

Final Project 2

Code: PMG497

Prepared BY: Shafi Mshafi Alshammari

TO

Faculty of Management

Midocean University

**أثر تبني استراتيجيات الأمتياز التجاري في تحسين أداء المنظمات :دراسة
تطبيقية علي الشركة السعودية للطيران - الرياض**

**The Impact of Time Management on Employee
Performance in Petroleum Companies in Riyadh,
Saudi Arabia**

اسم الطالب: شافي الشمري
الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٥٩٥٦

مشروع التخرج - ٢
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن
الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤م

قائمة المحتويات

المستخلص ٥

ABSTRACT ٦

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ٧

١,١	المقدمة:	٨
١,٢	مشكلة البحث:	١٠
١,٢,١	الفجوات النظرية:	١٠
١,٢,٢	الفجوات العملية:	١٠
١,٣	أهمية البحث:	١١
١,٣,١	الأهمية النظرية:	١١
١,٣,٢	الأهمية العلمية:	١١
١,٤	أسئلة البحث:	١٢
١,٥	أهداف البحث:	١٢
١,٦	فرضيات البحث:	١٢
١,٧	نموذج البحث:	١٣
١,٨	نطاق الدراسة:	١٤
١,٩	مخطط المشروع:	١٤

٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة ١٥

٢,١	المقدمة:	١٦
٢,٢	المتغير المستقل: استراتيجية الامتياز التجاري	١٦
٢,٢,١	مفهوم وأهمية استراتيجية الامتياز التجاري:	١٦
٢,٢,٢	التحديات والاستراتيجيات:	١٧
٢,٢,٣	أبعاد استراتيجية الامتياز التجاري:	١٨
٢,٢,٤	ابرز مبادئ استراتيجية الامتياز التجاري:	١٨
٢,٢,٥	نظريات استراتيجية الامتياز التجاري:	١٩
٢,٣	المتغير التابع: أداء المنظمات	٢١
2.3.1	مفهوم أداء المنظمات:	٢١
2.3.2	عناصر وأبعاد أداء المنظمات:	٢١
2.3.3	عناصر تقييم أداء المنظمات:	٢٣
2.3.4	نظريات أداء المنظمات:	٢٥
٢,٤	العلاقة بين استراتيجية الامتياز التجاري أداء المنظمات	٢٧
٢,٥	الخلاصة:	٢٨

٣ الفصل الثالث: منهجية البحث ٣٠

٣,١	المقدمة:	٣١
-----	----------	----

٣١	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:	٣,٢
٣١	المتغير المستقل: استراتيجية الأمتياز التجاري:	٣,٢,١
٣١	المتغير التابع: الأداء التنظيمي:	3.2.2
٣١	تصميم البحث:	٣,٣
٣٢	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة	٣,٤
٣٣	مجتمع البحث	٣,٤,١
٣٣	عينة البحث	٣,٤,٢
٣٤	طرق وتقنيات اخذ العينة	٣,٤,٣
٣٤	طرق جمع البيانات	٣,٥
٣٤	المتغير المستقل: استراتيجية الأمتياز التجاري	٣,٥,١
٣٥	المتغير التابع: أداء المنظمات	٣,٥,٢
٣٥	أنواع البيانات	٣,٦
٣٥	البيانات الأولية	٣,٦,١
٣٦	البيانات الثانوية	٣,٦,٢
٣٦	طرق وأساليب تحليل البيانات	٣,٧
٣٧	الخاتمة	٣,٨

٤ الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

٣٩	المقدمة:	٤,١
٣٩	خصائص عينة الدراسة:	٤,٢
٤٤	قياس صدق وثبات أداة الدراسة:	٤,٣
٤٤	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة	٤,٣,١
٤٧	ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة	٤,٣,٢
٤٩	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:	٤,٤
٥١	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:	4.5
٥٢	نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:	٤,٦
٥٥	الخاتمة:	٤,٧

٥ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

٥٧	المقدمة:	٥,١
٥٧	المساهمة النظرية:	٥,٢
٥٧	التطبيقات العملية:	٥,٣
٥٧	التوصيات:	٥,٤
٥٨	حدود الدراسة:	٥,٥
٥٨	الدراسات المستقبلية:	٥,٦
٥٩	الخاتمة:	٥,٧

٦ قائمة المراجع

٧ الملاحق

٦٣	الاستبيان:	٧,١
----	------------	-----

قائمة الجداول

جدول ١: مجتمع البحث	٣٣
جدول ٢: عينة البحث	٣٣
جدول ٣: المتغير المستقل: استراتيجية الأمتياز التجاري	٣٤
جدول ٤: المتغير التابع: أداء المنظمات	٣٥
جدول ٥: الجنس	٣٩
جدول ٦: الفئة العمرية	٤٠
جدول ٧: المؤهل العلمي	٤١
جدول ٨: المسمى الوظيفي	٤٢
جدول ٩: عدد سنوات الخبرة	٤٣
جدول ١٠: صدق مقاييس الدراسة	٤٥
جدول ١١: ثبات مقاييس الدراسة	٤٨
جدول ١٢: مقياس ليكرت	٤٩
جدول ١٣: الوزن النسبي	٤٩
جدول ١٤: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	٥٠
جدول ١٥: معاملات الارتباط الخطي	٥١

المستخلص

الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تبني استراتيجية الأمتياز التجاري في تحسين أداء المنظمات .

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام مجتمع الدراسة المكون من ١٨٠ موظفاً في الشركة السعودية للطيران وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٦٠ موظفاً وإدارياً في الشركة.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية الأمتياز التجاري وأبعاد أداء المنظمات عند مستوى مرتفع.

المساهمة النظرية: تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دراسة العلاقة بين استراتيجية الأمتياز التجاري وأداء المنظمات في قطاع الطيران.

التطبيقات العملية: تقدم الدراسة توصيات لإدارة الشركة السعودية للطيران حول أهمية تبني استراتيجية الأمتياز التجاري وعلاقتها بتحسين الأداء التنظيمي مما يرفع من مستوى الشركة .

الكلمات المفتاحية: استراتيجية الأمتياز التجاري، أداء المنظمات، قطاع الطيران.

Abstract

Objective of the Study: This study aims to explore the impact of adopting a franchising strategy on improving organizational performance.

Methodology: To achieve the study's objectives, the researcher employed the descriptive analytical method. The study was conducted on a population comprising 180 employees at the Saudi Arabian Airlines company, with a sample of 60 employees and administrators selected for the study.

Results: The findings revealed a statistically significant correlation between the dimensions of the franchising strategy and the dimensions of organizational performance at a high level.

Theoretical Contribution: This study contributes to the literature by examining the relationship between the franchising strategy and organizational performance in the aviation sector.

Practical Applications: The study provides recommendations to the management of Saudi Arabian Airlines regarding the importance of adopting a franchising strategy and its relationship to improving organizational performance, thereby enhancing the company's overall standing.

Keywords: Franchising Strategy, Organizational Performance, Aviation Sector.

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

في ظل التحديات والمتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المنظمات في حاجة ماسة إلى تبني استراتيجيات وأساليب إدارية متطورة تمكنها من مواجهة هذه التحديات والحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق، وتعد استراتيجية الامتياز التجاري (Franchising) من الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي أثبتت نجاحها في مختلف القطاعات الاقتصادية، لما لها من دور بارز في تعزيز قدرة المنظمات على التوسع والنمو وتحسين أدائها التشغيلي والمالي. (لقمان، ٢٠٢١)

حيث يعد أداء المنظمات من المفاهيم المحورية التي تحظى باهتمام واسع في مجال إدارة الأعمال، حيث يحدد الأداء مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في بيئة تنافسية متغيرة، يتأثر أداء المنظمات بعدة عوامل تشمل الهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، والقيادة، واستراتيجيات العمل، وكفاءة العمليات التشغيلية، لتحقيق أداء متميز، تسعى المنظمات إلى تبني أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية، وتعزيز الابتكار، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتبسيط العمليات وتحسين الجودة (أبو رمان، ٢٠٠٥)، كما أن تقييم الأداء بانتظام من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والتحليل المالي يمكن أن يوفر رؤية قيمة حول نقاط القوة والضعف، ويساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، كما يلعب التواصل الفعال داخل المنظمة دورًا حيويًا في تحسين الأداء، حيث يعزز من التنسيق بين الفرق المختلفة ويضمن توافق الأهداف الفردية مع الأهداف المؤسسية كما أن الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق والتكيف مع الظروف الجديدة يمكن أن يمنح المنظمة ميزة تنافسية ويعزز من قدرتها على تحقيق النجاح المستدام. (أبو قمر، ٢٠٢١)

كما تُعتبر استراتيجية الامتياز التجاري واحدة من الاستراتيجيات الفعالة التي تُستخدم على نطاق واسع في عالم الأعمال اليوم، حيث توفر للشركات فرصة للتوسع والنمو عبر استغلال العلامات التجارية والأنظمة الناجحة المثبتة هذه الاستراتيجية، التي تُشكل جسرًا بين الابتكار والتقليد، تُمكن المنظمات من إعادة تشكيل سوقها وتعزيز مكانتها في السوق العالمي المتنامي والمتغير باستمرار. (غطراف، ٢٠١٦)

في ظل الاقتصاد العالمي المعاصر، تحتاج المنظمات إلى تبني استراتيجيات تضمن لها الاستمرارية والتطور المستدام من هذا المنطلق، يُعد الامتياز التجاري استراتيجية لا تُقدر بثمن لأنها تُمكن المنظمات من توسيع نطاق عملياتها دون الحاجة إلى الاستثمار في الموارد الجديدة بنفس القدر الذي تتطلبه الأساليب التقليدية للتوسع. (رشوان، ٢٠١٩)

كما وترى الدراسات أن تُعد استراتيجية الامتياز التجاري إحدى الآليات الجوهرية التي تتبناها المنظمات في سعيها لتحقيق التوسع والنمو المستدامين. هذه الاستراتيجية لا تُمكن الشركات من تعزيز حضورها في الأسواق العالمية فحسب، بل تُسهم أيضًا في تحسين مختلف جوانب أدائها التشغيلي والمالي. ومع ذلك، تتباين آراء الباحثين حول مدى فعالية الامتياز التجاري في تحقيق هذه الأهداف، مما يُشكل تحديًا في فهم العوامل التي تحدد نجاح أو فشل هذه الاستراتيجية (الصوالحة، ٢٠١٩)، حيث تم التأكيد على أن الامتياز التجاري يُعزز الكفاءة التشغيلية ويُسرّع من وتيرة النمو العالمي للشركات (نادي، ٢٠١٧)، وأيضًا أن الشركات التي تبنت استراتيجيات الامتياز التجاري سجلت زيادة بنسبة ٢٠٪ في أرباحها خلال السنوات الثلاث الأولى بعد التبني (صالح، ٢٠٢٣)، من ناحية أخرى يعتبر الاعتماد المفرط على الامتيازات التجارية قد يؤدي إلى تقليص الابتكار داخل الشركات الأم ويقوض استقلاليتها التشغيلية (شوبكي، ٢٠١٥)، تُظهر هذه الآراء المتعارضة الحاجة إلى تحليل معمق للعوامل التي تُسهم في نجاح أو فشل استراتيجية الامتياز التجاري حيث إن الامتياز التجاري يمكن أن يكون سيفًا ذو حدين، حيث يعتمد نجاحه بشكل كبير على القدرة الإدارية والتفاعل بين العلامة التجارية الأم والممنوحين، وأن الفشل في إدارة هذه العلاقات قد يؤدي إلى نتائج سلبية على الأداء العام للشركة. (خليل، ٢٠٢٢)

يعد تبني استراتيجية الامتياز التجاري من الأدوات الفعالة التي يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحسين أداء المنظمات، حيث تتيح هذه الاستراتيجية للشركات توسيع نطاق عملياتها وزيادة انتشارها الجغرافي دون الحاجة إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية، حيث تتناول هذه الدراسة التطبيقية أثر تبني استراتيجية الامتياز التجاري على تحسين أداء الشركة السعودية للطيران في الرياض، من خلال تحليل كيف يمكن لهذه الاستراتيجية أن تعزز الكفاءة التشغيلية، وتزيد من الإيرادات، وتحسن جودة الخدمات المقدمة. يتيح الامتياز التجاري للشركة السعودية للطيران الاستفادة من الشراكات المحلية والعالمية، مما يمكنها من تقديم خدمات أكثر تنوعًا وتلبية احتياجات عملائها بشكل أفضل، كما أن هذه الاستراتيجية تسهم في تقليل المخاطر المالية والإدارية المرتبطة بالتوسع، حيث يعتمد الامتياز على نقل جزء من هذه المخاطر إلى أصحاب الامتياز. (براهيمي، ٢٠١١)

من خلال الدراسة، يتم استعراض كيفية تأثير الامتياز التجاري على تعزيز الابتكار وتحسين تجربة العملاء، بالإضافة إلى دوره في تعزيز السمعة المؤسسية وزيادة حصتها السوقية، تسلط الدراسة الضوء على الفوائد المحتملة لتبني استراتيجية الامتياز التجاري كوسيلة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق النمو المستدام في قطاع الطيران. (لقمان، ٢٠٢١)

١,٢ مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في تقييم وفهم الأثر الفعلي لتبني استراتيجية الامتياز التجاري على تحسين أداء المنظمات، رغم الشعبية المتزايدة لهذه الاستراتيجية في العديد من القطاعات، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تفحص تأثيرها الفعلي، خصوصاً في سياقات الأعمال المختلفة مثل قطاع الطيران في السعودية، التحدي الرئيسي يكمن في التعرف على ما إذا كانت الامتيازات التجارية تسهم فعلياً في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة أو أنها تؤدي إلى تحديات ومخاطر قد تعوق الأداء العام للمنظمة.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

إحدى الفجوات النظرية الرئيسية في دراسة أثر استراتيجية الامتياز التجاري تتمثل في نقص النماذج النظرية التي تربط بين تبني الامتياز التجاري وتحسين أداء المنظمات بشكل مباشر وقابل للقياس. العديد من الأبحاث تركز على النتائج الإيجابية المحتملة للامتياز التجاري مثل توسيع السوق وزيادة الإيرادات، لكنها تفشل في تقديم نظرية متكاملة تأخذ في الاعتبار البيئات الاقتصادية المتغيرة وتأثيرها على هذه الاستراتيجية.

كما أن هناك نقصاً في البحوث التي تدرس الآثار الجانبية لهذه الاستراتيجية، مثل الأثر على الابتكار والاستقلالية التشغيلية للمنظمات الأم، إضافة إلى ذلك، تفتقر الدراسات الحالية إلى تحليل دقيق للعوامل التي تدعم نجاح أو فشل الامتيازات التجارية في قطاعات معينة مثل الطيران، مما يجعل من الصعب تطبيق النتائج على قطاعات أو بيئات محددة.

١,٢,٢ الفجوات العملية:

على المستوى العملي، تواجه المنظمات التي تبنت استراتيجية الامتياز التجاري تحديات متعددة تتعلق بتنفيذ هذه الاستراتيجية بشكل فعال، تكمن إحدى الفجوات العملية في نقص الخبرة والمعرفة اللازمة لإدارة وتوجيه العلاقات بين المانح والممنوح له، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى فشل الشراكات والإضرار بالعلامة التجارية. هناك فجوة في فهم كيفية تأثير الأطر التنظيمية والقانونية الخاصة بكل بلد على استراتيجيات الامتياز التجاري، خصوصاً في السعودية حيث توجد تحديات تنظيمية وثقافية خاصة قد تؤثر على نجاح هذه الاستراتيجيات.

