



مقومات تأهل المنظمات السعودية للفرنشايز دراسة ميدانية على الشركات الوطنية الممنوحة

د. محمد بن دليم القحطاني
أستاذ إدارة الأعمال الدولية المشارك
قسم الإدارة - كلية إدارة الأعمال
جامعة الملك فيصل
المملكة العربية السعودية

ملخص:

في ظل اهتمام حكومة المملكة العربية السعودية في تهيئة البيئة الاستثمارية المناسبة والتي تتوافق والاقتصاد الحديث، جاءت أهمية هذه الدراسة لمعرفة أهم مقومات تأهل المنظمات السعودية نحو الحصول على الفرنشايز في وقت أثبت فيه الفرنشايز نجاحه الكبير في السوق السعودية وفي مجالات مختلفة. أن من أهداف هذه الدراسة التعرف على واقع الفرنشايز في المنظمات السعودية، ومقومات تأهل تلك المنظمات من وجهة نظر الشركات الوطنية المستفيدة من نشاط الفرنشايز. لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة واقع الظاهرة؛ ويصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكيفياً، فقام بتصميم وتطبيق استبانة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة الذي بلغ حجم عينتها (267) شركة موزعة على مختلف ناطق المملكة وفي مجالات متنوعة.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: موافقة (55%) من عينة الدراسة على توفر مقومات التأهل القانوني لعقود الفرنشايز لدى المنظمات السعودية المستفيدة من الامتياز التجاري، خاصة فيما يتعلق بحقوق مانح الفرنشايز المالية، وحقوق الملكية الفكرية (العلامة التجارية، براءة الاختراع وحقوق المؤلف). كما أفاد (50%) من المستجوبين بأن لديهم مقومات التأهل للعمل بنظام الفرنشايز، خاصة فيما يتعلق بأدلة التشغيل والتنظيم والتدريب والإدارة والتسويق والمحاسبة والرقابة، والتأكد من وجود طلب كافي على المنتج أو الخدمة محل العقد في سوق المستفيد، والإلمام بشروط ومتطلبات وإجراءات الحصول على عقد الفرنشايز.

كما أشارت الدراسة إلى أن (45%) من عينة البحث لديهم مقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرنشايز، خاصة فيما يتعلق بتحديد المبالغ المطلوب استثمارها من المستفيد من الامتياز التجاري، وتحديد مدة عقد الفرنشايز، وتنظيم العلاقة بين طرفي التعاقد، وتحديد الحد الأدنى للوقت الذي يستطيع خلاله استرداد المبلغ المستثمر في المشروع. وفي المقابل نجد أن (55%) من عينة البحث لا يمتلكون مقومات التأهيل لإدارة الفرنشايز، خاصة فيما يتعلق بتجهيز وتشغيل نظم التخزين والصيانة والأمن والسلامة المهنية، وتوفير نماذج إعداد تقارير الإنتاج والتسويق والإدارة المالية، واختيار وتدريب فريق العمل بالمشروع، واعتماد نظام للرقابة على الجودة في كافة مراحل عمل المشروع، وإعداد الأدلة والإجراءات وإرشادات تنفيذ الأعمال. في حين أن (63%) لديهم مقومات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرنشايز، خاصة فيما يتعلق بإعداد خطط تسويقية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، وإعداد دراسات جدوى اقتصادية وتسويقية.

الكلمات المفتاحية: تأهل المنظمات، الفرنشايز، عقد الفرنشايز.

مقدمة الدراسة:

يعود نظام الامتياز التجاري (الفرنشايز) إلى العصور الوسطى لوصف الحقوق والامتيازات الممنوحة إلى حاكم المنطقة مقابل السماح بإقامة الأسواق والأعياد وعبور المناطق الأخرى، ومنذ ذلك الحين استخدم المصطلح في اللغة الإنجليزية، ولكن بتفاوت مع المعنى، وأن لم يكن دائماً مع وضوح كبير، وقد ظهر تحديداً في فرنسا، حيث كان ملاك الأراضي يمنحون بعض فلاحهم حقوق جني المحصول وتسويقه، مستغلين أسم المالك وسمعته، ثم تطور هذا المفهوم في العصر الحديث ليصبح نظاماً قائماً بذاته، له سلوكياته وأخلاقياته إلى جانب الأنظمة والقوانين، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية أول من تعامل بهذا النظام وتطبيقه بأسلوب تجاري بعد الحرب الأهلية، وذلك عندما قامت شركة سنجر

* تم تسلّم البحث في نوفمبر 2014، وقُبِلَ النشر في فبراير 2015.

لماكينات الخياطة في عام 1851 بتسويق منتجاتها وبضائعها عن طريق نظام «الفرنشايز»، ومنذ ذلك الحين أصبح الامتياز التجاري وسيلة فعالة في إنعاش نظام توزيع السلع والخدمات في أمريكا، وبدأ تفعيله كنظام تجاري قائم بذاته في الخمسينيات من القرن الماضي، واحتضنته أوروبا بشكل استراتيجي في السبعينيات، ثم انتقل إلى اليابان وجنوب شرق آسيا من خلال النور الأسيوية في الثمانينيات، ثم وصل هذا النظام إلى الدول العربية تسعينيات القرن الماضي (الغامدي، 2010: 912-913).

وكلمة «فرانشايز» كلمة فرنسية مشتقة من فعل (Affranchir) وتعني التحرر من العبودية (Free of Servitude)، ويعود أول استخدام لمصطلح (Franchise) إلى العصور الوسطى، وانتقل المصطلح، وما يرمز إليه في الوقت الحاضر إلى العالم العربي دون ترجمة تعكس معناه الصحيح، فلم يعرب هذا المصطلح ليعطي نفس معنى الكلمة الإنجليزية (Franchise)، مما حدى بالبعض إلى تبني ذات المصطلح باللغة العربية، أي «فرانشايز» (مغيب، 2006: 14)، والبعض الآخر يرى عدم وجود الاصطلاح العربي البديل (النجار، 2007: 341)، وهناك من سمى عقد «فرانشايز» بعقد الترخيص التجاري، وسمي كذلك بعقد السماح، ويميز عن عقد الامتياز التجاري (امتياز التوزيع)، ولعل هذه التسمية هي الأفضل والأقرب إلى حقيقة المسمى، وإلى أصل وجذور المصطلح اللاتيني «الفرنشايز»، إلا أنه لم يتبناها الفقه ليجعل منها مصطلحاً متفقاً عليه، ولعل مرد ذلك هو قلة ما كتب من مؤلفات وأبحاث ودراسات في هذا النوع من العقود مقارنة بالعقود التجارية الأخرى (بوضياف، 2012: 51).

وأشار العديد من القانونيين أن حق الامتياز «فرنشايز» هو عقد بين طرفين مستقلين قانونياً واقتصادياً، يقوم بمقتضاه أحد طرفيه، والذي يطلق عليه «مانح الامتياز» بالإنجليزية (Franchisor) بمنح الطرف الآخر، والذي يطلق عليه «ممنوح الامتياز» بالإنجليزية (Franchisee) الموافقة على استخدام حق أو أكثر من حقوق الملكية الفكرية والصناعية أو المعرفة الفنية لإنتاج سلعه أو توزيع منتجاته أو خدماته تحت العلامة التجارية التي ينتجها أو يستخدمها مانح الامتياز، وفقاً لتعليماته وتحت إشرافه حصرياً في منطقة جغرافية محددة ولفترة زمنية محددة، مع التزامه بتقديم المساعدة الفنية، وذلك بمقابل مادي أو الحصول على مزايا أو مصالح اقتصادية (أوهاب، 1432هـ: 13) (الغامدي، 2010: 918).

وتختلف أنواع العقود وفقاً لطبيعة الأنشطة التي يمارسها مانح الامتياز، فمنها عقد الامتياز التجاري للتوزيع مثل السيارات أو الإنتاج كالصناعات الغذائية الخفيفة أو الخدمات كتأجير السيارات، وتكون تلك العقود إما عقوداً رئيسة تغطي كامل البلد مثل المملكة أو أحد مناطقها وبموجبه يحق للحاصل على الامتياز منح ترخيصاً من قبله للراغبين في ذلك بمنطقته أو عقد امتياز بالوحدة، وفيه يقتصر العقد على منح الحاصل على الامتياز حق افتتاح وحدة في مكان محدد لممارسة النشاط، ويتحدد ضمن عقود الامتياز التجاري التزامات الطرفين ومدة الامتياز والنطاق الجغرافي والنواحي المالية وانقضاء العقد وطريقة حل الخلافات (شوادر، 2011: 16)، وعادة يسبق توقيع عقد «الفرانشايز» تفاوض بين الطرفين، حيث يتعرف كل طرف على الطرف الآخر ويتعرف الراغب في الحصول على الامتياز على معلومات شاملة عن النظام المرخص به والكيان القانوني لمانح الامتياز وخبراته ووضعته المالي والتزامات الطرفين والجدوى الاقتصادية ومعلومات عن أنظمة التشغيل والتسويق والمشتريات والتخزين والتدريب (المالكي، 2014: 2).

ويرى (الشميمري) أن بعض الدول تعتبر الامتياز التجاري «الفرنشايز» مصدراً مهماً لدعم الاقتصاد، فأمریکا لديها أكثر من (1200) علامة تجارية تعمل بنظام الامتياز محلياً وعالمياً، ويقدر حجم مبيعاتها عام (2005)، بما يزيد على تريليون دولار، ففي الولايات المتحدة يوجد أكثر من (75) صناعة رئيسة يعمل من خلالها (350) ألف حق امتياز «فرنشايز»، موزعة على المجالات الاقتصادية، حيث تقوم بتشغيل ما يزيد على (8) ملايين مواطن أميركي، وفي أوروبا بلغ عدد العلامات العاملة بهذا النظام (11731) علامة عام (2009)، ففي فرنسا هناك أكثر من (1369) علامة، وفي بريطانيا (840) علامة، وفي تركيا (1640) علامة، وفي ماليزيا وصل عدد العلامات فيها إلى (500) علامة، واستطاع نظام الامتياز خلق أكثر من عشرة ملايين فرصة عمل في أنحاء العالم، ففي فرنسا يعمل نحو (700) ألف عامل في شركات الامتياز عام (2009)، وفي ألمانيا بلغ العدد نحو (450) ألفاً، وفي بريطانيا العدد نفسه، وفي تركيا أكثر من (250) ألف وظيفة، وبحسب الإحصاءات أيضاً فإن واحداً من كل (12) مشروعاً جديداً ينشأ في أمريكا هو مشروع امتياز تجاري، في حين أن عدد الشركات العاملة في السعودية لا يتجاوز (25) وفي العالم العربي كله لا يتجاوز (70) علامة ولا يعرف بالطبع، كم استطاع هذا النظام توظيف العمالة (الشميمري، 2013: 4).

مشكلة الدراسة:

تلجأ المشروعات الفردية والجماعية في سبيل قيامها بأعمالها والتوسع والانتشار في الأسواق إلى الاستعانة بطوائف من المساعدين والوسطاء، منها طائفة تكون تابعة وترتبط بصاحب المشروع بعلاقة تبعية، كموظفيه ومستخدميه، ومنها طائفة محترفة ومستقلة بأعمالها، فتقوم بدور الوسيط دون أن تدخل طرفاً في العمل المنفذ، كسماسرة، وهناك الوكلاء بالعمولة، وهؤلاء يجرون التصرفات باسمهم ولحساب موكلهم، ثم هناك من يقوم بالتصرفات باسم ولحساب موكلهم، كوكلاء العقود (الغامدي، 2010: 61).

ولعله من أبرز ثمرات عقود الامتياز التجاري «الفرنشايز» أنها تحقق ذلك الانتشار والتوسع المنشود لأصحاب المشروعات التجارية الناجحة ذات السمعة والشهرة التجارية، وذلك بدون أي أعباء مالية أو إدارية إضافية، بينما تحقق للطرف الآخر الذي يحصل على الامتياز التجاري تملك وتشغيل نشاط تجاري متمتعاً بالاستقلالية، بل إنه يبدأ من حيث انتهى أو حقق الآخرون من نجاحات وسمعة تجارية، مدعوماً بالمساعدة الفنية والإدارية إضافة إلى خبرة مانح الامتياز (ناصر، وطالب، 2009: 54)، فنظام الامتياز التجاري يحقق مصالح المانح والممنوح له الامتياز، بما فيه من تطوير وتنمية آليات الاستثمار، بإفادة المانح من الانتشار في أسواق مختلفة ومتنوعة ما كان يصل إليها دون استثمار أموال طائلة، ومن ناحية أخرى إفادة الحاصل على الامتياز من سمعة وشهرة المانح وما يقدمه من خدمات أو منتجات، محققاً بذلك أرباحاً ما كان ليحققها بمفرده في وقت وجيز، لذا ليس من المستغرب أن تغطي مجالات منح الامتياز قطاعات عريضة من الأنشطة المختلفة كالتعليم، والصحة، وخدمات النظافة والصيانة، والمطاعم، وغيرها من القطاعات الأخرى (العدوي، 2011: 61)، ووفقاً للمنظمة الدولية للفرنشايز (2009) ساهم الامتياز التجاري بإحداث تغيرات جوهرية في أكثر من (85) مجالاً من أوجه العمل التجارية من منتجات وخدمات مطبقة في أكثر من مائة دولة حول العالم، وتشير التقديرات أن مشروعات «الفرنشايز» تمثل 50% من نماذج أعمال التجزئة في العالم (الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، 2009: 3)، بينما أصبحت تساهم بـ (68%) من تلك الأنشطة وتوسع العمل بعقود الامتياز التجاري ليلبلغ عدد الشركات الفرنشايز في العالم أكثر من (15) ألف شركة تعمل في (110) قطاعاً من قطاعات الأعمال، وقدر الاقتصاديون أن هناك امتيازاً جديداً كل ستة دقائق ونصف في العالم، فشركة Eleven-7، مثلاً، بلغ عدد امتيازاتها أكثر من ثلاثين ألف امتيازاً، وبلغ عدد الامتيازات الممنوحة في جميع أنحاء العالم من شركة الفنادق العالمية «إنترونتنتال» أكثر من ثلاثة آلاف امتيازاً، وأضحى استخدام عقود الامتياز التجاري في صناعات كبيرة كصناعة البترول والسيارات والأدوية وغيرها، وكذلك في قطاعات إنتاجية وخدمية كثيرة، كالمأكولات والمشروبات والأثاث والأجهزة الكهربائية والإلكترونية، وخدمات النقل، والصيانة والنظافة والكمبيوتر والخدمات التعليمية والسفر والسياحة، ففي مجال الصناعات البترولية هناك (موبيل، توتال، كالكس)، وفي مجال الملابس الجاهزة هناك أسماء مثل (بنيتون، ميكس)، وفي مجال الوجبات السريعة (بيتزاهايت، كنتاكي، ماكدونالدز، باسكن روبنز)، وفي مجال الخدمات (فيزا، بادجت)، وفي مجال صناعة السيارات (جنرال موتورز، هيونداي)، وفي مجال الفندقية (شيراتون، هيلتون، موفنبيك)، والأمثلة كثيرة (الاتحاد الدولي للفرنشايز، 2014: 2).

وعند بداية المشروعات الحرة يكون أمام رائد الأعمال ثلاثة خيارات استراتيجية رئيسية هي: شراء مشروع قائم، أو إنشاء مشروع جديد، أو الحصول على امتياز تجاري «الفرنشايز» من شركة ذات اسم وعلامة تجارية ومنتجات معروفة عالمياً (غضراف، 2013: 23).

وكان أول تعامل بنظام الامتياز في المملكة العربية السعودية في أوائل الثمانينات، حيث عقدت الغرفة التجارية والصناعية بالرياض المؤتمر والمعرض الدولي للفرنشايز بالرياض في (2009)، وبلغ عدد المشروعات المؤهلة للحصول على «الفرنشايز» (800) مشروعاً، وأكثر من (200) مستثمر يشغلون (26) مشروعاً، قيمتها (5) مليار ريال سعودي، (الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، 2009: 12)، وجدير بالذكر التنويه إلى أنه لم يتم وضع نظام يحكم الامتياز التجاري بالمملكة، وإنما تم إخضاعه لنظام الوكالات التجارية بموجب قرار وزير التجارة رقم (1012) وتاريخ 1412/09/17 هـ الذي أوجب قيد عقد الامتياز التجاري في سجل الوكالات التجارية، كما أعدت وزارة التجارة نموذجاً إرشادياً لعقد الامتياز يساعد كثيراً في ضخ استثمارات جديدة، ويساهم في توفير فرص العمل للشباب (قرمان، 2010: 17).

