



## تقييم عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز (الفرنشايز) وعلاقتها بإدارة عدم التأكد البيئي بالتطبيق على قطاع الفرنشايز في مصر<sup>1</sup>

د. جيهان أحمد عمر<sup>2</sup>

كلية الإدارة والاقتصاد ونظم المعلومات  
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا  
مدينة 6 أكتوبر – جمهورية مصر العربية

### ملخص البحث

يهدف البحث إلى تقييم عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز في مصر ودراسة علاقتها بإدارة عدم التأكد البيئي. ولتحقيق هذا الهدف اعتمد البحث على الدراسة التطبيقية لعينة من مشروعات الامتياز المحلية والدولية في مصر. ولتجميع البيانات تم توزيع عدد (350) قائمة استقصاء على عينة ميسرة من أصحاب ومديري مشروعات الامتياز المصرية وذلك فيما يتعلق بأنشطة الامتياز المحلية، أما فيما يتعلق بمشروعات الامتياز الدولية، فتم التركيز على العلامات التجارية الأوسع انتشاراً. وقد تم تجميع عدد (325) قائمة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لجميع عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز (المحددات الإدارية والرقابية-الفكر الريادي- المحددات القانونية-التكيف الثقافي-المحددات التكنولوجية) على إدارة عدم التأكد البيئي.

**الكلمات المفتاحية:** عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز - إدارة عدم التأكد البيئي - المحددات الإدارية والرقابية - الفكر الريادي - المحددات القانونية - التكيف الثقافي - المحددات التكنولوجية

### 1- مقدمة

تُعدُّ سلاسل الامتياز (الفرنشايز) من أهم أشكال الأنشطة الدولية انتشاراً في العقدين الأخيرين؛ وذلك لعدة أسباب، منها: انخفاض مستوى القيود على حركة التجارة الدولية، وتثبُّع الأسواق المحلية، والتطور في مجال النقل والاتصالات، وتحسن الظروف الاقتصادية (Alon, 2010)، كما تُعدُّ أنشطة الامتياز من أقل أساليب التوسُّع مخاطرة (Morrow, 2011)، وتلعب سلاسل الامتياز دوراً مهماً في خلق الثروة (Sorenson & Sorensen, 2001; Aliouche & Schlenrich, 2011).

لقد ركزت العديد من الأبحاث في مجال سلاسل الامتياز (الفرنشايز) على التهديدات والمخاطر المرتبطة بالنشاط، ومن أهمها: التحديات القانونية كالقيود على تحويل الأموال وعدم الحماية الفكرية (Castilla &

<sup>1</sup> تم تقديم البحث في 2019/3/12، وتم قبوله للنشر في 2019/4/2.

<sup>2</sup> مدرس إدارة الأعمال بكلية الإدارة والاقتصاد ونظم المعلومات - جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا - مدينة 6 أكتوبر - جمهورية مصر العربية (Gihan.omar@must.edu.eg)

(Alon, 2012; Kalnins, 2005; Mejiás, 1998; Alon & Welsh, 2001) والمشكلات الإدارية والتنظيمية (Alon, 2010)، كما تُعدُّ المخاطر السياسية والاقتصادية والثقافية المرتبطة بحالة عدم التأكد البيئي من أهم المتغيّرات التي احتلَّتْ أهمية كبيرة في أدبيات سلاسل الامتياز؛ حيث يؤدي الفشل في تقييم هذه المخاطر إلى نتائج سلبية على الاستثمارات المحلية والدولية، (Hoffman & Preble, 2004; Clarkin & Swavely, 2003).

وتوجد العديد من المحدّثات التي يمكن اعتبارها من عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز على المستوى المحلي والدولي؛ حيث تساعد هذه المحدّثات في إدارة حالة عدم التأكد البيئي، وبالتالي تقليل مستوى مخاطر العمل في البيئات المختلفة والمضطربة؛ ومن أهم هذه العوامل: المحدّثات الإدارية والرقابية، والفكر الريادي، والمحدّثات القانونية، والتكيف الثقافي، والمحدّثات التكنولوجية (e.g. Hoy, 2008; Alon, 2012; Aliouche & Schlenrich, 2011; Bürkle & Posselt, 2008).