علاوة على ذلك، تشير البحوث إلى أن التحديات العملية تشمل أيضاً تقييم الأداء والرقابة المستمرة على الفروع الممنوحة لتأكد من التزامها بالمعايير والسياسات التي تحددها الشركة الأم، وهو أمر غالباً ما يُغفل عنه في الدراسات الأكاديمية.

سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر تبني استراتيجيه الامتياز التجاري في تحسين أداء الشركة السعودية للطيران في مدينة الرياض؟

١,٣ أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في استكشاف وتحليل كيف يمكن أن تسهم استراتيجيه الامتياز التجاري في تحسين أداء المنظمات، خاصة في قطاع الطيران السعودي، البحث يمكن أن يقدم فهماً عميقاً للتحديات والفرص التي تواجه الشركات في هذا المجال، كما يساهم في تطوير الأدبيات الخاصة بالامتياز التجاري وإدارة الأعمال في الشرق الأوسط بالإضافة إلى ذلك، يمكن للنتائج أن توفر بيانات قيّمة لصانعي القرار والمستثمرين في تحديد أفضل الاستراتيجيات للتوسع والنمو المستدام.

١,٣,١ الأهمية النظرية:

من الناحية النظرية، يعتبر هذا البحث مساهمة مهمة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالامتياز التجاري حيث يوفر البحث فرصة لتطوير واختبار نماذج نظرية جديدة تربط بين استراتيجيات الامتياز التجاري وأداء المنظمات في بيئة معينة.

هذه النماذج النظرية يمكن أن تساعد في فهم أفضل للآليات التي من خلالها تسهم استراتيجيات الامتياز في تحقيق النجاح التجاري والتنافسي للشركات في قطاع الطيران وغيره، كما يمكن أن يساعد البحث في توضيح كيفية تأثير البيئة التنظيمية والثقافية في السعودية على فعالية هذه الاستراتيجيات.

١,٣,٢ الأهمية العلمية:

علمياً، يساهم هذا البحث في تعزيز الفهم العلمي للعوامل التي تؤثر على أداء المنظمات التي تتبنى الامتياز التجاري كاستراتيجية للنمو والتوسع، يتيح البحث للأكاديميين والباحثين الحصول على بيانات تجريبية من سوق الطيران السعودي، وهو ما يمكن أن يساهم في تطوير النظريات المتعلقة بالإدارة الدولية والاستراتيجية التجارية.

كذلك، يمكن أن يساهم البحث في تحديد الأدوات والمقاييس التي تعزز فهمنا لكيفية تأثير الامتياز التجاري على الأداء المالي والتشغيلي للشركات، ويدعم تطوير مؤشرات أداء يمكن استخدامها على نطاق واسع في هذا المجال.

١,٤ أسئلة البحث:

يحاول البحث الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما أثر تبني استراتيجية الامتياز التجاري في تحسين فاعلية التعلم (فردى، جماعى، تنظيمى)؟
- ما أثر تبني استراتيجية الامتياز التجاري في تحسين بيئة الشركة التعلم (الرؤية، الثقافة، الاستراتيجية، الهيكل)؟
- ما أثر تبني استراتيجية الامتياز التجاري في تحسين تمكين الافراد (المدراء، الموظفون، العملاء والمجتمع)؟

١,٥ أهداف البحث:

يهدف البحث الى ما يلى:

- مناقشة أثر تبني استراتيجية الامتياز التجاري على تحسين فاعلية التعلم (فردى، جماعى، تنظيمى).
- بيان أثر تبني استراتيجية الامتياز التجاري على تحسين بيئة الشركة التعلم (الرؤية، الثقافة، الاستراتيجية، الهيكل).
- التعرف على أثر تبني استراتيجية الامتياز التجاري على تحسين تمكين الافراد (المدراء، الموظفون، العملاء والمجتمع).

١,٦ فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية الامتياز التجاري في تحسين أداء الشركة السعودية للطيران في مدينة الرياض.

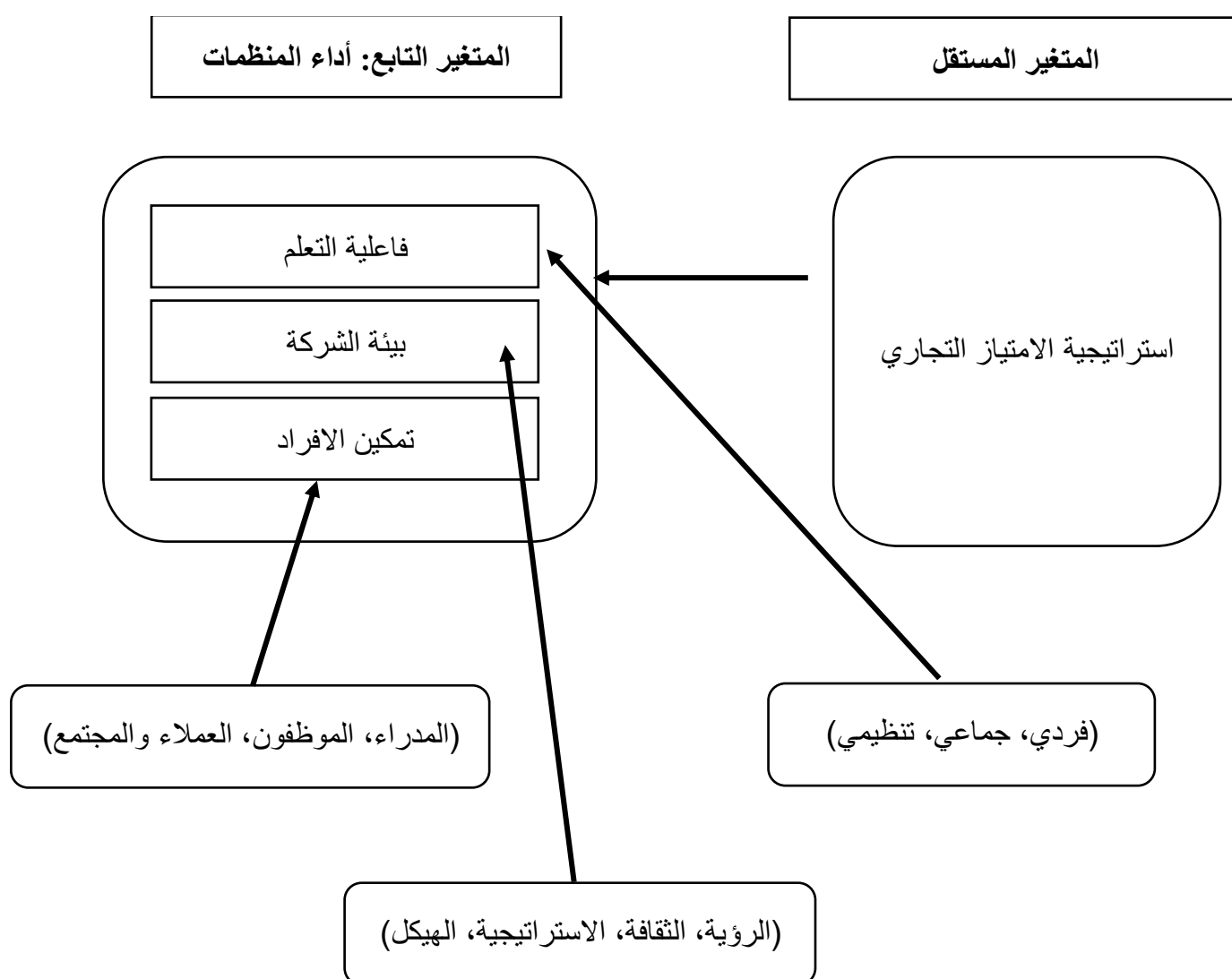
وينبثق من الفرضية الرئيسية للدراسة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية الامتياز التجاري وتحسين فاعلية التعلم (فردى، جماعى، تنظيمى).

- أثر تبني استراتيجية الامتياز التجاري على تحسين بيئة الشركة (الرؤية، الثقافة، الاستراتيجية، الهيكل).
- أثر تبني استراتيجية الامتياز التجاري على تحسين تمكين الافراد (المدراء، الموظفون، العملاء والمجتمع).

١,٧ نموذج البحث:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

١,٨ نطاق الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة أثر تبني استراتيجية الامتياز التجاري في تحسين أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للطيران – الرياض

الحدود الزمانية: يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٤م – ١٤٤٥هـ

الحدود البشرية: يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في الشركة السعودية للطيران.

الحدود المكانية: يتم اجراء على الشركة السعودية للطيران في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية

نبذة عن مكان التطبيق: الشركة السعودية للطيران

الشركة السعودية للطيران، المعروفة أيضًا باسم السعودية، هي تأسست عام ١٩٤٥، وتتخذ من مطار الملك عبد العزيز الدولي مركزًا رئيسيًا لعملياتها، كما تقدم الشركة رحلاتها إلى أكثر من ٩٠ وجهة حول العالم، بما في ذلك وجهات داخلية وإقليمية ودولية، تغطي منطقة الشرق الأوسط وآسيا وأفريقيا وأوروبا وأمريكا الشمالية، كما تُعد السعودية عضوًا في تحالف شركات الطيران "سكاي تيم" منذ عام ٢٠١٢.

من أبرز مميزات الشركة في انها تمتلك أسطول حديث ومتنوع من الطائرات حيث يشمل طائرات حديثة من طراز بوينغ وإيرباص، خدمات عالية الجودة حيث تُعرف بتقديمها خدمات مميزة لركابها على متن رحلاتها وفي صالاتها الخاصة، الالتزام بمعايير السلامة الدولية حيث تُعد من بين شركات الطيران الآمنة عالميًا، الاستثمار في التقنيات الحديثة حيث تُولي الشركة اهتمامًا كبيرًا بتطوير خدماتها الرقمية وتقديم تجربة سفر سلسة لركابها.

١,٩ مخطط المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ المقدمة

في عصر العولمة والتنافسية المتزايدة، أصبحت الشركات تبحث باستمرار عن استراتيجيات جديدة لتعزيز أدائها وضمان استدامتها في السوق. من بين هذه الاستراتيجيات، تبرز استراتيجية الامتياز التجاري (الفرنشايز) كواحدة من الأدوات الفعالة التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء المنظمات. الامتياز التجاري يُعتبر نموذجًا تجاريًا يتيح للشركات التوسع بسرعة وفعالية من خلال منح حقوق استخدام علامتها التجارية ومنتجاتها وخدماتها لأطراف أخرى، مما يتيح انتشارًا أسرع وأوسع في الأسواق المحلية والدولية. هذه الاستراتيجية لا تساعد فقط في زيادة الإيرادات وتوسيع قاعدة العملاء، بل تساهم أيضًا في تقليل المخاطر التشغيلية وتوزيعها بين الشركة المانحة والجهة الممنوحة. (أبو رمان، ٢٠٠٥)

إجراء مراجعة شاملة للأدبيات حول أثر تبني استراتيجية الامتياز التجاري في تحسين أداء المنظمات يُعد أمرًا بالغ الأهمية لفهم الديناميكيات الكامنة وراء هذه الاستراتيجية. تتيح هذه المراجعة تحديد الفجوات في الأبحاث السابقة، واكتشاف العوامل الحاسمة التي تؤثر على نجاح تطبيق الامتياز التجاري، واستكشاف الفوائد والتحديات المرتبطة به. متغيرات البحث المحددة التي سيتم استكشافها في هذا السياق تشمل الأداء المالي للمنظمات، مستوى رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية، والقدرة التنافسية. من خلال استعراض الأدبيات، يمكن تكوين رؤية شاملة حول كيفية تأثير الامتياز التجاري على مختلف جوانب أداء المنظمات، مما يساعد الشركات في اتخاذ قرارات مستنيرة حول تبني وتطبيق هذه الاستراتيجية بفعالية. (أبو قمر، ٢٠٢١)

٢,٢ المتغير المستقل: استراتيجية الامتياز التجاري

٢,٢,١ مفهوم وأهمية استراتيجية الامتياز التجاري:

استراتيجية الامتياز التجاري، أو ما يُعرف بالفرنشايز، هي نموذج عمل تجاري يتم من خلاله منح الشركات حقوق استخدام علامتها التجارية، ومنتجاتها، وخدماتها لأفراد أو شركات مستقلة تُعرف بالممنوحين. يتضمن هذا النموذج اتفاقية قانونية تتيح للمانح (الشركة الأصلية) توسيع نطاق أعماله بسرعة عبر شركاء محليين دون الحاجة إلى الاستثمار المباشر في البنية التحتية الجديدة، في المقابل، يدفع الممنوح رسوم امتياز مبدئية، بالإضافة إلى رسوم دورية أو إتاوات تعتمد على الإيرادات أو الأرباح. هذا النموذج يُعتبر فريدًا لأنه يجمع بين ريادة الأعمال المحلية والموارد الواسعة النطاق للشركات الكبيرة، مما يتيح تحقيق نمو سريع وموسع بينما يتم توزيع المخاطر والتكاليف بين الأطراف المشاركة. (براهيمي، ٢٠١١)

استراتيجية الامتياز التجاري تحمل أهمية كبيرة للشركات على مستويات متعددة، بدءاً من النمو السريع وصولاً إلى تحسين الكفاءة التشغيلية. على المستوى الأول، تُمكن هذه الاستراتيجية الشركات من التوسع بسرعة في أسواق جديدة بفضل استخدام رأس المال والموارد المحلية للممنوحين. هذا يعني أن الشركات يمكنها زيادة حصتها السوقية والإيرادات دون الحاجة إلى استثمارات ضخمة في البنية التحتية أو تحمل المخاطر التشغيلية بالكامل. بالإضافة إلى ذلك، تساهم استراتيجية الامتياز التجاري في تعزيز العلامة التجارية من خلال انتشارها الواسع وتوحيد تجربة العملاء عبر مختلف الفروع، مما يزيد من الوعي بالعلامة التجارية والثقة بها. (براهيمي، ٢٠١١)

على المستوى الثاني، تساعد استراتيجية الامتياز التجاري في تحسين الكفاءة التشغيلية للشركات. بفضل التعاون مع الممنوحين المحليين الذين يمتلكون معرفة عميقة بالسوق المحلي، يمكن للشركات تحقيق تحسينات في سلسلة التوريد، وتوزيع المنتجات، وخدمة العملاء. هذا التعاون يُسهم في تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل وأسرع، مما يعزز من رضا العملاء وولائهم. علاوة على ذلك، تُتيح استراتيجية الامتياز التجاري للشركات التركيز على الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة، بينما يتولى الممنوحون إدارة العمليات اليومية، مما يُحسن من الكفاءة الداخلية للشركة الأم ويُعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية بسرعة. (الجرفي، ٢٠١٩)

الاستفادة من استراتيجية الامتياز التجاري تتجاوز الفوائد قصيرة الأجل لتشمل تأثيرات طويلة الأمد على نمو واستدامة الشركات. بفضل التوسع السريع والفعال، يمكن للشركات تحقيق مكانة قوية في السوق المحلي والدولي، مما يضعها في موقع أفضل لمواجهة المنافسة. بالإضافة إلى ذلك، تعزيز العلامة التجارية من خلال الانتشار الواسع وتوحيد الجودة يساعد في بناء سمعة قوية ومستدامة. هذه السمعة تعزز من قدرة الشركة على جذب المزيد من الممنوحين والمستثمرين، مما يخلق دورة إيجابية من النمو والابتكار. (خليل، ٢٠٢٢)

