



جامعة تيسمسيلت
مجلة



الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة

مجلة علمية دولية محكمة سداسية ومتخصصة

تصدر عن

مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الترقيم الدولي المعياري للدورية : ISSN: 2710-8589

الترقيم الدولي المعياري للدورية الالكترونية: E-ISSN : 2716-8743



الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة



مجلة

تصدر عن

مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة

جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت

المجلد 04 العدد 02

دسيمبر 2021

revue.mesd@gmail.com

<http://www.cuniv-tissemsilt.dz/index.php/mesd/>

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/602>

الترقيم الدولي المعياري للدورية : ISSN: 2710-8589

الترقيم الدولي المعياري للدورية الالكترونية: E-ISSN : 2716-8743

الإيداع القانوني : ديسمبر 2018

المدير الشرفي للمجلة

أ.د. دهموم عبد المجيد مدير جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت

مدير ورئيس تحرير المجلة

أ.د. ألعيداني إلياس، جامعة تيسمسيلت

نائب رئيس التحرير

أ.د. محي الدين محمود عمر ، جامعة تيسمسيلت

رئيس لجنة القراءة

د سوداني نادية ، جامعة تيسمسيلت

أعضاء هيئة التحرير

أ.د. سماعيل عيسى / د. محمودي أحمد / د بوكريدي عبد القادر / د.بوزكري جيلالي

أعضاء اللجنة العلمية

د. صالح هاني عبد الحكيم إسماعيل	جامعة طيبة بالمدينة المنورة
أ. د لعلاوي عمر	المدرسة العليا للتجارة.
أ. د راتول محمد	جامعة الشلف
أ د عبد الحفيظ دحية	المدرسة العليا للتجارة.
د كمال خريف	جامعة ابن زهر المغرب
أ د ثابتي حبيب	جامعة معسكر
د سيد علي كمال كايا	Business School Toulouse
أ د كمال رزيق	جامعة البليدة
أ.د الطاهر أحمد محمد علي	جامعة القصيم (المملكة العربية السعودية)
د. أحمد عبدالصبور الدجاوي	كلية الحقوق - جامعة أسيوط
د. حكيم براضية	جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية
د. عماد الدحيات	جامعة الامارات العربية المتحدة
أ. نسرين موسى أحمد أحمد؛	جامعة أم درمان الأهلية (السودان)
د عبد الله سراج	(المملكة العربية السعودية)
د همام القوصي	جامعة حلب - الجمهورية العربية السورية
د. سلطان عبد الرحمن فتحي	الجامعة التقنية الشمالية - العراق -

معهد الادارة والحاسبات ونظم المعلومات مصر	د. نشأت ادوارد
جامعة بغداد	ا.د.سعاد هادي حسن الطائي
جامعة سلطان قابوس عمان	د وكيل عمار
مصر	أ.د/ رحاب يوسف
جامعة بشار	أ.د. عبد السلام مخلوفي
جامعة ابن باديس مستعانة	ا د عدالة العجال
جامعة الجلفة	أ.د. مداح خضر
جامعة تيسمسيلت	أ.د. عمر محي الدين محمود
جامعة تيسمسيلت	أ.د. عيسى سماعيل
جامعة تيسمسيلت	أ.د. محمد صلاح
جامعة ابن خلدون تيارت	أ.د. خيرة مجدوب
جامعة بومرداس	ا د بن حميدة هشام
جامعة الجلفة	أ د بلخيرى فاطنة
جامعة تيسمسيلت	د. محمودي أحمد
جامعة تيسمسيلت	د. بوزكري الجيلالي
جامعة يحي فارس بالمدينة	د. نذير بوسهوة
جامعة بشار	د. زهير طافر
جامعة الوادي	د. علي العبسي
جامعة تيسمسيلت	د. روشو عبد القادر
جامعة الجلفة	د. هزري طارق
جامعة ابن خلدون تيارت	د. زيان عبد الحق
جامعة البليدة	د. عبدالحق القينغي
جامعة المسيلة	د. مخوخ رزيقة
جامعة الشلف	د. حمزة مزيان
جامعة تيسمسيلت	د بن شيخ عبد الرحمن
جامعة معسكر	د. حسيني اسحاق
جامعة خميس مليانة	د. قسول فاطمة الزهراء
جامعة المسيلة	د مخوخ رزيقة
جامعة خميس مليانة	د فاطمة الزهرة قسول
جامعة تيسمسيلت	د راجحي بوعبدالله
جامعة تيسمسيلت	د بنونيرة موسي
جامعة المدية	د بن قيدة مروان
جامعة المسيلة	د ميلودي اعمر
المدرسة العليا للتجارة	د بن بلس بلال
جامعة ابن خلدون تيارت	د بناي صبرينة

أولاً: التعريف بالمجلة.

مجلة "الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة" مجلة أكاديمية علمية دولية محكمة سداسية ومتخصصة، تصدر عن مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تسميكت، وتتناول القضايا والموضوعات بمجال علوم التسيير والتجارية والدراسات الاقتصادية. ويأتي إطلاق المجلة في إطار الاهتمام المتزايد بالبحث العلمي والتعليم الجامعي بجامعة تيسمسيلت، عن طريق نشر الدراسات الجادة والمتميزة ذات الطابع الاستراتيجي في مجال إدارة الأعمال والتسويق والدراسات الاستراتيجية بالإضافة إلى الدراسات الاقتصادية الكمية والمتخصصة، على أن تستند الدراسات المنشورة إلى معايير نشر علمية دقيقة وذلك بمشاركة أبرز الأكاديميين والباحثين في الجزائر والعالم العربي وباقي دول العالم.

ثانياً: أهداف المجلة.

- تسليط الضوء بشكل علمي على المواضيع والقضايا ذات الطابع الاقتصادي البحث الخاص بالجزائر وباقي دول العالم.
- تشجيع البحث العلمي في الجامعات الجزائرية وباقي الجامعات في دول العالم، وإتاحة الفرصة للباحثين لنشر بحوثهم وإنتاجهم العلمي.
- الإسهام في إثراء البحث العلمي في مجالات علوم التسيير والعلوم التجارية والاقتصادية، من خلال نشر البحوث والدراسات النظرية، الكمية والميدانية.
- استشراف القضايا المستقبلية المرتبطة بالجزائر، والدول العربية، وبقية دول العالم.
- التركيز على الدراسات الاستراتيجية الآنية، والمواضيع الحديثة المحتملة في مختلف اهتمامات الباحثين المنتهين للمجلة وغيرهم من الباحثين عبر مختلف أنحاء الوطن والعالم.
- الإسهام في نهضة التعليم الجامعي وتطويره في الجزائر والعالم العربي.
- إطلاق طاقات الإبداع والتنافس العلمي، وفتح المجال أمام البحوث الأكاديمية الحقيقية.
- دعم المكانة العلمية والأكاديمية لجامعة تيسمسيلت وتوسيع آفاق البث العلمي.

