

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



عنوان البحث

تحسين حوكمة العلاقة بين أطراف مشاريع الامتياز التجاري
واستدامتها

Enhancing the Governance and Sustainability of Franchise Project Stakeholder Relationships

إعداد الطالب/ عائض بدوي محمد مداوي

الرقم الجامعي/ ٢٤٣٠٠٢٠٩٥

إشراف/

أد. الفيصل عبد الحميد محمد

أد. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

الملخص باللغة العربية

عنوان البحث: تحسين حوكمة العلاقة بين أطراف مشاريع الامتياز التجاري واستدامتها

ملخص الدراسة: تتناول هذه الدراسة أهمية الحوكمة في تعزيز العلاقة بين مانح الامتياز والممنوح في مشاريع الامتياز التجاري، باعتبارها عاملاً حاسماً في ضمان استدامة النجاح التجاري. تنطلق الدراسة من مشكلة ضعف التواصل، غموض الأدوار، والنزاعات التعاقدية، وتقدم إطاراً نظرياً وتحليلياً لفهم آليات الحوكمة الفعالة، مثل العقود الواضحة، الشفافية، والتواصل المنتظم.

أهداف الدراسة:

- تحليل آليات الحوكمة الفعالة.
 - تحديد التحديات التي تواجه العلاقة بين الأطراف.
 - تقديم حلول عملية لتحسين الحوكمة.
 - دراسة حالات واقعية ناجحة وفاشلة.
 - إبراز دور الشفافية والتواصل في بناء الثقة.
- المنهجية: اعتمدت الدراسة على منهج نظري تحليلي، مدعوم بتحليل حالات واقعية، واستخدام أدوات مثل الاستبيانات، المقابلات، وتحليل الوثائق.
- الإطار النظري: استند البحث إلى خمس نظريات رئيسية: نظرية الوكالة، حوكمة الشركات، إدارة العلاقات، نظرية التعاقد، وإدارة النزاعات، لتفسير العلاقة بين الأطراف وتقديم حلول تنظيمية.
- نتائج متوقعة:

- وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة الفعالة ونجاح الامتياز.
- ضعف التواصل يؤدي إلى النزاعات.
- العقود المرنة والشفافة تعزز الاستدامة.

أهمية الدراسة:

- علمياً: إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال الحوكمة والامتياز.

- عمليًا: تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين العلاقة بين مانح الامتياز والممنوح.

Summary in English

Title: Enhancing the Governance and Sustainability of Franchise Project Stakeholder Relationships

Study Summary: This research explores the critical role of governance in strengthening the relationship between franchisors and franchisees, which is essential for the long-term success of franchise ventures. It addresses key challenges such as unclear roles, poor communication, and contractual disputes, proposing a theoretical and analytical framework to improve governance mechanisms including transparent contracts, effective communication, and regulatory clarity.

Objectives:

- Analyze effective governance mechanisms.
- Identify challenges in franchise relationships.
- Propose practical solutions for improvement.
- Examine successful and failed case studies.
- Highlight the role of transparency and communication in trust-building.

Methodology: The study employs a theoretical-analytical approach supported by case study analysis, using tools such as questionnaires, interviews, and document review.

Theoretical Framework: The research draws on five core theories: Agency Theory, Corporate Governance Theory, Relationship Management Theory, Contract Theory, and Conflict Management Theory to interpret stakeholder dynamics and suggest governance enhancements.

Expected Findings:

- A positive correlation between effective governance and franchise success.
- Poor communication increases disputes.
- Flexible and transparent contracts foster sustainability.

Significance:

- Academic: Contributes to scholarly literature on contractual governance in franchising.
- Practical: Offers actionable recommendations for franchisors and franchisees to improve relationship management and operational efficiency.

مقدمة:

تُعد مشاريع الامتياز التجاري واحدة من أكثر النماذج التجارية نجاحًا في العصر الحديث، حيث تتيح للشركات التوسع بسرعة وكفاءة مع تقليل المخاطر المالية. يعتمد هذا النموذج على تحسين علاقة تعاقدية بين طرفين رئيسيين: مانح الامتياز (Franchisor) الذي يمتلك العلامة التجارية والنموذج التشغيلي، والممنوح (Franchisee) الذي يحصل على حقوق استخدام العلامة التجارية والنموذج التشغيلي مقابل رسوم معينة. على الرغم من النجاح الكبير الذي حققته مشاريع الامتياز التجاري على مستوى العالم، إلا أن نجاحها يعتمد بشكل كبير على حوكمة العلاقة بين الأطراف الرئيسية، وخاصة بين مانح الامتياز والممنوح.

تُعرف الحوكمة هنا بأنها الإطار الذي يتم من خلاله تنظيم العلاقات التعاقدية وتحديد الأدوار والمسؤوليات لضمان تحقيق الأهداف المشتركة. تشمل الحوكمة آليات مثل العقود الواضحة، الشفافية، التواصل الفعال، واللوائح التنظيمية التي تضمن التوازن في العلاقة بين الأطراف. بدون حوكمة فعالة، قد تواجه العلاقة بين مانح الامتياز والممنوح العديد من التحديات، مثل النزاعات التعاقدية، سوء الفهم، وعدم وضوح الأدوار، مما قد يؤدي إلى فشل المشروع.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل آليات الحوكمة الفعالة التي يمكن أن تعزز العلاقة بين مانح الامتياز والممنوح، وتحديد التحديات التي قد تواجه هذه العلاقة، بالإضافة إلى تقديم حلول مقترحة لتحسينها. من خلال هذا البحث، سيتم تسليط الضوء على أهمية الشفافية والاتصال الفعال في بناء الثقة بين الأطراف، مما يساهم في استدامة نجاح مشاريع الامتياز التجاري.

تُعد حوكمة العلاقة بين الأطراف في مشاريع الامتياز التجاري موضوعًا بالغ الأهمية في الأدبيات الأكاديمية والممارسة العملية. فمن الناحية الأكاديمية، هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تحلل آليات الحوكمة الفعالة وتحدد التحديات التي تواجهها. ومن الناحية العملية، توفر هذه الدراسات توصيات قيمة لمانحي الامتياز والممنوحين لتحسين إدارة العلاقة بينهم.

تعتمد هذه الدراسة على منهجية بحثية نظرية تحليلية، حيث يتم جمع البيانات من المصادر الثانوية مثل الكتب، المقالات العلمية، الدراسات السابقة، والتقارير المتعلقة بالامتياز التجاري والحوكمة. بالإضافة إلى ذلك، سيتم تحليل حالات واقعية لفهم كيفية تطبيق آليات الحوكمة في العلاقة بين الأطراف.

في الختام، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بحوكمة العلاقات التعاقدية، وتقدم إطارًا عمليًا يمكن أن يكون مرجعًا للباحثين والممارسين في مجال الامتياز التجاري. من خلال تحليل آليات الحوكمة الفعالة وتحديد التحديات التي تواجهها، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتحسين العلاقة بين مانح الامتياز والممنوح، مما يسهم في استدامة نجاح مشاريع الامتياز التجاري.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من النجاح الكبير الذي حققته مشاريع الامتياز التجاري، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه العلاقة بين مانح الامتياز والممنوح، والتي قد تؤثر سلباً على استدامة هذه المشاريع. من أبرز هذه التحديات:

١. عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف.
 ٢. ضعف التواصل وعدم الشفافية في إدارة العلاقة.
 ٣. النزاعات التعاقدية الناتجة عن سوء تفسير بنود العقود.
 ٤. عدم وجود آليات حوكمة فعالة لضمان التوازن في العلاقة بين الأطراف.
- تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي: كيف يمكن تحسين حوكمة العلاقة بين مانح الامتياز والممنوح لضمان استدامة نجاح مشاريع الامتياز التجاري؟

أهمية الدراسة:

١. الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بحوكمة العلاقات التعاقدية في مشاريع الامتياز التجاري.
- تقدم إطارًا نظريًا يمكن أن يكون أساسًا لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

٢. الأهمية العملية:

- تقدم توصيات عملية لمانحي الامتياز والممنوحين لتحسين إدارة العلاقة بينهم.
- تساعد في تقليل النزاعات وزيادة الكفاءة التشغيلية لمشاريع الامتياز التجاري.
- تعزز الثقة بين الأطراف، مما يسهم في استدامة النجاح التجاري.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي هو تحسين حوكمة العلاقة بين أطراف مشاريع الامتياز التجاري بما يحقق استدامتها ويحد من المشكلات التي تكون بين أطرافها:

١. تحليل آليات الحوكمة الفعالة في إدارة العلاقة بين مانح الامتياز والممنوح.
٢. تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه حوكمة العلاقة بين الأطراف.
٣. تقديم حلول مقترحة لتحسين حوكمة العلاقة بين مانح الامتياز والممنوح.
٤. دراسة حالات ناجحة وفاشلة في حوكمة العلاقة بين الأطراف.
٥. تعزيز فهم أفضل لدور الشفافية والاتصال الفعال في بناء الثقة بين الأطراف.

تساؤلات الدراسة

١. ما هي آليات الحوكمة الفعالة التي يمكن تطبيقها في مشاريع الامتياز التجاري؟
٢. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه حوكمة العلاقة بين مانح الامتياز والممنوح؟
٣. كيف يمكن تحسين التواصل والشفافية بين الأطراف لتعزيز الثقة؟
٤. ما هي الحلول المقترحة لتحسين حوكمة العلاقة بين الأطراف؟
٥. ما هي الدروس المستفادة من الحالات الناجحة والفاشلة في حوكمة العلاقة بين الأطراف؟

فروض الدراسة:

١. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق آليات حوكمة فعالة ونجاح مشاريع الامتياز التجاري.
٢. ضعف التواصل وعدم الشفافية يؤديان إلى زيادة النزاعات بين مانح الامتياز والممنوح.
٣. توفر آليات حوكمة واضحة يقلل من النزاعات ويزيد من كفاءة إدارة العلاقة بين الأطراف.
٤. الحالات الناجحة في حوكمة العلاقة بين الأطراف تعتمد على وجود عقود واضحة وشفافية عالية.

الدراسات السابقة:

١. دراسة (Smith & Watson, 2018):

- العنوان: "The Role of Governance in Franchise Relationships".
- الهدف: تحليل دور الحوكمة في إدارة العلاقة بين مانح الامتياز والممنوح.
- النتائج: أظهرت الدراسة أن العقود الواضحة والشفافية هي العوامل الرئيسية لنجاح العلاقة بين الأطراف.
- نقد الدراسة: ركزت الدراسة على الجانب النظري دون تقديم أمثلة تطبيقية من الواقع العملي.

٢. دراسة (Johnson et al., 2019):

- العنوان: "Conflict Resolution in Franchise Agreements".
- الهدف: دراسة آليات حل النزاعات في عقود الامتياز التجاري.
- نتائج الدراسة: توصلت إلى أن التواصل الفعال يقلل من النزاعات ويزيد من رضا الأطراف.
- نقد الدراسة: لم تتناول الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التواصل.

٣. دراسة (Lee, 2020):

- العنوان: "The Impact of Transparency on Franchise Success".
- الهدف: تحليل تأثير الشفافية على نجاح مشاريع الامتياز التجاري.

- نتائج الدراسة: وجدت أن الشفافية تعزز الثقة بين الأطراف وتقلل من النزاعات.
- نقد الدراسة: اقتصرت الدراسة على قطاع واحد (المطاعم) دون تعميم النتائج على قطاعات أخرى.

٤. دراسة (Al-Mutairi, 2021):

- العنوان: "Governance Mechanisms in Franchise Relationships: A Case Study Approach".

- الهدف: دراسة آليات الحوكمة في العلاقة بين مانح الامتياز والممنوح من خلال دراسة حالات.
- نتائج الدراسة: أظهرت أن العقود المرنة واللوائح الواضحة تعزز استدامة العلاقة.
- نقد الدراسة: ركزت على حالات محدودة دون تغطية واسعة لمختلف القطاعات.

٥. دراسة (Brown & Green, 2022):

- العنوان: "The Role of Communication in Franchise Governance".

- الهدف: تحليل دور التواصل في حوكمة العلاقة بين الأطراف.
- نتائج الدراسة: توصلت إلى أن التواصل المنتظم يقلل من سوء الفهم ويزيد من الكفاءة التشغيلية.
- نقد الدراسة: لم تتناول الدراسة تأثير التكنولوجيا الحديثة على تحسين التواصل.

المنطلقات النظرية للدراسة:

١. نظرية الوكالة (Agency Theory):

- التعريف: تُستخدم هذه النظرية لتحليل العلاقة بين طرفين: الموكل (مانح الامتياز) والوكيل (الممنوح).
- التطبيق في البحث:
- تحليل كيفية تقليل الصراعات الناتجة عن اختلاف المصالح بين مانح الامتياز والممنوح.
- دراسة دور العقود واللوائح في ضمان تحقيق مصالح الطرفين.
- أهميتها: تساعد في فهم كيفية تصميم آليات حوكمة فعالة لتقليل المخاطر الناتجة عن سوء إدارة العلاقة.

٢. نظرية حوكمة الشركات (Corporate Governance Theory):

- التعريف: تركز هذه النظرية على آليات الحوكمة التي تضمن التوازن في العلاقة بين الأطراف.
- التطبيق في البحث:
- تحليل دور الشفافية والمساءلة في تعزيز الثقة بين مانح الامتياز والممنوح.
- دراسة كيفية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في إدارة العلاقة بين الأطراف.
- أهميتها: توفر إطارًا لتحسين إدارة العلاقة بين الأطراف من خلال آليات حوكمة واضحة.

٣. نظرية إدارة العلاقات (Relationship Management Theory):

- التعريف: تركز هذه النظرية على أهمية التواصل الفعال في بناء علاقات ناجحة بين الأطراف.

- التطبيق في البحث:

- تحليل دور التواصل والشفافية في تعزيز الثقة بين مانح الامتياز والممنوح.

- دراسة كيفية تحسين العلاقة بين الأطراف من خلال التواصل الفعال.

- أهميتها: تساعد في فهم العوامل التي تعزز الثقة والتعاون بين الأطراف.

٤. نظرية التعاقد (Contract Theory):

- التعريف: تُستخدم هذه النظرية لتحليل كيفية تصميم العقود لتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف.

- التطبيق في البحث:

- تحليل بنود عقود الامتياز التجاري وكيفية تصميمها لتقليل النزاعات.

- دراسة دور العقود المرنة في تعزيز استدامة العلاقة بين الأطراف.

- أهميتها: توفر إطارًا لتحسين تصميم العقود لضمان تحقيق مصالح الطرفين.

٥. نظرية إدارة النزاعات (Conflict Management Theory):

- التعريف: تركز هذه النظرية على آليات إدارة النزاعات بين الأطراف.

- التطبيق في البحث:

- تحليل كيفية تقليل النزاعات بين مانح الامتياز والممنوح من خلال آليات حوكمة فعالة.

- دراسة دور التواصل الفعال في حل النزاعات.

- أهميتها: تساعد في فهم كيفية تحسين العلاقة بين الأطراف من خلال إدارة النزاعات بشكل فعال.

كيفية تطبيق النظريات في البحث:

١. نظرية الوكالة:

- سيتم استخدامها لتحليل العلاقة بين مانح الامتياز (الموكل) والممنوح (الوكيل).

- سيتم دراسة كيفية تصميم العقود واللوائح لتقليل الصراعات الناتجة عن اختلاف المصالح.

٢. نظرية حوكمة الشركات:

- سيتم استخدامها لتحليل دور الشفافية والمساءلة في تعزيز الثقة بين الأطراف.

- سيتم دراسة كيفية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في إدارة العلاقة بين الأطراف.

٣. نظرية إدارة العلاقات:

- سيتم استخدامها لتحليل دور التواصل الفعال في بناء علاقات ناجحة بين الأطراف.

- سيتم دراسة كيفية تحسين العلاقة بين الأطراف من خلال التواصل الفعال.

٤. نظرية التعاقد:

- سيتم استخدامها لتحليل بنود عقود الامتياز التجاري وكيفية تصميمها لتقليل النزاعات.

- سيتم دراسة دور العقود المرنة في تعزيز استدامة العلاقة بين الأطراف.

٥. نظرية إدارة النزاعات:

- سيتم استخدامها لتحليل كيفية تقليل النزاعات بين الأطراف من خلال آليات حوكمة فعالة.

- سيتم دراسة دور التواصل الفعال في حل النزاعات.

المنهجية وطرق البحث:

١. نوع البحث:

- بحث نظري تحليلي: يعتمد البحث على جمع البيانات من المصادر الثانوية مثل الكتب، المقالات العلمية، الدراسات السابقة، والتقارير المتعلقة بالامتياز التجاري والحوكمة.

- بحث تطبيقي: يتم تحليل حالات واقعية لفهم كيفية تطبيق آليات الحوكمة في العلاقة بين مانح الامتياز والممنوح.

٢. أدوات جمع البيانات:

- المراجع العلمية:

- الكتب والمجلات العلمية المحكمة التي تتناول موضوع الامتياز التجاري والحوكمة.

- الدراسات السابقة:

- تحليل الدراسات السابقة لفهم التحديات والحلول المقترحة في حوكمة العلاقة بين الأطراف.

- التقارير القانونية:

- الاطلاع على العقود النموذجية واللوائح التنظيمية المتعلقة بالامتياز التجاري.

- المقابلات:

- إجراء مقابلات مع خبراء في مجال الامتياز التجاري لفهم التحديات العملية وآليات الحوكمة الفعالة.

٣. خطوات البحث:

١. المرحلة الأولى: جمع البيانات والمعلومات من المصادر الثانوية.
٢. المرحلة الثانية: تحليل البيانات لتحديد آليات الحوكمة الفعالة والتحديات المرتبطة بها.
٣. المرحلة الثالثة: تقديم توصيات وحلول مقترحة لتحسين حوكمة العلاقة بين الأطراف.
٤. طرق التحليل:
 - التحليل الوصفي:
 - يتم استخدامه لوصف آليات الحوكمة وتحديد التحديات.
 - التحليل النقدي:
 - يتم استخدامه لتقييم فعالية الحوكمة في العلاقة بين مانح الامتياز والممنوح.
 - تحليل الحالات:
 - يتم تحليل حالات ناجحة وفاشلة لفهم كيفية تطبيق آليات الحوكمة في الواقع العملي.