## 2- مشكلة الدراسة

يواجه قطاع سلاسل الامتياز في مصر العديد من المشكلات والتحديات، منها ما يرتبط بالبيئة التشريعية والقانونية كعدم وجود تشريعات وقوانين محدّدة لتنظيم العلاقة بين أطراف الامتياز، ومنها ما يرتبط بالمتغيّرات الاقتصادية كالسياسيات الضريبية والتضخّم واضطرابات سعر العملة، وكذلك عدم وجود وعي وثقافة داعمة لمشروعات الامتياز في مصر، وشدة المنافسة المحلية والدولية، بالإضافة إلى ما يواجهه هذا القطاع من معوقات إدارية وتنظيمية تُعدُّ من أهم التحديات التي تحد من قدرة أنشطة الامتياز على التوسّع والاستمرار (جهاز تنمية التجارة الداخلية، 2018).

وتأكيدًا على المشاكل التي تواجه قطاع الامتياز (الفرنشايز) في مصر، أشار تقرير ممارسة أنشطة الأعمال المُعدُّ بواسطة البنك الدولي لعام 2018 إلى أنّ مصر احتلت المرتبة (120) بين دول العالم في التصنيف العالمي لممارسات أنشطة الأعمال، والمرتبة (160) من حيث إنفاذ العقود، والمرتبة (101) في تسوية حالات الإعسار، والمرتبة (159) في حماية صغار المستثمرين، والمرتبة (68) من حيث بدء النشاط التجاري، والمرتبة (72) من حيث سهولة الحصول على الائتمان (البنك الدولي، 2018).

في هذا السياق، تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة من المديرين ببعض سلاسل الامتياز المحلية والأجنبية التي تعمل في مصر حاليًا؛ وذلك بهدف التعرف على أهم التحديات والمشكلات والمخاطر التي تواجه هذا القطاع وتحدياته على التوسّع محليًا ودوليًا، حيث تم إجراء عدد من المقابلات الموجهة مع عدد من المديرين العاملين في مشروعات (الفرنشايز) في مصر (15 مقابلة) بالتنسيق مع الجمعية المصرية للفرنشايز، وقد ركزت هذه المقابلات على تحديد أهم التحديات والمخاطر التي تواجه أنشطة الامتياز، ولمراعاة الشمولية تم الحرص على استقصاء آراء عينة من المديرين في أنشطة الفرنشايز المحلية والدولية، والجدول التالي رقم 1 يوضح أنشطة الامتياز (الفرنشايز) التي شاركت في الدراسة الاستطلاعية.

جدول 1: عينة الدراسة الاستطلاعية لمشروعات الفرشائز المحلية والدولية في مصر

| أنشطة دولية                      |                     | أنشطة محلية             |                                   |
|----------------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| إتش آند إم (ملابس)               | كنتاكي (مطاعم)      | تاون تيم (ملابس)        | شاورمة الريم (مطاعم)              |
| جولدن جيم (اللياقة البدنية)      | بيتزا هت (مطاعم)    | فابلوس (ملابس)          | بطاطس وزلابيا (مطاعم)             |
| ريماكس (استشارات عقارية)         | باسكن روبنز (مطاعم) | دراك ستور (أحذية)       | باب الحديد (مطاعم)                |
| إيه بي سس (تجهيزات محلات وفنادق) | نكست (ملابس)        | اتصالات (خدمات المحمول) | فودافون والنيل تك (خدمات المحمول) |

أكد جميع المديرين المشاركين في الدراسة الاستطلاعية على وجود مشكلات تواجه مشروعات الامتياز المحلية والدولية في مصر، من أهمها: المشكلات الإدارية والتنظيمية، والمعوقات المرتبطة بالبيئة القانونية؛ حيث تعمل جميع مشروعات الامتياز في مصر بدون وجود قانون منظم للعلاقة بين الأطراف يُحدّد بصورة تفصيلية الحقوق والالتزامات ويضمن حماية الممتلكات الفكرية.