محتويات العدد

الصفحة	مؤسسة الانتماء	المشاركين	عنوان المقال
23-08			تأثير بيئة العمل الداخلية على تحسين أداء العاملين بشركة السكر السودانية د. حسابو أحمد حسابو ؛ جامعة الإمام المهدي السودان
39-24			معيار كفاية رأس المال في البنوك الإسلامية بين اتفاقية بازل 3 ومجلس الخدمات المالية الإسلامية - دراسة تطبيقية على مجموعة البركة المصرفية- ط.د عبد الرؤوف حماني ؛ جامعة يحي فارس بالمدينة ط.د نوارى لعلاوي ؛ جامعة يحي فارس بالمدينة
55 -40			واقع وتحديات التمويل الاسلامي في الجزائر - بنك البركة الجزائري نموذجا- كواش زهية ؛ جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة بن حاج جيلالي مغراوة فتحية ؛ جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة
74-56			اعتماد الإدارة المحلية على آليات الجودة الشاملة لتحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي -دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل د/ هبة ياسف ؛ جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل
90-75			أهمية اليقظة الإستراتيجية في انتاج المؤسسة لمسار التنمية المستدامة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أقوم فاطمة ؛ مدرسة الدراسات العليا التجارية
110-91			دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر ربحي فاطمة ؛ جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة
134-111			أزمة المياه في العراق وأبعادها الاقتصادية - إشارة خاصة إلى البصرة أبو تراب تغريد قاسم محمد ؛ جامعة البصرة ؛ العراق
154-135			دور الإبداع في إنعاش دورة حياة المنتج جودي عبدالحق ؛ جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ا.د حميدوش احمد ؛ جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة
165-155			إعادة الهيكلة التنظيمية كأداة لتعزيز تنافسية المنظمات شركة جوجل الفابت أنموذجا عبد الجليل طواهر ؛ جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) رميساء العمراري ؛ جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) أمينة كنتاوي ؛ جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)



Modern Economic and Sustainable Development

LMESD

Review

Published by

“The Laboratory of Modern Economic and Sustainable Development”

LMESD

University of Tissemsilt

Volume 04 – ISSUE 02

DECEMBER 2021

revue.mesd@gmail.com

<http://www.cuniv-tissemsilt.dz/index.php/mesd/>

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/602>

International Standard Serial Number: ISSN: 2710-8589

Electronic International Standard Serial Number: E-ISSN: 2716-8743

Legal deposit : December-2018



University of Tissemsilt



Modern Economic and Sustainable Development review

*Approved Scientific international Semestrial review And
specializing in economic field*

Published by

*The laboratory of Modern Economic and sustainable
development*

faculty of Economics, Business and Management Sciences

International Standard Serial Number: ISSN: 2710-8589

Electronic International Standard Serial Number: E-ISSN: 2716-8743



إعادة الهيكلة التنظيمية كأداة لتعزيز تنافسية المنظمات

شركة جوجل الفابت أنموذجا

*Organizational restructuring as a tool to enhance the competitiveness of organizations**Google Alphabet as a model*عبد الجليل طواهر¹، رميساء العمراري²، أمينة كنتاوي³Abdedljalil TOUAHIR¹, Roumaissa Lamraoui², Amina Kantaoui³جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، touahir.abdeldjalil@gmail.com؛جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة؛ lamraouiroumaissa@gmail.comجامعة قاصدي مرباح (ورقلة) ؛ مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة؛ kantaouiamina97@gmail.com؛

تاريخ الاستلام: 2021/10/26 تاريخ القبول: 2021/12/08 تاريخ النشر: 2021/12/15

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على التأثيرات المختلفة لإعادة الهيكلة التي قامت بها شركة Google في تعزيز تنافسيته، تم استخدام منهج دراسة حالة، واعتمدنا على التقارير ومواقع الانترنت لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى نتائج التالية: يعتبر قرار إعادة الهيكلة قرار ناجح مكن الشركة من تحقيق إيرادات أعلى وكما ساهم في زيادة تركيز على الأعمال الأساسية لشركة مما يمكنها من تقديم منتجات إبداعية. كما أعطى فرصة لرهانات الأخرى لتحقيق نجاحات مستقلة دون الرجوع لشركة Google.

كلمات مفتاحية: إعادة الهيكلة، تغيير، تنافسية، غوغل، غوغل الفابت.

تصنيفات JEL: O31، D20.

Abstract:

The study aimed to identify the different effects of the restructuring carried out by Google in enhancing its competitiveness, a case study approach was used, and we relied on reports and websites to collect data, the study reached the following results: The restructuring decision is a successful decision that enabled the company to achieve higher revenues. and It enabled her to focus more on the core business of a company enabling it to deliver innovative products. It also gave an opportunity for other bets to achieve independent successes without referring to Google

Keywords: restructuring, change, competitiveness, Google, Alphabet .

JEL Classification Codes: D20, O31.

¹ اسم ولقب الباحث المرسل: .عبد الجليل طواهر .: الايميل: touahir.abdeldjalil@gmail.com

**توطئة:**

لقد فرضت البيئة شديدة التغيير على الشركات مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في جميع المجالات: الاقتصادية، السياسية والاجتماعية وبالأخص التكنولوجية، لتضمن استمراريته وتقديمها على المنافسين. لذا وجب على الشركات تبني مختلف الاستراتيجيات لمواكبة هذا التغيير، ولعل من اهم الأساليب الإدارية الحديثة إعادة الهندسة (الهندرة)، والتي تعتبر واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تبنتها العديد من الشركات العالمية الرائدة للتغلب على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة داخل بيئتها الداخلية، واستغلال الفرص وتجنب التهديدات المحيطة بها، ما يمكنها من تعزيز موقعها التنافسي. ومنه نطرح الإشكالية التالية:

كيف ساهمت إعادة هيكلة التي قامت بها Google على تنافسية الشركة؟

الدراسات السابقة:

دراسة (بومقار وشرقي، 2015): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التغيير التنظيمي المتبعة من طرف المنظمة في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم، ألا وهي إستراتيجية التغيير التكنولوجي، وإبراز أهمية الإستراتيجية ودورها في تسهيل عملية تبني إدارة الجودة الشاملة التي تدعم استمرارية الشركة وتشجع على مواكبة التطورات الحاصلة، ما يستوجب تبني إستراتيجية للتغيير التكنولوجي تشمل جميع أبعاد التكنولوجيا.