طرق البحث:

١. البحث النظري (الثانوي):

- الوصف: يعتمد على جمع البيانات من المصادر الثانوية مثل الكتب، المقالات العلمية، الدراسات السابقة، والتقارير المتاحة.

- الاستخدام: يتم استخدامه لبناء الإطار النظري للبحث وفهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالامتياز التجاري والحوكمة.

٢. البحث الوصفي:

- الوصف: يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة (حوكمة العلاقة بين الأطراف في الامتياز التجاري) بشكل دقيق ومنظم.

- الاستخدام: يتم استخدامه لتحليل العلاقة بين مانح الامتياز والممنوح وتحديد التحديات والحلول.

٣. البحث التحليلي:

- الوصف: يعتمد على تحليل البيانات والمعلومات المتاحة لتحديد الأنماط والعلاقات بين المتغيرات.

- الاستخدام: يتم استخدامه لتحليل آليات الحوكمة وتقييم فعاليتها في إدارة العلاقة بين الأطراف.

٤. البحث التطبيقي (الميداني):

- الوصف: يعتمد على جمع بيانات أولية من خلال دراسة حالات واقعية أو إجراء استبيانات ومقابلات.

- الاستخدام: يمكن استخدامه لدراسة حالات ناجحة أو فاشلة في حوكمة العلاقة بين مانح الامتياز والممنوح.

أدوات الدراسة :

١. الاستبيانات (Questionnaires):

- الوصف: أداة لجمع البيانات الكمية والنوعية من خلال أسئلة محددة يتم توجيهها إلى عينة من الأفراد.

- الاستخدام:

- يمكن استخدامها لجمع آراء الممنوحين ومانحي الامتياز حول آليات الحوكمة والتحديات التي يواجهونها.

- مثال: أسئلة حول مدى وضوح العقود، مستوى الشفافية، وجود نزاعات، وكيفية إدارتها.

- مميزات:

- تسمح بجمع بيانات من عدد كبير من الأفراد في وقت قصير.

- يمكن تحليل البيانات الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية.

- عيوبها: قد تكون الإجابات غير دقيقة إذا لم يتم تصميم الأسئلة بشكل واضح.

٢. المقابلات (Interviews):

- الوصف: أداة لجمع البيانات النوعية من خلال حوار مباشر مع الأفراد.

- الاستخدام:

- يمكن إجراء مقابلات مع خبراء في مجال الامتياز التجاري، مانحي الامتياز، والممنوحين لفهم تجاربهم وآرائهم حول حوكمة العلاقة.

- مثال: أسئلة مفتوحة حول التحديات التي يواجهونها وكيفية تحسين الحوكمة.

- مميزات:

- تسمح بالحصول على معلومات عميقة ومفصلة.

- يمكن تعديل الأسئلة أثناء المقابلة لاستكشاف جوانب جديدة.

- عيبها: تتطلب وقتًا وجهدًا أكبر مقارنة بالاستبيانات.

٣. تحليل الوثائق (Document Analysis):

- الوصف: أداة لجمع البيانات من خلال تحليل الوثائق المتاحة مثل العقود، اللوائح، والتقارير.

- الاستخدام:

- يمكن استخدامها لتحليل عقود الامتياز التجاري واللوائح التنظيمية لفهم آليات الحوكمة المطبقة.

- مثال: تحليل بنود العقود لتحديد مدى وضوح الأدوار والمسؤوليات.

- مميزاتها:

- توفر بيانات موثوقة ودقيقة.

- تساعد في فهم الإطار القانوني والتنظيمي للعلاقة بين الأطراف.

- عيبها: قد تكون بعض الوثائق غير متاحة للعامة أو يصعب الوصول إليها.

٤. دراسة الحالة (Case Study):

- الوصف: أداة لدراسة حالة محددة بشكل عميق لفهم الظاهرة المدروسة.

- الاستخدام:

- يمكن استخدامها لتحليل حالات ناجحة أو فاشلة في حوكمة العلاقة بين مانح الامتياز والممنوح.

- مثال: دراسة حالة لشركة مانحة للامتياز وعلاقتها مع الممنوحين.

- مميزاتها:

- توفر فهماً عميقاً للظاهرة المدروسة.

- تساعد في تقديم توصيات عملية بناءً على دراسات واقعية.

- عيبها: قد تكون النتائج غير قابلة للتعميم إذا كانت الحالة محدودة.

٥. الملاحظة (Observation):

- الوصف: أداة لجمع البيانات من خلال مراقبة السلوكيات والتفاعلات بين الأطراف.

- الاستخدام:

- يمكن استخدامها لمراقبة كيفية إدارة العلاقة بين مانح الامتياز والممنوح في الواقع العملي.

- مثال: مراقبة اجتماعات بين مانح الامتياز والممنوح لفهم كيفية إدارة النزاعات.

- مميزاتها:

- توفر بيانات واقعية ودقيقة.

- تساعد في فهم التفاعلات بين الأطراف بشكل مباشر.

- عيبها: قد تؤثر وجود المراقب على سلوك الأفراد.

كيفية اختيار الأدوات المناسبة:

١. الهدف من البحث: إذا كان الهدف جمع بيانات كمية، يمكن استخدام الاستبيانات. إذا كان الهدف جمع بيانات نوعية، يمكن استخدام المقابلات أو دراسة الحالة.

٢. طبيعة البيانات: إذا كانت البيانات متاحة في وثائق، يمكن استخدام تحليل الوثائق. إذا كانت البيانات تتطلب تفاعلاً مباشراً، يمكن استخدام المقابلات أو الملاحظة.
٣. الوقت والموارد: إذا كان الوقت محدوداً، يمكن استخدام الاستبيانات. إذا كان البحث يتطلب عمقاً، يمكن استخدام المقابلات أو دراسة الحالة.

حدود الدراسة :

١. مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: مشاريع الامتياز التجاري في المملكة العربية السعودية، مركزة على العلاقة بين مانحي الامتياز والممنوحين.
- عينة الدراسة: تتألف العينة من ٤ دراسات تحليلية لمشاريع امتياز نشطة وذات صلة بموضوع البحث.
- نوع العينة: عينة قصدية (Purposive Sample) تضمن تضمين مشاريع ذات خبرة واضحة وممارسات حوكمة بارزة.
- طريقة الاختيار: العينة محددة بناءً على معايير مثل المدة الزمنية للنشاط التجاري وحجم العمليات لضمان شمولية في التمثيل.

٢. الحدود الموضوعية والجغرافية:

- يُركز البحث على تحسين الحوكمة واستدامة العلاقة بين أطراف الامتياز التجاري داخل المملكة العربية السعودية، مع إمكانية تعميم النتائج على سياقات مشابهة عالميًا.

٣. الحدود الزمنية:

- تُجمع البيانات خلال فترة زمنية محددة تعكس الظروف الحالية لمشاريع الامتياز التجاري في المملكة.

المراجع السابقة:

١. الكتب:

- أبو زيد، أحمد. (٢٠١٨). *إدارة الأعمال الدولية: المفاهيم والتطبيقات*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- السيد، محمد. (٢٠٢٠). *الحوكمة في المشاريع التجارية: الأسس والتطبيقات*. الرياض: دار المريخ.
- ٢. المقالات العلمية:
- العتيبي، خالد. (٢٠١٩). "حوكمة العلاقات التعاقدية في مشاريع الامتياز التجاري". *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٤٥ (٢)، ١٢٣-١٤٥.
- الغامدي، سارة. (٢٠٢١). "دور الشفافية في نجاح مشاريع الامتياز التجاري". *مجلة الدراسات التجارية*، ١٢ (٣)، ٦٧-٨٩.

٣. الدراسات السابقة:

- الحارثي، فهد. (٢٠١٧). *تحليل العلاقة بين مانح الامتياز والممنوح في المملكة العربية السعودية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الزهراني، علي. (٢٠٢٠). *آليات الحوكمة في إدارة العلاقة بين الأطراف في مشاريع الامتياز التجاري*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.

المراجع الأجنبية:

١. Books:

Blair, R. D., & Lafontaine, F. (2005). *The Economics of –
.Franchising*. Cambridge University Press

Michael, S. C. (2014). *Franchising: A Practical Guide for –
.Franchisors and Franchisees*. Routledge

:Journal Articles .۲

Smith, B., & Watson, J. (2018). "The Role of Governance in –
Franchise Relationships". *Journal of Business Research*, 85, 45–
.58

Johnson, L., et al. (2019). "Conflict Resolution in Franchise –
Agreements". *International Journal of Franchise Management*,
.7(2), 112–130

Lee, H. (2020). "The Impact of Transparency on Franchise –
Success". *Journal of Small Business Management*, 58(3), 456–
.478

:Case Studies .۳

Al-Mutairi, K. (2021). "Governance Mechanisms in Franchise –
Relationships: A Case Study Approach". *Journal of Business
.Case Studies*, 17(1), 23–40

Brown, T., & Green, R. (2022). "The Role of Communication –
in Franchise Governance". *Franchise Law Journal*, 41(4), 567–
.589

المراجع الإلكترونية:

١. قواعد البيانات الأكاديمية:

Google Scholar: –

<https://scholar.google.com>

JSTOR: <https://www.jstor.org> –

٢. المواقع الإلكترونية:

International Franchise Association (IFA): –

<https://www.franchise.org>

World Bank Reports on Franchising: –

<https://www.worldbank.org>

خطة البحث

مقدمة وتشمل العناصر التالية: -

مشكلة البحث.

تساؤلات البحث.

أهمية الموضوع.

أسباب اختيار الموضوع.

أهداف البحث.

الدراسات السابقة في الموضوع.

منهج البحث.

خطة البحث.

تمهيد ويشمل التعريف بمصطلحات العنوان ، وفيه أربعة مطالب: -

المطلب الأول: تعريف الحوكمة

المطلب الثاني: تعريف الامتياز التجاري

المطلب الثالث: تعريف الطرف المانح في الامتياز التجاري

المطلب الرابع: تعريف الطرف صاحب الامتياز في الامتياز التجاري

المبحث الأول: التزامات الطرف المانح للامتياز في عقد الامتياز التجاري في النظام السعودي

المطلب الأول: التزامات الطرف المانح للامتياز التجاري في عقد الامتياز التجاري في النظام

السعودي

المطلب الثاني: التزامات الطرف صاحب الامتياز في عقد الامتياز التجاري في النظام السعودي

المبحث الثالث: المراحل الزمانية لتحسين علاقة أطراف عقد الامتياز التجاري

المطلب الأول: مرحلة ما قبل الاتفاق

المطلب الثاني: مرحلة اثناء التعاقد

المطلب الثالث: مرحلة تنفيذ العقد

المبحث الثالث : تطبيقات في الوقت تحسين حوكمة الاطراف في عقد الامتياز التجاري

المطلب الأول: دراسة تحسين حوكمة اطراف عقد الامتياز التجاري في مجال المطاعم

المطلب الثاني: دراسة تحسين حوكمة اطراف عقد الامتياز التجاري في مجال الصناعة

الخاتمة وبها أهم نتائج البحث

المصادر والمراجع

الفهارس

المطلب الأول: تعريفات المصطلحات الرئيسية في البحث

(تعريف الحوكمة)

مفهوم الحوكمة وفقاً للمعايير الدولية: تعددت التعريفات المعاصرة للحوكمة تبعاً لاختلاف المرجعيات المؤسسية والتنظيمية، إلا أن الجهات الدولية تتفق على أن الحوكمة تمثل منظومة تهدف إلى ضمان إدارة الشركات بأسلوب مسؤول ومنضبط يعزز الشفافية والمساءلة.

وقد عرّفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: "المنظومة التي يتم من خلالها توجيه ومراقبة الشركات في مختلف أنشطتها."

كما ورد في تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): "الحوكمة هي مجموعة العلاقات التي تربط بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين."^١

ويتبين من هذه التعريفات أن الحوكمة تركز على عدد من المبادئ الأساسية، من أبرزها:

تحقيق الشفافية والمساءلة من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لأصحاب العلاقة.

ضمان العدالة وتكافؤ الفرص بين جميع الأطراف داخل الشركة، بما في ذلك المساهمين والعاملين وأصحاب المصالح، ومنها أيضاً تعزيز الرقابة والحد من الممارسات غير السليمة عبر تطوير الضوابط الداخلية وتفعيل المساءلة المؤسسية، ودعم الاستدامة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى من خلال توجيه الإدارة نحو خلق قيمة مستمرة للمساهمين.

The Russia Corporate Governance Manual. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/cg-manual-russian-eng.pdf>.

المطلب الثاني: تعريف الامتياز التجاري

الامتياز لغة: أي الفصل والعزل والتفضيل^٢، وفي مقاييس اللغة امتازوا تميز بعضهم من بعض، ويكاد يتميز غيظاً أي يتقطع^٣.

الامتياز اصطلاحاً: أي الأفضلية أو الأولوية^٤.

التجاري لغة: مأخوذ من تجر تجارة أي مزاوله البيع والشراء^٥، وقيل في لسان العرب: نَجَرَ يَنْجُرُ وَتِجَارَةٌ؛ باع وشري، وكذلك اتَّجَرَ وهو افْتَعَلَ، وقد غلب على الحَمَار^٦.

التجاري اصطلاحاً: قال ابن حجر: هي تقليب المال بالتصرف فيه لطلب النماء^٧.

وعرفه الفيروزآبادي: التاجر هو الذي يبيع ويشترى، وأرض متجرة أي يتجر فيها واليها^٨.

تعريف الامتياز التجاري اصطلاحاً عرفه المنظم السعودي في المادة الأولى والفقرة الخامسة من نظام الامتياز التجاري بأنه: إقيا م شخص يسمى مانح الامتياز بمنح الحق لشخص آخر يسمى صاحب الامتياز في ممارسة الأعمال - محل الامتياز - لحسابه الخاص ربطاً بالعلامة التجارية أو الاسم التجاري المملوك لمانح الامتياز أو المرخص له باستخدامه، بما في ذلك تقديم الخبرات التقنية والمعرفة الفنية لصاحب الامتياز، وتحديد طريقة تشغيله لأعمال الامتياز، وذلك نظير مقابل مالي أو

غير مالي لا يدخل ضمنه المبالغ التي يدفعها صاحب الامتياز لمانح الامتياز مقابل السلع أو الخدمات^٩.

وعرف اتحاد الامتياز الأوروبي (EFF) الامتياز التجاري بأنه: "نظام لتسويق السلع أو الخدمات أو التكنولوجيا يقوم على التعاون الدائم و الوثيق بين طرفين مستقلين مالياً وقانونياً، المانح من جهة و

^٢ حسين بن عبد الرحمن العنقري، "عقد الامتياز التجاري دراسة فقهية تطبيقية" (رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٤٣١)، ٢٠.

^٣ أحمد بن فارس بن زكريا ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، تحقيق عبدالسلام هارون (دار الفكر، ١٣٩٩)، ٥٠:٢٨٩.

^٤ بن عبد الرحمن العنقري، "عقد الامتياز التجاري دراسة فقهية تطبيقية"، ٢٠.

^٥ المرجع السابق، ٢١.

^٦ محمد بن مكرم بن علي ابن منظور، لسان العرب، ١ ط، ١٥ (دار صادر، د.ت)، ٨٩/٤.

^٧ أحمد بن محمد ابن حجر، تحفة المحتاج في شرح المنهاج وحواشي الشرواني والعبادي، ١ ط، ١٠ (المكتبة التجارية الكبرى، ١٣٥٧)، ٢٨٣/٣.

^٨ مجد الدين أبو طاهر محمد بن يعقوب الفيروزآبادي، القاموس المحيط، ٨ ط، تحقيق محمد نعيم العرقسوسي، ١ (مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، ١٤٢٦)، ٣٥٦.

^٩ نظام الامتياز التجاري الصادر بالمرسوم الملكي رقم م / ٢٢ بتاريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ وقرار مجلس الوزراء رقم ١٢٢ بتاريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ. (١٤٤١)

المتلقي من جهة أخرى، بمقتضاه يمنح الأول-بمقابل مباشر او غير مباشر- الحق للطرف الثاني في القيام بالعمل وفقا لأسلوب خاص، مستعملاً الاسم او العلامة التجارية او علامة الخدمة وأيضاً المعرفة الفنية و الطرق التجارية و الفنية و النظام الإجرائية وحقوق الملكية الفكرية و الصناعية الأخرى الخاصة به، مدعماً ذلك بالمساعدة التجارية و التقنية طوال مدة سريان اتفاق الامتياز التجاري المبرم لهذا الغرض^{١٠}.

ونرى من هذه التعريفات انها شمولية؛ نظراً لأنها تتضمن عناصر الامتياز التجاري وهي:

- ١- وجود عقد بين الأطراف، وهم المانح وصاحب الامتياز.
- ٢- وجود المقابل المادي الذي يدفعه صاحب الامتياز التجاري مقابل ما يحصل عليه من حق استغلال ما يقدمه مانح الامتياز التجاري.
- ٣- وجود شرط القصر أي قصر الخدمة بين الطرفين.
- ٤- جاءت الإشارة الى اهم الالتزامات التي يجب ان يشمل عليها عقد الامتياز التجاري^{١١}.

^{١٠} محمد محمد سادات مرزوق، "الجوانب القانونية لعقد الفرنشايز"، مجلة البحوث القانونية والإقتصادية (المنصورة) ٣، عدد ٣ (٢٠١٣): ٥١٦.

^{١١} ابراهيم بن صالح التميمي، الامتياز في المعاملات المالية وأحكامه في الفقه الإسلامي، ١ ط، ١ (دار ابن الجوزي، ١٤٣٠)، ٣٠٣.

المطلب الثالث: تعريف الطرف المانح في الامتياز التجاري

تعريف المانح لغة: أي المقرض^{١٢}، وأصل المنح وأصل المنح أن يعطي الرجل الرجلَ ناقَةً أو شاة فيشرب لبنها ثم يردها إذا ذهب دَرُّها^{١٣}، مَانَحَهُ مِناحًا، وممانحةً: بآذله العطاء^{١٤}.