والآن اتسعت الخيارات التجارية أمام المملكة العربية السعودية، وأصبحت لها شركات تستطيع أن تمنح الامتيازات التجارية للشركات الناشئة، وقد مهدت وزارة التجارة لنظام الامتياز التجاري، خصوصاً للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، فالمملكة تأهلت الآن لطرح هذا النظام، الذي يدعم الخريجين، ويشجع الشركات الكبرى أن تتجح وأن تمنح الامتياز

لناشئين. فالشركات السعودية الحاملة لتلك الامتيازات تثري وتدعم اقتصاد المملكة، ويمكنها الانطلاق بالتجارة السعودية إلى الخارج، مثل مطعم (البيك)، والذي أصبح له فروع متعددة داخل المملكة وخارجها في الدول العربية، ويحمل نفس اسم الشركة وبنفس الامتيازات والشروط، على غرار الولايات المتحدة الأمريكية التي أصبحت تجني تطبيق هذا النظام ما يقارب (250) مليار سنويا (المالكي، 2014: 1).

وقدر متعاملون في «الفرنشايز» بالغرفة التجارية بجدة حجم العلامات التجارية لشركات أجنبية عالمية، وحصل السعوديون على تراخيص لها بفتح فروع لها، ب (15) ألف امتياز تجاري، بينما لا يتجاوز الشركات السعودية التي تعمل في «الفرنشايز» وما زالت قائمة ب (150) شركة فقط، تحقق عوائد سنوية لأصحابها بنحو (6) مليارات دولار، وهو ما جعل السعودية تتصدر الدول العربية والشرق الأوسط في هذا المجال، كما إن حجم الطلبات السنوية التي يتقدم إليها أصحاب أعمال سعوديون من مكاتب خارجية تتعامل في هذا المجال، تصل إلى (1200) طلب غالبيتها تنحصر في المطاعم والمواد الطبيعية التي تدخل في مواد التجميل والعطور، حيث يشهد «الفرنشايز» في السعودية في كل عام تزايدا كبيرا، وهناك شركات ومنتجات تطرح يوميا في السوق المحلية، وهو أمر جعل السعودية تحتل مكانة كبرى بين الدول العربية ودول الشرق الأوسط في هذا المجال (فرج، 2011: 4).

وكشفت إحدى الدراسات أن الخدمات الاستهلاكية والمطاعم تمثل (74%) من إجمالي حجم الأنشطة المتعامل بها بنظام حق الامتياز في السعودية، موصية بتأسيس جمعية سعودية متخصصة ب «الفرنشايز»، تقوم بالتعريف بطبيعته ومستقبله وآليات الأداء، إصدار نماذج موحدة للتعاقدات الخارجية في الأنشطة الصناعية والخدمية والتجارية، بهدف حماية المستثمرين السعوديين من أية ممارسات محتملة من الشركاء الأجانب، ونوهت الدراسة بأن الاستثمار عن طريق نظام «الفرنشايز» يتم في صناعات كبيرة كالنفط والسيارات والأدوية، كما يتم في قطاعات إنتاجية وخدمية متوسطة وصغيرة كالمأكولات والمشروبات والنظافة والخدمات التعليمية والسفر والنقل والصيانة، موضحة أن هناك مشروعا واحدا فقط يفشل من بين كل عشرة مشروعات تعمل وفق النظام، بالإضافة إلى أن (95%) من المشروعات الجديدة القائمة لا تزال تعمل بكفاءة خلال الخمس السنوات الأولى من افتتاحها، وأن منطقة الرياض تستحوذ على النصيب الأكبر لأنشطة حق الامتياز بواقع (66%)، بالرغم من أن سكانها يمثلون (21%) من حجم سكان البلاد، تليها المنطقة الغربية بنسبة (22.5%)، مقارنة بحجم سكانها الذي يشكل (23%) من سكان السعودية، بينما تحل المنطقة الشرقية المرتبة الثالثة، كما إن الفرنشايز يؤدي إلى توليد سنوي مستمر لوظائف جديدة، بسبب تشعبه في أكثر من حرفة تجارية وصناعية عالمية. (المكتب الاستشاري، 2011: 2).

وانطلاقاً مما سبق تتأكد أهمية البحث في مقومات تأهل المنظمات السعودية، التي حصلت على حق امتياز من الخارج، والتي أصبحت بموجبها قادرة على منح الغير حقوق امتياز واستغلال مزاياه محلياً وخارجياً، لتكون قاعدة معلومات وضوابط وإجراءات يمكن تطبيقها عند تأهيل منظمات وطنية أخرى للحصول على الفرنشايز لتوسيع قاعدة هذا القطاع، وضمان نجاحه ليشمل المشروعات الكبيرة التي تساهم في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية بالمملكة.

وتشمل مقومات تأهل المنظمات السعودية للفرنشايز عدة جوانب قانونية وتشريعية، وبيئية وإدارية وتنظيمية، واقتصادية وتسويقية ضمن إجراءات محددة وواضحة تضمن حقوق طرفي الفرنشايز (المانح والممنوح) يترتب عليها تحقيق إيرادات وأرباح لهم.

وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

«ما مقومات تأهل المنظمات السعودية للفرنشايز من وجهة نظر الشركات الوطنية الممنوحة؟»

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيس، من خلال إجابة الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع الفرنشايز في المنظمات السعودية الممنوحة؟
- 2- ما مقومات تأهل المنظمات السعودية للفرنشايز من وجهة نظر الشركات الوطنية الممنوحة؟
- 3- هل توجد فروق في متوسطات استجابات أفراد الدراسة حيال مقومات تأهل المنظمات السعودية للفرنشايز تعزى لمتغيرات الدراسة (صفة المستجيب - المنطقة الجغرافية - طبيعة النشاط - جنسية الشرك - متوسط عدد العاملين).

أهداف الدراسة:

رمت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع الفرانشايز في المنظمات السعودية الممنوحة.
- 2- الوقوف على مقومات تأهل المنظمات السعودية للفرانشايز من وجهة نظر الشركات الوطنية الممنوحة.
- 3- الكشف عن الفروق في متوسطات استجابات أفراد الدراسة حيال مقومات تأهل المنظمات السعودية للفرانشايز تُعزى لمتغيرات (صفة المستجيب- المنطقة الجغرافية - طبيعة النشاط - جنسية الشريك - متوسط عدد العاملين).

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة في الوقت الحاضر في ظل اهتمام حكومة خادم الحرمين الشريفين بتهيئة البيئة التشريعية والاقتصادية، لجذب الاستثمارات لقطاعات عريضة من المشروعات لتسريع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوجه العديد من المنظمات السعودية نحو الحصول على الفرانشايز بعد ثبوت نجاحه في الأنشطة والمجالات والمنظمات السعودية، كما اعترف أصحاب تلك المشروعات بتحقيق أرباح وفيرة، ومن ثم فقد أصبحت الحاجة ماسة لوصف وتحديد مقومات تأهل المنظمات السعودية للفرانشايز من وجهة نظر الشركات الوطنية الممنوحة لتوجيه مسار الاستثمار نحو المشروعات الاقتصادية ذات الفائدة والنفع الأكبر للصناعة والاقتصاد الوطني.

حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحد الموضوعي:** حيث تقتصر الدراسة على جميع المشروعات التي تخضع لنظام الفرانشايز في المملكة، موزعة على أكثر من ثلاثين مجالاً من مجالات الأنشطة المختلفة.
- **الحد الزمني:** حيث تشمل الدراسة جميع المشروعات التي حصلت على الفرانشايز بالمملكة العربية السعودية منذ بداية الثمانينيات حتى الآن.

مصطلحات الدراسة:

- **فرانشايز «Franchise»:** هو الامتياز التجاري، وهي كلمة فرنسية الأصل وتعني «حرية التعامل». ونظاماً هو حق يمنح بمقتضاه مانح الامتياز لممنوح الامتياز حقوق الملكية الفكرية والمعرفة الفنية لإنتاج أو بيع أو توزيع أو تقديم السلع أو الخدمات (الشميمري، 2013: 2).
- **فرانشايزور «Franchisor»:** (المانح) هو الشركة المالكة أو الشركة الأم وهي الكيان الأساسي الذي حقق التواجد والنجاح والبريق للاسم والنظام.
- **فرانشايزي «Franchisee»:** (الممنوح) هو الشركة التابعة الممنوحة، والتي تحقق نفس نظام الشركة الأم، وتحت إشرافها ومتابعتها، وهي ليست فرعاً للشركة الأم (Branch) ولكنها تسمى منفذاً لها (Outlet).
- **عقد حق الامتياز «Franchisee Agreement»:** هو العقد المبرم بين الشركة (المانحة) والشركة (الممنوحة)، والذي يشمل كافة تفاصيل العلاقة بين الطرفين.
- **الأتعاب الأولية «Franchise Fee»:** هي الأتعاب التي تتقاضاها الشركة (المانحة) من الشركة (الممنوحة) مقابل بعض أو كل الخدمات التي يتم تقديمها عند بداية المشروع مثل: تحديد واعتماد موقع المشروع والمنطقة الجغرافية التي يغطيها، التصميم المعماري للموقع، وضع نظام إداري متكامل للشركة الممنوحة.
- **الأتعاب الدائمة أو الدورية (Franchise Royalty):** هي التي يحق للشركة المانحة تحصيلها من إجمالي إيرادات الممنوح، وهي دائمة ثابتة أي لا تتغير من مدينة إلى أخرى أو موقع إلى آخر (حاتم، 2013: 4).
- **التأهل Pre-Qualification:** بالكشف عن مادة «أهل» بمختار الصحاح تبين أنها تعني «زود» وصقل قدرة أو خبرة، وأهل من التأهل أي التزويد والصقل والإعداد لمهام وأعمال لمستوى معين من المهارة (مختار الصحاح: باب الهمزة، 32).
- **والتعريف الإجرائي لتأهل المنظمات السعودية للفرانشايز هو ما أصبحت تمتلكه هذه المنظمات ورواد المشروعات السعودية من مقومات وعوامل نجاح من خلال صقل قدراتهم وخبراتهم لتحقيق كفاءة وفعالية في إدارة هذه المشروعات.**

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري:

في ظل نظام العولمة وتطبيق اتفاقيات «الجات»، شكلت حركة الواردات والصادرات وانتقال رؤوس الأموال والتقنية والمشورة الفنية الوسائل المتطورة لنمو الاقتصاد، ويعتبر نظام الفرنشايز من ضمن هذه الوسائل المتطورة في هذا الشأن، فنظام حق الامتياز الفرنشايز هو أحد الأدوات لتبادل المنافع والخبرات والمعارف بين الدول والشركات مما يقود إلى الاندماج المتسارع للاقتصاد العالمي، (عوض، 2009: 23)، ومن هذا المنطلق تبدو ملامح نظام الفرنشايز العالمية من خلال عدة مظاهر أهمها: الإقبال الشديد على الشراكة الاقتصادية للاستفادة من التطورات الاقتصادية، وتعاضد دور الشركات ذات العلاقات التجارية المميزة، وتزايد نفوذها في التجارة الدولية، وتطور التقنيات والتغيرات السريعة في أسلوب الإنتاج ونوعية المنتج وتأثيرهما على الاقتصاد العالمي، وانفتاح الأسواق بشكل واسع واستخدام طرق جديدة للإنتاج والتسويق، ودخول الامتيازات التجارية ووجود المنافسة مع الشركات المحلية قد تؤدي إلى إعادة هيكلة وترتيب أعمال الشركات المحلية واكتساب قدرات تساعد في المنافسة الجادة مع الشركات العالمية، إضافة إلى تطوير مشروعاتهم على أساس حق الامتياز الفرنشايز حتى يمكنهم من دخول أسواق البلدان الأخرى، كما هو الحال مع بعض المطاعم المشهورة بالمملكة (البشتاوي، 2008: 9).

يعمل الفرنشايز كمنظومة تتكون من عدة عناصر مكمله لبعضها البعض، أولها: علامة تجارية مميزة ومعروفة، ومكتسبة لشهرة تجارية معينة بحيث يسهل استدلال المستهلك وتعرفه عليها، وثانيها: المعرفة الفنية (Know-How)، وتضم نظم إنتاجية وتسويقية وإدارية ومحاسبية معينة ومحددة أثبتت فعاليتها ونجاحها، وتعرف هذه النظم بحزمة الامتياز (Franchising Package) (Tillack & Mark, 2008: 124) وتشمل: دليل التشغيل (Operational Manual)، والذي يمثل خبرة المانح والسياسات والإجراءات المتبعة لإدارة وتشغيل المشروع، والتي يفترض أن تعود على الممنوح له بالنفع والفائدة، والتدريب (On-going Training) أي تدريب المانح للعاملين والموظفين لدى الممنوح له قبل وأثناء ممارسة النشاط التجاري، ومانح الامتياز Franchisor، هو مالك العنصرين السابقين وهو الطرف الذي يمتلك العلامة التجارية وسلعة أو منتج أو خدمة ونظام عمل معين، ويرخص لشخص آخر باستعمال ذلك مقابل عوض مآلي ووفقاً لشروط يتفق عليها، وغالباً ما يقرر المانح الشروط التي سيعمل من خلالها الممنوح له، مع تمتع الأخير بالاستقلالية (السريحي، 2013: 5).

والغاية الاقتصادية لعقد الفرنشايز، هي رغبة طرفي العقد في الاستفادة من هذا النظام، فالمانح يرغب في التوسع محلياً أو دولياً والانتشار بدون أي أعباء مالية أو إدارية إضافية، من خلال اتفاقية الامتياز دون مخاطر المغامرة بالدخول لأسواق جديدة أو الحاجة إلى صرف رأسمال إضافي، في حين أن الممنوح له الامتياز، يرغب في عمل أو مشروع يتمتع فيه بالاستقلالية القانونية وعدم التبعية، والاستفادة من نجاح علامة المانح التجارية (الجنايني، 2008: 4)، وما يرتبط بها من منتج أو خدمة، ويتمثل في المقابل المادي (Initial Fee) الذي يدفعه الممنوح له لمانح الامتياز بالإضافة إلى نسبة من إجمالي قيمة المبيعات (Royalty Fee) فالأول يعد تعويضاً مالياً للمانح مقابل الترخيص باستعمال حق من حقوق الملكية الفكرية الخاصة به، ومقابل التدريب المبدئي والنفقات الإدارية المرافقة لإنشاء المحل التجاري الجديد. بينما الثانية نسبة مئوية من الدخل الإجمالي المتحصل للممنوح له من المشروع محل الامتياز خلال المدة الزمنية والحدود الجغرافية للفرنشايز، لممارسة وتشغيل النشاط ضمن إطار هذه المنطقة سواء تجارية مملوكة كلياً للممنوح، أو عن طريق منحة الحق بإبرام عقود امتياز تجاري فرعية (Sub-Franchising) (Vital, David, Melissa & Human, 2013: 3317-319).

ويرى (الكندري) أن آليات عمل المانح تتلخص في توثيق الخبرات في أدلة العمل، ودراسة السوق، والوصول إلى الانتشار المطلوب، وبناء الهيكل الداخلي والخارجي، ودراسة الطلبات المقدمة له وتحديد أهميتها، ودراسة الأرباح التي يحصل عليها سواء المادية والأدبية، والاشتراك في هيئات ومنظمات حق الامتياز (الفرنشايز)، وإعداد بيان الشفافية (UFOC)، ودراسة المواقع والدول المستهدفة، وعمل خطة للانتشار الجغرافي، وإعداد نماذج العقود، والاجتماعات والمداولات مع الممنوحين المتوقعين، ومناقشة بنود العقد، وتوقيع العقد، المعاملات المالية، وتوريد التجهيزات وإعداد الديكور، والتدريب، والدعاية والإعلان محلياً وعالمياً (الكندري، 2010: 27).

