

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

١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٣
١,١	المقدمة:	٤
١,٢	مشكلة البحث:	٦
١,٢,١	الفجوات النظرية:	٦
١,٢,٢	الفجوات العملية:	٦
١,٣	أهمية البحث:	٧
١,٣,١	الأهمية النظرية:	٧
١,٣,٢	الأهمية العلمية:	٧
١,٤	أسئلة البحث:	٨
١,٥	أهداف البحث:	٨
١,٦	فرضيات البحث:	٨
١,٧	نموذج البحث:	٩
١,٨	نطاق الدراسة:	١٠
١,٩	مخطط المشروع:	١٠
٢	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	١١
٢,١	المقدمة:	١٢
٢,٢	المتغير المستقل: استراتيجية الامتياز التجاري	١٢
٢,٢,١	مفهوم وأهمية استراتيجية الامتياز التجاري:	١٢
٢,٢,٢	التحديات والاستراتيجيات:	١٣
٢,٢,٣	أبعاد استراتيجية الامتياز التجاري:	١٤
٢,٢,٤	ابرز مبادئ استراتيجية الامتياز التجاري:	١٤
٢,٢,٥	نظريات استراتيجية الامتياز التجاري:	١٥
٢,٣	المتغير التابع: أداء المنظمات	١٧
2.3.1	مفهوم أداء المنظمات:	١٧
2.3.2	عناصر وأبعاد أداء المنظمات:	١٧
2.3.3	عناصر تقييم أداء المنظمات:	١٩
2.3.4	نظريات أداء المنظمات:	٢١
٢,٤	العلاقة بين استراتيجية الامتياز التجاري أداء المنظمات	٢٣
٢,٥	الخلاصة	٢٤
٣	قائمة المراجع	٢٦
٤	الملاحق	٢٩
٤,١	الاستبيان:	٢٩

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 رؤى قيمة حول نقاط القوة والضعف، ويساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، كما يلعب التواصل الفعال داخل المنظمة دوراً حيوياً 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 الأمتياز 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 المُثبتة هذه الاستراتيجية، التي تُشكل جسراً 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 الأمتياز 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 سيقًا 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 للأمم الامتياز 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 استراتيجية 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 قيمة 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 (المدرء، 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 (المدرء، الموظفون، العملاء والمجتمع).

١,٦ فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية التالية:

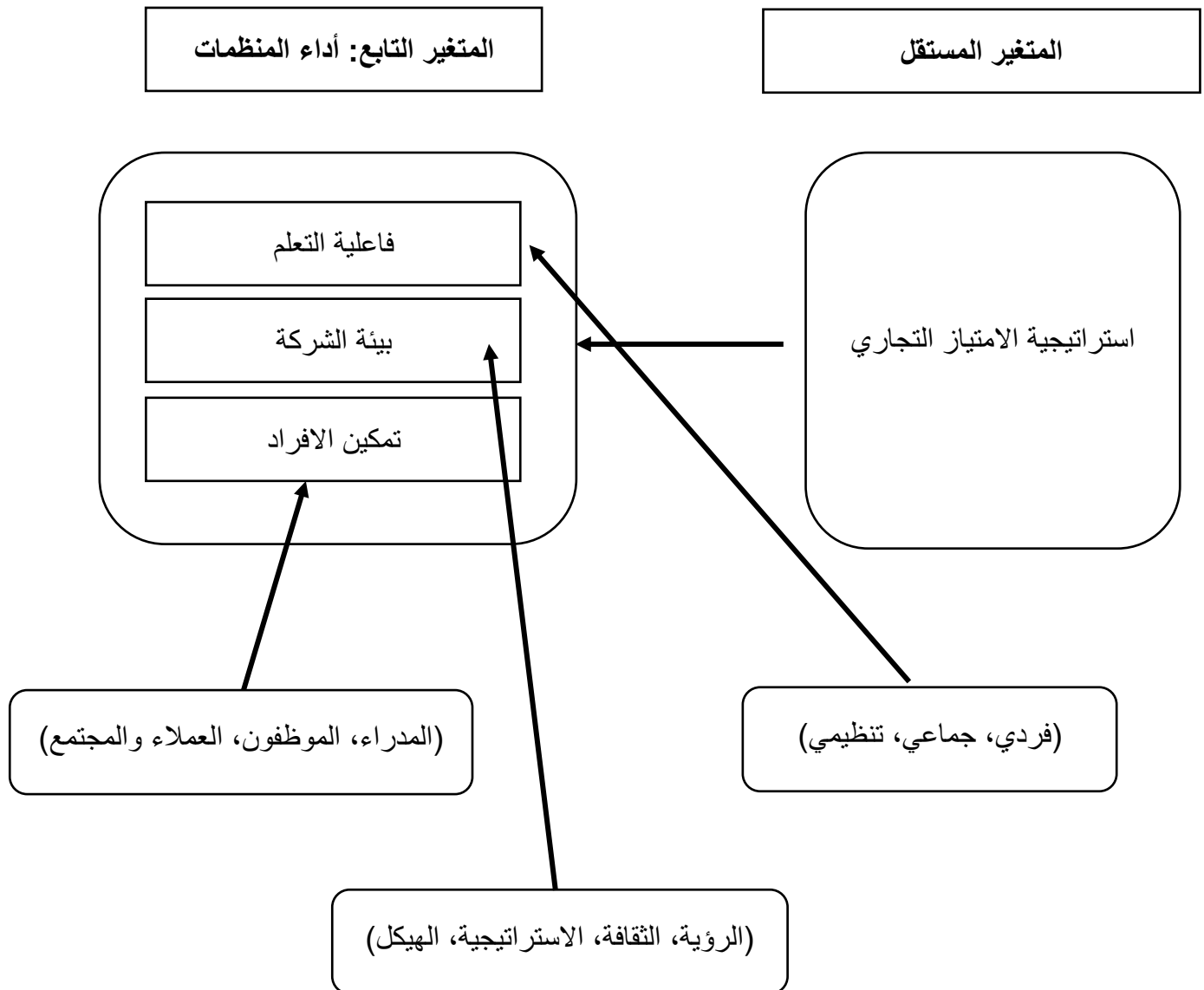
توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية الامتياز التجاري في تحسين أداء الشركة السعودية للطيران في مدينة الرياض.