تعريف المانح اصطلاحاً: عرفه المنظم السعودي في المادة الأولى وفي الفقرة السادسة من نظام الامتياز التجاري بأنه: [شخص ذو صفة طبيعية أو اعتبارية يَمْنَحُ الامتياز بموجب اتفاقية الامتياز، ويشمل ذلك صاحب الامتياز الرئيس فيما يتعلق بعلاقته بصاحب الامتياز الفرعي]^{١٥}.

كما عرفه الدكتور نعيم مغيبغ فقال: المانح (المرخص): "هو الشخص الذي يعتبر طرفاً بعقد الفرنشايز يملك سلعة أو منتجاً أو خدمة أو نظام عمل معنى ويرخص استعماله نظير حصوله على مبلغ من المال، ويقوم المرخص في اغلب الأحوال بالنص على الكيفية التي سوف يمارس الممنوح له (المرخص له) عمله بشرط عدم تحكم المانح بعمل الممنوح له"^{١٦}.

ومن التعريفين السابقين يتبين لنا ان المانح هو الطرف الأول في عقد الامتياز التجاري، وهو الذي يكون مالك الحقوق التجارية للسلعة محل العقد فهو الذي يمنح الطرف الاخر حق او أكثر من حقوق الملكية التي تمكنه من الانتفاع بالسلعة التي تم التعاقد عليها.

^{١٢} احمد رضا، معجم معن اللغة، ٥ (دار مكتبة الحياة، ١٣٧٧)، ج ٥/٣٥١.

^{١٣} أبو بكر محمد بن الحسن بن دريد، جوهرة اللغة، ١ ط، تحقيق رمزي منير بعلبكي، ٣ (دار العلم للملايين، ١٩٨٧)، ١/٥٧٢.

^{١٤} ابراهيم انيس وآخرون، المعجم الوسيط، ٤ ط، ١ (مجمع اللغة العربية - مكتبة الشروق الدولية، ٢٠٠٤)، ٢/٨٨٨.

^{١٥} نظام الامتياز التجاري الصادر بالمرسوم الملكي رقم م / ٢٢ بتاريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ وقرار مجلس الوزراء رقم ١٢٢ بتاريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ، ١/٦.

^{١٦} نعيم مغيبغ، الفرنشايز: دراسة في القانون المقارن، ١ ط، ١ (منشورات الحلبي الحقوقية، ٢٠٠٩)، ٦٥.

المطلب الرابع: تعريف الطرف صاحب الامتياز في الامتياز التجاري

تعريف صاحب الامتياز لغة: (صاحب) ويقال لمالك الشيء صاحبه، وكذا لمن يملك التصرف فيه. ويضاف الصاحب إلى مسوسة كصاحب الجيش، سائسه كصاحب الأمير. والمصاحبة والاصطحاب أبلغ من الاجتماع لأن المصاحبة تقتضي طول لبثه، فكل اصطحاب اجتماع ولا عكس^{١٧}، (الامتياز) امتّاز الشيء: ظهر فضله على غيره، امتّاز الشيء: انفصل عن غيره وانعزل^{١٨}.

تعريف صاحب الامتياز التجاري اصطلاحاً: عرفه المنظم السعودي في المادة الأولى وفي الفقرة السابعة من نظام الامتياز التجاري فقال: [هو شخص ذو صفة طبيعية أو اعتبارية يُمنح الامتياز بموجب اتفاقية الامتياز، ويشمل ذلك صاحب الامتياز الفرعي فيما يتعلق بعلاقته بصاحب الامتياز الرئيس^{١٩}].

كما عرفه الدكتور نعيم مغبغب فقال: "هو من يشتري حق الامتياز من المانح ويعمل على تشغيله من خلال مشروع أو محل جديد تحت هذا الحق، مع استخدامه لذات الاسم التجاري، أو العلامة التجارية أو نظام العمل الذي منحه إياه المانح"^{٢٠}.

ومن التعريفين السابقين لصاحب الامتياز التجاري يتبين لنا انه؛ هو الطرف الثاني في عقد الامتياز التجاري، وهو الطرف الذي يسعى للحصول على الحقوق التجارية من الطرف المانح طلباً للربح.

^{١٧} زين الدين محمد المناوي، التوقيف على مهمات التعاريف، ط ١، ١ (عالم الكتب، ١٤١٠)، ٢١١.

^{١٨} جبران مسعود، الرائد معجم لغوي عصري، ط ٧، ١ (دار العلم للملايين، ١٩٩٢)، ١٢٣.

^{١٩} نظام الامتياز التجاري الصادر بالمرسوم الملكي رقم م / ٢٢ بتاريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ وقرار مجلس الوزراء رقم ١٢٢ بتاريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ، فقرة ١/٧.

^{٢٠} مغبغب، الفرشائيز: دراسة في القانون المقارن، ٦٧.

المبحث الأول: التزامات أطراف عقد الامتياز التجاري في النظام السعودي

ان عقد الامتياز التجاري كشأن كل العقود يتكون من طرفين، والا كان تصرفاً عاماً او وعداً لا عقداً، ومن هنا فإن انعقاد عقد الامتياز التجاري يرتب التزامات على طرفيه، وهما: الطرف الأول وهو الطرف المانح للامتياز التجاري، والطرف الثاني وهو الطرف صاحب الامتياز التجاري^{٢١}، وتتحدد الالتزامات العقدية لكل طرف تبعاً لدوره و غايته في عقد الامتياز التجاري، فإذا كان محل عقد الامتياز التجاري هو المعرفة الفنية التي تتسم بالجدة و الحداثة، فإن المانح يكون ملزماً بتقديم المساعدة الى صاحب الامتياز في كيفية استخدام تلك المعرفة وفي النشاط، وإذا كانت المعرفة الفنية لا يعلمها الا المانح، فإن الجهل بها يرتب على المانح التزامات بضمان تلك المعرفة، ولا تقتصر تلك الالتزامات على المرحلة بعد التعاقدية، حيث تنسحب الالتزامات الى المرحلة قبل التعاقدية؛ حيث يكون المانح ملتزماً بإعلام المرخص له عن نظام الامتياز الذي يملكه.

وبالنسبة للمرخص له، وبسبب جدة المعرفة الفنية محل العقد، فيلتزم بالمحافظة على السرية التي تعد أساس نجاح واستمرار النشاط في أنظمة الامتياز التجاري، كما يلتزم بدفع الأداء المالي للمانح^{٢٢}. لذا فهناك التزامات عقدية تكون على عاتق الطرف المانح، وأيضاً هناك التزامات تكون على عاتق الطرف صاحب الامتياز، وهناك التزامات تكون متبادلة بين الطرفين، وسوف نتحدث عنها في هذا المبحث بالتفصيل كما اننا سوف نقارنها بما يقابلها في الفقه الإسلامي وذلك فيما يجب الإشارة اليه.

^{٢١} محمود صديق رشوان، عقد الامتياز التجاري (Franchise) - دراسة فقهية مقارنة، ١٠٢٣٤٠٩، م ١٢، عدد ٥ (٢٠١٩):

٤٠٦٩.

^{٢٢} مرزوق، "الجوانب القانونية لعقد الفرنشايز"، ٤٩٣.

المطلب الأول: التزامات الطرف المانح للامتياز التجاري في عقد الامتياز التجاري في النظام السعودي

يقع على عاتق المانح في عقد الامتياز التجاري جملة من الالتزامات، وقبل تناول هذه الالتزامات لابد من تحديد طبيعة هذه الالتزامات تجاه الممنوح له.

ان تحديد طبيعة التزام المانح يتحدد بالنظر الى محل الالتزام، فالمانح ملزم من لحظة إبرام العقد بنقل المعرفة الفنية، والعناصر المرتبطة بالعقد، ويترتب على هذا انه التزام ذا طابع عيني، وبالتالي لا يكون المانح ملتزماً بمجرد بذل العناية لتحقيق هذا الالتزام^{٢٣}.

وبالتالي يكون التزام المانح هو تحقيق النتيجة، وهذا الالتزام لا يتوقف عند الالتزام العام بتحقيقها، بل بما تقتضيه التطبيقات الخاصة المستمدة من طبيعة هذا العقد، فقد يكلف المانح الممنوح له بوضع بعض التركيبات دون ان يعلم بماهيته او محتواها، مثل ذلك: الشركة المانحة لمطاعم ماكدونالدز ترسل الى الشبكة الممنوح لها سبراي خاص يرش على عجينة البيتزا^{٢٤}.

لذا وفي هذا المبحث سوف نتطرق الى الالتزامات التي تجب على الطرف المانح في عقد الامتياز التجاري بشكل مفصل كما في التالي:

الالتزام الأول: وهو الالتزام بالإفصاح في الفترة السابقة للتعاقد:

وهذا التزام يقوم به الطرف المانح، حيث يجب عليه ان يبين لصاحب الامتياز قبل التعاقد ما يلي:

١- عنوان الطرف المانح للامتياز او مقره الرئيسي، والنشاط التجاري، والشكل الذي تتخذه في العقود، مع بيان رأس المال.

٢- رقم السجل التجاري لطرف المانح في البلد الرئيسي.

٣- البنك او مكان تلقي حقوقها المالية بالتفصيل.

٤- مشروع العقد محل الامتياز التجاري وما يتعلق به من تفصيل، سواء مدته، او شروطه، او غير ذلك^{٢٥}.

^{٢٣} محمد محسن إبراهيم النجار، عقد الامتياز التجاري، ١ ط، ١ (جامعة المنصورة كلية الحقوق، ٢٠٠٠)، ٢١٦.

^{٢٤} دعاء طارق بكر البشتاوي، "عقد الفرنشايز وآثاره" (رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، ٢٠٠٨)، ٧٦.

^{٢٥} عبدالهادي محمد الغامدي، "الجوانب القانونية لعقد الامتياز التجاري (الفرنشايز)"، مجلة كلية الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية ٤٠، عدد ٢ (٢٠١٠): ٩٣٤؛ مغيب، الفرنشايز: دراسة في القانون المقارن، ١٩٣.

ويفضل تقديم هذه المعلومات في مستند واحد مكتوب وتكون مدعمة بمستندات تثبت صحتها؛ تلافياً لأي خطر تنتج عن الإخلال بهذا الالتزام والدقة والوضوح^{٢٦}.

ولحماية حقوق أطراف التعاقد قد يلجأ الطرفان إلى إبرام صيغة عقدية تنظم مرحلة التفاوض وتحدد نطاق وحالات المسؤولية عند قطع المفاوضات، وإن كان الأصل أنه لا مسؤولية على من يعدل عن الاستمرار في المفاوضات، حتى ولو كان بدون مبرر، إلا أن مسؤوليته التقصيرية المبنية على الخطأ تتحقق إذا اقترن العدول بخطأ من جانبه وهذا الخطأ سبب ضرر على الطرف الآخر^{٢٧}.

ولقد أوجب المنظم السعودي في نظام الامتياز التجاري في المادة السابعة: [١- على مانح الامتياز تزويد صاحب الامتياز بنسخة من وثيقة الإفصاح وفقاً لما تحدده اللائحة قبل (أربعة عشر) يوماً على الأقل من إبرام اتفاقية الامتياز أو من تاريخ دفع صاحب الامتياز أي مقابل في شأن الامتياز، أيهما أسبق. ٢- يجب أن يراعى في وثيقة الإفصاح ما يأتي: أ- أن تحرر باللغة العربية، وإذا كانت محررة بغير اللغة العربية فتجب ترجمتها إلى اللغة العربية ترجمة معتمدة. ب- أن تكون واضحة ودقيقة. ٣- في حال تقديم مانح الامتياز إلى صاحب الامتياز -الذي ينوي التعاقد معه- معلومات تتعلق بالأداء المالي السابق أو المتوقع لأعمال الامتياز المملوكة له أو لأي شخص ضمن مجموعته؛ فعليه تضمين هذه المعلومات في وثيقة الإفصاح ومراعاة استيفائها للأحكام والشروط التي تحددها اللائحة]^{٢٨}.

ويلاحظ أن التزام المانح بالترخيص لصاحب الامتياز بأحد عناصر المالكية التجارية والصناعية هو التزام بتحقيق نتيجة في حين التزامه بالحماية وعدم الاعتداء هو التزام ببذل عناية. إلا أنه في الأخير شدد من مسؤوليته عن مسؤولية الشخص المعتاد؛ نظراً لما يتوفر له من صفة التاجر المحترف^{٢٩}.

^{٢٦} طارق بكر البشتاوي، "عقد الفرنشايز وآثاره"، ٧٩.

^{٢٧} ماجد بن صنت بن جزيان السليس، "التزامات أطراف عقد الامتياز التجاري (الفرنشايز)"، مجلة كلية الشريعة والقانون بفتحها الأشراف - دقهلية ٢٢، عدد ٦ (٢٠٢٠): ٤٩١٥.

^{٢٨} نظام الامتياز التجاري الصادر بالمرسوم الملكي رقم م / ٢٢ بتاريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ وقرار مجلس الوزراء رقم ١٢٢ بتاريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ، فقرة ٧.

^{٢٩} الغامدي، "الجوانب القانونية لعقد الامتياز التجاري (الفرنشايز)"، ٩٣٦.

الالتزام الثاني: هو الالتزام بنقل المعرفة الفنية:

عرفت لائحة نظام اللجنة الأوروبية رقم ٨٨/٤٠٨٧ المعرفة الفنية فقالت: "هي مجموعة المعلومات العملية غير المحمية ببراءة اختراع، والمستمدة من خبرة مانح الامتياز بعد ان قام بتجربتها بنفسه، وهذه المعلومات يجب ان تكون سرية، وجدية، ولها ذاتية خاصة بها"^{٣٠}.

ويتبين من هذا التعريف ان المعرفة الفنية ليست عناصر مادية او مستندات، بل تحتوي على عناصر مادية ومعنوية.

وقد نصت المادة الثامنة من نظام الامتياز التجاري على: [٢- تحديد نموذج عمل الامتياز بشكل تفصيلي، بما في ذلك بيان المعايير وإصدار التعليمات التي يتعين على صاحب الامتياز التقيد بها عند ممارسة أعمال الامتياز، بما يمكنه من تشغيل تلك الأعمال، وكذلك تزويده بكتيبات التشغيل ٣- تدريب موظفي صاحب الامتياز. ٤- تقديم الخبرات التقنية والتسويقية وغيرها من الخبرات التي تتطلبها طبيعة الامتياز الممنوح]^{٣١}.

يدخل ضمن المساعدة الفنية الطرق والأساليب الإدارية والمحاسبية والتسويقية، واختيار موقع المحل التجاري والعمل على تجهيزه ليكون مهيئاً لمباشرة العمل، وتحسين أنظمة العمل وتعزيزها وتطويرها. وهذا الالتزام هو التزام بتحقيق النتيجة، فنقل المعرفة وتقديم المساعدة يلزم تحققه من جانب المانح، اما مدى انتفاع صاحب الامتياز بذلك فيعود لما يبذله من جهد وما يتمتع به من خبرة.

وقد يثور اللبس فيما بين المعرفة الفنية والمساعدة التقنية، بذلك يمكن القول بالنسبة للمعرفة الفنية فهي تتجاوز المساعدة التقنية، بحيث تعتمد بالإضافة الى الأساليب والوسائل او الطرق المعتمدة، الى الخبرة الشخصية التي يتمتع بها الشخص الحائز لهذه السرية من المعرفة التي لا يمكن نقلها الا من خلاله شخصياً^{٣٢}، ويعد عقد المعرفة الفنية بمثابة مساعدة تقنية في الاحالات التالية:

١- إذا كان عقد المعرفة الفنية يتناول تقديم معلومات معروفة.

٢- إذا كان عقد المعرفة الفنية يشمل القيام بعمل.

^{٣٠} مرزوق، "الجوانب القانونية لعقد الفرنشايز"، ٥٧٦.

^{٣١} نظام الامتياز التجاري الصادر بالمرسوم الملكي رقم م / ٢٢ بتاريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ وقرار مجلس الوزراء رقم ١٢٢ بتاريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ، فقرة ٢، ٣، ٤.

^{٣٢} مغبغب، الفرنشايز: دراسة في القانون المقارن، ٩٨.

٣- إذا نص العقد انه في نهاية المدة او في حال انتهاء العقد فإن المساعدة تبقى حقا مكتسبا للمؤسسة التي جرى تقديم المساعدة لها^{٣٣}.

الالتزام الثالث: وهو الالتزام بالبيع والتوزيع الحصري في منطقة الامتياز:

ويقصد بهذا الالتزام: هو ان يتمتع المانح للامتياز منعاً تاماً عن بيع منتجاته في منطقة الامتياز التجاري لصاحب الامتياز، حيث انه منح ذلك لصاحب الامتياز، بل يوجب عليه ان يمنع من حصل على الامتياز لفرع اخر ان يبيع في منطقة صاحب الامتياز الاخر، حيث يلتزم كل متعاقد بمكانه الخاص ونطاقه الجغرافي المحصور^{٣٤}. وقد نص نظام الامتياز التجاري السعودي في مادته الثامنة في الفقرة الثامنة على: [عدم إقامة أي منشأة تمارس نشاطاً مماثلاً لنشاط صاحب الامتياز في المنطقة الجغرافية المحددة في اتفاقية الامتياز، أو منح الحق للغير في ذلك، خلال مدة سريان الاتفاقية]^{٣٥}.

وهذا التزام يضمن لصاحب الامتياز تمتع كامل بحق الامتياز وعدم التعارض مع مانح الامتياز او غيره، والجزاء المترتب على الاخلال بهذا الالتزام هو إمكانية مطالبة المرخص له اما بإبطال العقد او إنقاص قيمة الأداء المالي المتفق عليه^{٣٦}.

الالتزام الرابع: وهو الالتزام بضمان العيوب الخفية:

يقول الدكتور محمود كيلاني: "العيوب في محل العقد خلل في هذا المحل يجعله غير نافع او اقل نفعاً للمشتري، حيث لو عرف به لما أقدم على التعاقد او لكان دفع به مقابلأ اقل"^{٣٧}.

يلتزم صاحب الامتياز لزيائنه بضمان الاستحقاق والعيوب الخفية للمنتجات والسلع التي اشتراها هو من مانح الامتياز، ومن ثم يلتزم المانح باعتباره بائعاً لهذه المنتجات بتغطية جميع المبالغ التي تكبدها صاحب الامتياز في مواجهة عملائه^{٣٨}.