٢,٢,٢ التحديات والاستراتيجيات:

بالرغم من الفوائد العديدة، تواجه استراتيجية الامتياز التجاري بعض التحديات التي يجب إدارتها بحذر لضمان النجاح. من بين هذه التحديات، الحفاظ على الجودة والاتساق عبر جميع الفروع، والتعامل مع التفاوتات الثقافية والقانونية بين الأسواق المختلفة. لتجاوز هذه التحديات، يجب على الشركات تبني سياسات وإجراءات صارمة لضمان الامتثال للمعايير، وتقديم التدريب والدعم المستمر للممنوحين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركات تعزيز الابتكار والتكيف من خلال بناء شراكات قوية مع الممنوحين، والاستفادة من التكنولوجيا لتحسين العمليات وتوفير تجربة عملاء متميزة. (رشوان، ٢٠١٩)

تعتبر استراتيجية الامتياز التجاري تُعد أداة قوية للشركات التي تسعى لتحقيق نمو مستدام وموسع. من خلال الفهم العميق لمفهوم وأهمية هذه الاستراتيجية، يمكن للشركات الاستفادة من الفوائد الهائلة التي تقدمها، مع إدارة التحديات بفعالية لضمان النجاح على المدى الطويل. (براهيمي، ٢٠١١)

٢,٢,٣ أبعاد استراتيجية الامتياز التجاري:

تتضمن استراتيجية الامتياز التجاري (الفرنشايز) أبعادًا متعددة تساعد على تحقيق التوسع والنمو المستدام للشركات. أحد الأبعاد الرئيسية هو البعد المالي، الذي يشمل التكاليف والرسوم المرتبطة بمنح الامتياز. الشركات المانحة للامتياز تحرص على وضع هيكل مالي يشمل رسوم الامتياز الأولية، والعائدات الدورية التي يحصلون عليها من المبيعات، فضلًا عن تكاليف الدعم المستمر والتسويق. هذا البعد المالي يضمن للشركة الأم تدفقات نقدية ثابتة ومستمرة، مما يساعدها في تحقيق الاستقرار المالي وتعزيز قدرتها على الاستثمار في تطوير المنتجات والبنية التحتية. من جهة أخرى، يتعين على الفرنشايزيين تقييم العوائد المحتملة مقابل التكاليف للتأكد من جدوى الاستثمار وتحقيق أرباح مرضية. (شوبكي، ٢٠١٥)

البعد الثاني المهم هو البعد التشغيلي، الذي يتعلق بعمليات التشغيل اليومية والمعايير التي يجب على الفرنشايزيين الالتزام بها لضمان التناسق والجودة في جميع الفروع. يتضمن هذا البعد تقديم دليل تشغيلي شامل يحدد السياسات والإجراءات، ومعايير الخدمة، والتدريب المستمر للموظفين. الهدف من هذا البعد هو ضمان تقديم تجربة موحدة ومتسقة للعملاء في جميع مواقع الامتياز، مما يعزز من سمعة العلامة التجارية ويزيد من رضا العملاء. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن البعد التشغيلي تقديم الدعم الفني والإداري للفرنشايزيين، مما يساعدهم في التغلب على التحديات التشغيلية وتحقيق الأداء الأمثل. هذا الدعم المستمر يساهم في تعزيز العلاقة بين الشركة الأم والفرنشايزيين، ويضمن نجاح شبكة الامتياز التجاري ككل. (صالح، ٢٠٢٣)

٢,٢,٤ أبرز مبادئ استراتيجية الامتياز التجاري:

استراتيجية الامتياز التجاري (الفرنشايز) تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن نجاحها واستدامتها. أحد هذه المبادئ هو الاتساق والجودة، حيث تسعى الشركات المانحة للامتياز إلى الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة والاتساق في جميع الفروع. لتحقيق ذلك، يتم تقديم دليل تشغيلي شامل يحدد المعايير والإجراءات الواجب اتباعها، بالإضافة إلى توفير برامج تدريبية مستمرة للفرنشايزيين وموظفيهم. هذا المبدأ يساعد في تقديم تجربة موحدة للعملاء بغض النظر عن موقع الفرع، مما يعزز ثقة العملاء في العلامة التجارية

ويساهم في بناء سمعة قوية ومستدامة. الاتساق في الجودة يشمل جميع جوانب العمل، من المنتجات والخدمات المقدمة إلى تجربة العملاء والتفاعل معهم. (صالح، ٢٠٢٣)

مبدأ آخر مهم في استراتيجية الامتياز التجاري هو الدعم المستمر والتعاون بين الشركة الأم والفرنشايزيين. هذا الدعم يشمل تقديم المساعدة الفنية والإدارية والتسويقية للفرنشايزيين لضمان تشغيل الفروع بكفاءة وفعالية. الشركات المانحة للامتياز توفر عادةً خدمات استشارية، وبرامج تدريب على المستوى المحلي، وحملات تسويقية موحدة تساعد في تعزيز العلامة التجارية وزيادة المبيعات. هذا التعاون الوثيق يساهم في تحقيق النجاح المشترك ويعزز من العلاقة التعاونية بين الطرفين، حيث يعتبر كل فرنشايزي جزءًا من شبكة أكبر تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة. الدعم المستمر يضمن أيضًا أن الفرنشايزيين يشعرون بالثقة والتمكين، مما يزيد من احتمالات نجاحهم ويساهم في النمو العام لشبكة الامتياز التجاري. (الصوالحه، ٢٠١٩)

٢,٢,٥ نظريات استراتيجية الامتياز التجاري:

نظرية الوكالة ونظرية الموارد

تتضمن نظريات استراتيجية الامتياز التجاري مجموعة من الأطر النظرية التي تشرح كيف ولماذا تعتمد الشركات هذا النموذج التجاري لتحقيق النمو والتوسع. أحد أبرز هذه النظريات هي نظرية الوكالة (Agency Theory)، التي تركز على العلاقة بين المانح والممنوح باعتبارها علاقة وكالة. وفقًا لهذه النظرية، يمنح المانح حقوق الامتياز للممنوحين الذين يعملون كوكلاء له في السوق المحلي. هذا النموذج يقلل من مشاكل المراقبة والتحكم التي تحدث عادة في الفروع المملوكة بالكامل للشركة، حيث يكون للممنوحين حافز مباشر في نجاح الأعمال لأنهم يستثمرون أموالهم ومواردهم الخاصة. هذه النظرية تبرز أهمية الحوافز المالية والمكافآت في ضمان التزام الممنوحين بمعايير الجودة والأداء المحددة من قبل المانح. بالإضافة إلى ذلك، نظرية الموارد (Resource-Based View) تعتبر أن الامتياز التجاري يسمح للشركات بالاستفادة من موارد الممنوحين، مثل رأس المال المحلي والمعرفة بالسوق، مما يعزز القدرة التنافسية والابتكار. من خلال استخدام موارد الممنوحين، يمكن للشركة المانحة توسيع نطاق عملياتها بسرعة دون الحاجة إلى استثمار كبير من رأس المال الخاص بها. (صالح، ٢٠٢٣)

نظرية المعاملات والتكاليف والتوسع الجغرافي

نظرية أخرى مهمة هي نظرية تكاليف المعاملات (Transaction Cost Theory)، التي تشرح كيف يساعد الامتياز التجاري في تقليل تكاليف المعاملات المرتبطة بالتوسع في أسواق جديدة. تنص هذه النظرية على أن الشركات تواجه تكاليف كبيرة عند محاولة إدارة الفروع والمشاريع الجديدة بشكل مباشر، بما في ذلك تكاليف التفاوض، والمراقبة، والتنفيذ. من خلال منح الامتياز التجاري، تستطيع الشركات تقليل هذه التكاليف عن طريق نقل جزء منها إلى الممنوحين الذين يتحملون المسؤولية عن الإدارة اليومية والتشغيل. هذا النهج يزيد من الكفاءة التشغيلية و يتيح للشركات التركيز على الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات. بالإضافة إلى ذلك، نظرية التوسع الجغرافي (Geographic Expansion Theory) تُبرز أهمية الامتياز التجاري في تحقيق انتشار سريع وفعال في الأسواق الجديدة. هذه النظرية تشير إلى أن الامتياز التجاري يسمح للشركات باختراق الأسواق الجغرافية المختلفة بفعالية من خلال الاعتماد على شركاء محليين لديهم فهم عميق للثقافة والبيئة السوقية المحلية. هذا التوسع الجغرافي المدعوم بالشراكات المحلية يعزز من قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات السوقية والاحتياجات المتنوعة للعملاء، مما يزيد من فرص النجاح والنمو المستدام. (الصوالحة، ٢٠١٩)

٢,٣ المتغير التابع: أداء المنظمات

٢,٣,١ مفهوم أداء المنظمات:

أداء المنظمات يُعد من المفاهيم المحورية في مجال الإدارة والأعمال، ويشير إلى مدى تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية. يتضمن هذا المفهوم مجموعة متنوعة من الأبعاد التي يمكن قياسها لتقييم نجاح المنظمة، بما في ذلك الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء البيئي والاجتماعي. الأداء المالي يشمل مؤشرات مثل الإيرادات، الأرباح، العائد على الاستثمار، والتدفقات النقدية. هذه المؤشرات تعكس قدرة المنظمة على تحقيق الربحية والنمو المالي المستدام. الأداء التشغيلي يركز على كفاءة العمليات الداخلية، مثل الإنتاجية، جودة المنتجات والخدمات، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء. الأداء البيئي والاجتماعي يعكس مدى التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة، ويتضمن مؤشرات مثل تقليل الانبعاثات الكربونية، استخدام الموارد المستدامة، والمساهمة في تنمية المجتمع المحلي. جميع هذه الأبعاد تتكامل لتقديم صورة شاملة عن أداء المنظمة وقدرتها على البقاء والنمو في بيئة تنافسية. (عبد القادر، ٢٠٢٠)

قياس أداء المنظمات يُعتبر أمرًا حيويًا لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الكفاءة التشغيلية. من خلال تقييم الأداء عبر مختلف الأبعاد، يمكن للإدارة التعرف على نقاط القوة والضعف واتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء المستقبلي. على سبيل المثال، تحليل الأداء المالي يساعد في تحديد مجالات الربحية وتحديد الأنشطة التي تحتاج إلى تحسين لتحقيق نمو مستدام. بالإضافة إلى ذلك، تقييم الأداء التشغيلي يساعد في تحسين العمليات الداخلية وزيادة الإنتاجية من خلال تبني أفضل الممارسات والتقنيات الحديثة. الأداء البيئي والاجتماعي لا يقل أهمية، حيث إن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن يعزز من سمعة المنظمة ويجذب مزيدًا من العملاء والمستثمرين الذين يفضلون التعامل مع شركات مسؤولة أخلاقياً وبيئياً. علاوة على ذلك، يساعد قياس الأداء في تحديد مدى توافق الأنشطة التشغيلية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يضمن توجيه الموارد بفعالية لتحقيق أقصى قدر من القيمة. بشكل عام، يُعد قياس أداء المنظمات أداة أساسية لتحسين الأداء الشامل وتعزيز القدرة التنافسية في السوق. (عوض، ٢٠٠٩)

٢,٣,٢ عناصر وأبعاد أداء المنظمات:

فاعلية التعلم

تُعد فاعلية التعلم من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمات، ويمكن تقسيم هذا التعلم إلى ثلاثة مستويات: فردي، جماعي، وتنظيمي. التعلم الفردي يشمل تطوير مهارات ومعارف الموظفين بشكل

مستمر من خلال التدريب والتعليم الذاتي، وهو أمر حيوي لتحسين الإنتاجية والابتكار. الموظفون الذين يتمتعون بمهارات متقدمة ومعرفة واسعة يكونون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات. التعلم الجماعي يُعزز من خلال العمل التعاوني والتشاركي بين الفرق، حيث يساهم تبادل المعرفة والخبرات بين الأعضاء في تحسين جودة العمل وزيادة الكفاءة. العمل الجماعي يعزز من الإبداع و يتيح للفرق العمل بشكل أكثر تماسكًا لتحقيق الأهداف المشتركة. التعلم التنظيمي يشمل تطوير وتبني سياسات وإجراءات تساعد المنظمة ككل على التعلم من التجارب السابقة وتحسين العمليات. المنظمات التي تركز على التعلم التنظيمي تكون أكثر قدرة على الابتكار والتحسين المستمر، مما يعزز من قدرتها على المنافسة والنمو في السوق. (غطراف، ٢٠١٦)

بيئة الشركة

بيئة الشركة تُعتبر من العوامل الحيوية التي تؤثر على أداء المنظمات، وتشمل عدة عناصر رئيسية مثل الرؤية، الثقافة، الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي. الرؤية تمثل الطموحات طويلة الأمد للمنظمة وتحدد اتجاهها المستقبلي. رؤية واضحة وملهمة تساعد على توجيه جهود الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. الثقافة التنظيمية تشمل القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تسود في المنظمة، وهي تؤثر بشكل كبير على كيفية تعامل الموظفين مع بعضهم البعض ومع العملاء. ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم التعاون والابتكار وتحسن من رضا الموظفين. الاستراتيجية تمثل الخطط والتكتيكات التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها، وتعتبر الاستراتيجية الفعالة ضرورية لضمان توجيه الموارد بشكل صحيح وتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأمد. الهيكل التنظيمي يشمل توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة، ويؤثر على الكفاءة التشغيلية وسرعة اتخاذ القرارات. هيكل تنظيمي مرن يمكن أن يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وتحقيق أداء أفضل. (لقمان، ٢٠٢١)

تمكين الأفراد

تمكين الأفراد يُعد من العناصر الأساسية لتعزيز أداء المنظمات، ويشمل تمكين المدراء، الموظفين، العملاء، والمجتمع. تمكين المدراء يتضمن تقديم الأدوات والموارد اللازمة لهم لاتخاذ قرارات فعالة وقيادة الفرق بشكل ناجح. المدراء الذين يتمتعون بالصلاحيات والمهارات القيادية يمكنهم توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة الكفاءة التشغيلية. تمكين الموظفين يشمل إعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم أفكارهم وآرائهم، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمنظمة. الموظفون المُمكّنون يكونون أكثر تحفيزًا وإنتاجية، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمنظمة. تمكين العملاء يتعلق بتقديم

منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم، بالإضافة إلى إشراكهم في تحسين المنتجات من خلال التغذية الراجعة المستمرة. العملاء الذين يشعرون بأنهم جزء من عملية التحسين يكونون أكثر ولاءً للعلامة التجارية. تمكين المجتمع يشمل مساهمة المنظمة في تنمية المجتمع المحلي من خلال المبادرات الاجتماعية والبيئية، مما يعزز من سمعتها ويزيد من دعم المجتمع لها. تمكين الأفراد في جميع هذه الجوانب يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومستدامة، تعزز من أداء المنظمة وقدرتها على المنافسة في السوق. (محجوب، ٢٠١٩)