كما أكد جميع المديرين على المخاطر المرتبطة بالبيئة الاقتصادية والسياسية في مصر، وذلك من حيث السياسات الضريبية، واضطرابات سعر العملة، وارتفاع مستوى التضخم، والقيود على حركة الأموال، وغيرها مما يعوق من قدرة هذه الأنشطة على تحقيق معايير الجودة وتطبيق إستراتيجيات التوسّع.

وبناءً على الدراسة الاستطلاعية، تأكدت للباحثة وجود معوقات وتحديات تواجه قطاع سلاسل الامتياز (الفرشائز) في مصر، وتحد من قدرته على التوسّع المحلي والدولي، وتزيد من مستوى المخاطر والتهديدات التي يتعرض لها؛ وبالتالي تزداد الحاجة إلى تقييم عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز المحلية والدولية في مصر، ولدراسة علاقتها بإدارة عدم التأكد البيئي الذي تعاني منه هذه الأنشطة في مصر حالياً.

وبشكل أكثر تحديداً، يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في شكل مجموعة من التساؤلات كما يلي:

- ما مستوى عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز في مصر؟
- ما مستوى إدارة عدم التأكد البيئي لأنشطة الامتياز في مصر؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحددات الإدارية والرقابية لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفكر الريادي لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحددات القانونية لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكيف الثقافي لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحددات التكنولوجية لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي؟

### 3- أهمية الدراسة

تُستمد الأهمية النسبية لهذا البحث مما يلي :

- أهمية قطاع سلاسل الامتياز (الفرنشايز) في مصر حالياً؛ حيث يبلغ عدد المشروعات التي تعمل بنظام الفرنشايز في مصر حوالي (42) ألف مشروع، ويبلغ عدد العلامات التجارية المتداولة تحت نظام الامتياز حوالي (600) علامة محلية وعالمية بإجمالي استثمارات (80) مليار جنيه، وبحجم عمالة مباشرة (800) ألف عامل وتبلغ المبيعات السنوية لقطاع الامتياز (12) مليار جنيه مصري، ومن المتوقع ارتفاع الاستثمارات في قطاع الامتياز إلى (150) مليار جنيه خلال الخمس سنوات المقبلة (جهاز تنمية التجارة الداخلية، 2018)، ويلعب هذا القطاع دوراً حيوياً في تدعيم الوضع الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي في مصر؛ من خلال نقل المعرفة من أصحاب الامتيازات الأجنبية، بجانب قدرته على توفير فرص عمالة والدخول في الصناعات المغذية ودعم قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- الاهتمام الذي توليه الجهات المختصة في مصر حالياً لهذا القطاع الحيوي المهم من خلال العمل على سنّ قانون منظم لأنشطة الامتياز في مصر يُساعد على حل العديد من المشكلات القانونية المرتبطة بهذا القطاع، إلى جانب التعاون بين العديد من الجهات ذات الصلة مثل جهاز تنمية المشروعات الصغيرة ووزارة التجارة والصناعة والبنك المركزي المصري على تدعيم القدرات المالية والإدارية لسلاسل الامتياز المصرية (الفرنشايز)، وكذلك نشر ثقافة الفرنشايز في مصر؛ بما يساعد هذا القطاع على التوسع محلياً ودولياً، وخاصة في المنطقة العربية وإفريقيا.
- نُدرّة الدراسات العربية والمصرية التي تناولت هذا الموضوع في ضوء علم الباحثة.

### 4- أهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز المحلية والدولية في مصر.
2. التعرف على مستوى إدارة عدم التأكد البيئي لأنشطة الامتياز المحلية والدولية في مصر.
3. التعرف على نوع العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي، وطبيعتها.
4. التعرف على نوع العلاقة بين المحددات الإدارية والرقابية لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي، وطبيعتها.
5. التعرف على نوع العلاقة بين الفكر الريادي لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي، وطبيعتها.
6. التعرف على نوع العلاقة بين المحددات القانونية لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي، وطبيعتها.
7. التعرف على نوع العلاقة بين التكيف الثقافي لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي، وطبيعتها.
8. التعرف على نوع العلاقة بين المحددات التكنولوجية لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي، وطبيعتها.