^{٣٣} السليس، "التزامات أطراف عقد الامتياز التجاري (الفرنشايز)", ٩١٩.

^{٣٤} زكرياء غطراف، "القواعد الناظمة لعقود التوزيع: عقد الامتياز التجاري نموذجاً"، مجلة الفقه والقانون، عدد ٨ (٢٠١٣): ١٦.

^{٣٥} نظام الامتياز التجاري الصادر بالمرسوم الملكي رقم م / ٢٢ بتاريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ وقرار مجلس الوزراء رقم ١٢٢ بتاريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ، فقرة ٨.

^{٣٦} حبيب مصطفى سلمان، الإستثمار في الترخيص الإمتيازي:الفرنشايز (دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠١١)، ١٤٦.

^{٣٧} محمود الكيلاني، الموسوعة التجارية والمصرفية؛ عقود التجارة الدولية في مجال نقل التكنولوجيا؛ المجلد الأول، ١ ط (دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠١٤)، ١٨٤.

^{٣٨} التثم، الامتياز في المعاملات المالية وأحكامه في الفقه الإسلامي، ٣٢٠.

ويلاحظ ان التزام مانح الامتياز بالضمان هو التزام بتحقيق نتيجة وليس التزام ببذل العناية؛ لأن القول بخلاف ذلك سوف يؤدي الى عدم تحقيق أية فائدة من ابرام هذا العقد، لكون الهدف من ابرامه هو الحصول على المعرفة الفنية وبالتالي الوصول الى النتيجة المرجوة منه^{٣٩}.

^{٣٩} عبدالله القضاة, "آثار عقد الفرنشايز و انقضاؤه" (رسالة ماجستير, جامعة الشرق الاوسط, ٢٠١٥), ٤٨.

المطلب الثاني: التزامات الطرف صاحب الامتياز في عقد الامتياز التجاري في النظام السعودي

يلتزم صاحب الامتياز كطرف ثان في عقد الامتياز التجاري بعدة التزامات تترتب عليه بموجب العقد وعليه تنفيذها والوفاء بها، وهي في الاغلب تعد حقوقاً للطرف المانح، وهو الطرف الذي يصرح له باستغلال الامتياز التجاري وهو الذي يعتبر نتاج تجربة طويلة لمانح الامتياز، لذلك تكون التزامات صاحب الامتياز أوسع من تلك التي تقع على عاتق مانح الامتياز، ومقابل هذه الالتزامات التي تقع على عاتق صاحب الامتياز، فإن العقد يمنح هذا الأخير امتيازات وحقوق كطرف في العقد يكون من حقه استعمالها^{٤٠}.

وقد صور البعض صاحب الامتياز بأنه الطرف الضعيف في عقد الامتياز التجاري؛ لأنه يكون عرضة لاستغلال الطرف المانح، وكون العقد يقوم على الثقة و الاعتبار الشخصي، بما يعيد لهذا العقد التوازن الاقتصادي، وقد جاهدت الدول النامية كثيراً للحد من شروط المانح التي تعتبر في معظم الأحيان مقيدة او تعسفية، وقد صدر عن معظم المنظمات الدليل الذي ينظم عقد الامتياز التجاري وهو في معظم الحالات معد لصالح الدول النامية و الحديثة التي تنظم هذا النوع من العلاقات، وهي في مجملها تدعو الى الحد من الشروط المقيدة او التعسفية و التي يفرضها المانح^{٤١}. لقد نص النظام السعودي في المادة التاسعة من نظام الامتياز التجاري على [يلتزم صاحب الامتياز - ما لم يتفق كتابة مع مانح الامتياز على غير ذلك - بما يأتي: ١- الحصول على موافقة مانح الامتياز عند أي تغيير في السلع أو الخدمات أو طريقة ممارسة أعمال الامتياز. ٢- أن يقدم إلى مانح الامتياز البيانات المتعلقة بأعمال الامتياز التي تمكنه من تطوير نموذج عمل الامتياز، بما فيها البيانات المالية والمحاسبية المتعلقة بتلك الأعمال. ٣- تمكين مانح الامتياز أو ممثليه من تفقد المرافق المستخدمة في ممارسة أعمال الامتياز، على ألا يترتب على ذلك تعطيل أعمال صاحب الامتياز أو إلحاق الضرر به. ٤- الحصول على موافقة مانح الامتياز عند تغيير مكان ممارسة أعمال الامتياز]^{٤٢}.

ويجب التنويه ان عقد الامتياز التجاري يهدف الى توسيع دائرة منتجات و سلع و بضائع تحمل علامة تجارية معينة، وذلك عن طريق منح المتلقي حق تسويقها و في اطار إقليمي او الجغرافي المحدد له في

^{٤٠} المرجع السابق، ٥٤.

^{٤١} الكيلاني، الموسوعة التجارية والمصرفية؛ عقود التجارة الدولية في مجال نقل التكنولوجيا؛ المجلد الأول، ١٩٦: ١.

^{٤٢} نظام الامتياز التجاري الصادر بالمرسوم الملكي رقم م / ٢٢ بتاريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ وقرار مجلس الوزراء رقم ١٢٢ بتاريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ، ٩.

العقد، وعند قيامه بهذه المهمة يعمل جاهداً على جلب أكبر عدد من العملاء عن طريق الظهور بمظهر المانح حفاظاً على ثقة الزبائن المتعاملين مع الشبكة، وأهم وسيلة لتحقيق غاية العقد هو الالتزام باستعمال العلامة حسب ما اتفق عليه الطرفين في العقد ووفق ما نص عليه النظام مع إمكانية إضافة شروط خاصة في العقد شرط أن لا تخالف الشريعة الإسلامية أو النظام.

لذا وفي هذا المطلب سوف نتطرق الى الالتزامات التي تجب على الطرف صاحب الامتياز في عقد الامتياز التجاري بشكل مفصل كما في التالي:

الالتزام الأول: وهو الالتزام بالخضوع لأوامر المانح واتباع التعليمات:

الالتزام بإدارة النشاط حسب العقد وحسب النظام، فعلى صاحب الامتياز الالتزام بالتعليمات من حيث الأسعار وأسماء المنتجات والزي والمظهر الخارجي وكذلك الالتزام بالجودة والتسويق للمنتجات، ومن الالتزامات النظامية المحددة على صاحب الامتياز هو مسك الدفاتر التجارية، وإنشاء محاسبة منظمة، بحيث يمكن للمانح الاطلاع على البيانات وتقديم الخدمات للزبائن كإعطاء التسهيلات بالدفع.

ومن الالتزام بالخضوع لأوامر المانح هو الالتزام بالمسموح بالتفتيش على النشاط محل العلاقة العقدية، وله ان يطلع على جميع المعلومات ويدقق في كل المستندات المتعلقة بالنشاط، وذلك بهدف المحافظة على المستوى المطلوب اداؤه للمستهلكين، كما يحق للمانح التكلم مع الزبائن والموظفين في محل النشاط الممنوح^{٤٣}.

وقد نص على هذا الالتزامات نظام الامتياز التجاري السعودي في المادة التاسعة: [١- أن يقدم إلى مانح الامتياز البيانات المتعلقة بأعمال الامتياز التي تمكنه من تطوير نموذج عمل الامتياز، بما فيها البيانات المالية والمحاسبية المتعلقة بتلك الأعمال. ٢- تمكين مانح الامتياز أو ممثليه من تفقد المرافق المستخدمة في ممارسة أعمال الامتياز، على ألا يترتب على ذلك تعطيل أعمال صاحب الامتياز أو إلحاق الضرر به]^{٤٤}

^{٤٣} مغبغب، الفرشاييز : دراسة في القانون المقارن، ٢١٧.

^{٤٤} نظام الامتياز التجاري الصادر بالمرسوم الملكي رقم م / ٢٢ بتاريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ وقرار مجلس الوزراء رقم ١٢٢ بتاريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ، فقرة ٢، ٣/٩.

الالتزام الثاني: وهو الالتزام بدفع الثمن:

يعتبر هذا الالتزام أساسياً في عقود الامتياز التجاري ويعد أهم التزام يقوم عليه العقد، ومفاد هذا الالتزام هو قيام صاحب الامتياز بدفع مقابل مالي أو نقدي الى المانح لقاء سماحه له بالدخول الى الشبكة، ومنحه امتياز استعمال بعض الحقوق المعنوية مثل العلامة التجارية والاسم التجاري^{٤٥}.

ويمثل هذا الالتزام تبعية صاحب الامتياز للمانح، حيث يلزم صاحب الامتياز بدفع قسط مالي محدد عند تقديره قيمة وشهرة العلامة والنجاح العلمي للمعرفة الفنية وسمعة شبكة المانح، فالثمن يعد بدلاً لشهرة العلامة الخاصة بهذا المانح، ويعد الالتزام بدفع الثمن هو التزام جوهرى في عقد الامتياز التجاري، ويشمل هذا الثمن جميع الاثمان التي تكون في عقد الامتياز التجاري وقد حددتها قواعد الفرنشايز الامريكية وهي:

- ١- رسوم الفرنشايز الأولية (رسم الدخول).
 - ٢- مقابل المساعدة في الحملات الاعلانية.
 - ٣- بيع المعدات والامدادات.
 - ٤- مقابل التدريب.
 - ٥- ودائع التأمين.
 - ٦- المدفوعات المستمرة التي تمثل نسبة من المبيعات.
 - ٧- مقابل تأجير المعدات^{٤٦}.
- يضمن عقد الامتياز التجاري السلع والخدمات احياناً نسبة الربح التي يجوز لصاحب الامتياز اضافتها لقيمة السلعة، وهي في الحقيقة ربح بيع وليست عمولة كما في الوكيل التجاري، لأن صاحب الامتياز يقوم بالشراء من المانح وتدخل هذه السلعة في ملكه ومسؤوليته، وما يحققه من مبالغ زائدة عن التكاليف الحقيقية للسلعة هي أرباحه الناتجة عن عملية الشراء والبيع^{٤٧}.

والسبب في تدخل مانح الامتياز في تحديد هامش الربح لصاحب الامتياز كحد أدنى أو أعلى، هو احداث توازن واستقرار للسلعة أو الخدمة، والحد من جشع ومنافسة بعض أصحاب الامتياز^{٤٨}.

^{٤٥} زواوي لورية، "الآثار القانونية لعقد الامتياز التجاري" (ماجستير، جامعة الجزائر ١، كلية الحقوق، ٢٠١٤)، ٧٢.

^{٤٦} مرزوق، "الجوانب القانونية لعقد الفرنشايز"، ٦٢٩.

^{٤٧} التتم، الامتياز في المعاملات المالية وأحكامه في الفقه الإسلامي، ٣١٤.

^{٤٨} محمد حسن الجبر، العقود التجارية وعمليات البنوك في المملكة العربية السعودية، ٣ ط (جامعة الملك سعود، ١٩٨٤)، ٢١، ٢٠.

الالتزام الثالث: هو الالتزام بالمحافظة على السرية:

يلقى على عاتق صاحب الامتياز الالتزام بعد الالتزام بعدم افشاء اية معلومات خاصة بعقد الامتياز التجاري، سواء كانت تتعلق بالمستندات او البراءة او اية أساليب او طرق، بحيث إذا تم افشاؤها يمكن ان يوقع الضرر، فهذه المعلومات يجب حفظها سرية بعيدة عن الأنظار بمعنى ان الأشخاص المعنيين في العلاقة العقدية والمصرح لهم هم وحدهم الذين يحق لهم الاطلاع عليها بحكم وظيفتهم وعملهم^{٤٩}.

ولذا نجد عقود الامتياز التجاري تتضمن شرط السرية الذي يلزم كافة اطرافه به، والذي يذكر عادة في عقد الامتياز التجاري بشكل واضح، بحيث تحدد بدقة طبيعة نوع المعلومات التي تكون محلا للالتزام بالسرية، ومدة هذه الحماية، والأشخاص الملزمين بالمحافظة على هذه السرية^{٥٠}.

الالتزام الرابع: وهو الالتزام بعدم المنافسة:

إن هذا الالتزام ملقى على عاتق الممنوح له خلال حياة العقد ففي بعض العقود يمنع المانح صاحب الامتياز من بيع المنتجات المنافسة وهذا أمر معترف به بصورة معقولة، اذ لا بد ان يتمكن المانح من اتخاذ التدابير التي من شأنها الحفاظ على صورة ماركة وسمعة شبكته؛ لأن كل بيع للمنتجات المنافسة يؤثر بطريقة مباشرة او غير مباشرة على عملية تسويق منتجاته^{٥١}.

عقد الامتياز التجاري من العقود التي تقوم على التعاون بين طرفيه، فينعقد للمصالح المشتركة لطرفيه ومع ان الالتزام بعدم المنافسة ينشأ بنشؤ العقد الا انه يستمر الى ما بعد انتهائه لمدة زمنية معينة؛ وذلك مرده ان الممنوح له حصل على اسرار تجارية ومعارف فنية وتقنية لم يكن ليحصل عليها لولا علاقته مع المانح، فليس من العدل ولا المنطق ان ينافسه بما حصل عليه منه^{٥٢}.

وقد نص نظام الامتياز التجاري في المادة التاسعة في الفقرة الرابعة على: [الحصول على موافقة مانح الامتياز عند تغيير مكان ممارسة أعمال الامتياز]^{٥٣}.

^{٤٩} طارق بكر البشتاوي، "عقد الفرنشايز وآثاره"، ١٠٣.

^{٥٠} خالد ضيف الله العتيبي، العلاقات القانونية الناشئة عن عقد الامتياز التجاري: دراسة مقارنة، تحقيق ياملي، أكرم عبدالقادر (جامعة عمان العربية، ٢٠٠٨)، ١٣٥.

^{٥١} طارق بكر البشتاوي، "عقد الفرنشايز وآثاره"، ١٠٨.

^{٥٢} السليس، "التزامات أطراف عقد الامتياز التجاري (الفرنشايز)"، ٤٩٢٨.

^{٥٣} نظام الامتياز التجاري الصادر بالمرسوم الملكي رقم م / ٢٢ بتاريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ وقرار مجلس الوزراء رقم ١٢٢ بتاريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ، فقرة ٤/٩.

المبحث الثالث: المراحل الزمانية لتحسين علاقة أطراف عقد الامتياز التجاري

في هذا المبحث سوف نذكر المراحل الزمانية لتنفيذ الالتزامات بين الأطراف، ونبين الحلول الأمثل وفق المعايير الدولية والتطبيقات المعاصرة، وبما يتوافق مع النماذج الناجحة والتجارب السابقة ممن اتبعها وكانت ذات اثر كبير في استمرار ونجاح المشروع وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

المطلب الأول: مرحلة ما قبل الاتفاق

تقييم جاهزية العلامة التجارية

فقبل الانخراط في علاقة الامتياز التجاري ففي الأصل ان الشخص الممنوح والذي حصل على حق الامتياز التجاري، ان يبحث عن علامة ناجحة تحقق الأهداف التي يسعى للوصول لها، لذا فيبدأ بالتأكد من نجاح النموذج التجاري للمانح، وجمع المعلومات حول نموذج الامتياز التجاري بالكامل وقد وفرت الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" في المملكة العربية السعودية منصة للبحث بشكل اسرع عن الفرص المطروحة عبر خيار فرص الامتياز التجاري المطروحة^(١)، ومن بعد اختيار الفرصة المناسبة فيكون على الممنوح ان يسلك خطوات وهي كالتالي:

اولاً: النجاح التشغيلي للنموذج التجاري: وهو عدد الفروع الحالية ونسبة نموها السنوي وهذا ما يعد مؤشر على انتشار العلامة التجارية ونجاحها وانه يوجد كيان متكامل يعمل وفق رؤية واضحة مما يدفع الشخص الممنوح للاستثمار في هذا الكيان، وأيضاً تعد مدة ممارسة النشاط التجاري قبل منح الامتياز امر يدل على إيجابية المؤشرات مما يعكس حوكمة الشركة، ومما لا شك فيه ان مدى اتساق الأداء بين الفروع المختلفة أمر يدفع الأشخاص لطلب الحصول على امتياز تجاري.

ثانياً: الهوية والسمعة التجارية: مما لا شك فيه ان قوة العلامة التجارية في السوق المحلي والدولي امر يدفع الأشخاص الراغبين في الحصول على امتياز تجاري بأن يتم الحصول على هذا النموذج الناجح، وفقاً لتقييمات العملاء على المنصات الإلكترونية والسمعة الحسنة للنموذج المراد الحصول على امتياز تجاري فيه، وايض هذا يبين مدى وضوح وتميز الهوية البصرية والتسويقية للمنتج ورغبة الأشخاص في اخذ هذا الحق.

ثالثاً: الدعم الفني والتشغيلي: يعد وجود دليل تشغيل مفصل ومعتمد هو الأمر الإرشادي للعلامة التجارية والذي من خلاله الخطى التي تسير عليها العلامة والبرامج التدريب الأولي والمستمر للعاملين على العلامة التجارية، وآلية الدعم الفني عند حدوث مشكلات تشغيلية مع الأشخاص الحاصلين على حق الامتياز التجاري والذي تم التعاقد معهم.

رابعاً: الشفافية القانونية: في العلاقة بين اطراف الامتياز التجاري يجب ان تتوفر وثيقة للإفصاح وهذا ما شدد عليه المنظم السعودي وفق نظام الامتياز السعودي فقد نص نظام الامتياز التجاري في المادة السادسة على (تقيّد اتفاقية الامتياز ووثيقة الإفصاح لدى الوزارة، وتحدد اللائحة الإجراءات المنظمة للقيد والوثائق والمعلومات الواجب تقديمها)، ومن هذه الوثيقة يتبين الوضع العام للعلامة المراد الحصول على الامتياز التجاري بخصوصها، مما يمكن الشخص الراغب في الحصول على حق استعمال العامة التجارية في اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالعلامة التجارية، ومن ثم يتبين بوضوح بنود العقد وشروطه، وعدم وجود شروط مجحفة قد تضر مصلحة أي من طرفي العقد، ومن الشفافية المطلوبة بين اطراف العقد ان يتم إيضاح اذا كان يوجد سجل النزاعات السابقة وطريقة التي تم من خلالها تسوية هذه النزاعات.