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:



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. تنتج 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، بدءًا 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، فضلاً 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 جزءاً من شبكة أكبر تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة. الدعم المستمر يضمن أيضاً 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. وفقاً 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 تماسكاً 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 أيضاً من العناصر الحاسمة في تقييم أداء المنظمات، حيث يعكس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد من خلال تنفيذ استراتيجيات فعّالة. يتضمن هذا التقييم تحليل مدى اتساق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية مع العمليات اليومية والقرارات التشغيلية. التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً 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 أيضاً 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. وفقاً 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 تُركز 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). وفقًا 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 أيضًا 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 ويتيح 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 الفرانشايزي 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 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) براهيمى، وهيبه (٢٠١١). دور الامتياز التجاري في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مع دراسة لبعض التجارب العربية. مجلة دفاتر اقتصادية , مج ٥ , ع ٨٤
- (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. T. O" 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 , ع ١١, ١٢
- ١٣) لقمان، وحي (٢٠٢١). خصوصية التزامات مانح الامتياز التجاري "الفرنشايز" في التشريع السعودي. مجلة قانون وأعمال , ع ١٨
- 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 فى المؤسسات الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، مج ٧، ع ٧.

- 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.

٤ الملاحق

٤,١ الاستبيان:

السادة/السيدات المحترمون،

نود أن نعرب عن خالص شكرنا وتقديرنا لمشارككن 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 مشاركن ومداخلكن القيمة تعتبر حيوية لنجاح هذه الدراسة وتعزيز فهمنا للموضوع. هذا الاستبيان مصمم لجمع المعلومات حول تجاربكن وآرائكن 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 هويتكن أو أي تفاصيل شخصية في أي نتائج أو نشرات تتعلق بهذا البحث.

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

نشركم مرة أخرى على وقتكن ومشارككن 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

(6) سنوات الخبرة في العمل المصرفي :

☐ أقل من 5 سنوات . ☐ من 5 وأقل من 10 سنوات .

☐ 10 وأقل من 15 سنة . ☐ من 15 فأكثر .

(7) عدد الدورات التدريبية

☐ لا يوجد ☐ من (1) الى (5) دورات ☐ أكثر من (5) دورات

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
٢٠	لا ينشئ للمرخص له سوى حق شخص في استعمال العلامة ولا يمس حق الملكية	٨٧	٨٧	٥	٥	٨	٨
٢١	يذهب الفقه إلى إعتباره صورة خاصة من الأيجار يرد على العلامة التجارية .	٩٥	٩٥	٥	٥	٠	٠
ثانياً : التنازل على الملكية لا على المنفعة .							
٢٢	يعتبر التنازل عن العلامة بيعاً إذا كان يعوض والتنازل غير جائز في التشريع المصري إلا إذا أقترن بالتنازل عن المشروع الذي تستخدم فيه العلامة للدلالة على منتجاته .	٨٨	٨٨	٧	٧	٥	٥
٢٣	التنازل قد يكون كاملاً فينقل كافة الحقوق التي ترد على العلامة إلى المتنازل إليه .	٩٥	٩٥	٠	٠	٥	٥
٢٤	التنازل الجزئي ينصب على بعض الحقوق التي ترد على العلامة دون البعض الآخر .	٤٠	٤٠	٢٠	٢٠	٤٠	٢٠٠
ثالثاً : الترخيص باستعمال العلامة والفرنشايز " Franchise " .							
٢٥	هو أسلوب مبتكر استحدثته حاجات التجارة لزيادة حجم المشروع وتوسيع دائرته . وفي 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

٢٦	يعتمد الفرنشايز على استعمال المرخص له Franchisee اسم المرخص وعلامته التجارية .	٧٠	٧٠	٢٠	٢٠	١٠	٢٦٠	٦٦,٦٦
٢٧	هذا النوع يتيح أفضل الفرص لدخول السوق والتوسع التجاري لأبرز وسائل التسويق الفنية	٧٠	٧٠	٢٠	٢٠	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	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	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	٢٧٢	٩٠,٦٦
٣١	فرنشايز البنيان التجاري : يهدف العمل على شهرة العلاقة التجارية وتعريف المستفيدين بها .	٩٠	٩٠	٨	٨	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	٢٨٣	٩٤,٣٣

المصدر: المراجعين، دراسة الجدوى الاقتصادية، د. محمد عبد الحليم، دار الفكر العربي، ٢٠١٠

أداء المنظمات

رقم	العملية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	فعالية التعلم (فردى، جماعى، تنظيمى)					
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 التنظيمى فى 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.					