وتختلف إدارة الفرنشايز تبعاً للحقوق والالتزامات والأنشطة التي يلتزم بها كل المانح والممنوح، ويمكن إدارة تلك

المشروعات من خلال أحد أشكال ثلاثة (أوهاب، 1432هـ: 14، التتم، 1420هـ: 36) هي: امتياز المحل أو الوحدة الواحدة: (Single –Unite Franchise) وهو: ما يعرف بالامتياز الفردي، حيث يعطى الممنوح الحق في تطوير وتشغيل محل واحد في موقع واحد أو في منطقة محددة، إلا أن ذلك لا يمنع من حصول الممنوح على امتيازات أخرى إضافية في مناطق محددة أخرى، فهو يقوم على فكرة تحفيز الممنوح لهم وتشجيعهم على النمو والمنافسة فيما بينهم، والامتياز المتعدد (Multi- Unite Franchise) ويستخدم من قبل الشركات العملاقة، حيث يعطى الممنوح الحق في إنشاء وتشغيل محل أو أكثر بموجب الفرنشايز، ويأخذ أحد شكلين: الأول: امتياز مطور المنطقة: (Area Development) وهو التزام إقليمي لتطوير وتغطية منطقة جغرافية كبيرة عن طريق إنشاء عدد من المتاجر أو نقاط البيع في وقت واحد أو بصورة متعاقبة، وخلال مدة متفق عليها، وتكون مملوكة جميعها للممنوح مباشرة وليس له الحق في منح امتياز من الباطن (طرف ثالث)، والثاني: امتياز رئيس (Master Franchise) الذي يسمح للممنوح بالحق في منح امتياز لطرف ثالث يسمى «الممنوح له الفرعي (Sub-Franchise)»، وتظل للممنوح له الأول ذات الصفة في علاقته مع المانح، وتكون له صفة المانح في علاقته بالممنوح له الفرعي (Beshel, 2005: 211-216).

ويحقق كل من المانح والممنوح مزايا كثيرة، فأما ما يتعلق بالمزايا التي تعود على الممنوح (Franchisee) فتتمثل في تحمل مخاطر منخفضة، وتشير الإحصاءات إلى أن أكثر من (90%) ممن عملوا بنظام الفرنشايز حققوا أرباحاً خلال الخمس سنوات الأولى من بداية نشاطهم وذلك طبقاً لهيئة الفرنشايز البريطانية (BFA)، ويحصل الممنوح على نشاط مؤسس بشكل جيد، وفريق عمل لإدارة المشروع، وتحقيق وفورات إنتاج كبير نظراً للشراء بأسعار أقل (Vital, Wirmani; 2010: 311)، كما يقوم المانح بتقديم نظم وأساليب التشغيل والإدارة والرقابة الفعالة، سواء ما يتعلق بالموارد البشرية المدربة، أو تقنيات الرقابة على جودة المدخلات والعمليات والمخرجات، والخطط التسويقية للإنتاج والتسويق من خلال نظام معلومات مرتبط بالشركة الأم، والبيئة الجغرافية والتسويقية للممنوح، مما يساعد على نمو وانتشار المنتج أو الخدمة (سليمان، وحسانين، 2009: 41).

بينما يحصل مانح (Franchisor) الفرنشايز على العديد من المزايا التي تتمثل في قدرته على التوسع والانتشار السريع دون تحمل رأس المال أو العمالة اللازمة لإنشاء هذا المنفذ الجديد حيث يتحمل المستثمرون الجدد مخاطر الاستثمار، بالإضافة لما يحصله من رسوم استغلال حق الملكية، ومن ثم تزيد أرباحه ويغزو أسواقاً جديدة وتزيد مبيعاته وإيراداته وأرباحه (العوفي، 1434هـ: 3).

يوجد في الواقع العملي أشكالاً وأنواعاً متعددة لنظام الفرنشايز، إلا أنها تشترك جميعها في بعض العناصر التي تحدها، وبشكل عام يمكن تقسيم هذه الأشكال إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي: (Dunn, & Terrence 2008: 233-234) 1- امتياز التصنيع (Manufacturing Franchise)، والذي يعتمد بالدرجة الأولى على نقل المعرفة الفنية (Know-HOW) لتصنيع المنتجات أو تجميعها من المانح إلى الممنوح وبيعها تحت العلامة التجارية للمانح مستخدماً المواد الأولية التي يزودها بها بالإضافة للمواصفات والتقنيات الإنتاجية، وامتياز التوزيع (Distributing Franchise)، والذي يعتمد على إقامة مراكز توزيع من خلال الطرف الممنوح له، حيث يقوم المانح بصناعة المنتج، ويتولى الممنوح توزيع وبيع السلع بإتباع وسائل التسويقية الفنية المتبعة من قبل المانح، وامتياز صيغة العمل (Business Format Franchise)، ويرتكز على السمعة والشهرة التجارية للمانح من خلال علامته التجارية ذات الشهرة لدى الجمهور، وبالتالي المنتج أو الخدمة ذات الرواج والقبول لدى العملاء، ويتميز هذا الشكل أنه يحقق للمانح الانتشار ودخول أسواق جديدة، ويحقق للممنوح الاستفادة من نجاح محقق وسمعة وشهرة تجارية.

واقع مشروعات الفرنشايز بالمملكة:

صدر قرار وزير التجارة رقم (1012) في 1412/9/17هـ ويقضي بتطبيق نظام الوكالات التجارية على عقود الامتياز (الفرنشايز)، وتنظم المملكة عقد أو علاقة حق لفرنشايز من خلال أنظمة أو تشريعات خاصة به، حيث إن علاقة حق الفرنشايز الناشئة بين المانح والممنوح هي وليدة العقد المنظم لتلك العلاقة بينهما، ويعتبر نظام الفرنشايز من الأنظمة التي تساعد بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف واستراتيجية خطط التنمية بالمملكة (السريحي، 2013: 51).

وعليه فإن علاقة المانح والممنوح في عقد الفرنشايز هي علاقة تعاقدية محكومة بشروط وبنود الاتفاق الموقع بين الأطراف حيث يجذب الاستثمارات والتكنولوجيا المتقدمة التي تحتاج إليها المملكة، واشتراط تشغيل نسب متصاعدة تدريجياً من العمالة الوطنية، وإمكانية امتلاك المستثمر الأجنبي كامل رأس المال، والتقليل من نسب السيولة المتسربة للخارج،

وزيادة الاستثمار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمبنية على علامات تجارية ناجحة، والعمل على عدم الإضرار بالمنتجات الوطنية، وتحفيز الشركات المحلية لإعادة ترتيب أوراقها حتى تتمكن من المنافسة بما يرفع القيمة المضافة للمنتجات والخدمات التي تقدمها للمستهلك، مما يساهم إيجابيًا في تنمية الاقتصاد الوطني (المالكي، 2014: 3).

ويترتب على نظام الفرنشايز آثارًا اقتصادية واجتماعية تتمثل في مساعدة صغار المستثمرين في إيجاد فرص استثمارية وتحقيق أرباح تساعد وتساهم في رفع المستوى الاجتماعي والمالي لهم، ودفع مسيرة الاقتصاد الوطني من خلال مساهمة الاستثمارات الصغيرة والمتوسطة في المجالات المتاحة للاستثمار، والتي يمكن تنفيذها من خلال أنشطة الفرنشايز المؤهلة للعمل بالمملكة، وإيجاد فرص عمل جديدة للأعداد الحالية والمستقبلية للخريجين من مختلف الجامعات والكليات التقنية (القحطاني، 1433هـ: 32)، كما تسعى الدولة لمنح القروض بشروط ميسرة وخاصةً من بنك التسليف السعودي، للتوسع في إقامة هذه المشروعات، وتدريب وإكساب العمالة الوطنية مهارات ومؤهلات إدارية وتقنية للقدرة على إدارتها، مما يحقق لها كفاءة وفعالية، ومن ثم حصول المستهلك النهائي على سلع وخدمات ذات جودة عالية وأسعار منافسة، وإبراز الوجه الحضاري والمتقدم للمملكة لتكون في مصاف الدول التي تقدم خدمات/منتجات الفرنشايز نتيجة تطور الأعمال والأنشطة المقامة بهذا النظام، وزيادة القوة الشرائية في الاقتصاد الوطني، واكتساب الشهرة من خلال استعمال الاسم والعلامة التجارية لصاحب الامتياز، بما يساعده على الانتشار العالمي، وتنمية صادرات المملكة من خلال بيع منتجات الفرنشايز السعودي في الأسواق العالمية، بما يؤدي إلى تحسين ميزان المدفوعات لصالح المملكة في معاملاتها مع الدول الأخرى، كما يتميز نظام حق الامتياز الفرنشايز بسهولة تخطى الحدود والقيود بين الدول والنفاد إلى الأسواق التجارية، مما ساعد على تحول العالم إلى سوق مفتوح أمام المستهلك بغض النظر عن الموقع الجغرافي، كما يُعد نظام الفرنشايز صورة من صور تحرير التجارة في الخدمات والسلع، وهو ما تسعى إليه اتفاقيات التجارة الدولية، حيث يقوم على تفهم احتياجات العملاء وإتاحة خيارات السوق أمامهم بشكل واسع (الشميمري، 2013: 2).

ولعله من الضروري التنويه لأهم مقومات النجاح المتاحة حاليًا في صناعة الفرنشايز بالمملكة والتي تتمثل في: عدد السكان الملائم والقوة الشرائية التي يتمتع بها أفراد المجتمع، والقدرة المالية والإدارية للمستثمر السعودي، والتي تساعده في الحصول على الفرنشايز، واتساع مساحة وتعدد المناطق والانتشار والتنوع في أسواق المملكة، وتوفير البنية الأساسية والخدمات المساندة المتوافرة، والتي تساهم في نجاح وتطور الأعمال التجارية والاستثمارية، ووجود عديد من البنوك العالمية والمحلية، وما توفره الحكومة من دعم وتشجيع واستقرار للقطاع الخاص، مما أدى لتحقيق نجاحات اقتصادية بارزة أهمها: منح بعض المطاعم السعودية الشهيرة لامتيازات داخل وخارج المملكة على غرار الشركات العالمية، وزيادة فرص عمل الشباب السعودي نتيجة دخول الامتيازات التجارية إلى أسواق المملكة، وقد ساعدت نظم الفرنشايز في تطوير اليد العاملة الوطنية من خلال التدريب الذي تتلقاه في المشروعات المقامة مما ساهم في رفع كفاءة القوى البشرية (مركز المطورين المتميزين، 1433هـ: 7).

ورغم توفر مقومات نجاح نظام الفرنشايز بالمملكة، إلا أنه يعاني بعض المعوقات التي يجب تذليلها حتى يمكن تفعيل النظام على نطاق أوسع، ولعل أهمها: إصدار قانون قائم بذاته يعمل على تنظيم العلاقة والواجبات والتزامات بين طرفي العقد (المانح والممنوح)، وإنشاء جمعيات خاصة بنظام الفرنشايز لتشجيع وترويج العمل به، وسد الخلل الكبير في المعلومات المتوافرة كماً وكيفية عنه بالمملكة، وإنشاء بنك معلومات خاص بجميع المتعاملين بنظام الفرنشايز، يتضمن أهم المعلومات الخاصة بهذه الصناعة مثل رأس المال، والعاملين، المواد الخام المحلية أو المستوردة المستخدمة، والمبيعات والأرباح... إلخ، وتوفير خبرات قانونية ومالية متخصصة في نظام الفرنشايز لمساعدة المستثمرين الجدد والقائمين في صناعة الفرنشايز، وتوفير قوائم وبيانات بالأنشطة المتاحة للاستثمار بهذا النظام. والجدول رقم (1) يوضح الأنشطة التي حصلت على عقود الامتياز الفرنشايز حتى 2014، طبقاً لبيان الهيئة العامة للاستثمار بوزارة التجارة والصناعة.

يتضح من جدول رقم (1) أن الأنشطة التي تتعامل فيها تتركز في تجارة الملابس والمنتجات الجلدية والمطاعم والمنتجات الغذائية، وهي وإن كانت مطلوبة لمواكبة التوسع السكاني والمتطلبات السريعة وفقاً لمتغيرات ومتطلبات العصر، إلا أنه يعيب عليها استقطابها لعمالة وافده أكثر من القوى البشرية المحلية، كما إن التركيز على هذا النوع من الأنشطة لا يجذب القوى العاملة السعودية بشكل كبير، هذا بالإضافة لعدم مناسبة تلك الأنشطة لمتطلبات الخطط الخمسية.

جدول رقم (1)
الأنشطة التي حصلت على عقود الامتياز «الفرنشايز» حتى منتصف عام (2014)

م	النشاط	عدد المشروعات	النسبة %
1	تشغيل مطاعم وتقديم وجبات.	133	28
2	توزيع منتجات الملابس الجاهزة.	97	20
3	تشغيل محلات الأنييس مريم والعصائر والشكولاتة والحلوى.	15	3.1
4	تشغيل أعمال الدعاية والإعلان.	15	3.1
5	تشغيل محلات بيع خزانات المياه وبيع مبيدات الجراثيم.	14	3
6	تشغيل محلات زخرفة الأجهزة الإلكترونية وأواني سيراميك.	14	3
7	تشغيل معاهد التدريب واللغة الانجليزية والحاسب الآلي.	13	2.7
8	تشغيل محلات بيع الأثاث المنزلي.	12	2.5
9	أدوات زينة ومستحضرات تجميل وشامبوهات الشعر.	12	2.5
10	تقديم مشروبات ساخنة والقهوة والشاي.	11	2.3
11	تشغيل محلات بيع حقائب اليد والأحذية.	11	2.3
12	تشغيل محلات بيع البن والهيل والمكسرات.	11	2.3
13	تشغيل محلات لعب أطفال.	11	2.3
14	منتجات الموكل من الأدوات الطبية.	10	2
15	تشغيل محلات تركيب إكسسوارات السيارات وطلائها.	10	2
16	تشغيل محلات بيع أدوات التهوية من الألمنيوم.	10	2
17	تشغيل محلات لتأجير السيارات.	10	2
18	تشغيل محلات المجوهرات والإكسسوارات الثمينة.	9	2
19	تشغيل مكتب تصوير ونسخ وطباعة.	9	2
20	تشغيل محلات عزل النوافذ وبيع البوية والأكسيد.	9	2
21	تشغيل محلات بيع أجهزة اللياقة البدنية.	8	1.6
22	تشغيل محلات بيع المعدات الميكانيكية والإلكترونية والكهربائية.	8	1.6
23	تشغيل المخازن.	8	1.6
24	تشغيل محلات بيع النظارات.	7	1.5
25	تشغيل مراكز ترفيه.	6	1.3
26	تشغيل استوديوهات وتأمين محطات النقل المباشر.	5	1
27	تشغيل محلات حديد مخروطي.	4	08.
	إجمالي عدد المشروعات والعقود.	482	100

المصدر: الهيئة العامة للاستثمار، وزارة التجارة والصناعة، إدارة مشروعات الامتياز التجاري.

مقومات تأهل المنظمات السعودية للفرنشايز:

يقصد بالتأهل - بصفة عامة - إعداد الفرد الراغب في الالتحاق بعمل معين للإحاطة بمهامه وواجباته، ويستهدف التأهل بالدرجة الأولى تزويد الأفراد والمنظمات بالمعلومات والأفكار والتجارب والوسائل والآليات التي تكفل تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة بكفاءة وفعالية، حيث تعمل برامج التأهل والإعداد على تشكيل قدرات وإكساب مهارات وعادات وكسب خبرات عمليات الإدارة واتخاذ القرارات (جاب الله، 1425هـ: 32).

ويرى (Jiun, Lan, 2013) أن مقومات تأهل المنظمات تتأثر بعاملين رئيسيين هما: الأول الفترة الزمنية التي تمت ممارسة نشاط الفرنشايزو خلالها، والبيئة الاقتصادية والتشريعية التي يوجد بها المشروع، حيث تدعم مقومات التأهل خلال فترات الممارسة الطويلة التي تحمل العديد من التجارب والتطبيقات والإجراءات، بينما تساهم البيئة الاقتصادية والتشريعية المواتية والإيجابية في توفير مقومات نجاح مشروعات الفرنشايز، بما تقدمه من تسهيلات ومزايا تجذب المانحين وتشجع الممنوحين. بينما يرى (Maureen, B.; Angela, R., 2009) أن ثمة عوامل أخرى توفر مقومات التأهل وتدفع إليه تتمثل في توفر عناصر الإنتاج حسب طبيعة المشروع، والأسواق التي تستوعب الإنتاج الكبير الذي يصاحب قيام تلك المشروعات، وتتنوع أذواق المستهلكين، والإقدام على تقبل تشكيلة المنتجات التي قد تكون ذات طابع جديد بالنسبة لهم.