## 5- فروض الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافه، يمكن صياغة الفروض البحثية التالية:  
الفرض الرئيس للبحث: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي".

يتضمن هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية :  
الفرض الفرعي الأول: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المحددات الإدارية والرقابية لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي"

الفرض الفرعي الثاني: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفكر الريادي لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي"

الفرض الفرعي الثالث: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المحددات القانونية لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي"

الفرض الفرعي الرابع: "توجد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التكيف الثقافي لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي"

الفرض الفرعي الخامس: "توجد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المحددات التكنولوجية لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي"

## 6- الإطار النظري

### 6-1 مفهوم حقوق الامتياز (الفرنشايز) وأنواعه

#### مفهوم حقوق الامتياز

عرّف (Root, 1987) حقوق الامتياز (الفرنشايز) بأنها شكلٌ من أشكال التراخيص يسمح فيه صاحبُ حقِّ الامتياز (البائع) للطرف الآخر (المستفيد أو مشتري الامتياز) باستخدام أصول غير ملموسة، مثل (براءات اختراع - حقوق ملكية - أساليب فنية - علامات تجارية) أو أصول ملموسة كأحد عوامل الإنتاج في مقابل عائد متفق عليه؛ وبالتالي يكون أقل عرضة للمخاطرة.

وعرّف (Burton et al., 2000) حقوق الامتياز الدولية بأنها أحد أساليب دخول الأسواق الأجنبية من خلال إنشاء علاقة بين طرفين (مانح الحق والمستخدم من الحق) يمنح فيها الطرف الأول للطرف الآخر حق استخدام أصول ملموسة أو غير ملموسة في مقابل عائد متفق عليه.

وتعدُّ حقوق الامتياز أحد أساليب التوسع المحلي والدولي في ضوء مخاطر ضمنية منخفضة بسبب قلة حجم الاستثمارات المطلوبة ووجود مستوى مرتفع من الرقابة والضبط في ظل شروط التعاقد (Casson, 2015).

ويُنظر لحقوق الامتياز (الفرنشايز) على أنها شكل ملائم لنجاح واستمرار النشاط، كما أنها محفز لرواد المشروعات الصغيرة للإفادة من الخبرة والمعرفة المحلية، وتوزيع المخاطر بين جميع الأطراف المشاركة في النشاط في ضوء مجموعة من الإجراءات والمحددات التي تساعد في النجاح في الأسواق المختلفة.

ويؤكّد (Andersen et al., 1992) على وجود نوعين من سلاسل الامتياز: الأول: سلاسل الامتياز وفقاً للاسم التجاري للمنتج (Product-Trade Name)، وفيه يُسمح للمستفيد أو مشتري الامتياز بتوزيع المنتج تحت الاسم التجاري لصاحب حق الامتياز، وعادة ما يرتبط بقطاعات معينة (مثل: قطاع السيارات، والوقود، والمشروبات)؛ والثاني: سلاسل الامتياز وفقاً لنموذج النشاط (Business Format)، وفيه يتم نقل مكونات نموذج النشاط (مثل: إستراتيجيات التسويق، ومعايير التشغيل، ورقابة الجودة) المُتَّبَع من قبل مانح الامتياز إلى مشتري الامتياز، ويرتبط بقطاعات معينة (مثل: الوجبات السريعة، والتوظيف، والخدمات الصحية)، وذلك وفقاً لنظام الحِزْم (Package Concept).

وتوجد العديد من النظريات التي تفسّر دوافع ومحددات التوسُّع من خلال حقوق الامتياز؛ منها:

- نظرية (ندرة الموارد) التي تعتمد على أن مانح الامتياز يبحث عن مستفيد في الأسواق المحلية أو الدولية يمتلك وفرةً في الموارد الأساسية لنشاط الامتياز (مثل: المعرفة، ورأس المال، والموارد البشرية) (Elango & Fried, 1997).