دراسة (شرفي، 2016): هدفت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، وسلطت الضوء على ضرورة الانفتاح على كل ما هو جديد، تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي لأنهما يعبران عن الظاهرة بشكل كمي وكيفي، وأسلوب دراسة الحالة كما قد أخذت تجربة شركة جنرال إلكتريك باعتبارها منظمة ذات استراتيجيات بعيدة النظر، وقدرتها على التحول إلى منظمة كاملة الأركان، وتطبيق النموذج الإداري المتمثل في المنظمة المتعلمة لشركة جنرال إلكترونك في منظمة كوندور المحلية، تم اختيار عينة عشوائية من الإطارات العاملة في شركة كوندور بولاية برج بوعريرج وقد بلغ عددهم (100) إطار، فيما تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة والمقابلة بالإضافة إلى البيانات الإحصائية على اختلاف أنواعها وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: توفر كوندور على أسس المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بدرجة عالية على حد سواء، أكدت الدراسة على ضرورة تغيير تنظيمي شامل، وبالأخص في ثقافتها التنظيمية.

أولا. أدبيات نظرية:

هناك العديد من التعريفات للتنافسية، عرفها Porter "أنها قدرة الشركة على المنافسة بنجاح في بيئة أعمال معينة". وفقاً لـ D'Cruz هي "قدرة الشركة على تصميم وإنتاج و / أو تسويق منتجات أفضل من تلك التي يقدمها المنافسون، مع مراعاة السعر والصفات غير السعرية." مصادر القدرة التنافسية هي الأصول والعمليات داخل المنظمة التي توفر ميزة تنافسية. تعد القدرة التنافسية على مستوى الشركات مهمة جداً لأنها تنعكس على القدرة التنافسية للدولة (Voulgaris & Lemonakis, 2014, p. 48).

نستنتج مما سبق أن التنافسية هي امتلاك الشركة لمهارات وقدرات تمكنها من البقاء في بيئة العمل وتجاوز المنافسين بفضل منتجاتها المميزة.

أما التغيير التنظيمي فقد تم تعريفه على أنه العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة، وقد تم تعريفه أيضاً على أنه التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد...، للتفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطوره. (حداد و ججيق، 2020، صفحة 100).



نستنج ان التغيير التنظيمي هو عبارة عن عمليات هادفة للتحويل من الوضع الحالي للوضع المرغوب بهدف تحسين الأداء، قد يشمل التغيير التنظيمي الإجراءات، الهيكل، الثقافة، الاستراتيجية.

ثانيا. دراسة حالة Google :

1. العنوان التطور التاريخي لشركة Google :

- كانت البداية سنة 1995 حيث التقى Larry Page و Sergey Brin مؤسسي شركة Google في دورة توجيهية بجامعة ستانفورد بكاليفورنيا، لكن لم يكونا على وفاق غير أنهم يملكان نفس الرؤية والتمثلة في العثور على المعلومات في قواعد البيانات الضخمة، لذلك قاما بداية من سنة 1996 بالشروع في تأسيس مشروع علمي أطلق عليه اسم Back Rub يتعلق بمحركات البحث وهو برنامج ينافس قادة القطاع آنذاك كشركة Altavista، وبعد بضعة أشهر من التأسيس تم تثبيت برنامج Back Rub على خوادم جامعة ستانفورد، لكن كانوا بحاجة إلى تمويل اكبر لتطوير المشروع (Nicola, 2010).

- في سنة 1997 تم تغيير اسم البرنامج من Back Rub إلى Google وتعيين رسالة الشركة، وإجراء العديد من الاتصالات للحصول على تمويل، كما نصحبهم David Filo مؤسس شركة Yahoo بإنشاء محرك بحث خاص بهم بدلا من بيع البرامج، وقد قدم Andy Bechtolsheim مؤسس شركة Sun الذي أعجب بأعمالهم مساعدة مالية، فيما تم تأمين بقية المبلغ المطلوب من قبل عائلاتهم وأصدقائهم إذ تم جمع 1000000 \$ لتأسيس شركة Google Tns.

- كانت Google لا تزال في فترة التجريب إلا أنها تمكنت من استيعاب 10000 طلب يوميا، وبدأت في تلقي التبريكات والتهنئات من طرف الصحافة الالكترونية، كما أنها صنفت من بين أحسن 100 شركة في العالم، كل هذا التقدم و Google لا تزال تنشط في نفس المقر الأول وهو مراب لتصليح السيارات في مينلو بارك بكاليفورنيا لكن تم تغييره سنة 1999 إلى Palo Alto ، في هذه الفترة ارتفعت طاقة Google الاستيعابية إلى 500000 طلب يوميا بإجمالي 08 موظفين.

- انتهت الفترة التجريبية مكلفة بالنجاح وأصبحت Google محرك بحث حيث تستوعب أكثر من 03 ملايين طلب يوميا، في نفس الفترة بلغ مجموع إيرادات Google 25 مليون دولار ما يعادل 30 مليون فرنك من أصحاب رؤوس الأموال.

- بعد انضمام Mike Mortiz و John Doerr إلى مجلس الإدارة ارتفع نمو نظام Sun Microsystems بعد 06 أشهر من الإقامة في Palo Alto ، وأصبح من الضروري الانتقال إلى مكان أوسع وبالفعل تم الانتقال إلى Mountain view.