خامساً: الجدوى المالية: وحيث ان أصل العلاقة بين أطراف عقد الامتياز التجاري هي علاقة تجارية، الهدف منها تحقيق الأرباح ونشر النموذج لذا لا بد من تحديد الرسوم المطلوبة (امتياز، تدريب، دعم، نسبة الأرباح)، ومتوسط العائد المتوقع على الاستثمار ومدة استرداد رأس المال وفقاً لنموذج التشغيل، وان يتم تحديد مدى المرونة التشغيلية بإمكانية التكيف مع السوق المحلي، ومدى السماح بتعديل بعض الإجراءات حسب البيئة التشغيلية، ووجود نموذج امتياز فرعي أو حصري.

ولكي تتم هذه المرحلة بين طرفي عقد الامتياز التجاري ينصح بأن تتبع الخطوات التالية:

أولاً: ومن أدوات التحقق العملية:

ولكي تتم هذه المرحلة ينصح بزيارة فروع قائمة للملاحظة المباشرة والوقوف على المشروع المراد الاستثمار فيه وأخذ فكرة على ارض الطبيعة، وإذا كان هناك اشخاص سبق لهم تجربة العلامة المراد الاستثمار فيها فينصح بالتواصل مع ممنوحي امتياز سابقين وأخذ تجربتهم وأهم الإيجابيات والسلبيات والمعوقات وكيف تم التعامل مع هذا وعن مدى تعاون المانح في هذا وان يتم طلب نماذج العقود السابقة أو الاطلاع على دليل التشغيل، وينصح ان يتم عمل تحليل المنافسين في نفس القطاع، ومن

ثم هنا يأتي دور حماية الهوية البصرية والعلامة التجارية قانونيًا من قبل جميع الأطراف وتحديد عناصر الامتياز القابلة للنقل (العمليات، التدريب، الدعم).

ثانيًا: إعداد وثيقة الإفصاح:

ومن الالتزامات على الطرف المانح ان يقوم بإعداد وثيقة الإفصاح وهذا ما نص عليها نظام الامتياز التجاري، وعلى ان تحتوي على معلومات مالية، قانونية، تشغيلية، ونقاط القوة والضعف، للمشروع وان يتم مشاركتها وعلى صاحب الامتياز الاطلاع عليها والتأكد من جميع بنودها، ويفضل ان يستعين بخبراء مثل محامي مختص ومرخص من قبل الهيئة السعودية للملكية الفكرية حيث ان هناك قائمة بالمحامين المرخصين والذين عملوا على نماذج ومشاريع امتياز ومن ادوارهم حماية مصالح جميع أطراف العقد.

ثالثًا: دراسة المواقع الحالية للامتياز:

وكما تم بيانه سابقاً انه على صاحب الامتياز ان يقوم بزيارة الفروع القائمة لتقييم الأداء الفعلي، وملاحظة التناسق في الهوية والتجربة التشغيلية، التحقق من رضا العملاء والمراجعات الإلكترونية ومن مدى نجاح المشروع.

رابعًا: التحقق من مانح الامتياز:

يجب على الشخص صاحب الامتياز ان يفعل دوره بما يحقق نجاح المشروع وان يحقق الأهداف وذلك بالقيام بعدة أمور وهي كالتالي:

- مراجعة سجله التجاري وخبرته التشغيلية
- التواصل مع ممنوحي امتياز سابقين وحاليين (إن أمكن)
- التأكد من شفافية المانح وعدم وجود اتفاقيات تقييد الإفصاح
- يجب التحقق من تسجيل الامتياز في منصة "امتياز" التابعة لوزارة التجارة
- العقد يجب أن يتضمن: أسماء الأطراف، مدة العقد، الموقع، الرسوم، التدريب، الدعم الفني، شروط التجديد والإنهاء

خامسًا: تحليل التركيبة السكانية والتكاليف:

ويجب ان يقوم كلا الطرفين في هذه الخطوة ان يقوموا بإعداد دراسة جدوى متكاملة مكتملة العناصر وبما في ذلك الاتي:

- دراسة الموقع الجغرافي المستهدف
- تقدير تكاليف الإنشاء والتشغيل بدقة
- التأكد من وجود دعم فني وتشغيلي مناسب

المطلب الثاني: مرحلة اثناء التعاقد:

أولاً: مكونات عقد الامتياز التجاري

اوجب المنظم السعودي وفقاً لنظام الامتياز التجاري السعودي في المادة الحادية عشرة الفقرة الثانية بأنه، يجب أن يتضمن العقد البنود التالية:

- وصف أعمال الامتياز وطبيعة النشاط التجاري
- مدة العقد وآلية التجديد أو الإنهاء
- النطاق الجغرافي للامتياز (المنطقة أو المدينة)
- الرسوم المالية: رسوم الامتياز، التدريب، الدعم الفني، ونسبة الأرباح (إن وجدت)
- التزامات الطرفين: التدريب، الدعم، التسويق، التشغيل، الحفاظ على الهوية التجارية
- حقوق استخدام العلامة التجارية والملكية الفكرية
- آلية تسوية النزاعات: تحكيم، وساطة، أو القضاء
- شروط منح امتياز فرعي (إن وُجد)
- الآثار المترتبة على تغيير الملكية أو السيطرة على أحد الطرفين

ثانياً: الاعتبارات القانونية السعودية

- يجب أن يكون العقد مكتوباً ومسجلاً في منصة "امتياز" التابعة لوزارة التجارة
- يجب تقديم وثيقة الإفصاح قبل توقيع العقد بمدة لا تقل عن ١٤ يوماً
- يجب أن يكون مانح الامتياز قد مارس النشاط بنجاح لمدة لا تقل عن سنة واحدة
- يجب أن يتضمن العقد آلية واضحة لإنهاء العلاقة دون الإضرار بالطرف الآخر

ثالثاً: وهنا نعرض نماذج التعاقد المناسبة للبيئة السعودية

◆ النموذج التقليدي الثابت

- يناسب العلامات التجارية الراسخة

- يعتمد على شروط صارمة ومحددة مسبقاً

◆ النموذج التعاوني المرن

- يسمح بتعديل بعض البنود حسب ظروف السوق
- يركز على الشراكة أكثر من السيطرة

النموذج المؤسسي المتكامل (ESG)

- يربط الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمي بأداء المشروع
- يناسب المشاريع التي تسعى للامتثال لرؤية السعودية ٢٠٣٠

نصائح عملية قبل توقيع العقد

- مراجعة العقد من قبل محامٍ متخصص في الامتياز التجاري
- التأكد من وضوح البنود وعدم وجود غموض قانوني
- التحقق من وجود آلية للخروج الآمن من العلاقة التعاقدية
- طلب نماذج العقود السابقة أو مراجعة عقود ممنوحين آخرين

المطلب الثالث: مرحلة تنفيذ العقد:

وفي هذه المرحلة يتم حصاد ثمار المنتج النهائي بما يحقق الأهداف ويضمن حوكمة العلاقة واستمرار النشاط الى أطول فترة ممكنة اما بانتهاء مدة العقد بالكامل او اذا حصل هناك تجديد او اتفاقات أخرى بين الأطراف ومن هنا نبين ما تشتمل هذه المرحلة وهي كالتالي:

أولاً: تفعيل التشغيلي للعقد

- تسليم دليل التشغيل: يحتوي على الإجراءات، المعايير، ونماذج العمل التي يجب اتباعها
- تدريب ممنوح الامتياز وفريقه: يشمل التدريب على التشغيل، التسويق، خدمة العملاء، وإدارة الجودة
- تجهيز الموقع: وفقاً لمواصفات العلامة التجارية (الديكور، المعدات، الأنظمة التقنية)
- تفعيل الأنظمة المالية: مثل نقاط البيع، المحاسبة، وإدارة المخزون

ثانياً: الرقابة والمتابعة

- زيارات ميدانية دورية من قبل المانح للتأكد من الالتزام بالمعايير
- تقارير أداء شهرية تشمل المبيعات، رضا العملاء، الالتزام التشغيلي
- آلية تقييم تشغيلية: باستخدام مؤشرات KPIs مثل سرعة الخدمة، جودة المنتج، ونظافة الموقع^{٥٤}

ثالثاً: الدعم الفني والتسويقي

- دعم فني مستمر لحل المشكلات التقنية والتشغيلية
- حملات تسويقية مشتركة لتعزيز العلامة التجارية محلياً
- تحديثات دورية على دليل التشغيل لمواكبة تغيرات السوق

رابعاً: الالتزام القانوني

^{٥٤} احمد الزهراني, "مؤشرات الاداء الرئيسية", دورة, منصة عالم الموارد البشرية, د.ت, ٨.

- الاحتفاظ بسجلات التشغيل والمبيعات وفقاً لما ينص عليه العقد
- الامتثال للأنظمة المحلية (البلدية، الصحة، التجارة)
- عدم الإخلال بحقوق الملكية الفكرية للعلامة التجارية

نماذج سعودية ناجحة في التنفيذ

- مقهى بارنز: تطبيق صارم لدليل التشغيل مع دعم تسويقي قوي
- مطاعم البيك: رقابة تشغيلية دقيقة وتدريب مستمر للممنوحين
- صيدليات النهدي: نظام تشغيل موحد مع مؤشرات أداء واضحة

المبحث الثالث: تطبيقات في الوقت الحاضر على تحسين حوكمة عقد الامتياز التجاري

يعد عقد الامتياز التجاري من العقود الحديثة التي تطورت مع وسائل التجارة الحديثة، والذي أدى الى ظهور هذه الأنواع من العقود هو حاجة الناس الى ابتكار طرق جديدة ومتنوعة، فظهرت عقود الامتياز التجاري في كثير من المجالات منها المنتجات الغذائية، ومجال المطاعم، ومجال الصناعة، والاستثمار، ومجالات عديدة أخرى.

ففي مجال المطاعم يتميز هذا النوع من عقد الامتياز بطوله، وانه من الحاجات المستمرة التي لا يستغني عنه الانسان في يومه، وايضاً انه يتميز ببساطته، وكثرة استخدام الناس له لوجود تجارب سابقة في السوق من امثلتها شركة ماكдонаلدز فقد منحت شركة الرياض العالمية للأغذية حق الامتياز في المنطقة الوسطى والشرقية والشمالية من المملكة العربية السعودية، ومنحت شركة علي رضا للخدمات الغذائية المحدودة في منطقتي الغربية والجنوبية^{٥٥}.

وفي مجال الصناعة لا يوجد في السعودية هذا النوع من الامتياز فيما بحثت، ولكن يمكن ان نذكر الامتياز التجاري في مجال الصناعة ويمكن ان نذكر من الأمثلة شركة ^{٥٦} YES LED Lighting الأمريكية التي تعد من شركات الطاقة والمحافظة على الطاقة، فهي شركة تمنح الامتياز وتعد من الشركات التي تنتج منتجات يحتاج اليها الانسان بشكل مستمر، ومن المنتجات المستهلكة التي يكون الطلب عليها باستمرار.

في هذا المبحث لا يمكننا ان نضيف العقد بشكل كامل لطوله، بل سوف يتم ذكر الالتزامات على الأطراف فقط، ونذكر المواد التي يندرج تحتها هذا الالتزام كما سبق وبيننا في هذا البحث.

^{٥٥} خاص ارقام، "الرياض للأغذية: نمتلك ١٠٠٪ من مطاعم 'ماكдонаلدز'.. و ٢٠٪ حصتنا من قطاع الوجبات السريعة"، مقالة، أرقام، ١٤ مارس، ٢٠١٨، <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/535200>,

^{٥٦} <https://www.allusafranchises.com/industrial-franchises/energy-solutions-franchises/yes-led-lighting.htm>

المطلب الأول: دراسة تحسين حوكمة أطراف عقد الامتياز التجاري في مجال المطاعم

أولاً التزامات الطرف المانح:

الالتزام الأول: وهو الالتزام بالإفصاح في الفترة السابقة للتعاقد:

المادة (34): القيد والإفصاح

- (1-34) على مانح الامتياز قيد هذه اتفاقية الموقعة ووثيقة الإفصاح ذات الصلة بهذه الاتفاقية لدى الوزارة خلال (٩٠) "تسعين" يوماً من تاريخ توقيع هذه الاتفاقية، وذلك بإيداع نسخة من هذه الاتفاقية ووثيقة الإفصاح لدى الجهة المختصة في الوزارة.
- (2-34) في حال تعديل هذه الاتفاقية بتغيير أي من طرفيها أو مدتها، يلتزم مانح الامتياز بقيد تعديل هذه الاتفاقية لدى الوزارة خلال (٩٠) "تسعين" يوماً من تاريخ إجرائه، وذلك بإيداع نسخة من التعديل الموقع لدى الجهة المختصة في الوزارة.
- (3-34) إضافة إلى الأحكام الواردة في المادتين (١-٣٤) و(٢-٣٤) أعلاه، يؤكد مانح الامتياز التزامه بكافة أحكام القيد والإفصاح الواردة في أحكام وشروط ونصوص نظام الامتياز و/أو اللائحة التنفيذية وأي تعديل أو إضافة تدخل عليهما، لاسيما أحكام (الفصل الرابع) من نظام الامتياز وأحكام (الفصل الثاني) من اللائحة التنفيذية وملحق (متطلبات وثيقة الإفصاح) الوارد في اللائحة التنفيذية.

وهنا بين ان على المانح قيد الاتفاق ووثيقة الإفصاح لدى وزارة التجارية خلال (٩٠) يوم من تاريخ التوقيع، وذكر ايضاً انه من التزامات المانح عند تعديل الاتفاق ان يقيد هذا التعديل لدى الوزارة.

الالتزام الثاني: هو الالتزام بنقل المعرفة الفنية:

المادة (20): كتيبات التشغيل

- (1-20) يقوم مانح الامتياز بتزويد صاحب الامتياز خلال مدة أقصاها (30) "ثلاثين" يوماً قبل إفتتاح أول محل مرخص به على سبيل الإعارة بنسخة من كتيبات التشغيل مطبوعة ونسخة أخرى إلكترونية (إن وجدت) والتي تتضمن من بين أمور أخرى تقنين وتفاصيل نظام العمل والخطط التسويقية وطرق إدارة وتسويق وممارسة وتشغيل نشاط الامتياز.

Page 31 of 64

- (2-20) يقر صاحب الامتياز بموجب هذه الاتفاقية أن مانح الامتياز يملك حقوق المؤلف والطباعة وكافة الحقوق الأخرى بخصوص كتيبات التشغيل وغيرها من المواد المرجعية والبرامج الترويجية التي تظل في جميع الأوقات ملكاً حصرياً وخالضاً لمانح الامتياز وحده سواء كانت مسجلة أم غير مسجلة، وأنه (صاحب الامتياز) لا يجوز له أن ينسخها أو يعيرها أو يطلع الغير عليها أو يستخدمها بأي صورة سواء بمقابل أو بدون مقابل إلا في الحدود اللازمة لتنفيذ هذه الاتفاقية.
- (3-20) يقر صاحب الامتياز بموجب هذه الاتفاقية إقرار بات ونهاي وغير قابل للنقض أن اللوحات التي ستضع على كل محل من المحلات المرخص بها وتحمل الاسم والعلامة التجارية تظل في جميع الأوقات ملكاً حصرياً وخالضاً لمانح الامتياز وحده، وذلك حتى لو قام صاحب الامتياز بدفع قيمة تصنيع وتصميم تلك اللوحات بحيث يقر صاحب الامتياز بموجب هذه الاتفاقية أنه قد تنازل عن ملكية تلك اللوحات. هذا ولا يجوز لصاحب الامتياز أن يستخدم تلك اللوحات بأي صورة إلا في الحدود اللازمة لتنفيذ هذه الاتفاقية وأثناء مدة سريان الاتفاقية.
- (4-20) في حالة وجود خلاف حول النسخة الصحيحة لكتيبات التشغيل فإن النسخة المعتمدة والموثقة هي النسخة الموجودة لدى مانح الامتياز.
- (5-20) يحق لمانح الامتياز بناءً على تقديره المطلق من وقت لآخر أثناء مدة سريان الاتفاقية أن يقوم بإدخال التعديلات والإضافات والتحديثات اللازمة لكتيبات التشغيل في ضوء التطورات التقنية ومتطلبات العملاء المتغيرة ووضع السوق والمنافسة فيه وأي أسباب أخرى يقدرها مانح الامتياز.
- (6-20) يقر صاحب الامتياز بأنه سوف يلتزم بكل دقة بكتيبات التشغيل كالتزامه بمواد هذه الاتفاقية، وكذلك بأي تعديلات أو إضافات أو تحديثات يدخلها مانح الامتياز بناءً على تقديره المطلق من وقت لآخر أثناء مدة سريان الاتفاقية على كتيبات التشغيل وذلك خلال فترة أقصاها (30) "ثلاثين" يوماً من تاريخ إخطار صاحب الامتياز كتابة بتلك التغيرات أو التحديثات.

على المانح تزويد صاحب الامتياز خلال مدة أقصاها (٣٠) يوم قبل فتح الوحدة بنسخة من كتيبات التشغيل وخبراته في الدعاية، وعليه ان يقر انه المالك لحقوق الملكية ملك حصري وانه يعيها لصاحب الامتياز ولا يجوز له ان ينسخها او يعيها او يطلع الغير عليها، وعلى صاحب الامتياز ان يقر ان اللوحات التي تضع على الوحدة تكون ملك للمانح وحده.