- نظرية (الوكالة) التي تركز على المحفِّزات المرتبطة بنشاط الامتياز، والتي تهدف إلى خفض تكاليف العمليات وضمان أخلاقيات النشاط (مثل: أساليب الرقابة، وأساليب مواجهة السلوكيات الانتهازية من قبل مشتري الامتياز) (Shane, 1996).

ويوجد تداخل كبير من الناحية القانونية بين عقود الامتياز (Franchising) وعقود التراخيص (Licensing)؛ حيث إنَّ كليهما يتضمَّن السماح من جانبٍ (مانح حق) لطرفٍ آخر (مستفيد من هذا الحق) باستخدام ممتلكات فكرية (علامة تجارية - معرفة فنية - خبرة إدارية) مقابل عائد متفق عليه، وبالتالي فعقود التراخيص تُعدُّ أحد أشكال الامتياز، لكنَّ نقطة الاختلاف الرئيسة تتمثل في درجة السيطرة والرقابة على الأنشطة؛ حيث تزداد السيطرة والرقابة في حالة (الامتياز) عنها في حالة (التراخيص)، فلا يمتلك المرخِّص Licensor رقابة تشغيلية على الأنشطة أو على خطط التوزيع والتسويق عكس الامتياز كما تكون برامج التدريب في حالة التراخيص محدودة جدًّا، وترتبط بالمنتج، بينما تتسَّع في حالة الامتياز وتمتد إلى أنظمة التشغيل وتتم بصورة دورية، كذلك تتضمَّن عقود الامتياز الالتزام بدفع مبلغٍ أوليٍّ في بداية التعاقد بجانب عائد دوري متفق عليه، وهذا يختلف عن عقود التراخيص التي تقتصر على العائد الدوري بدون الالتزام بمبالغ أولية في بداية التعاقد (ماجد، 1992؛ الصغير، 1993).

## أنواع حقوق الامتياز

توجد العديد من أنواع حقوق الامتياز، من أهمها :

- **الامتياز التوزيعي:** حيث يقوم مانح الامتياز بتصنيع السلعة وبيعها إلى الحاصلين على الامتياز التجاري والذين يتولون بأنفسهم البيع إلى المستهلكين، وذلك تحت العلامة التجارية الخاصة بالمانح، ومن الأمثلة على هذا النوع من الامتياز محطات تعبئة الوقود وبائعي السيارات (Steinberg, 1994).
- **الامتياز التصنيعي:** حيث يعطي مانح الامتياز للطرف الآخر (المستفيد) حق تصنيع السلعة وبيعها تحت اسم العلامة التجارية الخاصة بمانح الامتياز، ومع استخدام المواد الأولية أو المواصفات أو التقنيات الخاصة بالمرخص (مانح الامتياز)، ويكثر هذا النوع من الامتياز في صناعات الغذاء والشراب والأدوية (Burton et al, 2000).
- **امتياز نموذج النشاط (صيغة العمل):** ويتم بموجبه الترخيص باستعمال طريقة العمل أو النظام الخاص بمانح الامتياز بدلاً من التركيز فقط على اعطاء الحق ببيع السلعة أو الخدمة محل حق الامتياز، وبهذا فإن هذا الشكل من الامتياز يمنح الحاصل على الامتياز التجاري رخصة تؤهله للتجار تحت اسم العلامة التجارية لمناح الامتياز مستفيداً من الخطة الكلية المتعلقة بإدارة وتشغيل المنشأة، بالإضافة إلى برامج التدريب والمساعدة اللازمة، وذلك مقابل رسوم يتم تحديدها مسبقاً، ويعد هذا الشكل أكثر أنواع حقوق الامتياز انتشاراً في الأسواق العالمية وخاصة في مجال تجارة التجزئة (Falbe & Dandridge, 1992; Alon, 1999).