- فترة الابداع: تميزت سنة 2000 بالابداع إذ أنها استطاعت أن تصبح اكبر محرك بحث به اكبر عدد من الصفحات حيث توصل إلى مليار URL مفهرس بعشر لغات مختلفة، في أكتوبر من نفس السنة، أطلقت المؤسسة نظامها الإعلاني المستهدف Adwords والذي أصبح احد أهم مصادر الدخل الرئيسية إضافة إلى البرامج الإعلانية الأخرى، كما تم عقد شراكة مع منافستها Yahoo لتصبح مورد البحث الافتراضي، بحلول شهر أكتوبر أصبحت لدى Google قدرة استيعاب 18 مليون طلب يوميا وفي نهاية العام 100 مليون طلب كما تم إطلاق خدمة Google Toolbar (Nicola, 2010, pp. 04-07). وهو ما نحاوله توضيحه في الكرونولوجيا التاريخية الأتية:

- سنة 2001 بدأت Google بالاستحواذ على الشركات خاصة الناشئة منها، بداية بشركة Deja.com المختصة في Usenet والتي طورها Google وإضافة عليها عدة خصائص بما في ذلك عمليات البحث وإطلاق الخدمات تحت مسمى Google groups، وفي نفس السنة تم إطلاق خدمة Google images والتي تتيح الوصول إلى 250 مليون صورة، كما تم افتتاح ولأول مرة مكاتبها خارج الولايات المتحدة الأمريكية وتحديدًا في طوكيو، ووقعت عقد شراكة مع المورد البرازيلي UOL الذي مكّنها من اجتياح أمريكا اللاتينية، وقد أصبحت Google متاحة ب 26 لغة و 3 مليارات صفحة ويب، بالإضافة إلى حصولها على أول براءة اختراع Page Rank والتي



كانت ملكا لجامعة ستانفورد، هذه الأداء التي اخترعها كل من Sergey و Larry Page كانت احد عوامل النجاح الرئيسية لمحرك البحث Google، اعتبرت هذه السنة نقطة تحول في تاريخ شركة Google.

- سنة 2002: تم إطلاق أول أجهزتها المادية كما تم إطلاق Google search appliance، وعقد شراكة مع شركة AOL بالإضافة إلى العديد من الخدمات الجديدة مثل: Google news و Froogle.

- سنة 2003: تميزت هذه السنة بالاستقرار حيث ركزت على تحديث خدماتها كتحديث خدمة Toolbar و Adwords بالإضافة إلى إطلاق تطبيق Google print التي تمكن من عرض مقتطفات صغيرة من الكتب أثناء البحث، فضلت Google التركيز على نشاطها الأساسي و تطويره حيث ارتفع عدد صفحات الويب إلى 4.28 مليار صفحة و أكثر من 880 مليون صورة.

- منذ سنة 2004 وبالضبط في 19 أغسطس، أعلنت الشركة عن طرحها لأكتاب العام حيث طرحت 59 366 246 سهم في السوق بسعر 85 دولار، لكن تم تداولها بسعر 100.34 دولار بالإجمالي 24636659 سهم معروض للبيع.

- في غضون تلك السنوات أطلقت Google خدمات جديدة مثل: Gmail لإدارة رسائل البريد الإلكتروني ثم Google desktop search الذي يسمح لمحركات البحث Google للبحث في القرص الصلب من جهاز الكمبيوتر الخاص بنا.

- كما انها واصلت في إستراتيجية الاستحواذ حيث استحوذت على الشركة المختصة في تسيير الصور Picasa Inc، وشركة keyhole لرسم الخرائط الرقمية، كما أطلقت تطبيق Google Bourse Anita Borg لتشجيع الفتيات على دراسة الإعلام الآلي.

- إن إدراج Google في البورصة مكنها من تحصيل أكثر من 50 مليار دولار مما فتح لها آفاق وتطلعات جديدة حيث استطاعت أن تفتح عدة مراكز للبحث والتطوير كمركز طوكيو ومركز واشنطن الذي أصبح مسؤولا عن التنسيق بين جميع المراكز، بالإضافة إلى فتح مكتب جديد بـ Dublin، وقد بلغ عدد صفحات الويب 08 مليارات صفحة .

- سنة 2005 شهدت Google تقدما كبيرا حيث وصل عدد الصور الموجودة في Google إلى 1.1 مليار صورة، ونظمت الشركة مسابقة أسمتها Code jam لاستقطاب المورد البشري الكفؤ، حيث جمعت 14000 مبرمج من 06 دول مختلفة للاستقطاب مهندسين جدد.

- شهدت هذه السنة أيضا ارتفاع قيمة الشركة اذ قدرت بـ 52 مليار دولار مما جعل Google واحدة من اكبر الشركات في العالم بعد 06 سنوات فقط من تأسيسها، كما تم إطلاق مختلف الخدمات منها Google Maps و igoogle، Google earth، Google reader، Google videos، Google Talk والاستحواذ على شركة Urchin المختصة في تحليل الويب لوضع قاعدة الخدمات الذي يمكنها من تحليل مواقع الويب .

- سنة 2006: في هذه السنة قررت Google إعادة مسابقة Code jam لكن هذه المرة في الصين اين تم توظيف 1300 فرد، وأخرى في Dublin والذي جمع 10000 مبرمج، وفي نفس الشهر أطلقت Google النسخة الصينية في محرك بحثها بهدف اختراق سوق ضخمة. بالإضافة إلى تأسيسها منظمة غير ربحية Google.org لمحاربة الاحتباس الحراري و مساعدة الفقراء عبر العالم، وتقديم خدمة Wifi بالمجان لمدينة Mountin view أين يتواجد مقرها (Nicola, 2010, pp. 07-08).

- في أفريل 2009 أطلقت الشركة راس المال المغامر Google Ventures للاستثمار في مجموعة من الصناعات كالرعاية الصحية والتكنولوجيا الخضراء وغيرها من الصناعات (Qumer & Purkayastha, 2017, p. 02).

- في أوت 2011، استحوذت Google على شركة Motorola Mobility مقابل 12.5 مليار دولار من اجل تصنيع أجهزتها الخاصة للهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وغيرها أي ضمانها لمورد خلفي وبعد ثلاثة سنوات من شرائها تم بيعها لشركة Lenovo الصينية التي تنتج أجهزة الكمبيوتر مقابل 2.9 مليار دولار وبالضبط في جانفي 2014.



- ركزت الشركة هذه السنة على الابتكار حيث أنها أنفقت مبالغ كبيرة من أجل تطوير خدمات جديدة، حيث أنها سعت إلى تطوير Google Glass، ومشروع Google Driverless Car أي سيارات ذاتية القيادة.

- في سبتمبر 2013، دخلت الشركة في أبحاث الرعاية الصحية من خلال إنشائها لشركة Calico لتحسين صحة الإنسان ورفاهيته، بالإضافة إلى مشروع Project Fiber.

- في جانفي 2014، استحوذت Google على شركة Inc Nest Labs وهي شركة لتصنيع الأجهزة المنزلية الذكية كإندارات الحريق وغيرها مقابل 3.2 مليار دولار (Qumer & Purkayastha, 2017, p. 03).