المادة (19): التدريب

- (1-19) يلتزم مانح الامتياز بموجب هذه الاتفاقية أن يقدم لصاحب الامتياز قبل بداية ممارسته لنشاط الامتياز برنامجاً تأهيلي وتدريبى أولي، والذي يحتاجه صاحب الامتياز لممارسة نشاط الامتياز في النطاق المكاني وتنفيذ هذه الاتفاقية (التدريب الأولي) والذي يشمل ويغطي دون حصر التالي:
- (1) تعريف بالفلسفة العامة والاستراتيجيات والرؤية والأهداف لمناح الامتياز ومفهوم الامتياز التجاري، وتوضيح طبيعة العلاقة التجارية بين مانح الامتياز وصاحب الامتياز؛ و
- (2) إدارة وتشغيل وممارسة نشاط الامتياز في المحلات المرخص بها والالتزام بأعلى مستويات ومعايير الجودة في هذا الصدد؛ و
- (3) التعريف بالخبرات والمعرفة الفنية بخصوص العمل في مجال أعمال النشاط التجاري والمحلات والخدمات ذات الصلة والأنظمة الإدارية والإشرافية والتشغيلية لمناح الامتياز؛ و
- (4) التدريب على طرق بيع المنتجات والمنتجات البديلة والوصفات المتعلقة بهما والخدمات ذات الصلة؛ و
- (5) كيفية بيع واستخدام وتخزين المنتجات والمنتجات البديلة محل هذه الاتفاقية وتقديم الخدمة للعملاء؛ و
- (6) تقديم التدريب الخاص بخدمة العملاء، والذي يتضمن تدريب صاحب الامتياز وعماله وموظفيه على كيفية تقديم خدمة سريعة وفعالة ومجاملة لكافة عملاء نشاط الامتياز؛ و
- (7) تقديم التدريب الخاص بالتسويق والدعاية والعلاقات العامة وحملة الترويج المتعلقة بافتتاح كل المحل المرخص به.
- (2-19) هذا ويكون التدريب الأولي على النحو المفصل أدناه:
- (1) تدريب لمدة (---) "----" يوماً قبل افتتاح المحل المرخص به الأول، ويكون التدريب لمدير تشغيل وعدد (٤) موظفين والمعينين لتشغيل أول محل مرخص به يتم افتتاحه؛ و
- (2) تدريب لمدة (---) "----" يوماً قبل افتتاح أي محل مرخص به يتم افتتاحه بعد أول محل مرخص به؛ و
- (3) يتحمل صاحب الامتياز كافة نفقات الانتقال والإقامة والمواصلات والسفر لفريق التدريب الخاص بمناح الامتياز الذي سيقدم التدريب الأولي، مع تحمل مانح الامتياز الأتعاب والرواتب الخاصة بالمدرسين.

ومن ضمن التزامات المانح بنقل المعرفة الفنية فإنه يجب عليه تدريب عمال صاحب الامتياز قبل البداية في نشاطه.

المادة (13): أسعار بيع المنتجات

- (1-13) يحدد مانح الامتياز أسعار بيع المنتجات والمنتجات البديلة والخدمات ذات الصلة بهما أو الأدوات والمواد أو المواد التسويقية أو المطبوعات أو الملابس الموحدة للعمال وغيرها من البنود التي تكون لازمة لممارسة نشاط الامتياز والتي سيقوم مانح الامتياز بتزويد صاحب الامتياز بها وفقاً لتصوص هذه الاتفاقية تحدد من قبل مانح الامتياز، هذا ويتم سدادها بالريال السعودي أو أي عملة أخرى قد يطلبها مانح الامتياز.
- (2-13) يلتزم صاحب الامتياز ببيع المنتجات والمنتجات البديلة والخدمات ذات الصلة بهما للعملاء في المحلات المرخص بها وفقاً للأسعار المحددة من مانح الامتياز كتابة مسبقاً لكل منتج من المنتجات أو خدمة من الخدمات دون أي زيادة أو نقصان. من ذلك عدم أحقية صاحب الامتياز في منح أو عمل أي عروض أو خصومات في أسعار بيع المنتجات والمنتجات البديلة والخدمات ذات الصلة بهما للعملاء في المحلات المرخص بها على خلاف الأسعار والسياسات والبرامج المحددة من مانح الامتياز كتابة مسبقاً.
- (3-13) في حالة حدوث أي تغييرات في الأسعار طبقاً لحالة السوق أو لأي سبب آخر، فإن مانح الامتياز يقوم بإخطار صاحب الامتياز بها قبل تطبيقها بـ (----) "-----" يوماً على الأقل.

ايضاً على مانح الامتياز تقديم الخدمات وبيع المنتجات ذات الصلة بالنشاط المتعلق بالامتياز التجاري لصاحب الامتياز، وعلى صاحب الامتياز بيعها كما بين له المانح في التعليمات.

الالتزام الثالث: وهو الالتزام بالبيع والتوزيع الحصري في منطقة الامتياز:

(1-2) مقابل قيام صاحب الامتياز بدفع رسوم الامتياز ورسوم خدمات الدعم الإداري والوفاء بالالتزامات المالية والشروط الأخرى التي يلتزم بها صاحب الامتياز وفقًا لهذه الاتفاقية، وافق مانح الامتياز على منح وإعطاء صاحب الامتياز بناء على طلبه بحق ترخيص وامتياز تجاري حصري/غير حصري كمطور منطقة يخوله استخدام حقوق الملكية الفكرية والعلامة التجارية والمعرفة الفنية ونموذج عمل الامتياز لممارسة وتشغيل نشاط الامتياز في النطاق المكاني من خلال المحلات المرخص بها لبيع المنتجات وتقديم الخدمات ذات الصلة وفقًا لشروط وأحكام هذه الاتفاقية؛ و

وهنا لا يجوز للمانح إعطاء الغير حق فتح وحدة أو أكثر تحمل نفس العلامة التجارية داخل المنطقة الحصرية.

الالتزام الرابع: وهو الالتزام بالضمان من العيوب الخفية:

المادة (9): المنتجات المعيبة

(1-9) يضمن مانح الامتياز جودة المنتجات والمنتجات الغذائية التي يشتريها مباشرة من مانح الامتياز والتي يقوم بتوريدها لصاحب الامتياز، شريطة التزم صاحب الامتياز بطرق الحفاظ لهذه المنتجات وفقًا لما هو محدد في كتيبات التشغيل وحسب تاريخ الصلاحية المكتوب على كل منتج من المنتجات. كما يلتزم صاحب الامتياز بموجب هذه المادة بالقيام على نفقته ومسئوليته بإتلاف أي منتج من المنتجات يظهر أن تاريخ صلاحيته قد انتهى. هذا ويتحمل صاحب الامتياز أي ضرر قد يلحق بمانح الامتياز أو الغير نتيجة عدم التزامه (صاحب الامتياز) بأحكام هذه المادة.

على

مانح الامتياز ضمان العيوب الخفية مما يبيعه على صاحب الامتياز، وعلى صاحب الامتياز اخطار المانح بالمعيب عند وجوده والكمية المعيبة خلال الفترة المتفق عليها، وعادة ما تكثر المنتجات المعيبة في هذا النوع من الامتياز؛ لأن الغالب فيه هو بيع المنتجات، فيجب على الطرفين وضع ضوابط للمنازعات فيه واقتران هذه الضوابط بجزاءات لكي يلتزم الطرفين وتستمر العلاقة التعاقدية بين الطرفين.

ثانياً التزامات الطرف صاحب الامتياز:

الالتزام الأول: وهو الالتزام بالخضوع لأوامر المانح واتباع التعليمات:

المادة (6): تشغيل المحلات المرخص بها وممارسة نشاط الامتياز

- (1-7) يلتزم صاحب الامتياز طوال مدة سريان الاتفاقية في تشغيل كل محل من المحلات المرخص بها وممارسة نشاط الامتياز بما يلي:
- (1) الالتزام التام في تشغيل المحلات المرخص بها وممارسة نشاط الامتياز بكل تفاصيل نموذج عمل الامتياز وكتيبات التشغيل وأي تعديل قد يدخل عليها من وقت لآخر. وكذلك الالتزام التام بأي تعليمات أو توجيهات أو طلبات قد تصدر من مانح الامتياز لإدارة وتشغيل المحلات المرخص بها وممارسة نشاط الامتياز دون أن تكون قد أضيفت لكتيبات التشغيل، وذلك من أجل إدارة المحلات المرخص بها وممارسة نشاط الامتياز بما يحافظ على ويتناسب مع سمعة واسم مانح الامتياز والعلامة التجارية وبما يحافظ على هوية نشاط الامتياز والعلامة التجارية؛ و
 - (2) إتباع توجيهات مانح الامتياز والأحكام الموضحة في كتيبات التشغيل بخصوص عرض وبيع وتخزين واستخدام المنتجات والمنتجات البديلة وتقديم الخدمات ذات الصلة بهما؛ و
 - (3) يلتزم صاحب الامتياز بشراء بعض المنتجات من مانح الامتياز مباشرة والتي يحددها مانح الامتياز من وقت لآخر؛ و
 - (4) يلتزم صاحب الامتياز بشراء الأدوات والمعدات اللازمة لممارسة نشاط الامتياز حسب ما يطلبه ويحددها مانح الامتياز في هذا الخصوص وفقاً لما هو محدد في كتيبات التشغيل؛ و
 - (5) ابقاء الأدوات والمعدات تعمل بحالة جيدة وفعالة، وبمظهر نظيف ومقبول مهنيًا، والتأكد من أنه يتم على حسابه صيانتها بصورة جيدة ودورية وفقاً لما هو محدد في الضمان المعد من الشركة الصانعة لتلك الأدوات والمعدات، ووفقاً للمتطلبات المذكورة في كتيبات التشغيل؛ وبيع وعرض المنتجات والمنتجات البديلة بالطريقة المنصوص عليها في كتيب التعليمات أو في تعليمات الشركة المنتجة.

وهنا يلتزم صاحب الامتياز بممارسة النشاط طوال مدة سريان الاتفاقية، وعليه الالتزام بكتيبات التشغيل وأي تعديل يطرأ عليها، وعليه الالتزام بشراء المنتجات التي يحددها المانح من وقت الى اخر والأدوات اللازمة للتشغيل والمحافظة عليها.

الالتزام الثاني: وهو الالتزام بدفع الثمن:

المادة (11): الرسوم والمدفوعات

- تظير إعطاء صاحب الامتياز الحق طوال مدة سريان الاتفاقية في استخدام الحقوق الفكرية والعلامة التجارية وترويج وبيع المنتجات البديلة والخدمات ذات الصلة بهما وممارسة نشاط الامتياز في النطاق المكاني وفتح المحلات المرخص بها واستخدام نموذج عمل الامتياز والمعرفة الفنية وكتيبات التشغيل، وكذلك مقابل المعونة والدعم الإداري والفني المستمر والخدمات والمساعدات والاستشارات التي يقدمها مانح الامتياز بموجب هذه الاتفاقية لصاحب الامتياز، اتفق الطرفان أن يدفع صاحب الامتياز لمانح الامتياز دون تأخير أو حسم أو مقاصة مع أي مبالغ أخرى قد تكون مستحقة له النسب والرسوم التالية:
- (1-11) رسوم الامتياز:
- هي مبلغ مقطوع قدره (-----) "ريال سعودي يدفع دفعة واحدة عند توقيع هذه الاتفاقية، ولا يحق لصاحب الامتياز استرداد رسوم الامتياز المدفوعة لأي سبب من الأسباب بما فيها إنهاؤه أو انتهاء الاتفاقية. هذا وقد وافق صاحب الامتياز على أن رسوم الامتياز هي مبلغ مستحق بالكامل لمانح الامتياز مقابل الحقوق والدعم المذكور في بداية هذه المادة (11) وأعمال ودراسات وأبحاث قام بها مانح الامتياز ومصروفات تكديدها قبل توقيع هذه الاتفاقية؛ ومنها على سبيل المثال تطوير وإعداد نموذج عمل الامتياز والمعرفة الفنية وكتيبات التشغيل وعدم إعطاء حق لصاحب امتياز آخر في النطاق المكاني.
- (2-11) رسوم خدمات الدعم الإداري:
- يلتزم صاحب الامتياز بأن يدفع لمانح الامتياز ما نسبته (-----) "بالمائة من قيمة إجمالي الإيرادات، مقابل الحقوق والدعم المذكور في بداية هذه المادة (11) والدعم الفني المستمر والخدمات الإدارية التي يقدمها مانح الامتياز لصاحب الامتياز طوال مدة سريان الاتفاقية. هذا ومن المتفق عليه بين الطرفين أن صاحب الامتياز لن يلتزم بسداد النسبة المذكورة إلا بعد مرور (-----) "يوماً من تاريخ الافتتاح الرسمي للمحل المرخص به الأوفى.
- (3-11) رسوم تطوير وفتح المحلات المرخص بها:
- هي مبلغ مقطوع قدره (-----) "ريال سعودي يدفع دفعة واحدة بمجرد اعتماد الموقع من قبل مانح الامتياز، ولا يحق لصاحب الامتياز استرداد رسوم تطوير وفتح المحلات المرخص بها المدفوعة لأي سبب من الأسباب بما فيها إنهاؤه أو انتهاء الاتفاقية. هذا وقد وافق صاحب الامتياز على أن رسوم تطوير وفتح المحلات المرخص بها هي مبالغ ورسوم مستحق بالكامل لمانح الامتياز مقابل الحقوق والدعم المذكور في بداية هذه المادة (11) وأعمال ودراسات وأبحاث قام بها مانح الامتياز ومصروفات تكديدها قبل توقيع هذه الاتفاقية.
- (4-11) يلتزم صاحب الامتياز بأن يسدد لمانح الامتياز في اليوم (-----) "من كل شهر ميلادي ما يلي:
- (1) رسوم خدمات الدعم الإداري؛ و
 - (2) المساهمة في الدعاية والإعلان المذكورة في المادة (12-1) أعلاه.

في هذا الالتزام يجب على صاحب الامتياز ان يدفع الرسوم المتفق عليها من رسم الامتياز او رسم الدخول، و رسم الدعم الإداري، ورسم تطوير المحلات وغيرها من الرسوم والنسب التي يتفق عليها الطرفين كما في العقد المبرم بينهم.

الالتزام الثالث: هو الالتزام بالمحافظة على السرية:

المادة (22): السرية وعدم الإفصاح	
(1-22) يقر ويتعهد ويوافق صاحب الامتياز بما يلي: (1) إن مانح الامتياز هو المالك الوحيد والحصري طوال مدة سريان الاتفاقية وبعد تاريخ نهاية الاتفاقية للمعلومات السرية وكل ما يطرأ عليها من إضافات أو تعديلات أو تغيرات أو حقوق متفرعة؛ و (2) إن علمه ومعرفته بالمعلومات السرية هو من معلومات أفشاها مانح الامتياز أو أي من مديريه أو عماله أو وكلائه أو المتعاقدين معه أو أي من شركائه أو شخص من مجموعته من خلال التدريب والرأي والمشورة المقدمة لصاحب الامتياز و/أو كتيبات التشغيل و/أو تنفيذ بنود ونصوص هذه الاتفاقية أو بأي وسيلة أخرى شفاهية أو مكتوبة أو إلكترونية وسواء ذكر أن تلك المعلومات سرية أم لا؛ و (3) إن المعلومات السرية تم تزويدها لصاحب الامتياز على أساس أنها سرية ويجب على صاحب الامتياز وموظفيه وعماله ووكلائه والمتعاقدين معه وأي من شركائه أو أي شخص له سيطرة عليه عدم الإفشاء بها أو استخدامها طوال مدة سريان الاتفاقية بأي صورة كانت وسواء كانت بمقابل أو بدون مقابل وأمام أي جهة محلية أو أجنبية عامة أو خاصة إلا وفقاً لما هو محدد في نصوص هذه الاتفاقية وفي الحدود المطلوبة لتنفيذ؛ و (4) إن المعلومات السرية تعتبر من الأسرار التجارية. (2-22) تعهد والتزم ووافق صاحب الامتياز أن يتخذ كافة الإجراءات ويطبق الأنظمة التي تكون كافية لحماية سرية المعلومات السرية طوال مدة سريان الاتفاقية وبعد تاريخ نهاية الاتفاقية أو التي قد يطلبها مانح الامتياز في هذا الصدد من وقت لآخر، ومن ذلك الاحتفاظ بكتيبات التشغيل وأي مستندات أخرى قد تحوي أي معلومات السرية في خزانة أو في أي مكان آخر لا يكون إلا في متناول صاحب الامتياز. (3-22) تعهد والتزم ووافق صاحب الامتياز وموظفيه وعماله ووكلائه والمتعاقدين معه وأي من شركائه أو أي شخص له سيطرة عليه بعد تاريخ نهاية الاتفاقية بعدم إفشاء أو استخدام المعلومات	

وهنا يقر صاحب الامتياز في العقد بحقوق الملكية للمانح، والمحافظة على السرية بين الطرفين، وإن هذه المعلومات تعتبر من الاسرار التجارية.

الالتزام الرابع: وهو الالتزام بعدم المنافسة:

المادة (23): شرط عدم المنافسة	
(1-23) تعهد والتزم ووافق صاحب الامتياز بعدم مشاركته أو عامله أو أي من شركائه أو أي شخص له سيطرة عليه بالقيام بأي نشاط في رأي مانح الامتياز وتقديره المطلق أنه مماثل أو مشابه أو منافس لنشاط الامتياز أو المنتجات والخدمات ذات الصلة بتلك المنتجات من أي جهة سواء في صورة شراكة أو إدارة أو بيع أو تمثيل أو تقديم استشارة أو تصنيع أو تقديم أي عمل آخر بأي صورة كانت وسواء كان ذلك بمقابل أو بدون مقابل وأمام أي جهة محلية أو أجنبية عامة أو خاصة. (2-23) يسري الالتزام والحظر المذكورة في المادة (23-1) أعلاه أثناء مدة سريان الاتفاقية ولمدة (٥) "خمس" سنوات بعد تاريخ نهاية الاتفاقية. (3-23) يقر ويوافق صاحب الامتياز أن عدم تقيد أو تنفيذه لأحكام هذه المادة (23) بكل دقة يعد إخلالاً جوهرياً بالاتفاقية يعطي لمانح الامتياز إضافة إلى أي حقوق أخرى متاحة له تحت هذه الاتفاقية أو بموجب (بما فيه حق مانح الامتياز في التعويض عن أي أضرار قد تلحقه في هذا الخصوص) الحق في أن يفرض على صاحب الامتياز غرامة مالية اتفاقية متفق على قيمتها من الطرفين سلفاً في هذه الاتفاقية تقدر بقيمة مبلغ رسوم الامتياز وهي (---- ريال سعودي) وفسخ الاتفاقية فوراً وفقاً لأحكام المادة (28-3) أدناه. (4-23) من المتفق عليه بين الطرفين أن تنفيذ أحكام هذه المادة (23) يجب ألا يتضمن إخلالاً أو خرق لأحكام نظام المنافسة السعودي الساري، وفي حالة تضمن هذه المادة أو المواد الأخرى في هذه الاتفاقية حكم أو شرط يخالف أو يتعارض مع نص أو شرط أمر ملزم في نظام المنافسة السعودي الساري فإنه يتم تطبيق نص وشرط نظام المنافسة في العلاقة التعاقدية بين الطرفين ولا يطبق حكم النص المخالف الوارد في هذه الاتفاقية.	