## 2-6 عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز

- في دراسة (Linguist, 1996) عن عوامل نجاح أنشطة الامتياز في شرق آسيا، تمَّ تحديد عدة محدّدات رئيسة تساعد على تقليل المخاطر المرتبطة بأنشطة الامتياز، هي: القدرة على الإدارة عبر الحدود، والقوة التنفيذية للعقود، والتكيّف الثقافي، وإدارة عدم التأكد.
- ويؤكد كلٌّ من (Shane, 1996; Kedia et al., 1994) على وجود نوعين من الطاقات والقدرات اللازمة لضمان نجاح أنشطة الامتياز، هي: مستوى الكفاءة الإدارية للعلاقات بين الأطراف، وإدارة عدم التأكد، وترتبط الكفاءات الادارية والرقابية لأنشطة الامتياز بمستوى الفكر الريادي لدى كلٍّ من صاحب حق الامتياز والمستفيد منه (Ketchen et al., 2011).
- ويؤكد (Aydin and Kacker, 1990) على وجود ثلاثة محدّدات رئيسة يجب أخذها في الاعتبار لضمان نجاح القرار الخاص بأنشطة الامتياز في الأسواق الأجنبية، وهي:
  - تقييم البيئة العامّة للدولة المضيفة في ضوء (خطر السوق - الفرص السوقية - الاختلافات الثقافية - التشريعات والقوانين).
  - تقييم البيئة الخاصة بنظام حقوق الامتياز وفقاً لمقاييس معينة (مثل: مفهوم المنتج أو الخدمة، والتشغيل والإدارة، ومعايير اختيار العاملين، والموقع والبيئة المادية، ومعايير البنية التحتية، وإدارة سلسلة التوريد).

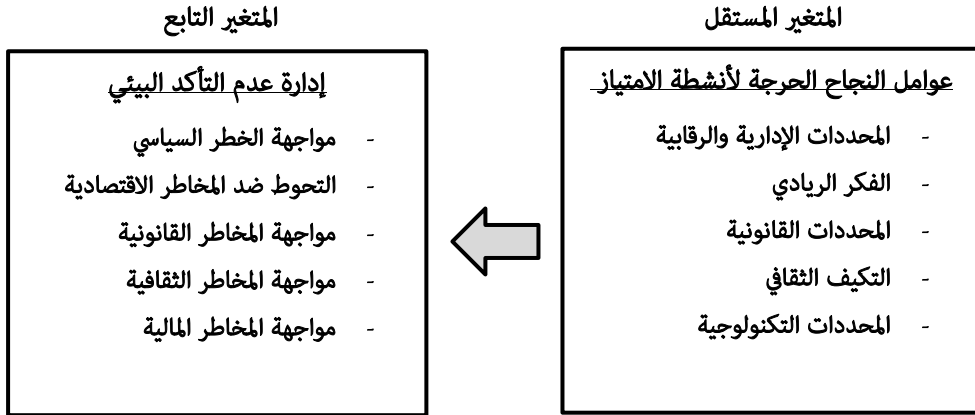
- التقييم الإستراتيجي والمالي للفرص المتاحة في الأسواق الدولية وفقاً لعوامل معينة (مثل: احتياجات رأس المال، والربحية على مستوى كل وحدة، والعائد على الاستثمار، ومدى القدرة على البقاء لفترة طويلة بنظام حقوق الامتياز).

وأشارت دراسة (Andersen, 1996) إلى أن أهم عوامل نجاح سلاسل الامتياز محلياً ودولياً هي: ضبط الجودة، واختيار مشتري الامتياز، ورقابة سلاسل الامتياز، والمحددات القانونية، وتحديد الفرص السوقية، والتكيف الثقافي.

كذلك تلعب المحددات التكنولوجية دوراً مهماً في نجاح أنشطة الامتياز؛ حيث تساعد الوسائل التكنولوجية الحديثة على زيادة فاعلية إدارة العلامة التجارية وتحسين جودة العلاقة بين أطراف الامتياز (مثل: العملاء، والموظفين، ومشتري الامتياز) (Mohr and Batsakis, 2014).