التكامل بين العناصر

التكامل بين عناصر وأبعاد أداء المنظمات، مثل فاعلية التعلم، بيئة الشركة، وتمكين الأفراد، هو مفتاح تحقيق أداء متفوق ومستدام. عندما تتكامل هذه العناصر بشكل فعال، تساهم في بناء منظمة قوية ومتينة قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتنافسية. فاعلية التعلم تضمن أن جميع الأفراد في المنظمة، من الموظفين إلى المدراء، يكتسبون المعرفة والمهارات اللازمة للابتكار والتحسين المستمر. بيئة الشركة توفر الإطار الثقافي والاستراتيجي الذي يدعم هذا التعلم ويحفز الأفراد على تحقيق أداء عالٍ. تمكين الأفراد يضمن أن كل فرد في المنظمة يشعر بالقدرة على المساهمة بشكل فعال في تحقيق الأهداف المشتركة. هذا التكامل يعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص، ويخلق ثقافة من التعاون والابتكار. في النهاية، يؤدي هذا إلى تحسين الأداء المالي والتشغيلي، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية، مما يضمن نجاح المنظمة ونموها المستدام على المدى الطويل. (نادي، ٢٠١٧)

٢,٣,٣ عناصر تقييم أداء المنظمات:

الأداء المالي

تقييم الأداء المالي يُعد من أهم عناصر تقييم أداء المنظمات، حيث يعكس قدرة الشركة على تحقيق الربحية والنمو المستدام. يتضمن هذا التقييم مجموعة من المؤشرات المالية مثل الإيرادات، والأرباح الصافية، والعائد على الاستثمار (ROI)، والتدفقات النقدية. الإيرادات تعكس القدرة على تحقيق مبيعات ناجحة، بينما تُظهر الأرباح الصافية الكفاءة في إدارة التكاليف وتحقيق هامش ربح مناسب. العائد على الاستثمار يُعتبر مؤشرًا حيويًا لمدى فعالية استخدام رأس المال في توليد الأرباح. تدفقات النقدية تضمن استمرارية العمليات اليومية وتوفير السيولة اللازمة للاستثمار في الفرص الجديدة. تحليل هذه المؤشرات يساعد الإدارة في فهم الوضع المالي الحالي للشركة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. على سبيل المثال، إذا كانت الأرباح منخفضة رغم ارتفاع الإيرادات، فقد يشير ذلك إلى مشاكل في إدارة التكاليف أو عمليات الإنتاج. من خلال هذا التقييم،

يمكن للشركات اتخاذ قرارات مالية مستنيرة تهدف إلى تحسين الأداء المالي وتعزيز الاستدامة على المدى الطويل. (Adeiza ، ٢٠١٧)

الأداء التشغيلي

الأداء التشغيلي هو عنصر رئيسي آخر في تقييم أداء المنظمات ويشمل كفاءة العمليات الداخلية وقدرتها على تحقيق الأهداف التشغيلية. يتعلق هذا التقييم بقياس الإنتاجية، وجودة المنتجات والخدمات، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء. الإنتاجية تُقاس غالبًا بنسبة المدخلات إلى المخرجات، حيث يُستهدف الحصول على أكبر كمية من الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة. جودة المنتجات والخدمات تُعتبر مؤشرًا حيويًا لرضا العملاء وولائهم، حيث أن المنتجات عالية الجودة تقلل من معدلات الشكاوى والإرجاع وتعزز من سمعة الشركة في السوق. سرعة الاستجابة تشير إلى قدرة الشركة على تلبية طلبات العملاء في الوقت المناسب، مما يؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء وتجربتهم العامة مع الشركة. تقييم الأداء التشغيلي يتطلب أيضًا النظر في كفاءة سلسلة التوريد، وإدارة المخزون، وتحسين العمليات الإنتاجية. من خلال تحسين هذه الجوانب، يمكن للشركات زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة القدرة التنافسية في السوق. (Aliouche ، ٢٠١٢)

الأداء البيئي والاجتماعي

الأداء البيئي والاجتماعي أصبح من العناصر الأساسية في تقييم أداء المنظمات، وخاصة في ظل تزايد الوعي بأهمية الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. الأداء البيئي يشمل مجموعة من المؤشرات مثل تقليل الانبعاثات الكربونية، وإدارة النفايات، واستخدام الموارد المستدامة. الشركات التي تلتزم بممارسات بيئية مستدامة لا تساهم فقط في حماية البيئة، بل أيضًا تحسن من صورتها العامة وتزيد من قبولها من قبل المجتمع والمستهلكين. الأداء الاجتماعي يركز على التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية، بما في ذلك تحسين ظروف العمل، والمساهمة في تنمية المجتمع المحلي، وتعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل. الشركات التي تستثمر في هذه الجوانب تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتحسين ولاء الموظفين، مما ينعكس إيجابيًا على الإنتاجية والأداء العام. تقييم الأداء البيئي والاجتماعي يساعد الشركات في تحديد مدى توافقها مع المعايير الدولية والمحلية للاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، ويتيح لها الفرصة لتحسين ممارساتها وتعزيز تأثيرها الإيجابي على المجتمع والبيئة. (Altinay ، ٢٠١٢)

الأداء الاستراتيجي

الأداء الاستراتيجي يُعد أيضًا من العناصر الحاسمة في تقييم أداء المنظمات، حيث يعكس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد من خلال تنفيذ استراتيجيات فعالة. يتضمن هذا التقييم تحليل مدى اتساق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية مع العمليات اليومية والقرارات التشغيلية. التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا مهمًا في تحديد الاتجاهات المستقبلية وتوجيه الموارد نحو تحقيق النمو والابتكار. الشركات التي لديها خطط استراتيجية واضحة ومحددة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة الشديدة. إدارة الأداء الاستراتيجي تشمل أيضًا قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تعكس تحقيق الأهداف الاستراتيجية مثل الحصة السوقية، ومعدلات النمو، وتطوير المنتجات الجديدة. هذه المؤشرات تساعد الإدارة في مراقبة التقدم وتحديد الانحرافات عن المسار المحدد، مما يتيح اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن الأداء الاستراتيجي تقييم قدرة الشركة على الابتكار والتكيف مع التغيرات في السوق، مما يعزز من قدرتها على البقاء والنمو في بيئة أعمال ديناميكية. من خلال تقييم الأداء الاستراتيجي، تستطيع الشركات تحقيق تكامل أفضل بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات التشغيلية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق النجاح المستدام. (Tsai ، ٢٠١٩)

٢,٣,٤ نظريات أداء المنظمات:

نظرية الوكالة ونظرية الموارد

تعتبر نظرية الوكالة (Agency Theory) ونظرية الموارد (Resource-Based View) من أهم النظريات التي تفسر أداء المنظمات وكيفية تحسينه. نظرية الوكالة تركز على العلاقة بين أصحاب المصلحة (المساهمين) والمديرين الذين يتخذون القرارات اليومية. وفقًا لهذه النظرية، يمكن أن تنشأ مشاكل عندما لا تتطابق أهداف المديرين مع مصالح المساهمين، مما يؤدي إلى تكاليف وكالة (Agency Costs). لتقليل هذه التكاليف، يُشدد على ضرورة وجود آليات رقابية فعالة، مثل الحوافز المالية المرتبطة بالأداء، والمساءلة المستمرة. من خلال تحسين هذه العلاقة وتقليل تضارب المصالح، يمكن للمنظمات تحقيق أداء أفضل وأكثر استدامة. على الجانب الآخر، نظرية الموارد تركز على أن الميزة التنافسية المستدامة تأتي من امتلاك موارد فريدة وقابلة للحماية، مثل المعرفة المتخصصة، التكنولوجيا المتقدمة، والعلامات التجارية القوية. هذه الموارد يجب أن تكون نادرة، قيمة، وغير قابلة للاستبدال بسهولة. من خلال تطوير واستغلال هذه الموارد بشكل فعال، تستطيع الشركات تحقيق أداء متفوق والاستمرار في التفوق على المنافسين. نظرية الموارد تعزز أهمية

الاستثمار في الابتكار وتنمية القدرات الداخلية للمنظمة كوسيلة لتحقيق نمو مستدام وأداء متميز. (Sun ، ٢٠١٩)

نظرية الأنظمة المفتوحة ونظرية أصحاب المصلحة

تُعد نظرية الأنظمة المفتوحة (Open Systems Theory) ونظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) من النظريات الأخرى المهمة التي تساهم في فهم أداء المنظمات وتحسينه. نظرية الأنظمة المفتوحة ترى المنظمة كنظام يتفاعل مع بيئته الخارجية، حيث يتلقى مدخلات من البيئة (مثل الموارد البشرية، المواد الخام، والتكنولوجيا) ويحولها إلى مخرجات (مثل المنتجات والخدمات) التي تعود إلى البيئة. الأداء الفعال للمنظمة يعتمد على قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة للاحتياجات والتحديات الخارجية. هذه النظرية تشدد على أهمية البيئة التنظيمية والقدرة على الابتكار والتكيف كعوامل رئيسية في تحسين الأداء. من خلال تبني منظور الأنظمة المفتوحة، يمكن للمنظمات تحسين مرونتها وقدرتها على الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، مما يعزز من أدائها العام. (أبو قمر، ٢٠٢١)

نظرية أصحاب المصلحة تُركز على أن أداء المنظمة لا يجب أن يُقاس فقط من منظور المساهمين، بل من منظور جميع الأطراف المعنية (مثل العملاء، الموظفين، الموردين، المجتمع، والبيئة). وفقاً لهذه النظرية، يجب على الشركات تحقيق توازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة لتحقيق أداء مستدام وشامل. تعزيز رضا العملاء، تحسين ظروف العمل للموظفين، بناء علاقات قوية مع الموردين، والمساهمة في تنمية المجتمع المحلي هي أمثلة على كيفية تبني منظور أصحاب المصلحة. هذه النظرية تُعزز من أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) وتُظهر أن الأداء المستدام لا يتعلق فقط بالربحية المالية، بل يشمل أيضاً الأبعاد الاجتماعية والبيئية. من خلال اعتماد منظور أصحاب المصلحة، تستطيع الشركات بناء سمعة قوية، تعزيز العلاقات الإيجابية، وتحقيق أداء مستدام وشامل يلبي توقعات جميع الأطراف المعنية. (الجرفي ، ٢٠١٩)

٢,٤ العلاقة بين استراتيجية الامتياز التجاري أداء المنظمات

استراتيجية الامتياز التجاري (الفرنشايز) تُعد من الأدوات القوية التي تعتمد عليها العديد من الشركات لتعزيز نموها وتوسيع نطاق أعمالها. هذه الاستراتيجية تقوم على منح حقوق الامتياز لمستثمرين مستقلين (الفرنشايزي) لاستخدام العلامة التجارية والنظام التشغيلي للشركة الأم (المانح للامتياز)، مقابل رسوم معينة وعائدات دورية. العلاقة بين استراتيجية الامتياز التجاري وأداء المنظمات يمكن أن تكون معقدة ومتعددة الأبعاد، حيث تؤثر بشكل مباشر على النمو، والربحية، والتوسع الجغرافي، بالإضافة إلى تأثيرها على الابتكار والتكيف مع الأسواق المحلية. (الجرفي ، ٢٠١٩)

أحد الجوانب الأساسية للعلاقة بين استراتيجية الامتياز التجاري وأداء المنظمات هو التوسع الجغرافي السريع. من خلال الامتياز التجاري، يمكن للمنظمات التوسع في أسواق جديدة بسرعة أكبر وبتكلفة أقل مقارنةً بإنشاء فروع مملوكة بالكامل. هذا التوسع يمكن أن يزيد من الحصة السوقية للشركة ويعزز من قدرتها على المنافسة. على سبيل المثال، الشركات التي تستخدم نموذج الامتياز التجاري يمكنها الدخول إلى أسواق دولية جديدة دون الحاجة إلى استثمار كبير في البنية التحتية المحلية، حيث يتحمل الفرنشايزي معظم التكاليف والمخاطر. هذا يسمح للشركة الأم بالتركيز على تطوير منتجاتها، وتحسين علامتها التجارية، ودعم شركاء الامتياز لتحقيق النجاح. (براهيمي ، ٢٠١١)

جانب آخر مهم هو تحسين الأداء المالي للمنظمات من خلال الامتياز التجاري. الشركات التي تعتمد على استراتيجية الامتياز التجاري غالبًا ما تتمتع بتدفقات نقدية مستقرة من رسوم الامتياز والإيرادات المستمرة من العائدات الدورية. هذه الإيرادات تساهم في تحسين السيولة المالية للشركة وتعزز من قدرتها على الاستثمار في مجالات أخرى مثل البحث والتطوير والتسويق. بالإضافة إلى ذلك، شركات الامتياز غالبًا ما تحقق أداءً ماليًا أفضل بسبب انخفاض التكاليف التشغيلية، حيث يتحمل الفرنشايز تكاليف التشغيل اليومية. هذا النموذج يقلل من المخاطر المالية للشركة الأم و يتيح لها تحقيق معدلات ربحية أعلى. (Teng ، ٢٠٢٠)

الابتكار والتكيف مع الأسواق المحلية هما أيضًا من الفوائد الرئيسية لاستراتيجية الامتياز التجاري. الفرنشايز، بصفته مستثمرًا محليًا، يكون عادةً أكثر دراية بمتطلبات السوق المحلي واحتياجات العملاء. هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات لتناسب مع التفضيلات المحلية، مما يعزز من رضا العملاء ويزيد من الولاء للعلامة التجارية. الشركات الأم تستفيد من هذه المعرفة المحلية من خلال جمع بيانات قيمة حول تفضيلات العملاء واتجاهات السوق، مما يمكنها من تحسين استراتيجياتها العامة وتطوير منتجات جديدة مبتكرة. (Wingrove ، ٢٠١٧)

أخيرًا، تعزيز العلامة التجارية والسمعة من خلال الامتياز التجاري يلعب دورًا حيويًا في أداء المنظمات. عندما تنتشر فروع الامتياز في مناطق متعددة، يتعزز الوعي بالعلامة التجارية ويزداد انتشارها. هذا الانتشار يمكن أن يؤدي إلى زيادة الثقة في العلامة التجارية وجذب عدد أكبر من العملاء. بالإضافة إلى ذلك، نجاح الفرنشايزي في تشغيل الفرع المحلي يعزز من سمعة الشركة الأم كمنح امتياز قوي وموثوق، مما يمكن أن يجذب المزيد من المستثمرين للانضمام إلى شبكة الامتياز. هذا التأثير الإيجابي على العلامة التجارية والسمعة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة وزيادة فرص النمو والتوسع في المستقبل. (براهيمي ، ٢٠١١)

٢,٥ الخلاصة

مراجعة الأدبيات حول أثر تبني استراتيجية الامتياز التجاري في تحسين أداء المنظمات أظهرت نتائج مهمة تعكس الفوائد المتعددة لهذا النموذج التجاري. من بين النتائج الرئيسية، تبين أن الامتياز التجاري يعزز من التوسع الجغرافي السريع للمنظمات بفضل الاعتماد على شركاء محليين يمولون ويديرون الفروع الجديدة. هذا التوسع السريع يسمح للشركات بزيادة حصتها السوقية دون تحمل تكاليف الاستثمار المباشر في البنية التحتية الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر الامتياز التجاري تأثيرًا إيجابيًا على الأداء المالي للمنظمات من خلال توفير تدفقات نقدية مستقرة عبر رسوم الامتياز والإتاوات الدورية، مما يعزز من قدرة الشركات على الاستثمار في الابتكار والتطوير. كما أن التعاون مع الممنوحين المحليين يزيد من الكفاءة التشغيلية ويضمن تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يعزز من رضا العملاء وولائهم للعلامة التجارية. علاوة على ذلك، يُسهم الامتياز التجاري في تحسين سمعة العلامة التجارية وانتشارها، مما يزيد من جاذبية الشركة للمستثمرين والعملاء على حد سواء.