وهنا يتعهد بعدم المنافسة في المنطقة المحددة للحصرية اثناء مدة سريان الاتفاقية.

المطلب الثاني: دراسة تحسين حوكمة أطراف عقد الامتياز التجاري في مجال الصناعة

التزامات الطرف المانح:

الالتزام الأول: وهو الالتزام بالإفصاح في الفترة السابقة للتعاقد:

المادة (٣١): القيد والإفصاح

- (١-٣١) على مانح الامتياز قيد هذه اتفاقية الموقعة ووثيقة الإفصاح ذات الصلة بهذه الاتفاقية لدى الوزارة خلال (٩٠) "تسعين" يوماً من تاريخ توقيع هذه الاتفاقية، وذلك بإيداع نسخة من هذه الاتفاقية ووثيقة الإفصاح لدى الجهة المختصة في الوزارة.
- (٢-٣١) في حال تعديل هذه الاتفاقية بتغيير أي من طرفيها أو مدتها، يلتزم مانح الامتياز بقيد تعديل هذه الاتفاقية لدى الوزارة خلال (٩٠) "تسعين" يوماً من تاريخ إجرائه، وذلك بإيداع نسخة من التعديل الموقع لدى الجهة المختصة في الوزارة.
- (٣-٣١) إضافة إلى الأحكام الواردة في المادتين (١-٣٤) و(٢-٣٤) أعلاه، يؤكد مانح الامتياز التزامه بكافة أحكام القيد والإفصاح الواردة في أحكام وشروط ونصوص نظام الامتياز و/أو اللائحة التنفيذية وأي تعديل أو إضافة تدخل عليهما، لاسيما أحكام (الفصل الرابع) من نظام الامتياز وأحكام (الفصل الثاني) من اللائحة التنفيذية وملحق (متطلبات وثيقة الإفصاح) الوارد في اللائحة التنفيذية.

ولطبيعة هذا النوع من العقود يفضل ان يكون الاتفاق والمراسلات قبل العقد بوقت طويل لكي يتسنى للأطراف اتخاذ القرار من عدمه في التعاقد.

الالتزام الثاني: هو الالتزام بنقل المعرفة الفنية:

المادة (١٧): كتيبات التشغيل

- (١-١٧) يقوم مانح الامتياز بتزويد صاحب الامتياز خلال مدة أقصاها (30) "ثلاثين" يوماً قبل إفتاح الوحدة المرخص بها على سبيل الإعارة بنسخة من كتيبات التشغيل مطبوعة ونسخة أخرى الكترونية (إن وجدت) والتي تتضمن من بين أمور أخرى تقنين وتفصيل نظام العمل والخطط التسويقية وطرق إدارة وتسويق وممارسة وتشغيل نشاط الامتياز.
- (٢-١٧) يقر صاحب الامتياز بموجب هذه الاتفاقية أن مانح الامتياز يملك حقوق المؤلف والطباعة وكافة الحقوق الأخرى بخصوص كتيبات التشغيل وغيرها من المواد المرجعية والبرامج الترويجية التي تظل في جميع الأوقات ملكاً حصرياً وخالصاً لمانح الامتياز وحده سواء كانت مسجلة أم غير مسجلة، وأنه (صاحب الامتياز) لا يجوز له أن ينسخها أو يعيرها أو يطلع الغير عليها أو يستخدمها بأي صورة سواء بمقابل أو بدون مقابل إلا في الحدود اللازمة لتنفيذ هذه الاتفاقية.
- (٣-١٧) يقر صاحب الامتياز بموجب هذه الاتفاقية إقرار بات ونهاي وغير قابل للنقض أن اللوحات التي ستُصنع على الوحدة المرخص بها وتحمل الاسم والعلامة التجارية تظل في جميع الأوقات ملكاً حصرياً وخالصاً لمانح الامتياز وحده، وذلك حتى لو قام صاحب الامتياز بدفع قيمة تصنيع وتصميم تلك اللوحات بحيث يقر صاحب الامتياز بموجب هذه الاتفاقية أنه قد تنازل عن ملكية تلك اللوحات. هذا ولا يجوز لصاحب الامتياز أن يستخدم تلك اللوحات بأي صورة إلا في الحدود اللازمة لتنفيذ هذه الاتفاقية وأثناء مدة سريان الاتفاقية.

المعرفة الفنية في مجال الصناعة يختلف اختلافاً كبيراً عن المنتجات الغذائية او المطاعم، فالصناعة قد يمنح حق او أكثر لتصنيع أحد الأدوات او قد يعطي حق التصنيع الكامل لصاحب الامتياز، والسبب

عادة في استخدام هذا النوع من الامتياز هو التكلفة العالية للتصنيع في أحد الدول مقارنة بغيرها من الدول فيمنح الحق في الدولة التي يكون التكلفة فيها اقل.

المادة (١٦): التدريب

- (1-١٦) يلتزم مانح الامتياز بموجب هذه الاتفاقية أن يقدم لصاحب الامتياز قبل بداية ممارسته لنشاط الامتياز برنامج تأهيلي وتدريب أولي، والذي يحتاجه صاحب الامتياز لممارسة نشاط الامتياز في الوحدة المرخص بها وتنفيذ هذه الاتفاقية (التدريب الأولي) والذي يشمل دون حصر التالي:
- (1) تعريف بالفلسفة العامة والاستراتيجيات والرؤية والأهداف لمانح الامتياز ومفهوم الامتياز التجاري، وتوضيح طبيعة العلاقة التجارية بين مانح الامتياز وصاحب الامتياز؛ و
 - (2) إدارة وتشغيل وممارسة نشاط الامتياز في الوحدة المرخص بها والالتزام بأعلى مستويات ومعايير الجودة في هذا الصدد؛ و
 - (3) التعريف بالخبرات والمعرفة الفنية بخصوص العمل في مجال أعمال النشاط التجاري والوحدات والخدمات ذات الصلة والأنظمة الإدارية والإشرافية والتشغيلية لمانح الامتياز؛ و
 - (4) التدريب على طرق ترويج وتقديم الخدمات وبيع المنتجات ذات الصلة بها؛ و
 - (5) كيفية تسويق وترويج وتقديم الخدمات وبيع وتخزين المنتجات ذات الصلة بها محل هذه الاتفاقية وتقديم الخدمة للعملاء؛ و

التدريب في الامتياز التجاري عادة يحتاج الى وقت أكبر، ويحتاج خبرات وتدريب عالي للمحافظة على العلامة التجارية والجودة.

المادة (١٠): أسعار تقديم الخدمات وبيع المنتجات ذات الصلة

- (1-١٠) يحدد مانح الامتياز أسعار تقديم الخدمات وبيع المنتجات ذات الصلة بها أو الأدوات والمواد أو المواد التسويقية أو المطبوعات أو الملابس الموحدة للعمال وغيرها من البنود التي تكون لازمة

Page 23 of 63

- لممارسة نشاط الامتياز والتي سيقوم مانح الامتياز بتزويد صاحب الامتياز بها وفقاً لنصوص هذه الاتفاقية تحدد من قبل مانح الامتياز.
- (2-١٠) يلتزم صاحب الامتياز بتقديم الخدمات وبيع المنتجات ذات الصلة بها للعملاء في الوحدة المرخص بها وفقاً للأسعار المحددة من مانح الامتياز كتابة مسبقاً لكل خدمة من الخدمات والمنتجات ذات الصلة بها دون أي زيادة أو نقصان، من ذلك عدم أحقية صاحب الامتياز في منح أو عمل أي عروض أو خصومات في أسعار تقديم الخدمات أو بيع المنتجات ذات الصلة بها للعملاء في الوحدة المرخص بها على خلاف الأسعار والسياسات والبرامج المحددة من مانح الامتياز كتابة مسبقاً.

وهنا يلتزم المانح في تقديم الخدمات والأدوات للتصنيع، وفي المقابل على صاحب الامتياز هو الالتزام بالتقيد بالأسعار والجودة في الخدمة المصنعة.

الالتزام الثالث: وهو الالتزام بالبيع والتوزيع الحصري في منطقة الامتياز:

المادة (2): التعيين

(1-2) مقابل قيام صاحب الامتياز بدفع رسوم الامتياز ورسوم خدمات الدعم الإداري والوفاء بالالتزامات المالية والشروط الأخرى التي يلتزم بها صاحب الامتياز وفقاً لهذه الاتفاقية، وافق مانح الامتياز على منح وإعطاء صاحب الامتياز بناء على طلبه حق ترخيص وامتياز تجاري لاستخدام حقوق الملكية الفكرية والعلامة التجارية والمعرفة الفنية ونموذج عمل الامتياز لممارسة وتشغيل نشاط الامتياز من خلال فتح وتشغيل الوحدة المرخص بها للقيام بنشاط وأعمال ترويج وتقديم الخدمات وبيع المنتجات ذات الصلة بالخدمات من خلال الوحدة المرخص بها وفقاً لشروط وأحكام هذه الاتفاقية؛ و

Page 10 of 63

(2-2) مقابل قيام صاحب الامتياز بدفع رسوم الامتياز ورسوم خدمات الدعم الإداري والوفاء بالالتزامات المالية والشروط الأخرى التي يلتزم بها صاحب الامتياز وفقاً لهذه الاتفاقية، وافق مانح الامتياز على منح وإعطاء صاحب الامتياز حماية في المنطقة المحمية والمفصلة في الملحق رقم (-) المرفق بالاتفاقية، بحيث لا يجوز لمانح الامتياز منح وإعطاء الغير سواء كان شخص معنوي أو طبيعي حق لفتح وحدة/وحدات مرخص به/مرخص بها تحمل العلامة التجارية لممارسة وتشغيل نشاط الامتياز والقيام بنشاط وأعمال ترويج وتقديم الخدمات وبيع المنتجات ذات الصلة بها داخل المنطقة المحمية.

الامتياز الصناعي يغطي مساحة أكبر ويخدم مستفيدين أكثر على حسب أهمية الصناعة واستهلاكها، فقد يمنح الحق في قارة أو قد يمنح في دولة مثل لو منحت شركة أبل الأمريكية حق التصنيع في دولة الصين لشركة ويكون هذا فقط في قارة اسيا او ما تحدد الاتفاقية.

الالتزام الرابع: وهو الالتزام بالضمان من العيوب الخفية:

(3-7) يضمن مانح الامتياز جودة المنتجات و/أو الأدوات والمواد و/أو المواد التسويقية و/أو المطبوعات و/أو ملابس العمال الموحدة و/أو غيرها من المواد والبندود التي تكون لازمة لممارسة نشاط الامتياز التي يبيعها ويوردها لصاحب الامتياز، شريطة التزام صاحب الامتياز بطرق الحفظ للمنتجات والمواد والأدوات والبندود وفقاً لما هو محدد في كتيبات التشغيل وحسب تاريخ الصلاحية المكتوب لكل منها، إن وجد. كما يلتزم صاحب الامتياز بموجب هذه المادة بالقيام على نفقته ومسئوليته بإتلاف أي منها إذا ظهر أن تاريخ صلاحيته قد انتهى، إن وجد. هذا ويتحمل صاحب الامتياز أي ضرر قد يلحق مانح الامتياز أو الغير نتيجة عدم التزامه (صاحب الامتياز) بأحكام هذه المادة.

(4-7) في حال كانت المنتجات و/أو الأدوات والمواد و/أو المواد التسويقية و/أو المطبوعات و/أو ملابس العمال الموحدة و/أو غيرها من المواد والبندود التي تكون لازمة لممارسة نشاط الامتياز والتي تباع وتورد لصاحب الامتياز معيبة، فعلى صاحب الامتياز أن يخطر مانح الامتياز كتابة بطبيعة العيوب الموجودة في أي منها عند استلامها والكمية المعيبة وذلك خلال فترة أقصاها (١٠) "عشرة" أيام تقويمية من تاريخ استلامها.

وهنا يضمن المانح ما يبيعه على صاحب الامتياز من منتجات وأدوات وآلات، وعادة ما تكون العيوب الخفية قليلة في هذا النوع من الامتياز لكن عند وجودها فإنها مكلفة للغاية ويجب ضبطها.

ثانياً التزامات الطرف صاحب الامتياز:

الالتزام الأول: وهو الالتزام بالخضوع لأوامر المانح واتباع التعليمات:

المادة (6): تشغيل الوحدة المرخص بها وممارسة نشاط الامتياز
(1-7) يلتزم صاحب الامتياز طوال مدة سريان الاتفاقية في تشغيل الوحدة المرخص بها وممارسة نشاط الامتياز بما يلي:
(1) الالتزام التام في تشغيل الوحدة المرخص بها وممارسة نشاط الامتياز بكل تفاصيل نموذج عمل الامتياز وكتيبات التشغيل وأي تعديل قد يدخل عليها من وقت لآخر. وكذلك الالتزام التام بأي تعليمات أو توجيهات أو طلبات قد تصدر من مانح الامتياز لإدارة وتشغيل الوحدة المرخص بها وممارسة نشاط الامتياز دون أن تكون قد أضيفت لكتيبات التشغيل، وذلك من أجل إدارة الوحدة المرخص بها وممارسة نشاط الامتياز بما يحافظ على ويتناسب مع سمعة واسم مانح الامتياز والعلامة التجارية وبما يحافظ على هوية نشاط الامتياز والعلامة التجارية؛ و
(2) إتباع توجيهات مانح الامتياز والأحكام الموضحة في كتيبات التشغيل بخصوص تقديم وترويج الخدمات وبيع وتخزين المنتجات ذات الصلة بها؛ و
(3) يلتزم صاحب الامتياز بشراء بعض المنتجات ذات الصلة بالخدمات من مانح الامتياز مباشرة والتي يحددها مانح الامتياز من وقت لآخر؛ و
(4) يلتزم صاحب الامتياز بشراء الأدوات والمعدات اللازمة لممارسة نشاط الامتياز حسب ما يطلبه ويحددها مانح الامتياز في هذا الخصوص وفقاً لما هو محدد في كتيبات التشغيل؛ و
(5) ابقاء الأدوات والمعدات تعمل بحالة جيدة وفعالة، وبمظهر نظيف ومقبول مهنتياً، والتأكد من أنه يتم على حسابه صيانتها بصورة جيدة ودورية وفقاً لما هو محدد في الضمان المعد من الشركة الصانعة لتلك الأدوات والمعدات، ووفقاً للمتطلبات المذكورة في كتيبات التشغيل؛ وترويج وتقديم الخدمات وعرض وبيع المنتجات ذات الصلة بالطريقة المنصوص عليها في كتيب التعليمات أو في تعليمات الشركة المنتجة.
(6) ممارسة وتشغيل نشاط الامتياز بما يحقق ويروج المصلحة المشتركة للطرفين بصورة خاصة يجب على صاحب الامتياز بذل أقصى درجات الحرص في تقديم الخدمات وبيع المنتجات ذات الصلة بها وفق ما يحدده له مانح الامتياز؛ و
(7) ممارسة وتشغيل نشاط الامتياز طبقاً لشروط هذه الاتفاقية والقواعد المهنية والأعراف المتبعة في العمل وبعناية وحرص وحسن نية؛ و
(8) تشغيل الوحدة المرخص بها في الأيام والساعات (على الأقل 12 ساعة يومياً) حسب التعليمات التي يضعها مانح الامتياز من وقت لآخر. هذا ويحق لمانح الامتياز، بما يتماشى مع الأنظمة والتعليمات ذات الصلة، وضع كاميرات مراقبة في الوحدة المرخص بها للتأكد

على صاحب الامتياز في الامتياز الصناعي ان يلتزم بالجودة والمعايير الصناعية المتفق عليها كي لا يقع في اخلال بالالتزام، ولصعوبة ضبط هذا الشيء فلا يوجد في المملكة العربية السعودية هذا النوع من الصناعة بل يسهل للشركات الاستثمارية العمل في السعودية كما يبين نظام الاستثمار الاجنبي.

الالتزام الثاني: وهو الالتزام بدفع الثمن:

رسوم الامتياز:
(1-8) هي مبلغ مقطوع قدره (-----) "-----" ريال سعودي يدفع دفعة واحدة عند توقيع هذه الاتفاقية، ولا يحق لصاحب الامتياز استرداد رسوم الامتياز المدفوعة لأي سبب من الأسباب بما فيها انتهاء أو انتهاء الاتفاقية. هذا وقد وافق صاحب الامتياز على أن رسوم الامتياز هي مبلغ مستحق بالكامل لمانح الامتياز مقابل الحقوق والدعم المذكور في بداية هذه المادة (11) وأعمال ودراسات وأبحاث قام بها مانح الامتياز ومضروقات تكبدها قبل توقيع هذه الاتفاقية؛ ومنها على سبيل المثال تطوير وإعداد نموذج عمل الامتياز والمعرفة الفنية وكتيبات التشغيل وعدم إعطاء حق لصاحب امتياز آخر في المنطقة المحمية.
(2-8) رسوم خدمات الدعم الإداري:
(1) يلتزم صاحب الامتياز بأن يدفع لمانح الامتياز ما نسبته (---) % "----" بالمائة من قيمة إجمالي الإيرادات، مقابل الحقوق والدعم المذكور في بداية هذه المادة (8) والدعم الفني المستمر والخدمات الإدارية التي يقدمها مانح الامتياز لصاحب الامتياز طوال مدة سريان الاتفاقية. هذا ومن المتفق عليه بين الطرفين أن صاحب الامتياز لن يلتزم بسداد النسبة المذكورة إلا بعد مرور (---) "-----" يوماً من تاريخ الافتتاح الرسمي للوحدة المرخص بها.
(3-8) يلتزم صاحب الامتياز بأن يسدد لمانح الامتياز في اليوم (---) "----" من كل شهر ميلادي ما يلي:
(1) رسوم خدمات الدعم الإداري؛ و
(2) المساهمة في الدعاية والإعلان المذكورة في المادة (9-1) أدناه.
يتم سداد رسوم خدمات الدعم الإداري ورسوم المساهمة في الدعاية والإعلان عن طريق حوالة بنكية يدفعها صاحب الامتياز للحساب البنكي الذي يحدده مانح الامتياز من وقت لآخر. يجوز لمانح الامتياز في كل سنة تعاقدية خلال مدة سريان الاتفاقية أن يقوم بمراجعة وإعادة النظر في الرسوم المقررة على صاحب الامتياز بموجب هذه الاتفاقية، بحيث يجوز لمانح الامتياز تغيير تلك الرسوم مرة كل سنة تعاقدية. هذا ومن المتفق عليه بين الطرفين أنه لا يجوز لمانح الامتياز زيادة نسبة رسوم خدمات الدعم الإداري خلال المدة الأصلية للاتفاقية أكثر من 3%، بحيث لا تزيد إجمالي نسبة رسوم خدمات الدعم الإداري خلال المدة الأصلية للاتفاقية عن --- %.
(5-8) على مانح الامتياز الاستجابة لطلب صاحب الامتياز بتزويده بتفاصيل المقابل المالي المترتب عليه أو المدفوع منه في شأن ممارسة أعمال نشاط الامتياز، وذلك ما لم يكن لدى مانح الامتياز سبب معقول لعدم تزويد صاحب الامتياز بتلك التفاصيل والمعلومات، فعندها يحق لمانح الامتياز عدم تزويد صاحب الامتياز بها دون مسئولية عليها في هذا الخصوص.