وتشمل مقومات تأهل المنظمات السعودية للفرنشايز الجوانب التالية (شوارد، 2011؛ غضراف، 2013؛ الغامدي، 2010؛ السريحي، 2013):

- مقومات التأهل القانوني لعقد الفرنشايز: حيث يتكون حق الامتياز (الفرنشايز) من ثلاثة عناصر رئيسية هي المانح والممنوح وموضوع حق الامتياز متمثلاً في عملية توثيق الخبرات في أدلة عمل لجميع مراحل الإنتاج والتوزيع والإدارة والتسويق. الخ، لحفظ حقوق كل من المانح والممنوح، وتشمل مقومات التأهل القانوني ضرورة فهم موضوع ومحل ومكان عقد الفرنشايز، وصياغته بما يحفظ حقوق الطرفين توضيح المعرفة الفنية كمحل للفرنشايز، وتحقيق استفاضة من حقوق الملكية الفكرية، والتي وتتمثل في العلامة التجارية، أو براءة الاختراع، أو حقوق المؤلف، وأن ينص الاتفاق على نوع وحجم وأشكال المساعدات الفنية والتجارية والقانونية، وتحديد المقابل المادي لكل من طرفي التعاقد، ومدته، وتحديد المبالغ المطلوب استثمارها من الممنوح، والحد الأدنى الذي يستطيع خلاله استرداد المبلغ المستثمر في مشروعه.
- مقومات التأهل لنظام معلومات الفرنشايز: وتشمل الوعي بمتطلبات وشروطه ومزاياه وكيفية الحصول عليه، والتعرف على حقوق والتزامات طرفي التعاقد، والإلمام بجنسيات وقدرات الشركات المانحة للفرنشايز، والجهات الرسمية المسؤولة عن تنظيمه واعتماد عقوده، ومقاييس ومعايير المفاضلة بين الشركات المانحة من حيث جودة المنتج، أو الخدمة، وتوفير أدلة العمل والتنظيم والتدريب والإدارة والتسويق والمحاسبة والرقابة، والتأكد من وجود طلب كافي على المنتج أو الخدمة محل التعاقد في سوق المستثمر، وتحديد مراحل نمو مشروع الفرنشايز (الاستقرار والانتشار والتوسع)، وتوفير مقومات نجاحه.
- مقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرنشايز: وتشمل اختيار الموقع المناسب لنشاط المشروع، وإعداد خطة عمل لتشغيله، وتحديد وتوفير مصادر التمويل، واختيار وتدريب فريق العمل بالمشروع، وإعداد الأدلة والإجراءات وإرشادات تنفيذ الأعمال، وتوفير نظم التموين والإمداد لكافة عناصر إنتاج المنتج / الخدمة، وتجهيز وتشغيل نظم التخزين والصيانة والأمن والسلامة المهنية، واعتماد نظام للرقابة على الجودة في كافة مراحل عمل المشروع، وتوفير نماذج إعداد تقارير الإنتاج والتسويق والإدارة المالية.
- مقومات التأهيل لآليات العمل بنظام حق الامتياز (الفرنشايز): والتي تشمل تحديد نوع النشاط المرغوب، ومن ثم المفاضلة بين الشركات المانحة من حيث جودة المنتج، أو الخدمة والطلب عليها في الموقع المقترح للمشروع، وأهمية هذا المنتج بالنسبة للعملاء المحتملين، والمميزات التي يمكن الحصول عليها من حيث نسبة رسوم استغلال حق الملكية (الرسوم المستمرة) ورسوم التأسيس (الرسوم المبدئية) وكيفية تقديرها ومدى ملاءمتها لنوع النشاط، كما يتم دراسة الخطط والبرامج التدريبية والدعائية التي يضعها المانحين، وخطط التطوير المستقبلية في المدى المتوسط والطويل الأجل لكل منهم، لتحديد المانح الأفضل من بينهم. وأن يقوم الممنوح بدراسة وضعه المالي جيداً، والاقتراحات التي سوف تترتب على قيام المشروع، وهل سيلجأ إلى البنك أم سيكون رأسمال المشروع من أمواله الخاصة بالكامل؟ وفي حال اللجوء إلى البنك يجب عليه مناقشة موضوع القرض مع البنك قبل توقيع اتفاقية حق الامتياز (الفرنشايز) مع المانح، وفي النهاية وبعد توقيع العقد يبدأ الممنوح في إجراءات الإعداد والتدريب والتجهيز والتشغيل تحت إشراف المانح، أما فيما يخص بآليات عمل المانح فإنها تتلخص في توثيق الخبرات في أدلة العمل، ودراسة السوق، والوصول إلى الانتشار المطلوب، وبناء الهيكل الداخلي والخارجي، ودراسة الطلبات المقدمة له وأهميتها، ودراسة الأرباح التي يحصل عليها سواء المادية والأدبية، والاشتراك في هيئات ومنظمات حق الامتياز (الفرنشايز)، وإعداد بيان الشفافية، ودراسة المواطن والدول المستهدفة، وعمل خطة للانتشار الجغرافي، وإعداد نماذج العقود، والاجتماعات والمداولات مع الممنوحين المتوقعين، ومناقشة بنود العقد،

- وتوقيع العقد، المعاملات المالية، وتوريد التجهيزات، والتدريب، والدعاية والإعلان محلياً وعالمياً.
- مقومات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرنشايز: وتشمل إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية وبحوث التسويق لمنتجات/ خدمات المشروع، وإعداد خطط تسويقية متخصصة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، وصياغة استراتيجيات واضحة للمزيج التسويقي (الترويج لمنتجات / خدمات المشروع، وسياسات ونظم التسعير، ومنافذ وقنوات التوزيع، وسلسلة متكاملة من المستودعات للوفاء باحتياجات السوق المحلية)، ووحدة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات والأسواق، كما يقدم المانح مزايا تسويقية تساعد في نمو وانتشار المنتج أو الخدمة موضوع الدعاية والإعلان، وبالتالي فإن ذلك يعود بالفائدة على جميع الممنوحين، كما يقدم النصح والمشورة لبعض الممنوحين في عمل برامج تسويقية محلية لهم، إن خطط التسويق المحلية والإقليمية والدولية غالباً ما تكون ذات تكلفة على الطرفين، فالمانح عادة ما يطلب من الممنوحين المساهمة بنسبة محددة من إجمالي إيراداتهم لتنمية وتنشيط المبيعات ليس على المستوى المحلي فقط بل على المستوى الدولي أيضاً.
 - التغلب على المشكلات التي تنجم عن عدم معرفة الممنوح بمتطلبات وضوابط نظام حق الامتياز، وهي: مشكلات فنية ومالية ناتجة عن عدم معرفته بما له من حقوق ومزايا، وما عليه من التزامات وواجبات تجاه مالك الرخصة في ظل النظام الاستثماري، وما ينجم عن ذلك من ضعف الحماية الكافية للمستثمر، وعدم وجود جهة مسئولة عن تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الناجحة في مجال حق الامتياز (الفرنشايز)، ومشكلات تنجم عن فرض مسئولية المانح القائمة على توريد البضاعة بما ينفي استقلالية المرخص له (الممنوح).
- كما تنشأ مشكلات متعلقة بالمانحين نتيجة وجود بعض المعوقات التي يصادفها المانح في بلد الممنوح مثل بطء وطول دورة الإجراءات الحكومية المستغرقة في الحصول على حق الامتياز (الفرنشايز) ببلد الممنوح، وتأخر دخول بعض الدول في منظمة التجارة العالمية، بما يعني التخلف عن الركب الاستثماري في هذا المجال، وتقييد المانح ببعض الأقاليم والمدن دون غيرها، وبعض العراقيل عند استقدام العمالة الأجنبية القادمة من بلد المانح لتدريب عمالة المرخص له في بلد الممنوح.

ثانياً - الدراسات السابقة:

دراسات باللغة العربية:

- دراسة غطراف (2013)، وهدفت إلى شرح القواعد المنظمة لعقد الامتياز التجاري كنموذج لعقود التوزيع التجاري، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: تعريف عقد الامتياز التجاري، وأركانه القانونية، ومقارنته بباقي عقود التوزيع الأخرى، والحقوق والالتزامات المترتبة على طرفي العقد، والضوابط التي تنظمه، وآليات التقاضي حال إخلال أحد الطرفين بالتزاماته، وطرق انقضائه، والآثار المترتبة عليه لكل من المانح والممنوح.
- دراسة مركز المطورين المتميزين بمكة المكرمة (2011)، وهدفت إلى عرض تجربة الامتياز التجاري في المملكة العربية السعودية، وموقفه الحالي، وتمثلت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة في توصيف وتحليل المراحل التي مرت بها تجربة الفرنشايز في المملكة، وهي: مرحلة الاستيراد، وانطلاق الشركات السعودية بمنح امتيازاتها، وتفعيل صناعة الامتياز التجاري، وسن القوانين والأنظمة بالمملكة، والعناية بالتعليم والتدريب، وتصدير الامتيازات السعودية، كما قدرت الدراسة قيمة تعاملات سوق الامتياز التجاري في المملكة بنحو مليار دولار أمريكي سنوياً، وأن نسبة نمو الفرنشايز تتراوح ما بين (10% إلى 12%) سنوياً، ويوجد داخل السعودية (26) نشاطاً من أصل (100) نشاط تعمل بنظام الفرنشايز، ويبلغ عدد الممنوحين في المملكة (200) ممنوح فقط، وتمثل الخدمات الاستهلاكية والمطاعم (74%) من إجمالي حجم الأنشطة المتعامل بها.
- دراسة شوادير (2011)، وهدفت إلى توضيح مفهوم حق الامتياز في الفقه الإسلامي وما يقابلها من حقوق في القانون المدني، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في توضيح أنواع حقوق الامتياز الشخصي والعام، والمعاملات التجارية والعقود المالية، وعقود التأجير والعمل والإعارة والتشغيل، وأركانها وأحكامها، وتنظيم العلاقة بين طرفيها، وبيان حقوق وواجبات كل طرف من الأطراف.
- دراسة العدوي (2010)، وهدفت للكشف عن القانون الواجب التطبيق على عقد الامتياز التجاري (الفرنشايز) حال استخدامه في عدة دول تنظمها قوانين مختلفة، ومدى الحاجة إليه في الوقت الحاضر، وكشفت نتائج الدراسة أن عقد الفرنشايز من العقود التي فرضتها الظروف الاقتصادية والعالمية والاتجاه نحو العولمة وتوسع

الأسواق، مما يفرض على جميع الدول حتمية استخدامه وتطبيقه لنقل التكنولوجيا والمعرفة الفنية التي تسعى إليها، وأنه أسلوب مبتكر ابتدعه حاجيات التجارة العالمية، وزيادة المؤسسات التجارية، وتوسيع دائرة نشاطها، وغزو الأسواق بواسطة الترخيص الذي تمنحه منظمة متقدمة لعدة منظمات ومشروعات لبيع منتجاتها أو تقديم خدماتها عن طريق نقل المعرفة الفنية، مما يحتم ضرورة تنظيمه وسن القوانين التي تنظمه في جميع الدول التي تتبني تطبيقه.

- **دراسة الغامدي (2010)**، وهدفت للكشف عن الجوانب والمشكلات القانونية التي تتعلق بالامتياز التجاري الفرنشايز التي تترتب على عدم معرفة أطراف العقد بحقوقهم والتزاماتهم تجاه العقد، وضعف الحماية للمستثمر الوطني الممنوح له الامتياز، وكشفت نتائج الدراسة أن عقد الامتياز التجاري يمثل منظومة عمل، وأسلوب مبتكر وحديث، وعقد من العقود التي أفرزتها الحاجة والنشاط التجاري المتغير له سلوكياته وضوابطه وأخلاقياته ومتطلباته القانونية والمالية والإنتاجية والتسويقية، وآليات نقل المعرفة الفنية من المانح للممنوح له بما يحقق أهدافه ومزاياه.
- **دراسة الكندري (2010)**، وهدفت للكشف عن أهم المشكلات العملية التي يواجهها عقد الامتياز التجاري، وكيفية حل هذه المشكلات بهدف رفع فاعلية هذا النوع من العقود، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: موقف العقد من الحظر المترتب على منع التصرف في العلامة التجارية، والمسئولية الملقاة على عاتق المرخص في حالة تصرفات المرخص له مع أطراف آخرين، وأثر إنهاء العقد بين الطرفين، ومصير المخزون السلعي المتبقي لدى المرخص له، ولعل عرض هذه المشكلات واقتراح الحلول لها يُعد سببًا في الحفاظ على العلاقة بين طرفي العقد حال وقوع أية مشكلات أثناء سريان العقد.
- **دراسة عوض (2009)**، وهدفت إلى تقديم نموذج مقترح لزيادة فعالية أداء المشروعات الحاصلة على امتياز تجاري في مصر: بالتطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن جودة العلاقة مع المانح (المرخص) أثرت إيجابيًا على فعالية أداء شركات قطاع الملابس الحاصلة على الامتياز، وأن جنسية العلامة التجارية لها أثر كبير في رفع كفاءة وفعالية تلك الشركات، وأن أكثر المشكلات التي تؤثر سلبًا على كفاءة أداء تلك الشركات، هي ضعف قدرات وخبرات الشركات الحاصلة على الامتياز، واختلاف بيئة الاستثمار عن تلك التي تعمل بها الشركة الأم، كما اقترحت الدراسة نموذجًا لزيادة فعالية تلك الشركات.
- **دراسة سليمان وحسانين (2009)**، وهدفت للكشف عن دور الفرنشايز في رسم مستقبل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، والتعريف بمقوماته وأهدافه، وأساليب تطبيقه، ونظم إدارته، والعوائد المحققة من تطبيقه، وجاءت أهم نتائج الدراسة في الكشف عن مزايا تبني نظام الفرنشايز، والتي تشمل نقل الخبرة العالمية، والحصول على أحدث ما توصل إليه العلم في مجال النشاط، اكتساب الخبرات العالمية في مجال الصناعة والتسويق، حيث ترتفع نسبة النجاح لمشروعات الفرنشايز لأكثر من (80%)، مما يعني نجاح الاستثمار في تلك المشروعات، وارتفاع العائد المالي لها.
- **دراسة ناصر وطالب (2009)**، وهدفت لتوضيح مفهوم المعرفة الفنية، وخصائصها، وأنواعها، والدور الذي تلعبه في نجاح عقود الفرنشايز، ومراحل تطويرها في تلك المشروعات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن عقود الفرنشايز تعد وسيلة مهمة وفاعلة في التنمية الاقتصادية، كما تعد أسلوبًا ناجحًا لنقل التكنولوجيا والمعرفة الفنية من الدول المتقدمة للدول النامية، وأن فكرة المعرفة الفنية لم تعد قاصرة على المجال الصناعي فقط، بل امتدت للمجالات الإدارية والمالية والتسويقية، وأنها تلعب دورًا فعالًا في نجاح عقود الفرنشايز، بل إنها تمثل جوهر هذه العقود، ولها دور واضح في فرض هيمنة المانح الاقتصادية، التي تسمح له بفرض شروطه على الممنوح، ومن ثم الاستمرار في تقديم المساعدات المتنوعة لضمان الحصول على المعرفة الفنية.
- **دراسة المكتب الأول للاستشارات الاقتصادية (2005)**، وهدفت إلى توعية رجال الأعمال بمزايا نظام حق الامتياز «الفرنشايز»، وآليات عمله والعناصر الرئيسية الواجب أخذها في الاعتبار عند الدخول في هذا المجال، والتعرف على واقع نظام حق الامتياز «الفرنشايز»، وكانت أهم نتائج الدراسة: الحاجة لإصلاح البيئة التشريعية، وتنشيط البيئة الاستثمارية، وتقديم الخدمات المساعدة والمساندة للاستثمار في المملكة، وتنمية العمالة الوطنية، وإعداد دراسة للأنشطة الصغيرة والمتوسطة المنافسة لنظام الفرنشايز في المملكة.
- **دراسة التتم (1420هـ)**، وهدفت الدراسة إلى الوقوف على حقوق الامتياز في المعاملات المالية وأحكامه في

الفقه الإسلامي، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في بيان امتياز العقود والاتفاقات كالوكالات التجارية، وامتياز المرافق العامة، وامتياز شركات التتقيب والتعدين، وبيان حكمها، وأهميتها، وأركانها، ودورها في تحقيق المنافع العامة في المملكة.

دراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة جوين (Jiun, L., 2013)، وهدفت إلى استخدام التحليل الهرمي في تحليل وتوصيف آراء العملاء حول عوامل النجاح الرئيسية في مشروعات الفرنشايز في مجال المطاعم والتموينات. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن جودة الخدمة كانت في مقدمة عوامل النجاح الرئيسية في مشروعات فرنشايز التموينات والمطاعم، يلها في الترتيب خصائص المنتج الجيد، وهرمية العمليات والإدارة كانت من أهم العوامل الرئيسية لنجاح تلك المشروعات، وأن اختلاف عوامل التميز جعل لكل متجر (مشروع) خصائصه ومزاياه التي ينفرد بها.
- دراسة هيشامي (Hachemi, A., 2012)، وهدفت للوقوف على أنواع المخاطر التي تواجه أسواق امتياز الأسهم على ثلاث مستويات، للأسهم العادية، وجاءت أهم نتائج الدراسة: أن محفظة قطاع الخدمات تفوقت على محافظ المطاعم والسكن (الفنادق)، مما يحقق أرباح ومزايا أكبر للمستثمرين في هذه المحافظ، ويجب على المستثمرين تنويع استثماراتهم بين عدة محافظ لتقليل المخاطر المالية التي يمكن أن تقع في المستقبل، وأن تراعي شركات الاستثمار الظروف الاقتصادية المتوقعة.
- دراسة (Dale, L. et al., 2012)، وهدفت للوقوف على عناصر الفعالية والجودة في الخدمات الصحية نتيجة الانضمام لشبكة خدمات الفرنشايز الاجتماعية» وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن الأسباب الأكثر شيوعاً للانضمام لشبكة الفرنشايز الاجتماعي تمثلت في الحصول على خدمات ذات جودة عالية، وتكلفة أقل، والشعور بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الأعضاء، وارتفاع متوسط أجور الأطباء المشاركين في الفرنشايز.
- دراسة فيتال وفيرماني (Vital, Wirmani, 2010)، وهدفت لتوضيح العلاقة بين بنود وشروط والتزامات عقد الامتياز الفرنشايز والجوانب الإدارية والرقابية والإفصاح عن نشاطه، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن تسجيل جميع بنود المفاوضات والتفاهات في عقد الامتياز، وتوضيح أساليب الإدارة والتشغيل والرقابة وطرق الإفصاح تضمن حقوق طرفي العقد، وأن التنسيق بين بنود والتزامات العقد وأساليب الإدارة أمرًا هامًا لنجاح المشروع، فالإدارة وشروط العقد متوازنان.
- دراسة مايورين وانجيلا (Maureen, B., & Angala, R., 2009)، وهدفت إلى الوقوف على العمليات التنفيذية للرقابة على عقود الامتياز الدولي «الفرنشايز» في صناعة الفنادق الدولية من خلال المقارنة بين نتائج عقود الفرنشايز لتشغيل الفنادق في أوروبا، وعقود الفرنشايز لتشغيل الفنادق في أمريكا. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في الكشف عن مقومات التشغيل والرقابة الناجحة والفعالة لإدارة عقود الفرنشايز، وتقديم الرؤى والمداخل المختلفة لمديري الفنادق لتحقيق أهداف عقود الفرنشايز في صناعة الفنادق، وآليات تجنب العقبات والمشكلات السلبية التي قد تعترض التنفيذ.
- دراسة زلويجر (Zellweger, 2009)، وهدفت للوقوف على قوة الدفع والنجاح الحقيقية في عقود الفرنشايز، وكشفت النتائج عن جوانب القوة الحقيقية في عقود الفرنشايز، والتي تتمثل في التأهل والاستعداد الجيد، وتوفير عوامل النجاح قبل افتتاح هذا النوع من المشروعات، وخاصة توازن الالتزامات بين الطرفين، وضمان الحقوق، وتوفير عناصر قيام المشروع، ووجود سوق حقيقية لمخرجات تلك المشروعات.
- دراسة شين (Chen, M, et al., 2009)، وهدفت للوقوف على سلوك المشتريين في مشروعات الفرنشايز للوجبات السريعة، حيث تمت المقارنة بين عناصر المزيج التسويقي لهذه المشروعات، وجاءت أهم نتائج الدراسة: أن نجاح مشروعات الوجبات السريعة في الفلبين يكمن في استخدام أدوات ترويج سريعة تصل لكل الناس، وجودة وسرعة العمليات، سواء الإنتاجية أو التسويقية لتصل للعميل في التو واللحظة، مع الاتفاق مع السرعة وعادات العملاء.
- دراسة دن (Dunn, M., 2008)، وهدفت إلى الربط بين صياغة بنود وضوابط عقد الفرنشايز، وبين عمليات التطبيق الفعلي والميداني لتلك البنود، وكانت أبرز نتائج الدراسة تتمثل في: أن شركة ألبان جنوب أريزونا تمسكت بحقوقها في تنفيذ بنود وإدارة الاتفاق، وعدم السماح للتعامل من منافسين آخرين (كوبنز الألبان)، وهذا ما وتر العلاقة بين الشركة مانحة الامتياز والحاصلة عليه بسبب مخالفة الممنوح لبنود العقد.

- دراسة سوهيل وأسما (Sohil, A. & Asma, B., 2007)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التغيير في مستويات الجودة للخدمات الصحية المقدمة من خلال مشروعات الفرنشايز للبلدان النامية التي لا يتوفر بها التمويل الكافي، وجاءت أهم نتائج الدراسة أن التحسينات التي تمت في مستويات جودة الخدمات المقدمة دفعت مصادر تمويل جديدة للدخول في الاستثمار في مشروعات الفرنشايز، مما أدى إلى زيادة أعدادها، وتحسن كفاءتها، ومن ثم ارتفع معدل العائد المحقق في هذه المشروعات من خلال مدخل تحسين الجودة للخدمات الصحية المقدمة.
- دراسة جونيز وولف (Jones, Wulff, 2007)، وهدفت للوقوف على ضوابط وآليات تنظيم عقود الامتياز في الصين، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن الصين قامت بتنظيم ضوابط لحماية نظام السوق من الغش الذي يقع في مشروعات الامتياز المحلية، ووضعت قواعد الإدارة وضوابط التشغيل والرقابة لحماية حقوق مانحي الامتياز، وضرورة الإفصاح عن جميع العمليات، وإمساك السجلات النظامية، لمنع الأعمال التي تتنافى مع النظام.
- دراسة شاطرات وديبوسكي (Chutarat; Debowski, 2006)، وهدفت إلى التعرف على خصائص مشروعات الفرنشايز في استراليا، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (93) مشروع فرنشايز، وجاءت أهم نتائج الدراسة، حيث تم تصنيف تلك المشروعات في أربع مجموعات طبقاً لمعايير الأداء المحقق، والخصائص التنظيمية لكل مجموعة ومؤشرات النمو والتطور، والقيمة المضافة التي حققتها كل مجموعة، باستخدام منهج التحليل الثقافي لتلك المشروعات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة واقع الظاهرة؛ ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميًا وكميًا، يتعدى ذلك إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة أو الأوضاع السائدة في مجتمع الدراسة؛ ومدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيها من أجل تطويرها وتحسينها (عبيدات وآخرون، 2005: 63) كما إنه المنهج الذي يناسب الدراسات الميدانية التي تقوم على استخدام جميع مفردات الظاهرة (العساف، 1431هـ: 208-211).

مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع مشروعات الفرنشايز العاملة في المملكة، والتي يبلغ عددها الإجمالي (482) مشروعاً موزعة على أكثر من ثلاثين مجالاً من مجالات الأنشطة المختلفة، وقد قام الباحث بتحديد مواقعها الجغرافية في مناطق المملكة الخمس، وتم توزيع استبانة جمع البيانات عليها جميعاً بطريقة الحصر الشامل، والجدول التالي رقم (2) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمعاداة والصحيحة.

جدول رقم (2)
عدد الاستبانات الموزعة والمعاداة والصحيحة

م	بيان	عدد الاستبانات					
		الموزعة %	المعاداة %	الصحيحة %	%		
1	مشروعات مطاعم	133	28	86	27	65	24
2	مشروعات ملابس	97	20	61	19	54	20
3	مشروعات بيع أخرى	191	39	121	39	107	40
4	مشروعات خدمات	61	13	48	15	41	16
	الإجمالي	482	100	316	100	267	100

أداة الدراسة (الاستبانة):

تم اختيار أداة الدراسة في ضوء طبيعة البحث والمنهج المستخدم فيه، وقد قام الباحث بمراجعة أدبيات الدراسة وتكوين خلفية علمية عن موضوعها، ومراجعة نتائج بعض الدراسات النظرية والميدانية السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، ثم صمم استبانة تضمنت في صورتها النهائية (36) عبارة، موزعة على أربعة محاور، وللتأكد من الصدق الظاهري قام الباحث بعرضها في صورتها الأولية على عدد (10) محكمين متخصصين في مجالات البحث العلمي والإدارة الدولية وإدارة الأعمال، والتقييم والقياس للوقوف على أهمية العبارات وملاءمتها لمحاورها ودرجة وضوحها، وتم إجراء التعديلات النهائية التي أتفق عليها معظم المحكمين وإخراجها في صورتها النهائية.

فحص ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، ويوضح الجدول التالي رقم (3) معاملات الثبات لمحاور الدراسة.

جدول رقم (3)
معاملات الثبات لمحاور الدراسة

م	المحور	معامل الثبات
1	مقومات التأهل القانوني لعقد الفرشائيز .	*0.9188
2	مقومات التأهل لنظام معلومات الفرشائيز .	*0.9057
3	مقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرشائيز .	*0.8805
4	مقومات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرشائيز .	*0.9335

* دال إحصائياً عند مستوى (0.001).

يوضح الجدول رقم (3) أن قيمة معاملات الثبات موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى (0.001)، وأنها اختلفت من محور لآخر، حيث بلغت حدها الأعلى لمحور مقومات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرشائيز (0.9335) وحدها الأدنى لمحور مقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرشائيز (0.8805)، وهي معاملات ثبات مقبولة، مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام هذه الاستبانة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج «SPSS» لمعالجة البيانات الأولية باستخدام عدة أساليب إحصائية هي: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي: (ANOVA) لفحص الدلالة الإحصائية للفروق التي ترجع لمتغيرات الدراسة وعلاقتها بالمحاور الأربعة، ومعامل الارتباط (معامل سبيرمان - كرامر) بين محاور الدراسة الأربعة ومتغيراتها، وذلك للوقوف على نوع وقوة واتجاه الارتباط بين عبارات محاور الدراسة ومتغيراتها (صفة المستجيب، المنطقة الجغرافية، طبيعة النشاط، جنسية الشريك، متوسط عدد العاملين)، ومعامل ألفا كرونباخ: لتحديد معامل ثبات الاستبانة.

تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها:

1- وصف بيانات مجتمع الدراسة:

- يوضح الجدول التالي رقم (4) وصف بيانات مجتمع الدراسة، ويبين ما يلي:
- أن عدد ملاك المشروعات الذين شاركوا في الاستبيان (72)، يمثلون (27%) من أفراد الدراسة، بينما بلغ عدد المديرين (195) يمثلون (73%) منهم.
 - أن الدراسة الميدانية توزعت بين مناطق المملكة الأربع بنسب (42) للمنطقة الوسطى، (21%) للشرقية، (26) للغربية، (11%) للمنطقة الجنوبية.
 - أن الأنشطة التي تمارسها المشروعات التي تمت عليها الدراسة تتوزع بنسب (24%) للمطاعم، (20%) للملابس، (40%) للأنشطة المتنوعة الأخرى، (16%) للخدمات.

- أن جنسية الشركاء الأجانب الذين يشاركون في الفرنشايز بالمملكة تتوزع بنسب (34%) لأمريكا الشمالية، (30%) لأوروبا، (17%) لآسيا، (11%) لجنسيات أخرى.
- أن (76%) من مشروعات الفرنشايز السعودي يبلغ متوسط عدد العاملين فيها (28) عاملاً، بينما يبلغ متوسط عدد السعوديين (9) في (24%) من تلك المشروعات.

جدول رقم (4) وصف بيانات مجتمع الدراسة

م	المتغير	العناصر	بيان	
			تكرار	نسبة %
1	الصفة	مالك	72	27
		مدير	195	73
		الوسطي	112	42
2	المنطقة	الشرقية	57	21
		الغربية	69	26
		الجنوبية	29	11
3	النشاط	مطاعم	65	24
		ملابس	54	20
		بيع أخرى	107	40
4	جنسية الشريك	خدمات	41	16
		أمريكي (شمالى)	91	34
		أوربي	80	30
		أسيوي	46	17
		أمريكي (جنوبي)	21	8
5	متوسط عدد العاملين	آخر	29	11
		سعوديون	28	76
		غير سعوديين	9	24

تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

يسعى الباحث في هذا الجزء للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس والذي نصه «ما مدى توفر مقومات تأهل المنظمات السعودية للفرنشايز من وجهة نظر الشركات الوطنية الممنوحة؟»

وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على رأي أفراد الدراسة في عبارات كل محور من محاورها وذلك على النحو التالي:

2- تحليل إجابات مجتمع الدراسة نحو مقومات التأهل القانوني لعقد الفرنشايز

يوضح الجدول التالي رقم (5) تحليل استجابات مجتمع الدراسة نحو مقومات التأهل القانوني لعقد الفرنشايز، ويوضح ما يلي:

- مجموعة العبارات التي جاءت الموافقة عليها بمتوسط يزيد على المتوسط الحسابي العام للمحور (2.47)، وهي العبارات التي جاء ترتيبها (1)، (2)، (3)، (4)، (5)، والتي تدور حول الموافقة على توفر مقومات التأهل القانوني لعقد الفرنشايز لدى أفراد الدراسة، والتي تشمل: تحديد المقابل المادي الذي يحصل عليه المانح في عقد الفرنشايز،

- وصياغة عقد الامتياز بما يحفظ حقوق الطرفين، وتوفير المعرفة الفنية كمحل لعقد الفرنشايز، والاستفادة من حقوق الملكية الفكرية (العلامة التجارية، براءة الاختراع، حقوق المؤلف)، وفهم موضوع ومحل ومكان عقد الفرنشايز.
- مجموعة العبارات التي جاءت الموافقة عليها بمتوسط يقل عن المتوسط الحسابي العام للمحور (2.47)، وهي العبارات التي جاء ترتيبها (6)، (7)، (8)، (9)، والتي تدور حول الموافقة على توفر مقومات التأهل بنسبة أقل لدى أفراد الدراسة، والتي تشمل: الاتفاق على نوع وحجم وأشكال المساعدات الفنية والتجارية والقانونية، وتحديد المبالغ المطلوب استثمارها من الممنوح، وتحديد مدة عقد الفرنشايز لتنظيم العلاقة بين طرفي التعاقد، والحد الأدنى للوقت الذي يستطيع خلاله استرداد المبلغ المستثمر في المشروع.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (2.47) ونسبته (82%)، والانحراف المعياري (0.882) وهو قيمة منخفضة مما يدل على عدم تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات المحور.

جدول رقم (5)

تحليل استجابات مجتمع الدراسة نحو مقومات التأهل القانوني لعقد الفرنشايز (ن = 267).