بالنسبة للبحث المستقبلي، هناك عدة آثار مهمة يجب أخذها في الاعتبار. أولاً، هناك حاجة لدراسات معمقة تستكشف كيفية تأثير الثقافة المحلية والفروق القانونية على نجاح استراتيجية الامتياز التجاري في مختلف الأسواق. هذه الدراسات يمكن أن تساعد الشركات في تكييف استراتيجياتها بشكل أفضل لتناسب البيئات المحلية المختلفة. ثانيًا، يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على تحليل تأثير التكنولوجيا الحديثة على كفاءة وإدارة شبكات الامتياز التجاري، بما في ذلك استخدام البيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات واتخاذ القرارات. كما ينبغي للباحثين استكشاف التأثيرات البيئية والاجتماعية للامتياز التجاري، بما في ذلك كيفية تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية. هذه الدراسات يمكن أن تسهم في تطوير نماذج تجارية أكثر استدامة وشمولية. أخيرًا، يمكن للبحث المستقبلي أن يدرس التحديات المتعلقة بالحفاظ على

الاتساق والجودة في جميع الفروع الممنوحة، وتطوير استراتيجيات فعالة لتقديم الدعم المستمر للممنوحين. بهذه الطريقة، يمكن للشركات تحسين إدارة شبكات الامتياز التجاري وتحقيق أداء أفضل على المدى الطويل. كما تُقدم هذه الدراسة مساهمات كبيرة في فهم العلاقة بين استراتيجية الامتياز التجاري وأداء المنظمات، حيث تسلط الضوء على كيفية استخدام الامتياز التجاري كأداة فعالة لتحقيق النمو المستدام والتوسع الجغرافي. من خلال استعراض الأدبيات، تُمكن الدراسة الشركات من التعرف على الفوائد المالية والتشغيلية للامتياز التجاري، وتقديم رؤية شاملة حول كيفية تحسين الكفاءة التشغيلية والابتكار من خلال التعاون مع الممنوحين المحليين، كما تُبرز الدراسة أهمية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وتعزيز سمعة العلامة التجارية كعوامل رئيسية لتحقيق النجاح في استراتيجية الامتياز التجاري. هذه المساهمات تساعد الشركات على اتخاذ قرارات مستنيرة حول تبني وتطبيق الامتياز التجاري، مما يعزز من قدرتها على المنافسة والنمو في الأسواق الديناميكية والمتغيرة باستمرار. في النهاية، تُعد هذه الدراسة مرجعًا قيمًا للباحثين والممارسين في مجال الأعمال، حيث تُقدم إطارًا نظريًا وتطبيقيًا غنيًا لفهم وتأثير استراتيجية الامتياز التجاري على أداء المنظمات.

٣ الفصل الثالث: منهجية البحث

٣,١ المقدمة:

في هذا الفصل من البحث تحت عنوان "أثر تبني استراتيجية الأمتياز التجاري في تحسين أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للطيران - الرياض"، سنستخدم منهجية بحثية شاملة لفحص كيف يمكن لاستراتيجية الأمتياز التجاري أن تعزز من أداء الشركات في قطاع الطيران. سيتم تعريف المتغيرات بدقة لضمان الدقة والصرامة في جمع البيانات وتحليلها. سيضمن البحث التعريفات الإجرائية، تصميم البحث، مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، طرق جمع البيانات، أنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

التعريفات الإجرائية تلعب دورًا حاسمًا في تحديد المتغيرات ضمن الدراسة البحثية. هذه التعريفات تساعد في توضيح كيفية قياس أو ملاحظة أو التلاعب بمتغير معين، مما يؤمن الاتساق والموثوقية في البحث.

٣,٢,١ المتغير المستقل: استراتيجية الأمتياز التجاري:

تُعرف استراتيجية الأمتياز التجاري في هذه الدراسة بأنها نظام يتيح للأفراد أو الشركات شراء حقوق تشغيل علامة تجارية معينة وفقًا لمعايير وشروط محددة مسبقًا، سيتم قياس هذا المتغير من خلال عدد الأمتيازات التي تم تبنيها من قبل الشركة السعودية للطيران وتأثيرها على النمو والتوسع.

٣,٢,٢ المتغير التابع: الأداء التنظيمي:

يُعرف الأداء التنظيمي في هذه الدراسة كمجموعة من المؤشرات التي تقيس فعالية وكفاءة الشركة في تحقيق أهدافها. يشمل هذا الأداء متغيرات مثل الربحية، النمو في الإيرادات، رضا العملاء، والكفاءة التشغيلية، سيتم جمع البيانات من خلال التقارير المالية السنوية، استطلاعات رضا العملاء، ومقابلات مع مدراء الشركة.

٣,٣ تصميم البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

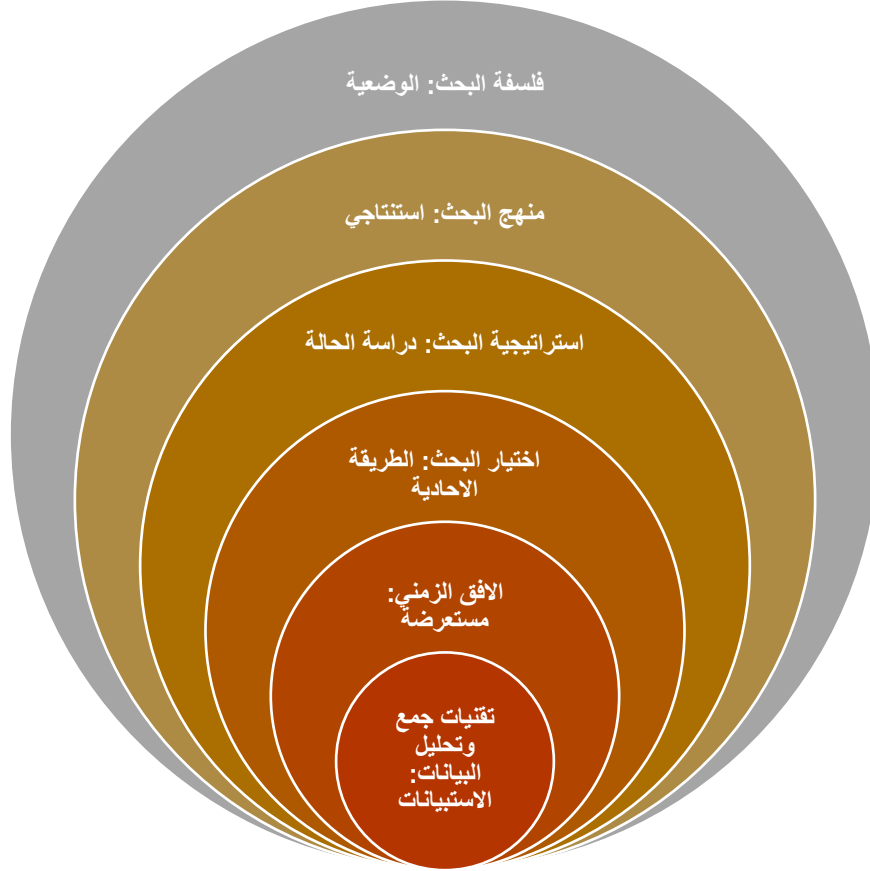
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

٣, ٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

في إطار البحث العلمي، يلعب تحديد مجتمع البحث وطرق أخذ العينات دورًا حيويًا في ضمان الدقة والموثوقية في النتائج. في هذه الدراسة، نستهدف فهم تأثير استراتيجية الأمتياز التجاري على الأداء التنظيمي لشركة معينة في قطاع الطيران، وذلك من خلال تحليل البيانات المجمعة من الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية داخل الشركة. سيتم استخدام الاستبيانات كأداة أساسية لجمع البيانات، مما يتطلب تصميمًا دقيقًا وتوزيعًا منهجيًا لضمان الشمولية والتمثيل العادل لجميع أقسام الشركة.

٣,٤,١ مجتمع البحث

مجتمع البحث المستهدف في هذه الدراسة هو موظفو الشركة السعودية للطيران، وهي شركة رائدة في قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية. تضم الشركة حوالي ٣٠٠٠ موظف، موزعين على مجموعة واسعة من الأقسام مثل العمليات الجوية، الخدمات الأرضية، الشؤون الإدارية، الخدمات الفنية، والدعم اللوجستي. تشمل التصنيفات الوظيفية الموظفين من المستوى التنفيذي إلى العاملين في الخطوط الأمامية.

جدول ١: مجتمع البحث

اسم الشركة	التصنيف	العدد
الشركة السعودية للطيران	مدير	١٠٠
	اداري	١٢٠٠
	العمليات والخدمات والدعم	١٧٠٠

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

٣,٤,٢ عينة البحث

لضمان تمثيل شامل لجميع الأقسام والمستويات الوظيفية، سيتم اختيار عينة البحث باستخدام تقنية العينة الطبقية العشوائية. يتم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات بناءً على القسم والوظيفة لضمان تمثيل كل قطاع بشكل عادل. حجم العينة المستهدف هو ٢٠٠ موظف، موزعين كالتالي:

جدول ٢: عينة البحث

اسم الشركة	التصنيف	العدد
الشركة السعودية للطيران	مدير	٥٠
	اداري	١٠٠
	العمليات والخدمات والدعم	١٥٠

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

٣,٤,٣ طرق وتقنيات اخذ العينة

سيتم توزيع الاستبيانات على هذه العينة لجمع بيانات حول تصوراتهم وتقييماتهم لتأثير استراتيجية الأمتياز التجاري على الأداء التنظيمي. سيتم استخدام أساليب منهجية لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة تساعد في تحليلات البحث واستنتاجاته.

٣,٥ طرق جمع البيانات

لفهم تأثير تبني استراتيجية الأمتياز التجاري على تحسين أداء الشركة السعودية للطيران في الرياض، سيتم استخدام عدة طرق لجمع البيانات تشمل توزيع استبيانات مفصلة على مختلف المستويات الوظيفية، إجراء مقابلات مع المدراء والموظفين الرئيسيين لجمع بيانات نوعية، وتنظيم مجموعات التركيز لاستكشاف التجارب والآراء حول استراتيجية الأمتياز التجاري. بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها إحصائيًا لكشف العلاقات الأساسية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، مما يمكن من فهم أعمق لكيفية تأثير هذه الاستراتيجية على الأداء العام للشركة.

٣,٥,١ المتغير المستقل: استراتيجية الأمتياز التجاري

اعتمد الباحث على استبانة الباحث نادي (٢٠١٧) من أجل قياس المتغير المستقل (استراتيجية الأمتياز التجاري) وذلك مع إجمالي ١٤ عبارة للمتغير ككل ومقسمة على عدد ٣ ابعاد، وتم الاستناد الى نوع الأداة ليكرت وتنقسم كما يلي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

جدول ٣: المتغير المستقل: استراتيجية الأمتياز التجاري

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
استراتيجية الأمتياز التجاري	الترخيص والتنازل	٣ عبارات	(نادي، ٢٠١٧)
	التنازل على الملكية لا على المنفعة	٣ عبارات	(نادي، ٢٠١٧)
	الترخيص باستعمال العلامة	٨ عبارات	(نادي، ٢٠١٧)

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

٣,٥,٢ المتغير التابع: أداء المنظمات

اعتمد الباحث على استبانة الباحث الجرفي (٢٠١٩) من أجل قياس المتغير المستقل (أداء المنظمات) وذلك مع إجمالي ١٨ عبارة للمتغير ككل ومقسمة على عدد ٣ ابعاد، وتم الاستناد الى نوع الأداة ليكرت وتنقسم كما يلي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

جدول ٤: المتغير التابع: أداء المنظمات

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
أداء المنظمات	فاعلية التعلم	٦ عبارات	(الجرفي، ٢٠١٩)
	بيئة الشركة	٦ عبارات	(الجرفي، ٢٠١٩)
	تمكين الافراد	٦ عبارات	(الجرفي، ٢٠١٩)

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

٣,٦ أنواع البيانات

في هذه الدراسة التطبيقية على الشركة السعودية للطيران بالرياض، يتم استخدام نوعين رئيسيين من البيانات لتحليل تأثير تبني استراتيجية الأمتياز التجاري على تحسين أداء المنظمات: البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

٣,٦,١ البيانات الأولية

البيانات الأولية تعتبر العمود الفقري لأي دراسة ، حيث يقوم الباحث بجمعها مباشرة من المصادر الأساسية. هذه البيانات واقعية وأصلية وتعبر بشكل مباشر عن مشكلة الدراسة. الغرض الرئيسي من جمع البيانات الأولية هو الوصول إلى حلول ملموسة للمشكلات البحثية المطروحة. تشمل الأساليب المستخدمة لجمع البيانات الأولية المقابلات، الاستبيانات، والملاحظات الميدانية، كلٌ حسب ما يتناسب مع طبيعة البيانات المطلوبة وسياق الدراسة.

٣,٦,٢ البيانات الثانوية

على الجانب الآخر، تمثل البيانات الثانوية تلك البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين وتم تحليلها وتفسيرها لأغراض بحثية مختلفة. هذه البيانات ليست أولية بل هي استخدام ثانوي للبيانات التي تم جمعها في دراسات سابقة. تشمل البيانات الثانوية الكتب، المقالات العلمية، الدوريات، والتقارير الرسمية. الباحث يستخدم هذه البيانات لدعم النتائج التي يتوصل إليها أو لبناء خلفية نظرية قوية للدراسة.

تلعب كل من البيانات الأولية والثانوية دورًا حاسمًا في تعزيز نوعية ومصداقية البحث، حيث تمكن البيانات الأولية الباحث من الحصول على نظرة معمقة ومباشرة حول المشكلة، بينما توفر البيانات الثانوية سياقًا واسعًا وفهمًا عامًا للموضوع.

٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديدًا الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة. تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي)

لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

٣,٨ الخاتمة

يوضح هذا الفصل المنهجية الشاملة المتبعة في البحث لدراسة أثر تبني استراتيجية الامتياز التجاري على تحسين أداء المنظمات، من خلال دراسة حالة على الشركة السعودية للطيران بالرياض، تم تحديد متغيرات البحث بدقة من خلال التعريفات الإجرائية، كما تم توضيح تصميم البحث الاستنتاجي باستخدام منهج دراسة الحالة.

وقد حدد مجتمع البحث في موظفي الشركة السعودية للطيران، وتم اختيار عينة ممثلة باستخدام العينة الطبقية العشوائية، وسيتم الاعتماد على البيانات الأولية من خلال الاستبيانات، والبيانات الثانوية من التقارير والدراسات السابقة، وأخيراً سيتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات والتوصل إلى استنتاجات البحث.

٤ الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

٤,١ المقدمة:

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨. ويتضمن التحليل الإحصائي وصفاً لعينة الدراسة، واختباراً لصدق وثبات أدوات جمع البيانات المستخدمة. كما تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام SPSS لاختبار فرضيات الدراسة وملاءمة النموذج المقترح. عرض نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتوصل إلى استنتاجات ذات قيمة ومؤشرات تدعم أهداف الدراسة.