- في جويلية 2015، استحوذت Google على شركة Sidewalk Labs المختصة في التخطيط العمراني والبنية التحتية التي تهدف إلى تحسين الحياة الحضرية من خلال الحلول التكنولوجية. بلغت إيرادات Google لعام 2015 حوالي 74.5 مليار دولار بإجمالي 59976 موظف حول العالم، وقد أعلن كل من برين وبايجا إعادة هيكلة شركة Google وأقسامها تحت مظلة شركة أم جديدة تدعى Alphabet، على أن يكون برين الرئيس وبايج المدير التنفيذي للشركة. (بريجية، 2020)

2. بيئة التنافسية: Google

تتكون صناعة الإنترنت من الشركات التي تقدم مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات بشكل أساسي عبر الإنترنت من خلال مواقع الويب الخاصة بها. تشمل العمليات، على سبيل المثال (محركات البحث وتجار التجزئة وخدمات السفر ...)، ولعل من أهم الشركات العالمية التي تنشط في هذه الصناعة هي: فايس بوك، ابل، مايكروسوفت، أمازون، جوجل. يهيمن Google على قطاع محرك البحث، فهو يسيطر على أكبر حصة سوقية في جميع البلدان الغربية الرائدة (باستثناء اليابان)، تعد Google المحتكر بلا منازع في هذا المجال - وعادة ما يمثل أكثر من 90٪ من جميع طلبات البحث. حتى محركات البحث الواعدة مثل Yahoo أو Bing، من Microsoft، لم تتمكن من مجاراة Google. في قطاع الشبكات الاجتماعية، تطور Facebook من واعد جديد إلى شركة مهيمنة في جميع أنحاء العالم في غضون سنوات قليلة فقط، حيث أطاح بالمنصات السابقة. في منتصف عام 2016، تم تسجيل حوالي 1.7 مليار شخص كمستخدمين نشطين شهريًا على Facebook، وحوالي مليار على WhatsApp و500 مليون على Instagram. تهيمن شركة Facebook والشركات التابعة لها حاليًا على قطاع الشبكات الاجتماعية تمامًا كما تهيمن Google على سوق محركات البحث (Dolata, 2017, p. 07).

التجارة الإلكترونية هي مجال Amazon، في سنة 2013، حققت المجموعة معدل دوران أعلى في تجارة التجزئة العالمية مقارنة بأكثر تسعة تجار تجزئة عبر الإنترنت. حققت المجموعة في عام 2015 7.8 مليار يورو، وهي تشكل ما يقرب من ثلث إجمالي مبيعات أكبر مائة تاجر تجزئة عبر الإنترنت، يليها أوتو (2.3 مليار يورو) وزالاندو (1.0 مليار يورو) (Dolata, 2017, p. 08). ازدهرت شركة Apple منذ أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين باعتبارها مزود متخصص لأجهزة الكمبيوتر الشخصية إلى الشركة المصنعة الرائدة في سوق أجهزة الوسائط المتعددة، كانت Apple رائدة في سوق أجهزة الكمبيوتر اللوحية. ترافق ذلك مع زيادة هائلة في المبيعات من 5.4 مليار دولار سنة 2001 إلى 233 مليار دولار سنة 2015. ومع ذلك، فإن Apple أيضًا ليست محتكرة في أسواقها الاستهلاكية وتتعرض لضغوط هائلة من منافسيها. وبالنظر لعدد الهواتف الذكية التي تم بيعها في جميع أنحاء العالم سنة 2015، شكلت Apple وSamsung معًا ما يقارب من 40٪ من إجمالي المبيعات، يليهما عدد من الشركات المنافسة الأصغر مثل Huawei. وبالنسبة لمجال أنظمة تشغيل الأجهزة المحمولة، كانت Google وApple منافسين رئيسيين لعدة سنوات. في سنة 2016، تم تجهيز 64٪ من جميع الأجهزة بنظام Android المفتوح من Google، و29٪ بنظام iOS الخاص بشركة Apple (Dolata, 2017, p. 09).



بالنسبة لشركة مايكروسوفت شركة متعددة الجنسيات تعمل في مجال تقنيات الحاسوب، يبلغ عائدها لسنة 2016 أكثر من 85 مليار دولار، وتعتبر أكبر مصنع للبرمجيات في العالم من ناحية العائدات اعتباراً من عام 2016. تطوّر وتصنّع وترخّص مدى واسعاً من البرمجيات للأجهزة الحاسوبية.

تعد هذه الشركات من بين 50 شركة ذات أعلى مبيعات في الولايات المتحدة. في سنة 2015، احتلت شركة Apple المرتبة الثالثة، وأمازون 18، ومايكروسوفت 25، وجوجل 36.

الجدول (01): القيمة السوقية للأسهم لشركات الخمس

الشركة	القيمة السوقية للأسهم (بمليارات الدولارات الأمريكية)
Google	551.4
Facebook	392.8
Amazon	392.2
Apple	675.4
Microsoft	487.7

المصدر: - Dolata, U. (2017). Apple, Amazon, Google, Facebook, Microsoft: Market concentration - competition - innovation strategies. Universität Stuttgart, Institut für Sozialwissenschaften, Abteilung für Organisations- und Innovationssoziologie, Stuttgart. Récupéré sur <http://hdl.handle.net/10419/152249>

3. دواعي لجوء Google لإعادة الهيكلة:

هناك العديد من الأسباب التي دفعت شركة Google للقيام بإعادة هيكلة، نذكر منها:

- نمو الشركة: أنشأت Google محرك البحث الخاص بها وكان هذا هو العمل الأساسي لها، ولكن مع مرور الوقت قامت الشركة بتنويع أعمالها وتوسيع محفظة منتجاتها باستمرار. بحيث حققت الشركة نمواً سريعاً من خلال عمليات الاستحواذ على شركات مختلفة (ŞEKERLİ & AKÇETİN, 2018, p. 282)، والجدول الموالي يوضح عدد صفقات الاستحواذ التي قامت بها الشركة.

الجدول (02): عدد صفقات الاستحواذ لشركة Google

2017	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2001
1	7	33	20	10	25	26	07	03	14	09	09	05	06	02

المصدر: ŞEKERLİ, E & AKÇETİN, E. (2018). Div., ersification Strategy in Internet Industry: Google Inc. Example. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 20(03), p282.

نلاحظ أن الشركة قامت بالعديد من صفقات الاستحواذ، ولكن ازداد عددها خلال الفترة الزمنية (2010-2014)، وغالباً ما تكون صفقات في إطار التنويع غير مترابط.

- استياء المستثمرين: كما ذكرنا سابقاً أن الشركة قامت بالعديد من صفقات الاستحواذ غير مترابطة مع النشاط الأساسي للشركة، هذا ما أدى لاستياء المستثمرين بسبب تشتت أعمالها، ودخول في مجالات عمل محفوفة بالمخاطر وذات ربحية غير مؤكدة (Hern, 2015). بالإضافة إلى ركود سعر السهم Google، بحيث انخفض سعر السهم من 58.43% سنة 2013 إلى 52.56% سنة 2014، وهذا ما جعل المستثمرين يشعرون بالخطر بخصوص استثماراتهم.