م	العبارة	المقياس				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		بيان موافق	موافق لحد ما	غير موافق	موافق			
1	فهم موضوع ومحل ومكان عقد الفرنشايز.	ك %	174 65	48 18	45 17	2,48	0,801	5
2	صياغة عقد الامتياز بما يحفظ حقوق الطرفين.	ك %	221 83	46 17	- -	2,83	0,931	2
3	توفير المعرفة الفنية كمحل لعقد الفرنشايز.	ك %	217 81	37 14	13 5	2,76	0,909	3
4	الاستفادة من حقوق الملكية الفكرية (العلامة التجارية، براءة الاختراع، حقوق المؤلف).	ك %	185 69	68 26	14 5	2,64	0,797	4
5	الاتفاق على نوع وحجم وأشكال المساعدات الفنية والتجارية والقانونية.	ك %	141 53	93 35	33 12	2,41	0,860	6
6	تحديد المقابل المادي الذي يحصل عليه المانح في عقد الفرنشايز.	ك %	235 88	32 12	- -	2,88	0,814	1
7	تحديد مدة عقد الفرنشايز لتنظيم العلاقة بين طرفي التعاقد.	ك %	111 42	61 23	95 35	2,07	0,951	8
8	تحديد المبالغ المطلوب استثمارها من الممنوح.	ك %	91 34	107 40	69 26	2,08	0,799	7
9	الحد الأدنى للوقت الذي يستطيع خلاله استرداد المبلغ المستثمر في المشروع.	ك %	56 21	164 61	47 18	2,04	1,075	9
-	المتوسط العام للمحور	-	-	-	-	2,47	0,882	-

3- تحليل إجابات مجتمع الدراسة نحو مقومات التأهل لنظام معلومات الفرنشايز.

يوضح الجدول رقم (6) تحليل استجابات مجتمع الدراسة نحو مقومات التأهل لنظام معلومات الفرنشايز. ويوضح الجدول ما يلي:

- مجموعة العبارات التي جاءت الموافقة عليها بمتوسط يزيد عن المتوسط الحسابي العام للمحور (2.43)، وهي العبارات التي جاء ترتيبها (1)، (2)، (3)، (4)، (5)، (6)، والتي تدور حول الموافقة على توفر مقومات التأهل لنظام معلومات الفرنشايز لدى أفراد الدراسة، والتي تشمل: توفير أدلة العمل والتنظيم والتدريب والإدارة والتسويق والمحاسبة

والرقابة، والتعرف على الحقوق والالتزامات الواجب التأكيد عليها من طرفي التعاقد، وتوفير مقومات نجاح مشروعات الفرنشايز، والوعي بمتطلبات ومزايا وكيفية الحصول على حق الفرنشايز والتأكد من وجود طلب كافي على المنتج أو الخدمة محل العقد في سوق المستثمر، والإلمام بشروط ومتطلبات وإجراءات الحصول على عقد الفرنشايز.

- مجموعة العبارات التي جاءت الموافقة عليها بمتوسط يقل عن المتوسط الحسابي العام للمحور (2.43)، وهي العبارات التي جاء ترتيبها (7)، (8)، (9)، (10)، والتي تدور حول الموافقة على توفر مقومات التأهل لنظام معلومات الفرنشايز بنسبة أقل لدى أفراد الدراسة، والتي تشمل: معرفة الجهات الرسمية المسؤولة عن تنظيم واعتماد عقود الفرنشايز، وتحديد مراحل نمو مشروع حق الامتياز (الاستقرار والانتشار والتوسع)، والإلمام بمقاييس ومعايير المفاضلة بين الشركات المانحة لحق الفرنشايز: من حيث جودة المنتج، أو الخدمة، الإلمام بجنسيات وقدرات الشركات المانحة للفرنشايز.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (2.43) ونسبته (81%)، والانحراف المعياري (0.950) وهو قيمة منخفضة مما يدل على عدم تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات المحور.

جدول رقم (6)

تحليل إجابات مجتمع الدراسة نحو مقومات التأهل لنظام معلومات الفرنشايز (ن = 267)

م	العبارة	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		بيان	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	موافق			
1	الوعي بمتطلبات ومزايا وكيفية الحصول على الفرنشايز.	ك	198	54	15	2,68	0,991	4	
		%	74	20	6				
2	التعرف على الحقوق والالتزامات الواجب التأكيد عليها من طرفي التعاقد.	ك	214	36	17	2,74	0,929	2	
		%	80	14	6				
3	الإلمام بجنسيات وقدرات الشركات المانحة للفرنشايز.	ك	86	90	91	1,98	0,915	10	
		%	32	34	34				
4	معرفة الجهات الرسمية المسؤولة عن تنظيم واعتماد عقود الفرنشايز.	ك	125	109	33	2,25	0,823	7	
		%	47	41	12				
5	الإلمام بمقاييس ومعايير المفاضلة بين الشركات المانحة لحق الفرنشايز: من حيث جودة المنتج، أو الخدمة.	ك	78	107	82	1,98	0,925	9	
		%	29	40	31				
6	الإلمام بشروط ومتطلبات وإجراءات الحصول على عقد الفرنشايز.	ك	169	54	44	2,46	1,037	6	
		%	63	20	17				
7	توفير أدلة العمل والتنظيم والتدريب والإدارة والتسويق والمحاسبة والرقابة.	ك	236	31	-	2,88	0,886	1	
		%	88	12	-				
8	التأكد من وجود طلب كافي على المنتج أو الخدمة محل العقد في سوق المستثمر.	ك	182	68	17	2,61	0,951	5	
		%	68	25	7				
9	تحديد مراحل نمو مشروع الفرنشايز (الاستقرار والانتشار والتوسع).	ك	66	137	64	2,01	1,063	8	
		%	25	51	24				
10	توفير مقومات نجاح مشروعات الفرنشايز.	ك	207	28	23	2,74	0,944	3	
		%	82	10	8				
			-	-	-	2,43	0,950	-	

4- تحليل اتجاهات مجتمع الدراسة نحو مقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرنشايز.

يوضح الجدول التالي رقم (7) تحليل اتجاهات مجتمع الدراسة نحو مقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرنشايز.

جدول رقم (7)

تحليل اتجاهات مجتمع الدراسة نحو مقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرنشايز (ن = 267)

م	العبارات	المقياس		الترتيب
		بيان موافق	متوسط الانحراف الحسابي المعياري	
1	اختيار الموقع المناسب لنشاط المشروع.	ك 208 78 %	2,82	2
2	إعداد خطة عمل لتشغيل المشروع.	ك 181 68 %	2,52	4
3	تحديد وتوفير مصادر تمويل المشروع.	ك 174 65 %	2,8	3
4	اختيار وتدريب فريق العمل بالمشروع.	ك 124 46	2,02	7
5	إعداد الأدلة والإجراءات وإرشادات تنفيذ الأعمال.	ك 98 37 %	1,98	9
6	توفير نظم التمويل والإمداد لكافة عناصر إنتاج المنتج أو الخدمة.	ك 241 90 %	2,86	1
7	تجهيز وتشغيل نظم التخزين والصيانة والأمن والسلامة المهنية.	ك 139 52 %	2,31	5
8	اعتماد نظام للرقابة على الجودة في كافة مراحل عمل المشروع.	ك 101 38 %	2,2	8
9	توفير نماذج إعداد تقارير الإنتاج والتسويق والإدارة المالية.	ك 155 58 %	2,3	6
-	المتوسط العام للمحور	-	2,42	0,907

يوضح الجدول رقم (7) ما يلي:

- مجموعة العبارات التي تم الموافقة عليها بمتوسط يزيد على المتوسط الحسابي العام للمحور (2.42)، وهي العبارات التي ترتيبها (1)، (2)، (3)، (4)، وتدور حول الموافقة على توفر مقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرنشايز لدى أفراد الدراسة، وتشمل: توفير نظم التمويل والإمداد لكافة عناصر إنتاج المنتج أو الخدمة، واختيار الموقع المناسب لنشاط المشروع، وتحديد وتوفير مصادر تمويل المشروع، وإعداد خطة عمل لتشغيل المشروع.
- مجموعة العبارات التي جاءت الموافقة عليها بمتوسط يقل عن المتوسط الحسابي العام للمحور (2.42)، وهي العبارات التي جاء ترتيبها (5)، (6)، (7)، (8)، (9) والتي تدور حول الموافقة على توفر مقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرنشايز بنسبة أقل لدى أفراد الدراسة، والتي تشمل: تجهيز وتشغيل نظم التخزين والصيانة والأمن والسلامة المهنية، وتوفير نماذج إعداد تقارير الإنتاج والتسويق والإدارة المالية، واختيار وتدريب فريق العمل بالمشروع، واعتماد نظام للرقابة على الجودة في كافة مراحل عمل المشروع، وإعداد الأدلة والإجراءات وإرشادات تنفيذ الأعمال.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (2.42) ونسبته (81%)، والانحراف المعياري (0.907) وهو قيمة منخفضة مما يدل على عدم تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات المحور.

5- تحليل اتجاهات مجتمع الدراسة نحو مقومات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرنشايز.

يوضح جدول رقم (8) تحليل إجابات مجتمع الدراسة نحو التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرنشايز.

جدول رقم (8)

تحليل إجابات مجتمع الدراسة نحو مقومات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرنشايز (ن = 267)

م	العبارات	بيان	المقياس		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			موافق	موافق إلى حد ما			
1	إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية وبحوث التسويق لمنتجات / خدمات المشروع.	ك 188 70 %	72 27 3	7 3	2,67	0,921	3
2	إعداد خطط تسويقية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.	ك 224 85 %	23 9	20 7	2,8	0,944	1
3	وضع استراتيجية واضحة لمزيج منتجات / خدمات المشروع.	ك 212 79 %	39 15	16 6	2,73	0,724	2
4	إعداد استراتيجية واضحة للمزيج الترويجي لمنتجات / خدمات المشروع.	ك 178 67 %	41 15	48 18	2,49	0,929	5
5	إعداد استراتيجية واضحة للسياسات ونظم التسعير لمنتجات / خدمات المشروع.	ك 173 65 %	43 16	51 19	2,46	0,929	6
6	إعداد استراتيجية واضحة لمنافذ وقنوات تسويق منتجات / خدمات المشروع.	ك 199 75 %	31 12	37 13	2,62	0,958	4
7	إعداد سلسلة متكاملة من المستودعات للوفاء باحتياجات السوق المحلية.	ك 82 30 %	110 42	75 28	2,02	0,855	8
8	إعداد وحدة لبحوث تسويق وتطوير المنتجات والأسواق.	ك 113 42 %	60 22	94 36	2,06	0,824	7
-	المتوسط العام للمحور		-	-	2,48	0,886	-

يوضح الجدول رقم (8) ما يلي:

- مجموعة العبارات التي جاءت الموافقة عليها بمتوسط يزيد على المتوسط الحسابي العام للمحور (2.48)، وهي العبارات التي جاء ترتيبها (1)، (2)، (3)، (4)، (5) والتي تدور حول الموافقة على توفر مقومات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرنشايز لدى أفراد الدراسة، والتي تشمل: إعداد خطط تسويقية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، ووضع استراتيجية واضحة لمزيج منتجات / خدمات المشروع، وإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية وبحوث التسويق لمنتجات / خدمات المشروع، وإعداد استراتيجية واضحة لمنافذ وقنوات تسويق منتجات / خدمات المشروع، وإعداد استراتيجية واضحة للمزيج الترويجي لمنتجات / خدمات المشروع.
- مجموعة العبارات التي جاءت الموافقة عليها بمتوسط يقل عن المتوسط الحسابي العام للمحور (2.48)، وهي العبارات التي جاء ترتيبها (6)، (7)، (8)، والتي تدور حول الموافقة على توفر مقومات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرنشايز بنسبة أقل لدى أفراد الدراسة، والتي تشمل: إعداد استراتيجية واضحة لسياسات ونظم التسعير لمنتجات / خدمات المشروع، وإعداد وحدة لبحوث تسويق وتطوير المنتجات والأسواق، وإعداد سلسلة متكاملة من المستودعات للوفاء باحتياجات السوق المحلية.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (2.48) ونسبته (83%)، والانحراف المعياري (0.886 غ) وهو قيمة منخفضة مما يدل على عدم تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات المحور.

التحليل الاستدلالي:

قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للوقوف على مدى وجود اتفاق أو اختلاف بين آراء أفراد الدراسة نحو محاورها الرئيسية، طبقاً لمتغيراتها (صفة المستجيب، المنطقة، النشاط، جنسية الشريك، متوسط عدد العاملين)، كما قام بحساب معامل الارتباط بين عبارات محاور الدراسة الأربعة ومتغيراتها، وذلك على النحو التالي:

أولاً- تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

1- تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة طبقاً لمتغير صفة المستجيب:

يوضح الجدول التالي رقم (9) تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة طبقاً لمتغير صفة المستجيب:

جدول رقم (9)

تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة طبقاً لمتغير صفة المستجيب

م	المحور	المصدر	مجموع درجات المربعات الحرة	متوسط مجموع قيمه المربعات	القيمة الإجمالية P-Value	الاختلاف
1	مقومات التأهل القانوني لعقد الفرشاييز .	بين المجموعات داخل المجموعات	6 260	1,39 0,22	6,12	يوجد
	المجموع.	-	266	97,87	-	-
2	مقومات التأهل لنظام معلومات الفرشاييز .	بين المجموعات داخل المجموعات	6 260	0,93 0,25	3,74	يوجد
	المجموع.	-	266	94,16	-	-
3	مقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرشاييز .	بين المجموعات داخل المجموعات	6 260	1,67 0,20	8,16	يوجد
	المجموع.	-	266	90,85	-	-
4	مقومات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرشاييز .	بين المجموعات داخل المجموعات	6 260	0,97 0,17	8,53	يوجد
	المجموع	-	266	75,42	-	-

يلاحظ من الجدول رقم (9) أن آراء أفراد الدراسة تختلف باختلاف صفة المستجيب (مالك- مدير) في الإجابة على عبارات جميع محاورها مستوى معنوية (5%)، ودرجة ثقة (95%)، ويدل على ذلك وجود القيمة الإجمالية الناتجة بالتحليل (صفر، 0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (5%).

2- تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة طبقاً لمتغير المنطقة الجغرافية:

يوضح الجدول رقم (10) تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة طبقاً لمتغير المنطقة الجغرافية، ويلاحظ من الجدول ما يلي:

- لا تختلف آراء أفراد الدراسة معنوياً باختلاف متغير المنطقة الجغرافية نحو عبارات المحور الأول والثاني، وهما: مقومات التأهل القانوني لعقد الفرشاييز، ومقومات التأهل لنظام معلومات الفرشاييز بمستوى معنوية (5%)، ودرجة ثقة (95%)، ويدل على عدم الاختلاف أن القيمة الإجمالية الناتجة بالتحليل (0.484، 0.108) أكبر من مستوى المعنوية (5%).
- بينما تختلف آراء أفراد الدراسة نحو عبارات المحورين الثالث والرابع وهما: مقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرشاييز، ومقومات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرشاييز بمستوى معنوية (5%)، ودرجة ثقة (95%)، ويدل على هذا الاختلاف أن القيمة الإجمالية الناتجة بالتحليل (0.001، 0.016) أقل من مستوى المعنوية (5%).

جدول رقم (10)
تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة طبقاً لمتغير المنطقة الجغرافية

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	القيمة الإجمالية P-Value	الاختلاف
1	مقومات التأهل القانوني لعقد الفرنشايز.	بين المجموعات داخل المجموعات	0,849 97,030	4 262	0,212 0,245	0,866	0,484	لا يوجد
-	المجموع.	-	97,879	266	-	-	-	-
2	مقومات التأهل لنظام معلومات الفرنشايز.	بين المجموعات داخل المجموعات	1,971 102,194	4 262	0,493 0,258	1,909	0,108	لا يوجد
-	المجموع.	-	104,165	266	-	-	-	-
3	مقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرنشايز.	بين المجموعات داخل المجموعات	4,119 86,423	4 262	1,030 0,219	4,702	0,001	يوجد
-	المجموع.	-	90,853	266	-	-	-	-
4	مقومات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرنشايز.	بين المجموعات داخل المجموعات	2,277 73,149	4 262	0,569 0,185	3,081	0,016	يوجد
-	المجموع	-	75,425	266	-	-	-	-

3- تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة طبقاً لمتغير طبيعة النشاط:

يوضح الجدول رقم (11) تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة طبقاً لمتغير طبيعة النشاط، كما يلاحظ منه

ما يلي:

- لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء أفراد الدراسة باختلاف متغير طبيعة النشاط نحو عبارات المحور الأول الخاص مقومات التأهل القانوني لعقد الفرنشايز، طبقاً لمتغير طبيعة النشاط، بمستوى معنوية (5%) ودرجة ثقة (95%)، ويدل على عدم الاختلاف أن القيمة الإجمالية الناتجة بالتحليل (0.606) أكبر من مستوى المعنوية (5%).
- بينما يوجد اختلاف بين آراء أفراد الدراسة نحو عبارات المحاور الثلاثة الأخرى، وهي: مقومات التأهل لنظام معلومات الفرنشايز، ومقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرنشايز، ومقومات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرنشايز بمستوى معنوية (5%) ودرجة ثقة (95%)، ويدل على الاختلاف أن القيمة الإجمالية الناتجة بالتحليل (صفر) وهو أقل من مستوى المعنوية (5%).

4- تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة طبقاً لمتغير جنسية الشريك:

يوضح الجدول رقم (12) تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة طبقاً لمتغير جنسية الشريك، ويلاحظ من الجدول

ما يلي:

- لا يوجد اختلاف بين آراء أفراد الدراسة باختلاف متغير جنسية الشريك نحو عبارات الثلاثة محاور الأولى هي: مقومات التأهل القانوني لعقد الفرنشايز، ومقومات التأهل لنظام معلومات الفرنشايز، ومقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرنشايز بمستوى معنوية (5%)، ودرجة ثقة (95%)، ويدل على عدم الاختلاف أن القيمة الإجمالية الناتجة بالتحليل (0.378، 0.507، 0.085) أكبر من مستوى المعنوية (5%).
- بينما يوجد اختلاف بين آراء أفراد الدراسة نحو عبارات المحور الرابع وهو: مقومات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرنشايز بمستوى معنوية (5%)، ودرجة ثقة (95%)، ويدل على وجود هذا الاختلاف أن القيمة الإجمالية الناتجة بالتحليل (0.006) أقل من مستوى المعنوية (5%).

جدول رقم (11)
تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة طبقاً لمتغير طبيعة النشاط.

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	القيمة الإجمالية P-Value	الاختلاف
1	مقومات التأهل القانوني لعقد الفرنشايز .	بين المجموعات داخل المجموعات	0,888	5	0,178	0,723	0,606	لا يوجد
			96,991	261	0,246			
	المجموع.		97,879	266				
2	مقومات التأهل لنظام معلومات الفرنشايز .	بين المجموعات داخل المجموعات	5,998	5	1,200	4,827	000	يوجد
			98,167	261	0,249			
	المجموع.		104,165	266				
3	مقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرنشايز .	بين المجموعات داخل المجموعات	6,344	5	1,269	5,931	000	يوجد
			84,508	261	0,214			
	المجموع.		90,853	266				
4	مقومات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرنشايز .	بين المجموعات داخل المجموعات	6,398	5	0,280	7,322	000	يوجد
			69,027	261	0,175			
	المجموع.		75,425	266				

جدول رقم (12)
تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة طبقاً لمتغير جنسية الشريك.

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	القيمة الإجمالية P-Value	الاختلاف
1	مقومات التأهل القانوني لعقد الفرنشايز .	بين المجموعات داخل المجموعات	1,033	4	0,258	1,056	0,378	لا يوجد
			96,846	262	0,245			
	المجموع.		97,879	266				
2	مقومات التأهل لنظام معلومات الفرنشايز .	بين المجموعات داخل المجموعات	0,865	4	0,216	0,829	0,507	لا يوجد
			103,300	262	0,216			
	المجموع.		104,165	266				
3	مقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرنشايز .	بين المجموعات داخل المجموعات	1,855	4	0,464	2,063	0,085	لا يوجد
			88,998	262	0,225			
	المجموع.		90,853	266				
4	مقومات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرنشايز .	بين المجموعات داخل المجموعات	2,698	4	0,675	3,673	0,006	يوجد
			72,727	262	0,184			
	المجموع.		75,425	266				

5- تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة طبقاً لمتغير متوسط عدد العاملين:

يوضح الجدول رقم (13) تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة طبقاً لمتغير متوسط عدد العاملين، كما يلاحظ من الجدول ما يلي:

- لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء أفراد الدراسة باختلاف متغير متوسط عدد العاملين نحو عبارات المحورين الأول والثالث وهما: مقومات التأهل القانوني لعقد الفرنشايز، ومقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرنشايز بمستوى

معنوية (5%)، ودرجة ثقة (95%)، ويدل على ذلك أن القيمة الإجمالية الناتجة بالتحليل (0.100، 0.089) أكبر من مستوى المعنوية (5%).

- بينما يوجد اختلاف بين آراء أفراد الدراسة نحو عبارات المحورين الثاني والرابع وهما مقومات التأهل لنظام معلومات الفرنشايز، ومقومات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرنشايز بمستوى معنوية (5%)، ودرجة ثقة (95%)، والدليل على وجود هذا الاختلاف أن القيمة الإجمالية الناتجة بالتحليل هي (0.007، 0.018) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%).

جدول رقم (13)

تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة طبقاً لمتغير متوسط عدد العاملين.

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	القيمة الإجمالية P-Value	الاختلاف
1	مقومات التأهل القانوني لعقد الفرنشايز.	بين المجموعات داخل المجموعات	2,327 95,553	5 261	0,465 0,242	1,924	0,089	لا يوجد
-	المجموع.	-	97,879	266	-	-	-	-
2	مقومات التأهل لنظام معلومات الفرنشايز.	بين المجموعات داخل المجموعات	3,523 100,642	5 261	0,705 0,255	2,766	0,018	يوجد
-	المجموع.	-	104,165	266	-	-	-	-
3	مقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرنشايز.	بين المجموعات داخل المجموعات	2,092 88,760	5 261	0,418 0,225	1,862	0,100	لا يوجد
-	المجموع.	-	90,853	266	-	-	-	-
4	مقومات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرنشايز.	بين المجموعات داخل المجموعات	2,999 72,427	5 261	0,600 0,183	3,271	0,007	يوجد
-	المجموع.	-	75,425	266	-	-	-	-

ثانياً- تطبيق معامل الارتباط بين عبارات محاور الدراسة ومتغيراتها:

قام الباحث بإيجاد معامل ارتباط (سبيرمان - كرامر) بين عبارات محاور الدراسة الأربعة، ومتغيراتها، وذلك للوقوف على نوع وقوة واتجاه الارتباط بين عبارات المحاور ومتغيرات الدراسة.

1- معامل الارتباط بين عبارات محاور الدراسة الأربعة، ومتغير صفة المستجيب:

يوضح الجدول التالي رقم (14) معامل الارتباط بين محاور الدراسة الأربعة، ومتغير صفة المستجيب:

جدول رقم (14)

معامل الارتباط بين محاور الدراسة الأربعة، ومتغير صفة المستجيب

م	بيان	المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
1	معامل ارتباط سبيرمان.		0,073	0,104	0,124	0,079
2	مستوى المعنوية.		0,145	0,037	0,013	0,113
3	عدد مفردات الدراسة.		267	267	267	267

يلاحظ من الجدول رقم (14) أنه يوجد ارتباط معنوي طردي ضعيف بين متغير صفة المستجيب، وآراء أفراد الدراسة في عبارات المحاور الأربعة.

2- معامل الارتباط بين عبارات محاور الدراسة الأربعة، ومتغير المنطقة الجغرافية:

يوضح الجدول التالي رقم (15) معامل الارتباط بين محاور الدراسة الأربعة، المنطقة الجغرافية:

جدول رقم (15)

معامل ارتباط سبيرمان بين محاور الدراسة الأربعة، ومتغير المنطقة الجغرافية:

م	بيان	المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
1	معامل ارتباط سبيرمان		- 0,087	- 0,014	- 0,018	0,031
2	مستوى المعنوية		0,081	0,772	0,714	0,537
3	عدد مفردات الدراسة		267	267	267	267

ويلاحظ من الجدول رقم (15)

- وجود ارتباط عكسي غير معنوي ضعيف بين متغير المنطقة الجغرافية، في جميع المناطق (الوسطى - الشرقية - الغربية - المنطقة الجنوبية) والإجابة عن عبارات المحور الأول والثاني والثالث.
- بينما يوجد ارتباط غير معنوي طردي ضعيف بين متغير المنطقة الجغرافية وعبارات المحور الرابع.

3- معامل الارتباط بين عبارات محاور الدراسة الأربعة، ومتغير طبيعة النشاط:

يوضح الجدول التالي رقم (16) معامل الارتباط بين محاور الدراسة الأربعة، ومتغير طبيعة النشاط:

جدول رقم (16)

معامل الارتباط بين محاور الدراسة الأربعة، ومتغير طبيعة النشاط:

م	بيان	المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
1	معامل ارتباط سبيرمان.		0,104	0,213	0,227	0,259
2	مستوى المعنوية.		0,038	000	000	000
3	عدد مفردات الدراسة.		267	267	267	267

ويلاحظ من الجدول رقم (16) وجود ارتباط معنوي طردي بين طبيعة نشاط أفراد الدراسة، وإجاباتهم على عبارات المحاور الأربعة.

4- معامل الارتباط بين عبارات محاور الدراسة الأربعة، ومتغير جنسية الشريك:

يوضح الجدول التالي رقم (17) معامل الارتباط بين محاور الدراسة الأربعة، ومتغير جنسية الشريك:

جدول رقم (17)

معامل الارتباط بين محاور الدراسة الأربعة، ومتغير جنسية الشريك:

م	بيان	المحور	الأول	لثاني	الثالث	الرابع
1	معامل ارتباط سبيرمان.		- 0,164	- 0,179	- 0,266	- 0,169
2	مستوى المعنوية.		% 1	% 1	-	% 1
3	عدد مفردات البحث.		267	267	267	267

ويلاحظ من الجدول رقم (17) وجود ارتباط عكسي معنوي بين جنسية الشريك ورأي أفراد الدراسة في عبارات جميع المحاور الأربعة.

5- معامل الارتباط بين عبارات محاور الدراسة الأربعة، ومتغير متوسط عدد العاملين:

يوضح الجدول التالي رقم (18) معامل الارتباط بين محاور الدراسة الأربعة، ومتغير ومتوسط عدد العاملين:

جدول رقم (18)
معامل الارتباط بين محاور الدراسة الأربعة، ومتغير ومتوسط عدد العاملين

م	بيان	المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
1	معامل ارتباط سبيرمان.		0,114	0,0672	0,1605	0,2117
2	مستوى المعنوية.		0,312	0,0005	000	000
3	عدد مفردات الدراسة.		267	267	267	267

يلاحظ من الجدول رقم (18) وجود ارتباط معنوي طردي بين متوسط عدد العاملين، ورأيهم في عبارات المحاور الأربعة، وهذا يعني أنه كلما اختلف متوسط عدد العاملين، كلما زادت الموافقة على عبارات هذه المحاور.

نتائج الدراسة وتوصياتها:

أولاً: نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- 1- يوافق أفراد الدراسة على توفر مقومات التأهل القانوني لعقود الفرنشايز لدى المنظمات السعودية الممنوحة بنسبة (55%) من عبارات المحور، وخاصة ما يتعلق بتحديد المقابل المادي الذي يحصل عليه المانح في عقد الفرنشايز، وصياغة عقد الامتياز بما يحفظ حقوق الطرفين، وتوفير المعرفة الفنية كمحل لعقد الفرنشايز، والاستفادة من حقوق الملكية الفكرية (العلامة التجارية، براءة الاختراع، حقوق المؤلف)، وفهم موضوع ومحل ومكان عقد الفرنشايز.
- 2- بينما لا يتوفر لدى (45%) منهم مقومات التأهل القانوني لعقود الفرنشايز، وخاصة ما يتعلق بالاتفاق على نوع وحجم وأشكال المساعدات الفنية والتجارية والقانونية، وتحديد المبالغ المطلوب استثمارها من الممنوح، وتحديد مدة عقد الفرنشايز، وتنظيم العلاقة بين طرفي التعاقد، وتحديد الحد الأدنى للوقت الذي يستطيع خلاله استرداد المبلغ المستثمر في المشروع.
- 3- يوافق أفراد الدراسة على توفر مقومات التأهل لنظام معلومات الفرنشايز لدى المنظمات السعودية الممنوحة بنسبة (50%) من عبارات المحور، وخاصة ما يتعلق بتوفير أدلة العمل والتنظيم والتدريب والإدارة والتسويق والمحاسبة والرقابة، والتعرف على الحقوق والالتزامات الواجب التأكيد عليها من طرفي التعاقد، وتوفير مقومات نجاح مشروعات الفرنشايز، والوعي بمتطلبات ومزايا وكيفية الحصول على حق الفرنشايز، والتأكد من وجود طلب كافي على المنتج أو الخدمة محل العقد في سوق المستثمر، والإلمام بشروط ومتطلبات وإجراءات الحصول على عقد الفرنشايز.
- 4- بينما لا يتوافر لدى (50%) منهم مقومات التأهل لنظام معلومات الفرنشايز، وخاصة ما يتعلق بمعرفة الجهات الرسمية المسؤولة عن تنظيم واعتماد عقود الفرنشايز، وتحديد مراحل نمو المشروع (الاستقرار والانتشار والتوسع)، والإلمام بمقاييس ومعايير المفاضلة بين الشركات المانحة لحق الفرنشايز: من حيث جودة المنتج، أو الخدمة، والإلمام بجنسيات وقدرات الشركات المانحة للفرنشايز.
- 5- يوافق أفراد الدراسة على توفر مقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرنشايز لدى المنظمات السعودية الممنوحة بنسبة (45%) من عبارات المحور، خاصة ما يتعلق بتوفير نظم التمويل والإمداد لكافة عناصر إنتاج المنتج أو الخدمة، واختيار الموقع المناسب لنشاط المشروع، وتحديد وتوفير مصادر تمويل المشروع، وإعداد خطة عمل لتشغيل المشروع.
- 6- بينما لا يتوافر لدى (55%) منهم مقومات التأهل لإدارة مشروعات الفرنشايز، وخاصة ما يتعلق بتجهيز وتشغيل

نظم التخزين والصيانة والأمن والسلامة المهنية، وتوفير نماذج إعداد تقارير الإنتاج والتسويق والإدارة المالية، واختيار وتدريب فريق العمل بالمشروع، واعتماد نظام للرقابة على الجودة في كافة مراحل عمل المشروع، وإعداد الأدلة والإجراءات وإرشادات تنفيذ الأعمال.

7- يوافق أفراد الدراسة على توفر مقومات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرشائز لدى المنظمات السعودية الممنوحة بنسبة (63%) من عبارات المحور، خاصة ما يتعلق بإعداد خطط تسويقية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، ووضع استراتيجية واضحة لمزيج منتجات / خدمات المشروع، وإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية، وبحوث التسويق لمنتجات / خدمات المشروع، وإعداد استراتيجية واضحة لمنافذ وقنوات تسويق منتجات / خدمات المشروع، وإعداد استراتيجية واضحة للمزيج الترويجي لتلك المنتجات / الخدمات.

8- بينما لا يتوافر لدى (37%) منهم مقومات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرشائز، وخاصة ما يتعلق بإعداد استراتيجية واضحة لسياسات ونظم التسعير لمنتجات / خدمات المشروع، وإعداد وحدة لبحوث تسويق وتطوير المنتجات والأسواق، وإعداد سلسلة متكاملة من المستودعات للوفاء باحتياجات السوق المحلية.