٤,٢ خصائص عينة الدراسة:

تم تصميم عينة الدراسة لتعكس توزيعاً متنوعاً يشمل مختلف الجوانب الديموغرافية والمهنية للعاملين، تم تحديد تكرارات ونسب مئوية لأفراد العينة وفقاً للمعايير التالية:

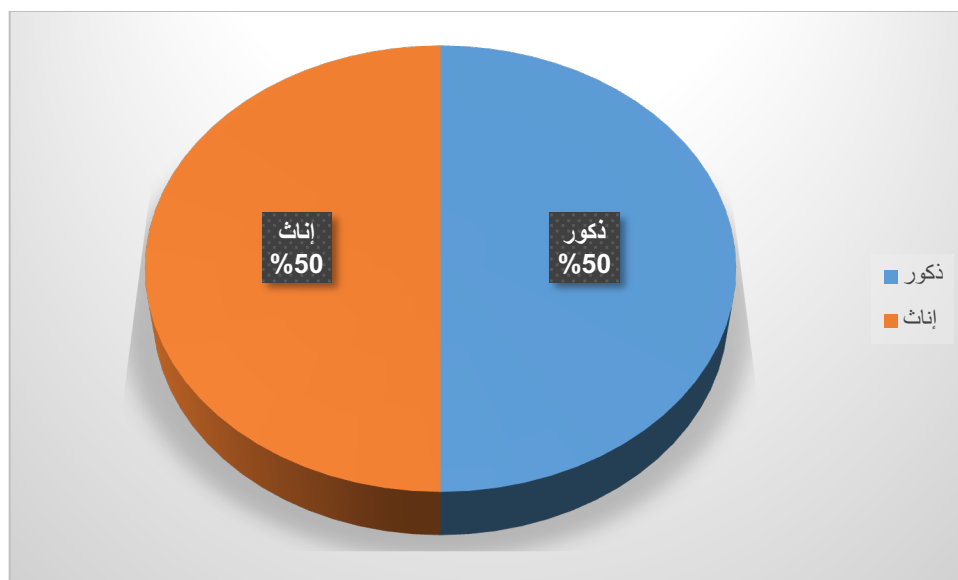
١. الجنس: يشمل الذكور والإناث.
٢. الفئة العمرية: تنقسم إلى أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى ٤٠ سنة، من ٤٠ إلى ٥٠ سنة، وأكثر من ٥٠ سنة.
٣. المؤهل العلمي: يشمل دبلوم متوسط، دبلوم عالي، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة.
٤. المسمى الوظيفي: مدير عام، مساعد مدير، مدير قطاع، موظف.
٥. عدد سنوات الخبرة: تشمل أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، من ١١ إلى ٢٠ سنة، ومن ٢١ سنة فأكثر.

وفيما يلي نتيجة البيانات الديمغرافية:

جدول ٥: الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	30	50%
إناث	30	50%
الإجمالي	60	100%

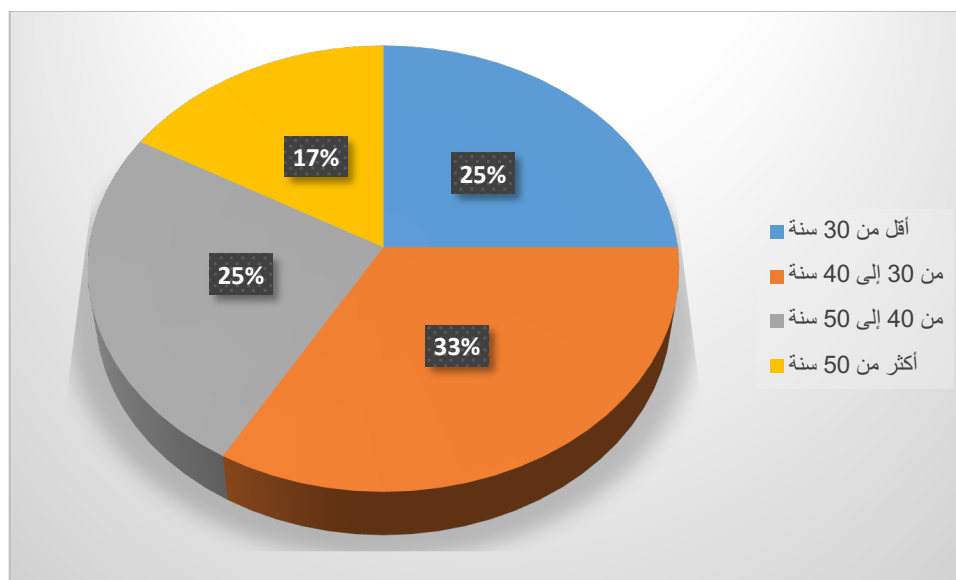
المصدر: الباحث (٢٠٢٤)



جدول ٦: الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
25%	15	أقل من ٣٠ سنة
33.33%	20	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة
25%	15	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة
16.67%	10	أكثر من ٥٠ سنة
100%	60	الإجمالي

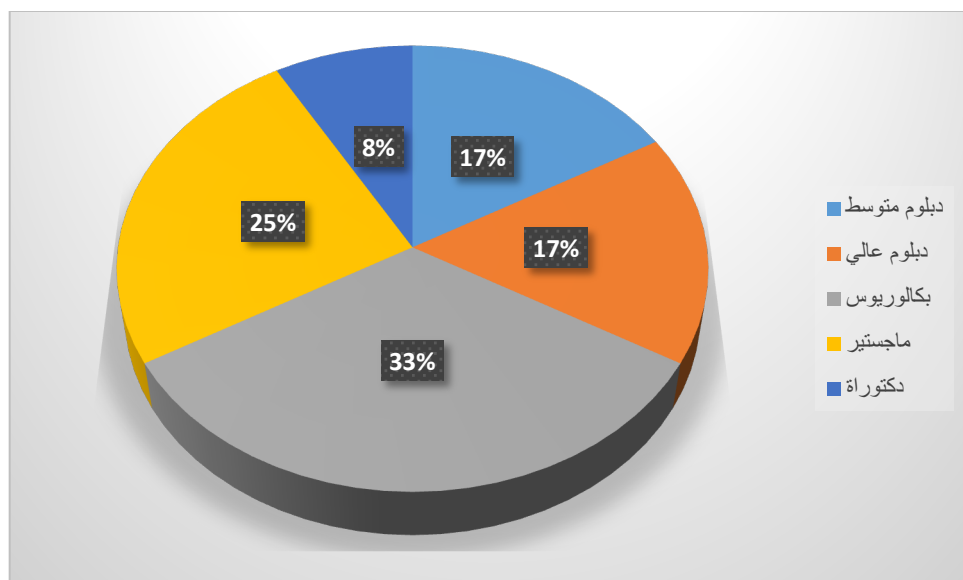
المصدر: الباحث (٢٠٢٤)



جدول ٧: المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم متوسط	10	16.67%
دبلوم عالي	10	16.67%
بكالوريوس	20	33.33%
ماجستير	15	25%
دكتورة	5	8.33%
الإجمالي	60	100%

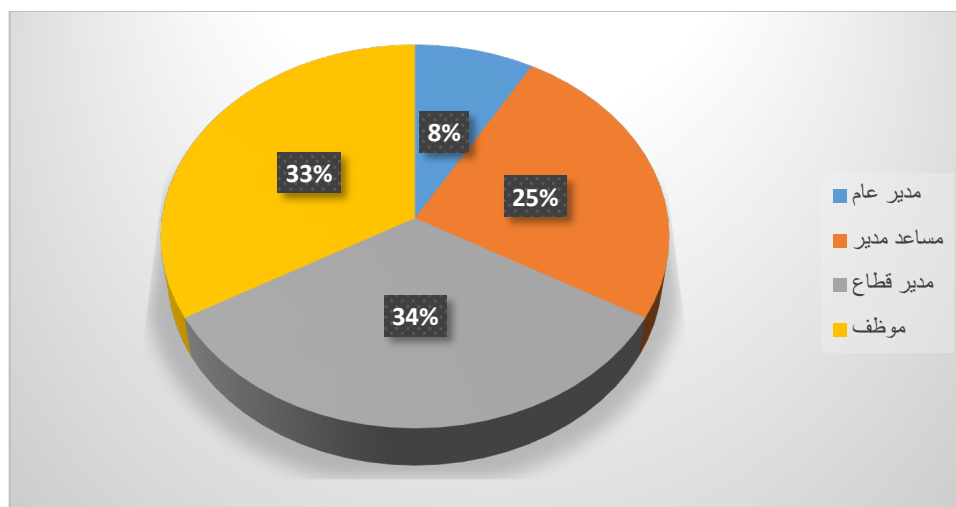
المصدر: الباحث (٢٠٢٤)



جدول ٨: المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
8.33%	5	مدير عام
25%	15	مساعد مدير
33.33%	20	مدير قطاع
33.33%	20	موظف
100%	60	الإجمالي

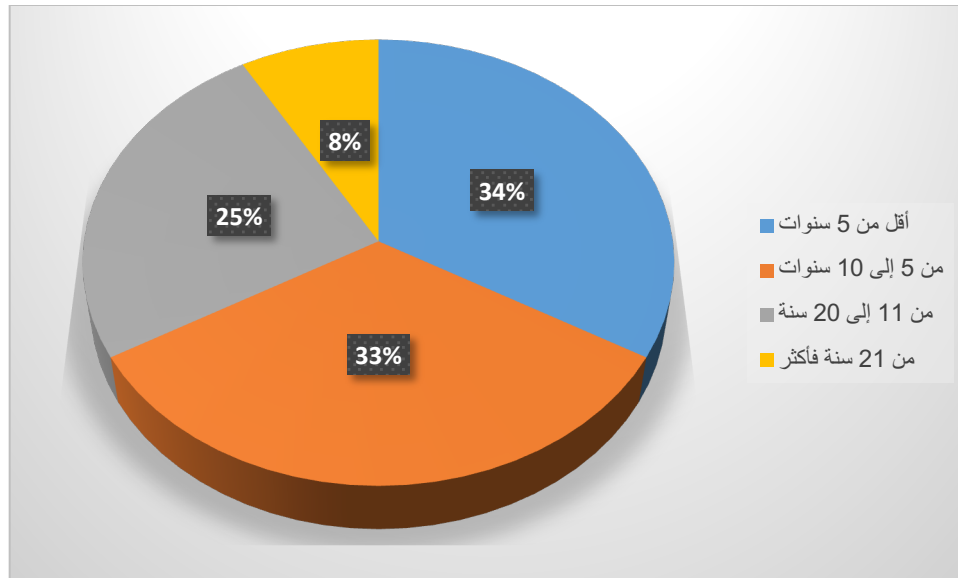
المصدر: الباحث (٢٠٢٤)



جدول ٩: عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	20	33.33%
من ٥ إلى ١٠ سنوات	20	33.33%
من ١١ إلى ٢٠ سنة	15	25%
من ٢١ سنة فأكثر	5	8.33%
الإجمالي	60	100%

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)



٤,٣ قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha ، من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار ٢٨ . الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

٤,٣,١ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser ١٩٧٤) معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة.

الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE، التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠,٥، وفقاً (Hair et al. (٢٠٠٦)

الجدول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة المحسوبة وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات . كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار ٢٨ ، كما يلي:

جدول ١٠: صدق مقاييس الدراسة

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P Values	متوسط التباين المستخرج	
المتغير الأول: استراتيجية الامتياز التجاري	البعد الاول: الترخيص والتنازل	١	٠.٨٠	٠.٧٣	٠.٥	٠.٠١	٠.٧٣٨	٠.٧٤٩
		٢		٠.٧١	٠.٤٨	٠.٠١		
		٣		٠.٧٥	٠.٤٥	٠.٠١		
	البعد الثاني: التنازل على الملكية لا على المنفعة	٤		٠.٦٨	٠.٥٥	٠.٠١	٠.٧٣٢	
		٥		٠.٧٨	٠.٥٢	٠.٠١		
		٦		٠.٦٩	٠.٤٣	٠.٠١		
	البعد الثالث:	٧		٠.٧٧	٠.٤٢	٠.٠١	٠.٨٢١	
		٨		٠.٧٩	٠.٣٦	٠.٠١		

		٠.٠١	٠.٧١	٠.٨٢		٩	الترخيص باستعمال العلامة	
		٠.٠١	٠.٣٣	٠.٨٥		١٠		
		٠.٠١	٠.٣٥	٠.٨٧		١١		
		٠.٠١				١٢		
		٠.٠١				١٣		
		٠.٠١				١٤		
٠.٧٨٥	٠.٨٢٢	٠.٠١	٠.٣٩	٠.٧٧		١٦	البعد الأول: فاعلية التعلم	المتغير الثاني: أداء المنظمات
		٠.٠١	٠.٤١	٠.٦٩		١٧		
		٠.٠١	٠.٣٦	٠.٨٥		١٨		
		٠.٠١	٠.٣٧	٠.٩١		١٩		
		٠.٠١	٠.٣٩	٠.٨٥		٢٠		
		٠.٠١	٠.٤١	٠.٨٢		٢١		
	٠.٧٥٥	٠.٠١	٠.٤٤	٠.٥٩		٢٢	البعد الثاني: بيئة الشركة	
		٠.٠١	٠.٥١	٠.٦٦		٢٣		
		٠.٠١	٠.٤٧	٠.٧٧		٢٤		
		٠.٠١	٠.٣٥	٠.٨٥		٢٥		
		٠.٠١	٠.٣٣	٠.٨٩		٢٦		
		٠.٠١	٠.٤٧	٠.٧٧		٢٧		
	٠.٨٠٩	٠.٠١	٠.٤١	٠.٨١		٢٨	البعد الثالث:	
		٠.٠١	٠.٤٩	٠.٨٨		٢٩		
		٠.٠١	٠.٦١	٠.٩٣		٣٠		

		٠.٠١	٠.٥٨	٠.٧٣		٣١	تمكين الأفراد	
		٠.٠١	٠.٥٩	٠.٦٨		٣٢		
		٠.٠١	٠.٣٥	٠.٨٥		٣٣		

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

مقياس تطبيق المتغير الأول (استراتيجية الامتياز التجاري): جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها (المتغير وابعاده)، عند قيم أكبر من ٠.٦٥، بالإضافة إلى أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، ووفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة (AVE)، يتضح أن قيمته للمتغير المستقل (استراتيجية الامتياز التجاري) أكبر من ٠.٠٥، لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني (أداء المنظمات): جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها (المتغير وابعاده)، عند قيم أكبر من ٠.٦٥، بالإضافة إلى أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، ووفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة (AVE)، يتضح أن قيمته للمتغير التابع (أداء المنظمات) أكبر من ٠.٠٥، لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

٢,٣,٤ ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية محددة، ولقياس استقرار الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم حساب قيم ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨. وفقاً لـ Hair وآخرين (٢٠١٠)، يجب أن تكون القيمة أكبر من ٠,٧ ليكون المقياس مستقرًا.