ولأن الامتياز الصناعي يعد من الامتيازات الكبيرة والنادرة فإنه يجب ضبط الدفوعات والتزامات الأطراف لتجنب النزاع وعند وجود النزاع وضع طرق حل سليمة تخدم مصلحة الطرفين وتحقق السرعة والسرية في الفصل في النزاع.

الالتزام الثالث: هو الالتزام بالمحافظة على السرية:

المادة (١٩): السرية وعدم الإفصاح	
(1-١٩)	يقر ويتعهد ويوافق صاحب الامتياز بما يلي:
(1)	إن مانح الامتياز هو المالك الوحيد والحصري طوال مدة سريان الاتفاقية وبعد تاريخ نهاية الاتفاقية للمعلومات السرية وكل ما يطرأ عليها من إضافات أو تعديلات أو تغيرات أو حقوق متفرعة؛ و
(2)	إن علمه ومعرفته بالمعلومات السرية هو من معلومات أفشاها مانح الامتياز أو أي من مديريه أو عماله أو وكالاته أو المتعاقدين معه أو أي من شركائه أو شخص من مجموعته من خلال التدريب و/أو الرأي والمشورة المقدمة لصاحب الامتياز و/أو كتيبات التشغيل و/أو

Page 32 of 63

- تنفيذ بنود ونصوص هذه الاتفاقية أو بأي وسيلة أخرى شفاهية أو مكتوبة أو إلكترونية وسواء ذكر أن تلك المعلومات سرية أم لا؛ و
- (3) إن المعلومات السرية تم تزويدها لصاحب الامتياز على أساس أنها سرية ويجب على صاحب الامتياز وموظفيه وعماله ووكالاته والمتعاقدين معه وأي من شركائه أو أي شخص له سيطرة عليه عدم الإفشاء بها أو استخدامها طوال مدة سريان الاتفاقية بأي صورة كانت وسواء كانت بمقابل أو بدون مقابل وأمام أي جهة محلية أو أجنبية عامة أو خاصة إلا وفقاً لما هو محدد في نصوص هذه الاتفاقية وفي الحدود المطلوبة لتنفيذ؛ و
- (4) إن المعلومات السرية تعتبر من الأسرار التجارية.
- (2-١٩) تعهد والتزم ووافق صاحب الامتياز أن يتخذ كافة الإجراءات ويطبق الأنظمة التي تكون كافية لحماية سرية المعلومات السرية طوال مدة سريان الاتفاقية وبعد تاريخ نهاية الاتفاقية أو التي قد يظليها مانح الامتياز في هذا الصدد من وقت لآخر، ومن ذلك الاحتفاظ بكتيبات التشغيل وأي مستندات أخرى قد تحوي أي معلومات السرية في خزانة أو في أي مكان آخر لا يكون إلا في متناول صاحب الامتياز.
- (3-١٩) تعهد والتزم ووافق صاحب الامتياز وموظفيه وعماله ووكالاته والمتعاقدين معه وأي من شركائه أو أي شخص له سيطرة عليه بعد تاريخ نهاية الاتفاقية بعدم إفشاء أو استخدام المعلومات السرية بأي صورة كانت وسواء كانت بمقابل أو بدون مقابل وأمام أي جهة محلية أو أجنبية عامة أو خاصة.
- (4-١٩) يلتزم صاحب الامتياز بأن يأخذ تعهيدات من ويرم عقود السرية اللازمة مع موظفيه وعماله ووكالاته والمتعاقدين معه وأي شخص يعمل في تنفيذ أي جزء من هذه الاتفاقية أو ممارسة نشاط الامتياز من أجل الحفاظ على سرية المعلومات السرية وعدم إفشائها للغير أو استخدامها طوال مدة سريان الاتفاقية إلا في الحدود اللازمة لتنفيذ هذه الاتفاقية أو بعد تاريخ نهاية الاتفاقية.

لأن الامتياز الصناعي من الامتيازات التي يجب فيها السرية ولتكلفة هذه الصناعة، فإنه يجب ان تتخذ جميع الإجراءات الاحترازية التي تضمن عدم خروج افشاء هذه السرية والحرص على عدم تسربها وتكليف الطرف صاحب الامتياز بالتعويض في حال اخلاله.

الالتزام الرابع: وهو الالتزام بعدم المنافسة:

المادة (٢٠): شرط عدم المنافسة

- (1-٢٠) تعهد والتزم ووافق صاحب الامتياز بعدم مشاركته أو عامله أو أي من شركائه أو أي شخص له سيطرة عليه بالقيام بأي نشاط في رأي مانح الامتياز وتقديره المطلق أنه مماثل أو مشابه أو منافس للنشاط الامتياز أو الخدمات والمنتجات ذات الصلة بها من أي جهة سواء في صورة شراكة أو إدارة أو بيع أو تمثيل أو تقديم استشارة أو تصنيع أو تقديم أي عمل آخر بأي صورة كانت وسواء كان ذلك بمقابل أو بدون مقابل وأمام أي جهة محلية أو أجنبية عامة أو خاصة.
- (2-٢٠) يسري الالتزام والحظر المذكورة في المادة (1-٢٠) أعلاه أثناء مدة سريان الاتفاقية ولمدة (٥) "خمسة" سنوات بعد تاريخ نهاية الاتفاقية.

Page 33 of 63

- (3-٢٠) يقر ويوافق صاحب الامتياز أن عدم تقيده أو تنفيذه لأحكام هذه المادة (٢٠) بكل دقة يعد إخلالاً جوهرياً بالاتفاقية يعطي لمانح الامتياز إضافة إلى أي حقوق أخرى متاحة له تحت هذه الاتفاقية أو بموجب (بما فيه حق مانح الامتياز في التعويض عن أي أضرار قد تلحقه في هذا الخصوص) الحق في أن يفرض على صاحب الامتياز غرامة مالية اتفاقية متفق على قيمتها من الطرفين سلفاً في هذه الاتفاقية تقدر بقيمة مبلغ رسوم الامتياز وهي (----- ريال سعودي) وفسخ الاتفاقية فوراً وفقاً لأحكام المادة (3-٢٥) أدناه.
- (4-٢٠) من المتفق عليه بين الطرفين أن تنفيذ أحكام هذه المادة (٢٠) يجب ألا يتضمن إخلالاً أو خرق لأحكام نظام المنافسة السعودي الساري، وفي حالة تضمن هذه المادة أو المواد الأخرى في هذه الاتفاقية حكم أو شرط يخالف أو يتعارض مع نص أو شرط أمر ملزم في نظام المنافسة السعودي الساري فإنه يتم تطبيق نص وشرط نظام المنافسة في العلاقة التعاقدية بين الطرفين ولا يطبق حكم النص المخالف الوارد في هذه الاتفاقية.

المنافسة في عقد الامتياز الصناعي نادرة ولكن قد تحدث عند اخلال صاحب الامتياز بالتزامه، لذا فيجب ان يحدد إذا كان ما سوف يمنح وحدة او أكثر، ويجب ان يضمن صاحب الامتياز عدم خروج الاسرار الصناعية منه او من أحد العاملين لديه للغير لكي تتحقق المصلحة من العقد ولا يترتب عليه اضرار بالطرفين، فيتضرر المانح بإفشاء السرية الخاصة به لصناعته، ويتضرر صاحب الامتياز بالتعويض وفسخ العقد وعدم تحقق المصلحة من العقد بشكل كامل.

الخاتمة

ففي نهاية هذا الحث احمد الله عز وجل على تيسير العمل عليه وإنهائه، وأعرض في خاتمته أبرز نتائج التي يرى الباحث أهميتها.

أبرز النتائج:

- يعتبر عقد الامتياز التجاري عقد بين طرفين يقوم بمقتضاه أحد طرفيه الذي يطلق عليه المانح بمنح الطرف الاخر وهو صاحب الامتياز الموافقة على استخدام حق او أكثر من حقوق الملكية الفكرية او الصناعية او المعرفة الفنية لإنتاج السلعة او توزيع منتجاته او خدماته وتحت إشرافه، حصرياً في منطقة جغرافية محددة ولفترة زمنية محددة مع التزامه بتقديم المساعدة الفنية وذلك بمقابل مادي او مصلحة اقتصادية.
- ان الممارسات الفعلية لهذا العقد في المملكة كانت سابقة على صدور النظام.
- عقد الامتياز ذو طبيعة خاصة وهو عقد مستقل بذاته ويختلف عن بقية العقود الأخرى والتي يتشابه معها في بعض الخصائص.
- يترتب عقد الامتياز التجاري التزامات متقابلة على عاتق الطرفين، فالمانح يلتزم بالإفصاح قبل التعاقد بوثيقة مبين فيها جميع العناصر للنشاط التجاري، ويلتزم بنقل المعرفة الفنية بجميع عناصرها، ويلتزم بالحصريّة للطرف الاخر في المنطقة الجغرافية المحددة في العقد، ويلتزم بضمان العيوب الخفية عند وجودها كما يتفق عليه الطرفين في العقد.
- ويترتب على الطرف صاحب الامتياز، الالتزام بتعليمات الطرف المانح والخضوع لتعليماته وتوجيهاته، ويدفع الثمن المتفق عليه في العقد بجميع اشكاله سواء كانت رسوم او كانت مبالغ تحصل دورياً، وعليه المحافظة على السرية اثناء او بعد العقد، وأخيراً عليه اثناء العقد او بعده عدم منافسة المانح او الغير ممن يمنحون حق الامتياز في منطقة محددة وخارج المنطقة المخصصة له فعليه عدم منافستهم.

- يجب حوكمة العلاقة بين الأطراف بما يحقق مستهدفات المشروع والانتفاع منه، مما يعزز التنمية التجارية داخل المملكة العربية السعودية، وبما يطرح حلول إضافية للمستثمرين داخلياً أو خارجياً.
- الحوكمة لا تتم الا بتعاون الطرفين وان يساهم كل طرف منهم بالدور المطلوب منه في العلاقة، وان يقدم التسهيلات والحلول للطرف الاخر وعدم التعسف في أي مرحلة او بند من بنود العقد.
- تم دراسة عقدين في مجال امتياز المطاعم وفي مجال الصناعة وتم التفرقة بين المجالين، وذكر الالتزامات الخاصة بكل طرف على حدة مع التوضيح بالصور وشرح مبسط عن كل ما يحتاج الى شرح.

المصادر والمراجع

- ابن حجر, احمد بن محمد. تحفة المحتاج في شرح المنهاج وخواشي الشرواني والعبادي. ١ ط. ١٠. المكتبة التجلية الكوي, ١٣٥٧.
- ابن فرس, احمد بن فرس بن زكريا. معجم مقاييس اللغة. تحقيق عبدالسلام هاروين. م ٥. دار الفكر, ١٣٩٩.
- ابن منظور, محمد بن مكرم بن علي. لسان العرب. ١ ط. ١٥. دار صادر, د.ت.
- التم, اواهيم بن صالح. الامتياز في المعاملات المالية وأحكامه في الفقه الإسلامي. ١ ط. ١. دار ابن الجوزي, ١٤٣٠.
- الجبر, محمد حسن. العقود التجلية وعمليات البنوك في المملكة العربية السعودية. ٣ ط. جامعة الملك سعود, ١٩٨٤.
- السليس, ماجد بن صنت بن جزيان. "القوانين أطراف عقد الامتياز التجلي (الفونشايز)". مجلة كلية الشريعة والقانون بتفهننا الأشراف - دقهلية ٢٢, عدد ٦ (٢٠٢٠): ٢٥.
- العتيبي, خالد ضيف الله. العلاقات القانونية الناشئة عن عقد الامتياز التجلي : دراسة مقارنة. تحقيق ياملكي, أكرم عبدالقادر. جامعة عمان العربية, ٢٠٠٨.
- الغامدي, عبدالهادي محمد. "الجوانب القانونية لعقد الامتياز التجلي (الفونشايز)". مجلة كلية الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية ٤٠, عدد ٢ (٢٠١٠): ٩٠٩-٤٨.
- الفيروز آبادي, مجد الدين أبو طاهر محمد بن يعقوب. القاموس المحيط. ٨ ط. تحقيق محمد نعيم العرقسوسي. ١. مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع, ١٤٢٦.
- القضاء, عبدالله. "آثار عقد الفونشايز و انقضؤه". رسالة ماجستير, جامعة الشرق الأوسط, ٢٠١٥.
- الكيلاي, محمود. الموسوعة التجلية والمصرفية ؛ عقود التجارة الدولية في مجال نقل التكنولوجيا ؛ المجلد الأول. ١ ط. م ١. دار الثقافة للنشر والتوزيع, ٢٠١٤.
- المنوي, زين الدين محمد. التوقيف على مهمات التعريف. ١ ط. ١. عالم الكتب, ١٤١٠.

النجار, محمد محسن اراهيم. عقد الامتياز التجري. ١ ط. ١. جامعة المنصورة كلية الحقوق, ٢٠٠٠.

انيس, اراهيم, عبدالحليم منتصر, عطية الصواحي, و محمد خلف الله احمد. المعجم الوسيط. ٤ ط. ١. مجمع اللغة العربية - مكتبة الشروق الدولية, ٢٠٠٤.

بن نريد, أبو بكر محمد بن الحسن. جمهرة اللغة. ١ ط. تحقيق رمزي منير بعلبكي. ٣. دار العلم للملايين, ١٩٨٧.

بن عبد الرحمن العنقوي, حسين. "عقد الامتياز التجري" دراسة فقهية تطبيقية. رسالة ماجستير, جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية, ١٤٣١.

حبيب مصطفى سلمان. الإستثمار في الترخيص الإمتيلري: الفونشايز. دار الثقافة للنشر و التوزيع, ٢٠١١.

رشوان, محمود صديق. عقد الامتياز التجري (فانشايز: Franchise - دراسة فقهية مقارنة. ١٠٢٣٤٠٩, م ١٢, عدد ٥ (٢٠١٩): ٧٦.

رضا, احمد. معجم متن اللغة. ٥. دار مكتبة الحياة, ١٣٧٧.

طرق بكر البشتوي, دعاء. "عقد الفونشايز وأثره". رسالة ماجستير, جامعة النجاح الوطنية في نابلس, ٢٠٠٨.

غطاف, زكرياء. "القواعد الناظمة لعقود التوزيع: عقد الامتياز التجري نموذجاً". مجلة الفقه والقانون, عدد ٨ (٢٠١٣): ٤-٢٦.

لورية, زولوي. "الآثار القانونية لعقد الامتياز التجري". ماجستير, جامعة الخائر ١. كلية الحقوق, ٢٠١٤.

مرزوق, محمد محمد سادات. "الجوانب القانونية لعقد الفونشايز". مجلة البحوث القانونية والاقتصادية (المنصورة) ٣, عدد ٣ (٢٠١٣): ٤٩٣-٤٧٤.

مسعود, جوان. الوائد معجم لغوي عصوي. ٧ ط. ١. دار العلم للملايين, ١٩٩٢.

مغيب، نعيم. *الفرشايير : دراسة في القانون المقرن*. ١ ط. ١. منشورات الحلبي الحقوقية، ٢٠٠٩.

نظام الامتياز التجري الصادر بالموسم الملكي رقم م / ٢٢ بتريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ وقار مجلس الوزراء رقم ١٢٢ بتريخ ٩ / ٢ / ١٤٤١ هـ. <https://n9.cl/2ap3o>. (1441).

The Russia Corporate Governance Manual.

<https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/cg-manual-russian-eng.pdf>.

الفهارس

٢	ملخص البحث
٥	المقدمة
٧	مشكلة الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٨	اهداف الدراسة
٩	تساؤلات الدراسة
٩	فروض الدراسة
١٠	الدراسات السابقة
١٢	المنطلقات النظرية للدراسة
١٦	المنهجية وطرق البحث
٢٤	المراجع السابقة
٢٧	خطة البحث
٢٨	تعريفات المصطلحات الرئيسية في البحث
٢٨	تعريف الحوكمة
٢٩	تعريف الامتياز التجاري
٣١	تعريف الطرف المانح في الامتياز التجاري
٣٢	تعريف الطرف صاحب الامتياز في الامتياز التجاري
٣٣	التزامات أطراف عقد الامتياز التجاري في النظام السعودي
٣٤	التزامات الطرف المانح للامتياز التجاري في عقد الامتياز التجاري في النظام السعودي
٣٩	التزامات الطرف صاحب الامتياز في عقد الامتياز التجاري في النظام السعودي
٤٣	المراحل الزمانية لتحسين علاقة أطراف عقد الامتياز التجاري
٤٣	مرحلة ما قبل الاتفاق
٤٧	مرحلة اثناء التعاقد
٤٩	مرحلة تنفيذ العقد
٥١	تطبيقات في الوقت الحاضر على تحسين حوكمة عقد الامتياز التجاري
٥٢	دراسة تحسين حوكمة اطراف عقد الامتياز التجاري في مجال المطاعم

٥٧	دراسة تحسين حوكمة اطراف عقد الامتياز التجاري في مجال الصناعة
٦٣	الخاتمة
٦٥	المصادر والمراجع
٦٨	الفهارس