- تحسين الشفافية: عدم قدرة الشركة على فصل الإيرادات المالية لمحرك البحث والنشاطات الإعلانية عن الاستثمارات في الأعمال الأخرى.



-تهديدات منظمات مكافحة الاحتكار: واجهت شركة العديد من تهديدات فيما يتعلق بالاحتكار، لذلك قامت بإعادة الهيكلة لكي يكون لديها قوة تفاوضية أمام هاته الهيئات، وذلك كونها تمتلك العديد من شركات تعمل بشكل مستقل عن شركة Google (Sharma, 2020).

-صعوبة إدارة نشاطات Google المختلفة: استراتيجية التنوع المنتهجة من قبل الشركة أدت إلى تعقد أعمالها، لذلك كان قرار إعادة هيكلة من أجل مساعدة شركاتها على العمل بشكل أكثر كفاءة، وزيادة درجة المساءلة، وإعطائها قدر أكبر من الاستقلالية؛ فشركة كانت تتبع نمط مركزي لصنع القرار بحيث تتم هذه العملية من خلال الرجوع إلى (لاري بايج، سيرجي برين، إيريك شميت) وهذا ما أدى إلى عرقلة عملية صنع القرار (Qumer & Purkayastha, 2017, p. 04).

4. قراءة في آليات التغيير التنظيمي (إعادة الهيكلة) لشركة Google:

الهيكل الجديد لشركة مستوحى من شركة بيركشاير هاثاواي وهي عبارة عن شركة قابضة تدير مجموعة متنوعة من الشركات الصناعية، في 2 أكتوبر 2015، نفذت Google دمج Alphabet وفقاً لقانون Delaware General Corporation Section (g) 251، والذي بموجبه يمكن لشركة تأسست في الدولة أن تنشئ وتندمج مع شركة قابضة دون موافقة المساهمين، أنشأت Google شركة Map Technologies Inc كشركة فرعية لها، ثم حصلت Map Technologies على حصة المسيطر في Google، استحوذت شركة Alphabet التي تم إنشاؤها حديثاً على Map Technologies، ستكون Alphabet في البداية شركة فرعية مملوكة بالكامل لشركة Google، وفقاً للاندماج الفرعي، سيتم دمج كيان تم إنشاؤه حديثاً Alphabet merger، وهي شركة فرعية مملوكة بالكامل لشركة Alphabet وشركة فرعية غير مباشرة ومملوكة بالكامل لشركة Google، بعد الانتهاء من إعادة الهيكلة أصبحت Google شركة فرعية مملوكة بالكامل لشركة Alphabet. وبالتالي أصبح المساهمون في Google مباشرة حاملي أسهم شركة Alphabet. كما أن شهادات الأسهم التي كانت تمثل في السابق أسهم فئة من أسهم Google تمثل الآن نفس عدد الأسهم للفئة المقابلة من أسهم Alphabet. واستمرت أسهم Alphabet Class C Capital Stock وأسهم Alphabet Class A Common Stock في التداول في سوق NASDAQ دون انقطاع تحت الرمز "GOOG" و "GOOGL" على التوالي (Qumer & Purkayastha, 2017, p. 05).

وقد قامت Google، بهذه الإجراءات لإعادة الهيكلة من أجل حماية نفسها من بعض التعقيدات الضريبية، ومن أجل تسريع العملية؛ لأنه في حالة ماتم الدمج مباشرة بين Google و Alphabet كان من الممكن أن يتم عرقلة العملية من هيئة الأوراق المالية والبورصات.

كتب السيد بيج في منشور المدونة: "بالنسبة لي ولسيرجي، هذا فصل جديد مثير جداً في حياة Google - ولادة Alphabet. لقد أحببنا اسم Alphabet لأنه يعني مجموعة من الأحرف التي تمثل اللغة، وهي أحد أهم الابتكارات البشرية، وهي جوهر طريقة الفهرسة باستخدام بحث Google".

أثر إعادة الهيكلة على أعمال الشركة وتنافسيتها:

إن قرار إعادة هيكلة Google، أدى إلى عدة تغييرات على مستويات مختلفة ونذكر منها:

Google بعد إعادة الهيكلة:

تم تقسيم شركة Alphabet (Langer & Nobile, 2019, p. 02)

✓ شركة Google:



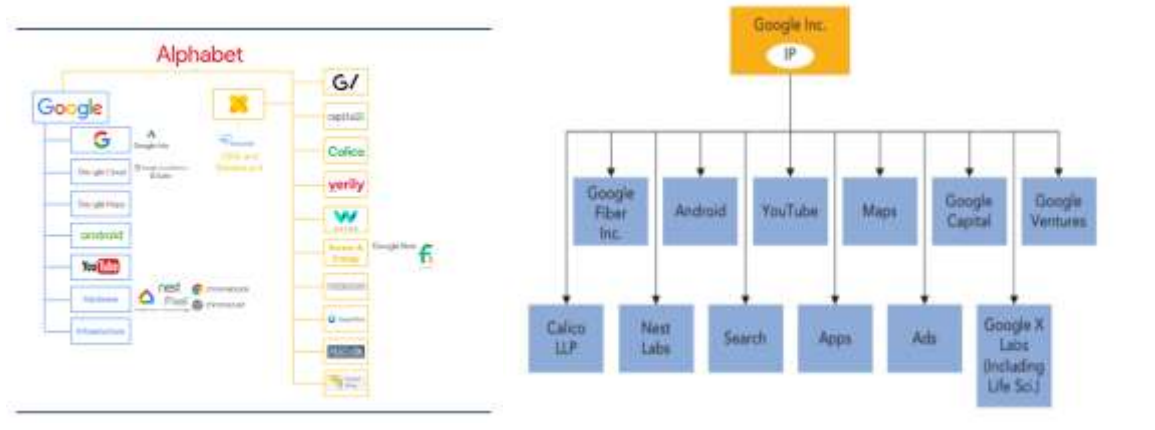
تعد Google جوهر نموذج أعمال Alphabet، تمتلك منتجات Google الأساسية (Google Suite، Google Cloud، Android، Google Play و YouTube) أكثر من مليار مستخدم نشط شهريًا. بحيث أصبح Google محرك البحث المهيمن في الصناعة بسبب تركيزه المفرط على التفاعل مع المستهلك، فالشركة تخصص باستمرار مليارات الدولارات على نفقات البحث والتطوير من أجل زيادة التطورات الجديدة لمنتجاتها وخدماتها. في عام 2018، استحوذت Google على 99.6٪ من إجمالي إيرادات Alphabet.