جدول ١١: ثبات مقاييس الدراسة

المتغيرات		عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
المتغير الاول استراتيجية الامتياز التجاري	البعد الأول الترخيص والتنازل	٣	٠.٨٩٦
	البعد الثاني التنازل على الملكية لا على المنفعة	٣	
	البعد الثالث الترخيص باستعمال العلامة	٨	
المتغير الثاني أداء المنظمات	البعد الأول فاعلية التعلم	٦	٠.٨٧١
	البعد الثاني بيئة الشركة	٦	
	البعد الثالث تمكين الافراد	٦	

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

المتغير الأول وابعاده: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرونباخ هي (٠.٩٠١، ٠.٨٧٣، ٠.٨٨٢)، مما يدل على أن جميع القيم اكبر من ٠.٧، ووفقا ل (هيو وآخرون، ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس

المتغير الثاني وابعاده: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرونباخ هي (٠.٨٤٩، ٠.٩٠٧، ٠.٩٣١)، مما يدل على أن جميع القيم اكبر من ٠.٧، ووفقا ل (هيو وآخرون، ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس

٤, ٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان من خلال الاستناد الى مقياس ليكرت الخماسي وكان كما يلي:

جدول ١٢: مقياس ليكرت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

حيث تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في (١٠٠ / ٥) حيث أن (٥) هي مقياس الخماسي، وفيما يلي جود يوضح دلالة المتوسطات الحسابية:

جدول ١٣: الوزن النسبي

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الاهمية
من ١ الى اقل من ١.٨	غير موافق بشدة	من ٢٠ الى اقل من ٣٦ %	منخفض جدا
من ١.٨ الى اقل من ٢.٦	غير موافق	من ٣٦ الى اقل من ٥٢ %	منخفض
من ٢.٦ الى اقل من ٣.٤	محايد	من ٥٢ الى اقل من ٦٨ %	متوسط
من ٣.٤ الى اقل من ٤.٢	موافق	من ٦٨ الى اقل من ٨٤ %	مرتفع
من ٤.٢ الى اقل من ٥	موافق بشدة	من ٨٤ الى اقل من ١٠٠ %	مرتفع جدا

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

ويبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في المتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي:

جدول ١٤: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
المتغير الأول	البعد الأول	٣.٧	٠.٣٣	٠.٣٧٧	٠.٣٩	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	البعد الثاني	٤.١	٠.٣٩		٠.٣٩				
	البعد الثالث	٣.٩	٠.٤١		٠.٤١				
المتغير الثاني	البعد الأول	٤	٠.٣٧	٠.٣٧	٠.٣٢	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	البعد الثاني	٣.٥	٠.٣٢		٠.٣٢				
	البعد الثالث	٤.٦	٠.٤٢		٠.٤٢				

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

توضح نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة آراء عينة الدراسة حول أثر تبني استراتيجية التميز التجاري في تحسين أداء المنظمات بتطبيق الدراسة على الشركة السعودية للطيران بالرياض.

فيما يخص المتغير الأول المتعلق باستراتيجية التميز التجاري، أظهرت النتائج وجود اتجاه إيجابي نحو أبعاد هذا المتغير الثلاثة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية عالية تراوحت بين ٣,٧ و ٤,١، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المتغير. كما بلغ مستوى الأهمية مرتفعاً لجميع أبعاد استراتيجية التميز التجاري. وهذا يعكس إدراك ووعي أفراد الدراسة بأهمية تبني استراتيجية التميز التجاري في الشركة محل الدراسة.

أما بالنسبة للمتغير الثاني المتعلق بتحسين أداء المنظمات، فقد أشارت النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي قوي نحو أبعاد هذا المتغير أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين ٣,٥ و ٤,٦. وهذا يعكس إدراك أفراد الدراسة لأهمية تبني استراتيجية التميز التجاري في تحسين أداء منظمات الأعمال.

٤,٥ معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

جدول ١٥: معاملات الارتباط الخطي

الترخيص والتنازل	التنازل الملكية لا على المنفعة	على الترخيص باستخدام العلامة	فاعلية التعلم	بيئة الشركة	تمكين الافراد
الترخيص والتنازل	1.00	0.49	0.57	0.60	0.49
التنازل على الملكية لا على المنفعة	0.68	1.00	0.70	0.59	0.65
الترخيص باستخدام العلامة	0.49	0.72	1.00	0.45	0.50
فاعلية التعلم	0.65	0.59	0.66	1.00	0.80
بيئة الشركة	0.60	0.50	0.59	0.75	0.85
تمكين الافراد	0.55	0.65	0.50	0.80	1.00

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يوضح جدول معاملات الارتباط الخطية بين متغيرات الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة.

حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات ما بين ٠,٤٩ إلى ٠,٨٥، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١. وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين جميع متغيرات الدراسة المتمثلة في (الترخيص والتنازل، التنازل على الملكية لا على المنفعة، الترخيص باستخدام العلامة، فاعلية التعلم، بيئة الشركة، تمكين الأفراد).

٤,٦ نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية الامتياز التجاري في تحسين أداء الشركة السعودية للطيران في مدينة الرياض.

وينبثق من الفرضية الرئيسية للدراسة الفرضيات التالية:

١. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية الامتياز التجاري وتحسين فاعلية التعلم (فردية، جماعية، تنظيمية).

٢. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية الامتياز التجاري على تحسين بيئة الشركة (الرؤية، الثقافة، الاستراتيجية، الهيكل).

٣. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية الامتياز التجاري على تحسين تمكين الافراد (المدرء، الموظفون، العملاء والمجتمع).

وفيما يلي نتائج التحليل الاحصائي للفرضيات:

نتائج الفرضية الأولى:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.881 ^a	.581	.134	.50829

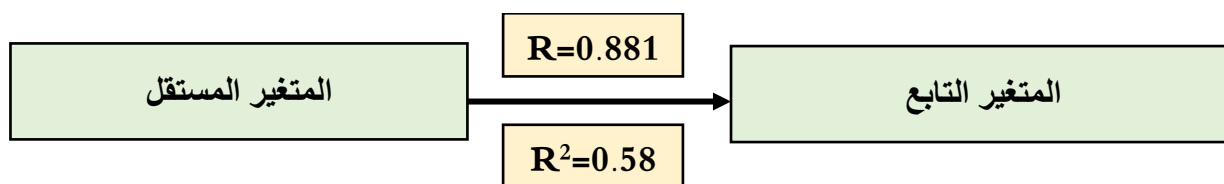
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.478	1	17.478	67.651	.000 ^b
	Residual	110.837	429	.258		
	Total	128.316	430			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.929	.084		22.920	.000
	"2 The following drinks. 2 contain caffeine, select all the drinks you consume"	-.154	.019	-.369	-8.225	.000

شكل ٣: الفرضية الاولى



المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجيات الامتياز التجاري وتحسين فاعلية التعلم (فردية، جماعية، تنظيمية)، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

نتائج الفرضية الثانية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.794 ^a	.509	.008	.85780

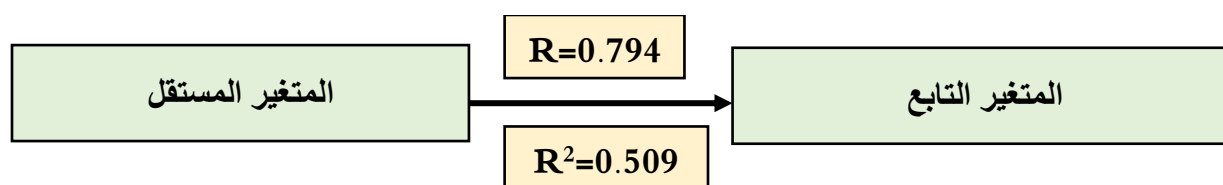
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.415	1	3.415	4.641	.032 ^b
	Residual	315.671	429	.736		
	Total	319.086	430			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Beta		
1	(Constant)	1.392		9.797	.000
	"2 The following drinks. 2 of them contain caffeine, select all the drinks you consume"	.068	.103	2.154	.032

شكل ٤: الفرضية الثانية



المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية الامتياز التجاري على تحسين بيئة الشركة (الرؤية، الثقافة، الاستراتيجية، الهيكل)، مما يدل على صحة الفرضية و عليه يقبل الباحث الفرضية.

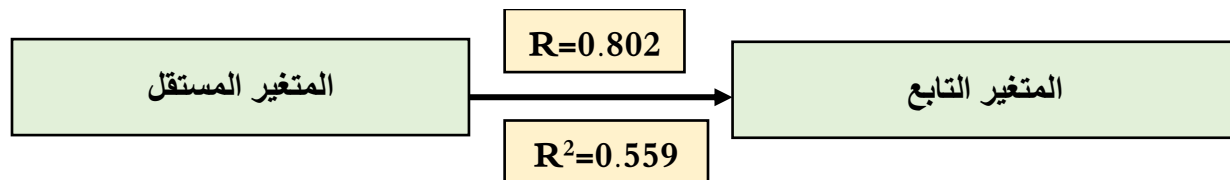
نتائج الفرضية الثالثة:

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.817 ^a	.558	.022	1.22749	

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	Sig.
1	Regression	15.948	1	15.948	0.001 ^b
	Residual	646.390	429	1.507	
	Total	662.339	430		

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3.944	.203		.000
	"2 The following drinks. 2 contain caffeine, select all the drinks you consume"	-.147	.045	-.155	.001

شكل ٥: الفرضية الثالثة



المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية الامتياز التجاري على تحسين تمكين الافراد (المدراء، الموظفون، العملاء والمجتمع)، مما يدل على صحة الفرضية و عليه يقبل الباحث الفرضية.

٤,٧ الخاتمة:

من خلال تحليل البيانات الإحصائية المقدمة، نستطيع استنتاج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية واضحة بين تبني استراتيجية الامتياز التجاري وتحسين الأداء في الشركة السعودية للطيران بمدينة الرياض. هذه النتائج تعزز الفرضية القائلة بأن الامتياز التجاري يمكن أن يكون أداة فعالة لتحسين الأداء العام للمنظمات. تفصيلاً، نجد أن:

تحسين فاعلية التعلم: النتائج تشير إلى أن استراتيجية الامتياز التجاري تساهم بشكل ملحوظ في تعزيز فاعلية التعلم على مستويات مختلفة؛ الفردية، الجماعية، والتنظيمية. هذا يدل على أن الامتياز التجاري يعمل كمحفز لنقل المعرفة وتبادل الخبرات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، مما يعزز من قدرات التعلم والابتكار.

تحسين بيئة الشركة: العلاقة بين تبني استراتيجية الامتياز وتحسين الرؤية، الثقافة، الاستراتيجية، والهيكل داخل الشركة، تشير إلى أن الامتياز التجاري يساهم في تهيئة بيئة عمل مواتية تدعم الابتكار والكفاءة. تغييرات في الهيكل التنظيمي وتعزيز الثقافة التنظيمية هي جوانب يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام للشركة.

تحسين تمكين الأفراد: النتائج تؤكد وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات الامتياز التجاري وتمكين الأفراد داخل المنظمة، بما في ذلك المدراء، الموظفين، العملاء، والمجتمع. تمكين الأفراد يعزز من مشاركتهم وانخراطهم في العمليات التنظيمية، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الرضا والولاء للشركة.

وعلى فإن الاستثمار في استراتيجيات الامتياز التجاري يبدو أنه يحقق نتائج ملموسة في تحسين الأداء التنظيمي للشركة السعودية للطيران، مما يشير إلى أهمية اعتماد هذه الاستراتيجيات بشكل أوسع ضمن الشركات الراغبة في تحقيق نمو وتطور مستدام. تقدم هذه النتائج دعماً قوياً لقيمة الامتياز التجاري كأداة استراتيجية في تعزيز الأداء العام وتحقيق المزايا التنافسية.

٥ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

٥,١ المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة النتائج التي توصل إليها البحث وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، كما يتضمن الفصل عرضاً للمساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة.

٥,٢ المساهمة النظرية:

تكمن المساهمة النظرية لهذه الدراسة في كونها إحدى الدراسات القليلة التي ربطت بين متغيري استراتيجية الأمتياز التجاري وأداء المنظمات في سياق قطاع الطيران. حيث تركز معظم الدراسات السابقة على تحليل هذه الاستراتيجية في القطاعات التجارية والخدمية. لذلك، ساهمت هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية وإثراء الأدبيات حول أثر الأمتياز التجاري على الجانب التنافسي في قطاع الطيران.

كما قدمت الدراسة إطاراً نظرياً يربط بين تبني استراتيجية الأمتياز التجاري وكيفية تعزيزها للأداء التنظيمي في شركات الطيران. وهو ما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية لاختبار هذا النموذج النظري وتطويره في سياقات مختلفة.

٥,٣ التطبيقات العملية:

تقدم هذه الدراسة مجموعة من التطبيقات العملية التي يمكن أن تستفيد منها الشركة السعودية للطيران، وغيرها من شركات الطيران، لتعظيم الفوائد المرجوة من تبني استراتيجية الأمتياز التجاري، ومن أبرز هذه التطبيقات: إقامة شراكات استراتيجية مع شركات طيران محلية وعالمية لتوسيع نطاق الخدمات والوجهات، الاستثمار في التقنيات الحديثة لتسهيل عمليات إدارة شبكة الأمتياز والاتصال المستمر مع الشركاء، توفير برامج تدريب ودعم فني مستمرة لشركاء الأمتياز لضمان الالتزام بمعايير الجودة، إجراء دراسات مستفيضة لاختيار الشركاء المناسبين الذين يتوافقون مع ثقافة ورؤية الشركة، تبني آليات محكمة لقياس أداء شركاء الأمتياز وتقييم مدى نجاح الشراكات، التركيز على تعزيز العلامة التجارية من خلال حملات تسويقية موحدة عبر شبكة الأمتياز.

٥,٤ التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- توصي الدراسة إدارة الشركة السعودية للطيران وشركات الطيران الأخرى بالنظر بجدية في تبني استراتيجية الأمتياز التجاري كأحد الخيارات الاستراتيجية الواعدة لتحقيق النمو والتميز التنافسي.

- ضرورة إجراء دراسة جدوى مستفيضة قبل الشروع في تبني استراتيجية الأمتياز التجاري، لتحديد الشركاء المناسبين والأسواق المستهدفة وتوقع العوائد المحتملة مقابل التكاليف.
- الاستثمار في الكوادر البشرية والأنظمة التقنية اللازمة لإدارة شبكة الأمتياز بكفاءة عالية وفق أفضل الممارسات العالمية.
- توفير برامج تدريب ودعم فني مستمر لشركاء الأمتياز لنقل المعرفة والخبرات وضمان التزامهم بمعايير الجودة.
- التركيز على بناء العلامة التجارية وتعزيز صورتها من خلال حملات تسويقية موحدة عبر شبكة الأمتياز.

٥,٥ حدود الدراسة:

تضمنت حدود الدراسة ما يلي:

- الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على تحليل أثر استراتيجية الأمتياز التجاري على أداء المنظمات في قطاع الطيران السعودي.
- الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين والتشغيليين في الشركة السعودية للطيران.
- الحدود المكانية:** طُبقت الدراسة على الشركة السعودية للطيران في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٤م.

٥,٦ الدراسات المستقبلية:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية، يمكن اقتراح الدراسات المستقبلية التالية:

- دراسة مقارنة بين شركات طيران تبنت الأمتياز التجاري وأخرى لم تتبنه لتحليل الفروق في الأداء.
- دراسة نوعية لاستكشاف التحديات الثقافية والتنظيمية التي تواجه تطبيق الأمتياز التجاري في السياق السعودي.
- دراسة كمية لتحليل العائد الاستثماري من تبني استراتيجية الأمتياز التجاري في قطاع الطيران.

- دراسة لقياس أثر الأمتياز التجاري على تجربة العملاء ورضاهم في شركات الطيران.