9- تختلف آراء أفراد الدراسة في الإجابة على عبارات محاورها اختلافاً معنوياً عند مستوى معنوية (5%)، ودرجة ثقة (95%)، باختلاف:

- متغير (صفة المستجيب) نحو جميع المحاور الأربعة.
 - متغير المنطقة الجغرافية نحو عبارات المحورين الثالث والرابع.
 - متغير طبيعة النشاط نحو عبارات المحاور الثلاثة (الثاني والثالث والرابع).
 - متغير جنسية الشريك نحو عبارات المحور الرابع.
 - متغير متوسط عدد العاملين نحو عبارات المحورين: الثاني، والرابع.
- 10- بينما لا تختلف آراء أفراد الدراسة في الإجابة على عبارات محاورها اختلافاً معنوياً عند مستوى معنوية (5%)، ودرجة ثقة (95%)، باختلاف:
- متغير المنطقة الجغرافية نحو عبارات المحورين الأول والثاني.
 - متغير طبيعة النشاط نحو عبارات المحور الأول.
 - متغير جنسية الشريك نحو عبارات المحاور الثلاثة (الأول، والثاني، والثالث).
 - متغير متوسط عدد العاملين نحو عبارات المحورين: الأول، والثالث.
- 11- يوجد ارتباط معنوي طردي ضعيف بين متغيرات (صفة المستجيب، والمنطقة الجغرافية، وطبيعة النشاط، وجنسية الشريك، ومتوسط عدد العاملين) ورأي أفراد الدراسة في عبارات محاورها الأربعة، مما يجعل إجاباتهم تتأثر بتلك المتغيرات.

ثانياً - توصيات الدراسة:

يمكن تلخيص توصيات الدراسة فيما يلي:

1- تدعيم قدرات ومقومات ومهارات التأهل القانوني لعقود الفرشائز لدى القائمين على تلك المشروعات، وخاصة ما يتعلق بالاتفاق على نوع وحجم وأشكال المساعدات الفنية والتجارية والقانونية، وتحديد المبالغ المطلوب استثمارها من الممنوح، وتحديد مدة عقد الفرشائز لتنظيم العلاقة بين طرفي التعاقد، وتحديد الحد الأدنى للوقت الذي يستطيع الممنوح خلاله استرداد المبلغ المستثمر في المشروع.

آليات تنفيذ التوصية:

- عقد دورات تدريبية لتزويد القائمين على المشروعات والراغبين بالدخول فيها بالجوانب القانونية لعقود الفرشائز.
 - أن تعد الهيئة العامة للاستثمار دليلاً إرشادياً بالجوانب القانونية لعقود الفرشائز.
- 2- أن تتبنى الهيئة العامة للاستثمار إنشاء نظام لمعلومات الفرشائز، يتضمن كافة الجهات الرسمية المسؤولة عن تنظيم واعتماد عقود الفرشائز.

آليات تنفيذ التوصية:

- أن يتضمن النظام معلومات عن المشروعات الحالية (نشاطها- مواقعها - فروعها - رأسمالها - عدد العاملين بها).
- أن يتضمن النظام معلومات عن الشركاء الأجانب (جنسياتهم - المقر الرئيس- التخصص - المنتجات / الخدمات التي يقدمونها... إلخ).
- دليل إجراءات التعامل مع مشروعات الفرنشايز (المستندات المطلوبة - الجهات الرسمية المعتمدة - المصروفات المطلوبة... إلخ).

3- أن تعمل الهيئة العامة للاستثمار على توفير مقومات ومهارات التأهل لإدارة مشروعات الفرنشايز، وخاصة ما يتعلق بتجهيز وتشغيل نظم التخزين والصيانة والأمن والسلامة المهنية، وتوفير نماذج إعداد تقارير الإنتاج والتسويق والإدارة المالية، واختيار وتدريب فريق العمل بالمشروع، واعتماد نظام للرقابة على الجودة في كافة مراحل عمل المشروع، وإعداد الأدلة والإجراءات وإرشادات تنفيذ الأعمال.

آليات تنفيذ التوصية:

- إعداد دورات تدريبية لرفع الكفاءة الإدارية للقائمين على مشروعات الفرنشايز والراغبين بالدخول فيها، تشمل مجالات: إدارة المشروعات، وتشغيل نظم التخزين والصيانة والأمن والسلامة المهنية، ومهارات إعداد تقارير الإنتاج والتسويق والإدارة المالية.
- 4- أن تسعى الهيئة العامة للاستثمار لإكساب القائمين على مشروعات الفرنشايز والراغبين بالدخول فيها مقومات ومهارات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرنشايز.

آليات تنفيذ التوصية:

- إعداد دورات تدريبية لمهارات التأهل لتسويق وترويج منتجات وخدمات الفرنشايز في المجالات التالية:
 - إعداد استراتيجيات وسياسات ونظم التسعير لمنتجات / خدمات المشروع.
 - إعداد بحوث تسويق وتطوير المنتجات والأسواق.
 - إدارة وتنظيم المستودعات المتكاملة والمتواصلة للوفاء باحتياجات السوق المحلية.
 - إعداد الخطط التسويقية وتقييمها.
- إعداد أدلة بالمناطق الجغرافية للسوق المحلية، موضحاً بها: المشروعات القائمة، والفرص الاستثمارية المتاحة بها.

ثالثاً: الدراسات المستقبلية:

- استكمالاً لبحث موضوع الفرنشايز، يمكن إعداد دراسات وأبحاث مستقبلية منها:
 - تقويم فعالية مشروعات الفرنشايز في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات.
 - الفرص الاستثمارية المتاحة لمشروعات الفرنشايز بالمملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية.
 - تحليل مقومات نجاح مشروعات الفرنشايز في المملكة العربية السعودية: الإيجابيات والمعوقات.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية:

- أوهاب، نذير بن محمد الطيب. (1432 هـ). عقد الامتياز، دراسة تأصيلية للعقود النفطية: دراسة مقارنة، بحوث الدورة العشرين للمجمع الفقهي الإسلامي، مكة المكرمة.
- البشتاوي، دعاء طارق بكر. (8200). «عقد الفرنشايز وآثاره». رسالة ماجستير غير منشورة. رام الله، فلسطين: كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- التتم، صالح بن إبراهيم. (0214 هـ). الامتياز في المعاملات المالية وأحكامه في الفقه الإسلامي. كلية الشريعة بالرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. دار ابن الجوزي.
- الجنائني، أحمد. (0082). «40 مليار جنيه حجم استثمارات الفرنشايز في مصر»، مجلة الاقتصاد والمحاسبة، عدد 626، القاهرة.
- السريحي، ياسر. (3102). عقد الفرنشايز. كلية الأنظمة والعلوم السياسية، جامعة الملك سعود.
- العدوي، مصطفى. (1120). القانون الواجب التطبيق على عقد الامتياز التجاري: دراسة مقارنة. مجلة حقوق حلوان للدراسات القانونية والاقتصادية، القاهرة: عدد 25، ص ص 183-313.
- الغامدي، عبد الهادي محمد. (2013). الجوانب القانونية لعقد الامتياز التجاري «الفرنشايز»، مجلة الحقوق للبحوث القانونية الاقتصادية. القاهرة: عدد 2، ص ص 909-948.
- الغرفة التجارية والصناعية بالرياض. (2009). الامتياز التجاري. الرياض: مركز البحوث والدراسات.
- الفحطاني، محمد بن دليم. (1433 هـ). الامتياز التجاري (الفرنشايز) وأثره على المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مقرر بتخصص التسويق.
- الكندري، محمود أحمد. (0201). «أهم المشكلات العملية التي يواجهها عقد الامتياز التجاري»، مجلة الحقوق. الكويت، مج 24، عدد 4، ص ص 91-214.
- المكتب الأول للاستشارات الاقتصادية. (0052). نظام الفرنشايز كأداة لاستثمارات صغيرة ناجحة: الواقع - المعوقات - مقومات التطوير. إشراف/ مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- النجار، محمد محسن. (7020). عقد الامتياز التجاري: دراسة في نقل المعارف الفنية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- بوضياف، عمار. (0122). محاضرات في عقد الامتياز ودوره في تطوير العلاقة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص. الدانمارك: الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الدراسات العليا.
- جاب الله، منال عبد الخالق. (2541 هـ). التأهل المهني لأعضاء هيئة التدريس في ضوء الفكر التربوي المعاصر، جامعة الملك سعود، ورقة عمل مقدمة لندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي: التحديات والتطوير. كلية التربية. جامعة الملك سعود. -14/21/10/2014 هـ الموافق 14-15/12/2004.
- حاتم، حسن. (2013). الفرنشايز. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- سليمان، زينب؛ ورنيا حسنين. (2009). الامتياز التجاري (الفرنشايز) مستقبل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. القاهرة: وزارة التجارة والصناعة، الإدارة المركزية لبرامج دعم القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- شوارب، يمينة. (2011). «أحكام حقوق الامتياز في الفقه الإسلامي والقانون المدني: دراسة مقارنة»، دراسة دكتوراه غير منشورة. الجزائر: كلية العلوم الإسلامية، جامعة الجزائر.
- عوض، أشرف محمد محمد إبراهيم. (2009). نموذج مقترح لزيادة فعالية أداء المشروعات الحاصلة على امتياز تجاري في مصر: بالتطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، مج 29، عدد 2، ص ص 231-227.
- غطراف، زكرياء. (2013). «القواعد الناظمة لعقود التوزيع: عقد الامتياز التجاري نموذجاً»، مجلة الفقه والقانون. المغرب، عدد 8، ص ص 4-26.
- قرمان، عبد الرحمن السيد. (2010). العقود التجارية وعمليات البنوك طبقاً للأنظمة القانونية في المملكة العربية السعودية. مكتبة الشقري.
- مغنغب، نعيم. (2006). عقد الفرنشايز. منشورات الحلبي الحقوقية.
- ناصر، عبد المهدي كاظم؛ ونظام جبار طالب. (2009). «المعرفة الفنية وأثرها في عقد الفرنشايز»، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، مج 17، عدد 2، ص ص 274-294.

ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية:

- Beshel, B. (2009). An Introduction to Franchising. IFA Educational Foundation, <http:www.franchising.org>, (04/3/2009). “*Franchise & Distribution Law & Practice*”, Minnesota, Thomson/West: Vol. 1.
- ChutaratInma and Shelda Debowski. (2006). Analysis of Franchise Performance through Use of a Typology: An Australian Investigation, *Singapore Management Review*, 28, 2; ProQuest Central, P. 1.
- Dunn, Terrence M. (2008). “The Franchisor’s Control over the Transfer of a Franchise”, *Franchise Law Journal*, 27.4, (Spring), 233240-.
- Hachemi, Aliouche; Kaen Fred and Udo Schlenrich. (2011). The Market of Franchise in Australia, *Franchise Journal*, 52, 2, (Fall), 108219-216 ,72-.
- Jones, Paul and Erik Wulff. (2007). “Franchise Regulation in China: Law, Regulations and Guidelines”, *Franchise Law Journal*, 271, pp. 57-63.
- Jiun, Lan H. (2013). “Key Success Factors in Catering Franchise”, *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 5, No, 3, January.
- Maureen Brookes and Roper Angela. (2009). “International Master Franchise Agreements: An Investigation of Control from Operational, Relational and Evolutionary Perspectives”, *International Master Franchise Agreements*, The Current Issue and Full Text Archive of This Journal is Available at: www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm.
- Sohail, A.; G. Anastasia and B. Asma. (2006). Changes in Perceptions of Quality of, and Access to, Service among Clients of A Fractional Franchise Network in Nepal.
- Tillack, Clay A. and Mark E. Ashton. (2008). Who Takes What: The Parties’ Rights to Franchise Materials at the Relationship’s End. *Franchise Law Journal*, 28, 2, (Fall), 88127-123 ,90-.
- Vital, Victor and Elizabeth Wirmani. (2010). “Turn On Hit Highlighting for Speaking Browsers By Selecting The Enter Button”, *Franchise Law Journal*, 30, 2, 88106 ,96-.
- Vital, Baucus; A. David; Baucus; S. Melissa and Sherrie E. Human. (2013). “Performance of Franchise Stock Portfolios”, *Journal of Small Business Management*, The Current Issue and Full Text Archive of This Journal Is Available at, www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm, Hide Highlighting.
- Zellweger, Nicole S. (2009). “Enforceability of Oral Franchise Agreements”, *Franchise Law Journal*, 28.3, (Winter), 136183-180 ,140-.

مراجع إلكترونية:

- الشميمري، أحمد. (2013). الامتياز التجاري في قرارات الملك *The Franchise in Saudi Arabia*، جريدة الاقتصادية السعودية.
- العوفي، فاطمة. (1434هـ). الفرنشايز «أفضل وسيلة للمشاريع الصغيرة بالسعودية». موقع العربية، تاريخ الدخول: 2014/5/23 <http://www.alarabiya.net/articles/21811/02/06/2012.html>
- المالكي، أحمد. (2014). عقد الامتياز في السعودية. موقع منتدى المحامين العرب، تاريخ الدخول: 2014/10/23

- <http://www.mohamoon.com/montada/Default.aspx?Action=Display&ID=84738&Type=3>
- المالكي، أحمد. (2014). *عقد الامتياز في السعودية*. موقع منتدى المحامين العرب، تاريخ الدخول: 2014/8/13: <http://www.mohamoon.com/montada/Default.aspx?Action=Display&ID=84738&Type=3>
- صناعة الفرنشايز. (2011). *نظام الفرنشايز في المملكة العربية السعودية*. الموقع الإلكتروني: <http://www.fli1.com/book-8.html> تاريخ الدخول: 2014/5/23.
- الاتحاد الدولي للفرنشايز. (2009). *International Franchise Association IFA*. [http:// www.ranchise.org](http://www.ranchise.org) تاريخ الدخول: 2009/8/15.
- موقع ريادة الأعمال. (2009). [Http: www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)، تاريخ الدخول: 2009/5/3.
- صناعة الفرنشايز. (2011). *نظام الفرنشايز في المملكة العربية السعودية*. تاريخ الدخول: 2014/8/23: <http://www.fli1.com/book-8.html> - <http://www.franchisedirect.com> Saudi Arabia Franchises
- الغرفة التجارية والصناعية في الرياض. (2009). *المؤتمر والمعرض الدولي للفرنشايز، الرياض: مركز البحوث والدراسات*، تاريخ الدخول: 2010/5/10 <http://www.icef-ksa.com> <http://www.riyadchamber.com>. <http://entrepreneur.com>, http://entrepreneurmena.com/index.php?option=com_co-

Saudi Organizations Rehabilitation for Franchise: A Field Study on Saudi Franchisee

Dr. Mohammed Duliem AlQahtany

Associate Professor of International Business Management
Management Department - School of Business
King Faisal University
Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

Under the attention of Saudi Arabia Government in creating an appropriate investment environment that is compatible to the modern economy. The importance of this study was to determine the most important elements of qualified Saudi organizations about getting franchise at a time when the franchise has proved a great success in the Saudi market and in different areas. The objectives of this study recognize the reality franchise organizations in Saudi Arabia, and the elements of those qualified organizations from the standpoint of national companies benefiting from franchise businesses. The researcher used descriptive analytical method which is based on the study of the reality of the phenomenon; and describes an accurate description and expressed an expression qualitatively and quantitatively, so the design and application of a questionnaire to collect field data of the study population, which amounted appointed (267) spread over different areas of the kingdom in a variety of business fields.

The study reached the following findings: approval (55%) of the sample of the study on the availability of the elements of the legal qualification for franchise contracts to Saudi Arabia organizations benefiting from the franchise, especially with regard to the financial rights of franchisors; and intellectual property rights (trademark, patent and copyright). As reported (50%) of the respondents that they have the ingredients to qualify for the work of the franchise system, particularly with regard to evidence of operation and organization, training, management, marketing, accounting and control; and make sure there is enough demand for the product or service subject of the contract in the beneficiary market; and familiarity with the conditions and requirements and procedures of targeted franchise.

The study also indicated that (45%) of the sample have the ingredients to qualify for management franchise projects, particularly with regard to determining the amounts required to be invested by the franchisee, and determining the duration of a franchise, and regulate the relationship between the parties to the contract, and to determine the minimum time for the return of the investment of the targeted franchises. In contrast, we find that (55%) of the sample do not have the ingredients of rehabilitation management franchise, especially with regard to the processing and operation of the storage, maintenance, security and safety systems, and provide preparation of production, marketing, financial management reports, and the selection and training of the project team, and the adoption of a system of quality control in the models all phases of the project, and the preparation of evidence, procedures and guidelines implementing the business. While (63%) have the ingredients to qualify for the marketing and promotion of products and services franchise, especially with regard to the preparation of short, medium and long-term marketing plans, and the preparation of economic and marketing feasibility studies.

Key word: Rehabilitation Organizations, Franchising, Franchise contract.