✓ الرهانات الأخرى:

الرهانات الأخرى هي الجزء الأكثر خطورة من نموذج أعمال Alphabet. تستحوذ شركة Alphabet على شركات ناشئة؛ وهي شركات في مراحلها الأولى لم تولد بعد تدفقات نقدية قوية ومستقرة. تشير Alphabet إلى العديد من هذه الأنشطة التجارية على أنها "أفكار أولية" قد لا تولد إيرادات لها أبدًا. ومع ذلك تمتلك Alphabet فريق إداري قوي على رأس كل من هذه الشركات الناشئة لتوجيهها نحو الربحية. تغطي الرهانات الأخرى لشركة Alphabet حاليًا ما يقارب 0.4٪ من إجمالي الإيرادات. هناك مجموعة كبيرة من الأعمال الفريدة في قسم الرهانات الأخرى. نذكر منها الأكثر نجاحًا وهي: Nest هي شركة تصنع المنتجات المنزلية مثل الترموستات الإلكتروني ونظام الأمان، تحاول Waymo إنشاء أول سيارة ذاتية القيادة في العالم، DeepMind هي شركة ذكاء اصطناعي.

كما يمكننا التوضيح أكثر مدى التغيير على مستوى الهيكل من خلال الأشكال التالية.

الشكل (01): الهيكل التنظيمي لشركة Google قبل وبعد إعادة الهيكلة



المصدر: ŞEKERLİ, E & AKÇETİN, E. (2018). Div., ersification Strategy in Internet Industry:

Google Inc. Example. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 20(03), p282

نلاحظ من الشكل (01)، بحيث توضح أن كل شركات كانت تابعة لشركة Google قبل إعادة الهيكلة، وهذا ما أثر عليها، فحتى رسالة الشركة - "تنظيم المعلومات حول العالم وجعلها مفيدة وفي متناول الجميع" لم تعد منطقية بسبب دخولها في أعمال متنوعة وبعيدة عن نشاطها الأساسي، وبعد إعادة الهيكلة تم الفصل بين شركة Google وباقي شركات الأخرى.

بعد إعادة الهيكلة، أصبحت الشركات الفرعية لـ Alphabet غير مسؤولة عن ديون بعضها البعض. قبل إعادة الهيكلة، إذا فشل أحد المشاريع الجديدة، كان على Google أن تتحمل الخسارة. بفضل هيكلها الجديد، تعمل Alphabet على عزل أعمالها الغامضة والمحفوفة بالمخاطر (Calico و Sidewalk و Fiber و Google X) عن الأعمال الرئيسية (البحث والإعلانات والتطبيقات



وAndroid وYouTube والخرائط). بالإضافة إلى ما سبق قد يؤدي وجود العديد من الشركات التابعة إلى تحقيق مزايا ضريبية أكثر من امتلاك شركة واحدة كبيرة مع أرباح وخسائر مجمعة (Qumer & Purkayastha, 2017, p. 09).

أثر إعادة الهيكلة على الطاقم الإداري:

بعد قرار إعادة الهيكلة تم تغيير بعض مناصب الطاقة الإدارية، ولعل من أهمها مايلي:

- لاري بيدج: هو أحد مؤسسي Google، قبل إعادة الهيكلة عمل كرئيس تنفيذي لشركة، أما حاليا فيشغل منصب المدير التنفيذي لشركة Alphabet.
- سيرجي بن: هو أحد مؤسسي Google، في السابق، عمل Bin كرئيس لـ Google X، قسم الابتكار شبه السري في الشركة، أما حاليا فيشغل منصب رئيس شركة Alphabet.
- سوندار بيتشاي: بدأ حياته المهنية كمستشار إداري لشركة McKinsey & Co، انضم بيتشاي إلى Google في عام 2004. عمل في منصب النائب الأول لرئيس Google والمسؤول عن المنتجات. أما حاليا فيشغل منصب الرئيس التنفيذي لشركة Google.

أثر إعادة الهيكلة على سعر السهم:

من خلال الجدول (02)، لاحظنا أن أكبر عدد صفقات استحواذ قامت بها الشركة كان سنة 2014 بمعدل (33 صفقة) وهذا ما أدى إلى ركود سعر سهم Google واستياء المستثمرين، وبمجرد الإعلان عن إعادة الهيكلة، ارتفع سعر السهم ووصل إلى أعلى مستوى له، والذي كان حوالي 700 دولار (Smirti, 2020).

الجدول (03): أسعار الأسهم في Google قبل وبعد إعادة الهيكلة

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
سعر السهم	707.380	1120.710	530.660	778.010	792.450	1053.400	1044.960	1339.390

المصدر: Smirti. (2020, Dec 24). Alphabet Inc.: Reorganizing Google- Case Study Solution | Strategic Management. Consulté le oct 22, 2021, sur Management Notes"Reference Notes for Management": <https://www.managementnote.com/alphabet-inc-reorganizing-google/>

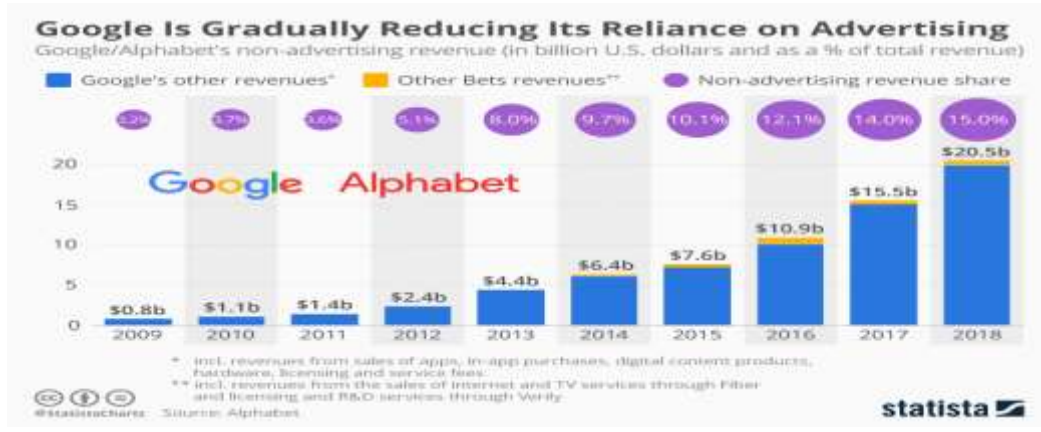
نلاحظ من خلال الجدول (03) أن قرار إعادة الهيكلة أدى إلى إنعاش سعر الأسهم Google، بحيث ارتفعت قيمته منذ 2015 وإلى غاية 2019 لا يزال المؤشر في ارتفاع، وهذه النتائج الإيجابية أدت إلى تعزيز ثقة المستثمرين.