٥,٧ الخاتمة:

استراتيجية الامتياز التجاري تعتبر من الأساليب الحيوية التي تمكن المنظمات من تحسين أدائها وتعزيز مكانتها في السوق، وهذا ما تجلّى بوضوح في الدراسة التطبيقية على الشركة السعودية للطيران بالرياض. من خلال تبني هذه الاستراتيجية، استطاعت الشركة أن توسع نطاق خدماتها وتحسن من جودتها، مما ساهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى رضا العملاء وتعزيز الولاء للعلامة التجارية. الأمتياز التجاري لم يساعد فقط في تحقيق أهداف الشركة الاقتصادية، بل أيضاً عزز من قدرتها على المنافسة بفعالية أكبر في سوق الطيران العالمي المتطور والمتغير بشكل مستمر.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تبني استراتيجية الامتياز التجاري أثبت أنه يمكن أن يكون أداة استراتيجية للتوسع والنمو المستدامين. فعبر شراكاتها المتعددة وتوسيع شبكة وجهاتها، تمكنت الشركة السعودية للطيران من اكتساب مزايا تنافسية جديدة تسمح لها بالتفوق على منافسيها وتحسين مؤشرات الأداء الرئيسية. هذه النتائج تؤكد على أهمية الامتياز التجاري كاستراتيجية شاملة ليس فقط لتحقيق النجاح التجاري ولكن أيضاً لبناء قدرات تنافسية قوية تعتمد على الابتكار والتميز في الخدمة، مما يسهم بشكل كبير في تعزيز مكانة الشركة على المستوى الدولي.

لقد سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تبني استراتيجية الأمتياز التجاري على أداء المنظمات، من خلال دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للطيران بمدينة الرياض. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل بيانات استطلاعية تم جمعها من عينة ممثلة من موظفي الشركة.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الأمتياز التجاري وتحسين مختلف جوانب الأداء التنظيمي في الشركة. تتمثل المساهمة الرئيسية للدراسة في كونها من الدراسات القليلة التي بحثت هذا الموضوع في سياق قطاع الطيران، مما يساهم في سد الفجوة المعرفية ويفتح المجال أمام المزيد من الأبحاث التطبيقية في هذا المجال.

وفي الختام، توصي الدراسة بأهمية اعتبار استراتيجية الأمتياز التجاري كأحد الخيارات الواعدة لتحقيق النمو والتميز في قطاع الطيران. إن الاستثمار السليم في شراكات الأمتياز وتبني أفضل الممارسات في إدارتها يمكن أن يسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة العملاء والوصول إلى أسواق جديدة.

٦ قائمة المراجع

- (١) أبو رمان، أسعد (٢٠٠٥). استراتيجية تطوير السوق اعتمادا على نظام الامتيازات وأثرها على الأداء التسويقي للمطاعم السريعة. مجلة الإداري , س ٢٧ , ع ١٠٢
- (٢) أبو قمر، محمود سيد (٢٠٢١). جودة العلاقة بين طرفي الامتياز وتأثيرها على الأداء التشغيلي والمالي للمطاعم: تطبيق نظرية التبادل بين القائد والعضو. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة , مج ٢٠ , ع ٤٤.
- (٣) براهيم، وهيب (٢٠١١). دور الامتياز التجاري في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مع دراسة لبعض التجارب العربية. مجلة دفاتر اقتصادية , مج ٥ , ع ٨
- (٤) الجرفي، محمد (٢٠١٩). أثر تطبيق منهج المنظمة المتعلمة في أداء المنظمات. رسالة ماجستير. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.
- (٥) خليل، أحمد (٢٠٢٢). نموذج مقترح لتطبيق حق الامتياز التجاري "الفرنشايز" بالمؤسسات الرياضية. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية , ع ٦٠ , ج ٢
- (٦) رشوان، محمود صديق (٢٠١٩). عقد الامتياز التجاري (فرانشايز - Franchise): دراسة فقهية مقارنة. مجلة العلوم الشرعية , مج ١٢ , ع ٥٤.
- (٧) شوبكي، محمد جمال محمد (٢٠١٥). المعالجة الضريبية لعقود الامتياز بشقيها (الامتياز الإداري "B. O. T" والامتياز التجاري. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية
- (٨) صالح، إلهام جهاد (٢٠٢٣). عقد الامتياز التجاري ودوره في إيصال العلامات التجارية إلى العالمية. المجلة العالمية للتسويق الإسلامي , مج ١٢ , ع ١٤.
- (٩) الصوالحه، خالد (٢٠١٩). الجوانب القانونية لعقد الامتياز التجاري (الفرنشايز). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية , مج ٣ , ع ٥٤.
- (١٠) عبدالقادر، أحمد (٢٠٢٠). معوقات استخدام نظام حق الامتياز التجاري. مجلة العلوم البدنية والرياضية , مج ٣ , ع ٦٤
- (١١) عوض، أشرف (٢٠٠٩). نموذج مقترح لزيادة فعالية أداء المشروعات الحاصلة على امتياز تجاري في مصر. المجلة العربية للإدارة , مج ٢٩ , ع ٢.

١٢) غطراف، زكرياء (٢٠١٦). الامتياز التجاري. المجلة المغربية للدراسات القانونية والقضائية , ع١٢، ١١

١٣) لقمان، وحي (٢٠٢١). خصوصية التزامات مانح الامتياز التجاري "الفرنشايز" في التشريع السعودي. مجلة قانون وأعمال , ع١٨

١٤) محجوب، عمرو (٢٠١٩). أثر التنمية الادارية على فاعلية اداء المنظمات. رسالة ماجستير. جامعة إفريقيا العالمية.

١٥) نادي، خليل (٢٠١٧). وظائف العلامة التجارية وعلاقتها بترخيص الاستعمال في المؤسسات الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، مج ٧، ع٧.

- 16) Adeiza, A., (2017). An empirical examination of the major relationship factors affecting franchisees' overall satisfaction and intention to stay. Iranian Journal of Management Studies, 10(1), 31-62.
- 17) Aliouche, E. H., (2012). The market performance of franchise stock portfolios. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- 18) Altinay, L., (2012). Factors influencing relationship development in franchise partnerships. Journal of Services Marketing.
- 19) Sun, K. A., (2019). Competitive advantages of franchising firms and the moderating role of organizational characteristics: Evidence from the restaurant industry. International Journal of Hospitality Management, 77, 281-289.
- 20) Teng, C. C., (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member exchange (LMX), and organizational citizenship behavior (OCB). International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32 (1), 212-229.

- 21) Tsai, H. (2019). An analysis of franchisees' satisfaction with support provided by franchisors in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 20(4)
- 22) Wingrove, C. A.,. (2017). Franchised fast food brands: An empirical study of factors influencing growth. *Acta Commercii*, 17(1), 1-8.

٧ الملاحق

٧,١ الاستبيان:

السادة/السيدات المحترمون،

نود أن نعرب عن خالص شكرنا وتقديرنا لمشاركتكم في هذا الاستبيان الذي يعد جزءاً مهماً من دراسة بحثية تحت عنوان "أثر تبني استراتيجية الأمتياز التجاري في تحسين أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للطيران في الرياض". هدفنا الأساسي من هذا البحث هو تحليل كيفية تأثير استراتيجيات الأمتياز التجاري على الأداء العام للمنظمات في قطاع الطيران السعودي، وتحديدًا في الشركة السعودية للطيران.

إن مشاركتكم ومدخلاتكم القيمة تعتبر حيوية لنجاح هذه الدراسة وتعزيز فهمنا للموضوع. هذا الاستبيان مصمم لجمع المعلومات حول تجاربكم وآرائكم بخصوص الأمتياز التجاري وتأثيراته المحتملة على أداء الشركة.

نؤكد لكم أن جميع البيانات المقدمة ستُعامل بسرية تامة وستُستخدم فقط لأغراض هذا البحث الأكاديمي. لن يتم الكشف عن هويتكم أو أي تفاصيل شخصية في أي نتائج أو نشرات تتعلق بهذا البحث.

الاستبيان يستغرق حوالي ١٠-١٥ دقيقة لإكماله، نشجعكم على الإجابة بصدق ودقة قدر الإمكان. إن مساهمتكم ليست فقط تساهم في نجاح هذه الدراسة، ولكن أيضًا في تعزيز الفهم العام لأهمية استراتيجيات الأمتياز التجاري في تطوير وتحسين قطاع الطيران السعودي.

نشكركم مرة أخرى على وقتكم ومشاركتكم القيمة.

مع خالص التقدير،

أولاً : البيانات الشخصية :

ضع علامة (✓) أمام العبارة التي تنطبق عليك:

(1) الجنس :

☐ ذكر . ☐ أنثي .

(2) العمر :

☐ أقل من 30 سنة . ☐ 30 وأقل من 40 سنة .

☐ 40 وأقل من 50 سنة . ☐ 50 سنة فأكثر .

(3) المؤهل العلمي :

☐ دبلوم متوسط . ☐ دبلوم عالي . ☐ بكالوريوس / ليسانس .

☐ ماجستير . ☐ دكتوراه . ☐ أخرى ، (.....)

(4) التخصص العلمي :

☐ محاسبة ☐ إدارة مالية ☐ إدارة أعمال

☐ علوم مالية ومصرفية ☐ اقتصاد ☐ أخرى ، (.....)

(5) المسمى الوظيفي :

☐ مدير عام ☐ مساعد مدير عام ☐ مدير قطاع

☐ مدير إدارة/مدير فرع ☐ نائب مدير إدارة ☐ رئيس قسم ☐ موظف / مختص

الامتياز التجاري

أولاً : الترخيص بالاستعمال والتنازل عن العلامة .									
١٩	الترخيص بالاستعمال هو أن يخول صاحب العلامة لغيره استعمال العلامة خلال مدة معينة في مقابل أجر معلوم مع بقاءه محتفظاً بملكيته.	٨٨	٨٨	٧	٧	٥	٥	٢٨٣	٩٤,٣٣
٢٠	لا ينشئ للمرخص له سوى حق شخص في استعمال العلامة ولا يمس حق الملكية	٨٧	٨٧	٥	٥	٨	٨	٢٧٩	٩٣
٢١	يذهب الفقه إلى إعتباره صورة خاصة من الإيجار يرد على العلامة التجارية .	٩٥	٩٥	٥	٥	٠	٠	٢٩٥	٩٨,٣٣
ثانياً : التنازل على الملكية لا على المنفعة .									
٢٢	يعتبر التنازل عن العلامة بيعاً إذا كان يعوض والتنازل غير جائز في التشريع المصرى إلا إذا اقترن بالتنازل عن المشروع الذى تستخدم فيه العلامة للدلالة على منتجاته .	٨٨	٨٨	٧	٧	٥	٥	٢٨٣	٩٤,٣٣
٢٣	التنازل قد يكون كاملاً فينقل كافة الحقوق التى ترد على العلامة إلى المتنازل إليه .	٩٥	٩٥	٠	٠	٥	٥	٢٩٠	٩٦,٦٦
٢٤	التنازل الجزئى ينصب على بعض الحقوق التى ترد على العلامة دون البعض الآخر .	٤٠	٤٠	٢٠	٢٠	٤٠	٤٠	٢٠٠	٦٦,٦٦
ثالثاً : الترخيص باستعمال العلامة والفرنشايز " Franchise " .									
٢٥	هو أسلوب مبتكر استحدثته حاجات التجارة لزيادة حجم المشروع وتوسيع دائرته . وفى هذا النوع يتم الترخيص لمشروع أو عدة مشروعات أخرى ببيع المنتجات أو تقديم الخدمات باتباع شكل " Format " ونظام تجارى " Trade Style " معين يخص المشروع المرخص Franchisor	٧٥	٧٥	١٢	١٢	١٣	١٣	٢٦٢	٨٧,٣٣

٢٦	يعتمد الفرنشايز على استعمال المرخص له Franchisee اسم المرخص وعلامته التجارية .	٧٠	٧٠	٢٠	٢٠	١٠	١٠	٢٦٠	٦٦,٦٦
٢٧	هذا النوع يتيح أفضل الفرص لدخول السوق والتوسع التجاري لأبرز وسائل التسويق الفنية	٧٠	٧٠	٢٠	٢٠	١٠	١٠	٢٦٠	٨٦,٦٦
٢٨	يتميز في هذا النوع بأن المرخص له يملك رأس مال المشروع الذي يديره ويتمتع في علامته بالمرخص باستقلال قانوني .	٧٦	٧٦	٢٠	٢٠	٤	٤	٢٧٢	٩٠,٦٦
٢٩	أنواع الفرنشايز ثلاثة : فرنشايز التصنيع - يشمل نقل المعرفة الفنية اللازمة لتصنيع المنتجات أو تجميعها من المرخص إلى المرخص له .	٥٠	٥٠	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	٢٢٠	٧٣,٣٣
٣٠	فرنشايز التوزيع : يهدف هذا النوع إلى تمكين المرخص من تسويق المنتجات من خلال نظام توزيع معين	٨٢	٨٢	٨	٨	١٠	١٠	٢٧٢	٩٠,٦٦
٣١	فرنشايز البنيان التجاري : يهدف العمل على شهرة العلاقة التجارية وتعريف المستفيدين بها .	٩٠	٩٠	٨	٨	٢	٢	٢٨٨	٩٦
٣٢	يكتسب المرخص له حق إنتاج هذه المنتجات مع وضع نفس علامة المرخص خلال مدة العقد مع التزامه بشروط الترخيص	٨٦	٨٦	١٣	١٣	١	١	٢٨٣	٩٤,٣٣

المصدر: المراجعة والتقييمات التجارية، د. محمد عبد الحليم، ٢٠١٠، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة

أداء المنظمات

رقم	العملية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	فعالية التعلم (فردية، جماعية، تنظيمية)					
1	يعتبر التعلم المستمر أولوية عالية لإدارة المصرف كحق لكل الموظفين ضمن ثقافة المنظمة المتعلمة .					
2	يعمل المصرف على تدريب الموظفين حول "كيفية التعلم" .					
3	يستخدم الموظفون منهجيات التعلم المتنوعة مثل (التعلم الإلكتروني، مراجعة المصادر الثانوية، الملاحظات المباشرة، المقابلة) .					
4	يعمل المصرف على توسيع معرفة موظفيه بأن يكونوا مفكرين بطريقة ابداعية لمواجهة المشاكل واحداث المستقبل.					
5	يشجع المصرف على تكوين فرق العمل على ضمن ثقافة التعلم .					
6	فرق العمل تحفز الإدارة لتتشارك ما تتعلمه بطريق مختلفة (الإعلانات، الرسائل، الاجتماعات، اللقاءات...الخ).					
2	بيئة المصرف (الرؤية، الثقافة، الإستراتيجية والهيكل).					
1	تدعم الإدارة العليا رؤية المنظمة المتعلمة .					
2	توجد بيئة داعمة تؤكد أهمية ان يكون المصرف منظمة داعمة .					
3	يتم إدراج فرص التعلم ضمن الأنشطة والبرامج .					
4	يصمم المصرف الطرق لنشر المعرفة وتعزيز التعلم مثل (نظام التدوير على الوظائف، أنظمة لتعلم الوظائف).					
5	الهيكل التنظيمي في المصرف يمكن من عملية التواصل والتعلم عبر المستويات المختلفة .					
6	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن خصائص المصرف المهنية.					
3	تمكين الأفراد: (المدراء، الموظفون، العملاء والمجتمع)					
1	يُمكن المصرف الموظفين ليكونوا قادرين على أداء أعمالهم بشكل أفضل .					
2	يتم تفويض بعض الصلاحيات بغرض دعم عملية التعلم.					
3	يتشارك المدراء مع الموظفين على حل المشاكل سوياً.					
4	يوجد المدراء فرص التعلم للموظفين .					
5	يتشارك الموظفون المعلومات مع العملاء من أجل الحصول على الأفكار الجيدة لتحسين خدمات المصرف.					
6	يتشارك المصرف أنشطة التعلم مع مختلف فئات المجتمع.					