أثر إعادة الهيكلة على الإيرادات:

خلال الربع المالي الثالث سنة 2016، حققت شركة Alphabet عائدات تجاوزت الـ 22 مليار دولار أمريكي، بنسبة زيادة بلغت 20% مقارنة بنفس الأرقام في الربع المالي الثالث من سنة 2015؛ حيث كانت حينها Google هي الشركة الرئيسية. وهذا ما يؤكد أيضا على نجاح قرار "بيج" و"برين". وفي فيفري سنة 2016 نجحت Alphabet في تجاوز شركة Apple من ناحية القيمة السوقية واستمر هذا الوضع لمدة ثلاثة أيام (فراس، 2017).



الشكل (02): تطور إيرادات الشركة قبل وبعد إعادة الهيكلة



المصدر: Richter, F. (2019, feb 19). *Google Is Gradually Reducing Its Reliance on Advertising*. Consulté le 10 25, 2021, sur statista: <https://www.statista.com/chart/15739/googles-non-advertising-revenue/>

نلاحظ من خلال الشكل أن إيرادات الشركة في نمو مستمر، وقد حققت الشركة إيرادات في رهانات الأخرى منذ سنة 2014، ولكنها قليلة مقارنة بإيرادات شركة قوقل، والتي غالبا ما تفوق إيراداتها 99% من الإيرادات الإجمالية لشركة ألفابت. وهذا راجع لأن قيم ومعتقدات مؤسسي الشركة تدعم الابتكار وروح المخاطرة، ويعبر الاستثمار في الرهانات الأخرى عن نظرة مستقبلية لشركة، فهي لا تتوقع إيرادات منها في الوقت الحالي ولكن تطمح بإيرادات على المدى الطويل.

خاتمة:

بعد القيام بتحليل شركة قوقل بعد القيام بعملية إعادة الهيكلة التنظيمية أن القرار كان خيارا استراتيجيا سمح للشركة بتعزيز موقعها التنافسي من حصة سوقية توسع استراتيجي، وانطلاقا مما تعرضنا له تبين لنا أن:

- شركة Alphabet هي نتيجة إعادة الهيكلة وهي الشركة الأم لكل من شركة Google ورهانات الأخرى؛
- قامت شركة Google بإعادة الهيكلة كاستجابة لضغوطات مثل كبر حجمها وتعقد إدارتها، عدم رضا المستثمرين...
- حققت إعادة الهيكلة نتائج إيجابية بحيث أدت إلى إنعاش سعر سهم وساهمت في رفع من إيرادات شركة Google، مكنت الشركة من تحقيق الاستقلالية المالية بين شركة Google ورهانات الأخرى، كما ستمنح لشركة Google قدرة أكبر لتركيز على نشاطاتها الأساسية (محرك البحث) وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة. ستمنح رهانات الأخرى الفرصة للتحقيق نجاح مستقل دون الرجوع لشركة Google

قائمة المراجع:

عفاف حداد، و عبد المالك ججيق. (2020). العلاقة التآثرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر-قائمة-. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 06(02)، 96-120.



مراد بومنقار، و مريم شرقي. (ديسمبر، 2015). إستراتيجية التغيير التكنولوجي في ظل إدارة الجودة الشاملة. *مجلة العلوم الانسانية* ، الصفحات 583-565.

مسعودة شريفي. (03 09 2016). ادارة التغيير التنظيمي و دورها في ترسيخ مبادئ و اسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة شركة جنرال الكتريك "عملاق التكنولوجيا العالمي". الشلف، قسم علوم التسيير، دكتوراه علوم، تخصص ادارة الاعمال ، الشلف، الجزائر.

ŞEKERLİ, E., & AKÇETİN, E. (2018). Diversification Strategy in Internet Industry: Google Inc. Example. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 20(03), 271-289.

Voulgaris , F., & Lemonakis, C. (2014). Competitiveness and profitability: The case of chemicals, pharmaceuticals and plastics. *The Journal of Economic Asymmetries*, 11, 46-57.
doi:10.1016/j.jeca.2014.04.003

Langer , A., & Nobile, T. (2019). ALPHABET ANALYST REPORT. Student Managed Fund 2018 – 2019.

Dolata, U. (2017). Apple, Amazon, Google, Facebook, Microsoft: Market concentration - competition - innovation strategies. Universität Stuttgart, Institut für Sozialwissenschaften, Abteilung für Organisations- und Innovationssoziologie, Stuttgart. Récupéré sur <http://hdl.handle.net/10419/152249>

Mathys Nicola .(2010 ,02 12) .L'entreprise Google .Genève ،la haute école de gestion ،Genève.

Qumer, S., & Purkayastha, D. (2017). Case 1: Alphabet Inc.: Reorganizing Google. IBS Center for Management Research. Récupéré sur <https://www.google.com/amp/s/dokumen.tips/amp/documents/case-1-case-1-alphabet-inc-reorganizing-google-c-13-case-1-alphabet-inc-reorganizing.html>

Hern, A. (2015, Aug 11). *Why Google is restructuring, why the name Alphabet and how it affects you*. Consulté le Oct 22, 2021, sur The Guardian: <https://www.theguardian.com/technology/2015/aug/11/google-alphabet-why-change-restructuring-what-it-means>

Sharma, R. (2020, dec 07). *Why Google Became Alphabet*. Consulté le oct 22, 2021, sur Investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/investing/081115/why-google-became-alphabet.asp>

Smirti. (2020, Dec 24). *Alphabet Inc.: Reorganizing Google- Case Study Solution | Strategic Management*. Consulté le oct 22, 2021, sur Management Notes"Reference Notes for Management": <https://www.managementnote.com/alphabet-inc-reorganizing-google/>

اروى بريجية. (28 ماي، 2020). تاريخ الاسترداد 10 25 2021، من www.hyatok.com: hyatok.com

اللو فراس. (16 مارس، 2017). *ألفابت وجوجل، من جاء لإنقاذ الآخر؟* تاريخ الاسترداد 25 أكتوبر، 2021، من الجزيرة: <https://www.aljazeera.net/midan/miscellaneous/technology/2017/3/16/>