## 7- نموذج الدراسة

في ضوء الأدبيات السابقة يمكن التوصل إلى عدة محددات يمكن اعتبارها من عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز؛ حيث تساعد في زيادة فاعلية إدارة الأنشطة وزيادة جودة العلاقات بين أطراف الامتياز، كما تساعد في مواجهة حالة عدم التأكد المرتبطة بالعمل في بيئات مختلفة ومتقلبة؛ وتتضمن: المحددات الإدارية والرقابية، والفكر الريادي، والمحددات القانونية، والتكيف الثقافي، والمحددات التكنولوجية، والشكل التالي رقم 1 يوضح نموذج البحث والمتغير المستقل الرئيس والمتغيرات المستقلة الفرعية والمتغير التابع والعلاقة بينهما.



شكل 1: نموذج البحث والمتغيرات المستقلة والتابعة والعلاقات بينها

وفيما يلي، سوف يتم مناقشة هذه المتغيرات بصورة تفصيلية في ضوء الأدبيات ذات الصلة:



## المحدّات الإدارية والرقابية

تُعَدُّ قدرة صاحب حق الامتياز على إدارة أنشطة الامتياز والرقابة عليها من أهم عوامل النجاح الحرجة (Castilla & Mejías, 1998; Combs & Castrogiovanni, 1994)؛ فالمحدّات الإدارية والرقابية (مثل: توافر موارد كافية للرقابة والإشراف، والمراجعة المستمرة، وتقديم التسهيلات اللازمة لإدارة المواقع محلياً ودولياً، والتواصل وتبادل المعلومات المستمر مع مشتري السلاسل، والتدريب المستمر لمشتري الامتياز) تساعد على ضمان جودة أداء أنشطة الامتياز وتقليل مستوى عدم التأكد في إدارة العلاقة بين أطراف الامتياز.

وترتبط المحدّات الإدارية والرقابية بكفاءة صاحب الامتياز في اختيار المستفيدين أو الشركاء الذين يتمتعون بقدرات مالية وريادية عالية، والتأكيد على العلاقات طويلة الأجل بين الأطراف، كما يساعد تشارك الرؤى والأهداف بين صاحب الامتياز والمستفيد منه على تجنّب المشكلات الخاصة بصعوبة الرقابة وارتفاع تكلفتها وكذلك اختلاف تقدير الخطر بين الطرفين (Jambulingam & Nevin, 1999; Hoffman & Preble, 2004)، ولأبَد من توافر معايير خاصة لعملية الرقابة بحيث تتم وفقاً للإجراءات والعمليات والأنظمة، ولا تسبّب مشكلات تقلل من قدرة الطرف الآخر (مشتري الامتياز) على اقتناص الفرص (Shane, 1996; Quinn & Doherty, 2000).

## الفكر الريادي

يتميّز صاحب حق الامتياز بالشخصية الريادية؛ حيث يبدأ النشاط ثم ينمو من خلال منح حق الامتياز لاستخدام المفاهيم والآليات والإستراتيجيات الخاصة به لأطراف أخرى في مواقع جغرافية متعددة (Kaufmann & Dant, 1999)؛ لذلك يُعَدُّ مجرد بناء سلسلة الامتياز عملاً ريادياً من منظور الموارد البشرية والمنظور المالي ومنظور نمط الملكية (Stanworth et al., 2003; Hoy & Shane, 1998).

ويرى (Hoy, 2008) أنّ مالك الامتياز يبدأ المشروع ثم يتخذ قراراً إستراتيجياً بالتوسّع من خلال سلاسل الامتياز، وهذا القرار ضمنياً يشير إلى أنّ المنظمة تمتلك شيئاً متميزاً يقدّم للأسواق (منتج أو خدمة أو قيمة)، وبالتالي فهو من المنظور الريادي رائد أعمال؛ حيث يتقبّل الخطر المرتبط بقرار التوسّع (Ketchen et al., 2011).

أما فيما يتعلق بالطرف الآخر (المستفيد من حق الامتياز) فيرى العديد من الباحثين أنه لا يمتلك مواصفات الشخصية الريادية (Clarkin & Rosa, 2005; Hoy, 2008; Ketchen et al., 2011; Dada et al., 2012).

وأشارت دراسة (Withane, 1991) إلى أنّ مشتري الامتياز عادةً ما يكون لديه مستوى منخفض فيما يتعلق بمكونات الشخصية الريادية، وأكّدت دراسات أخرى (Anderson et al., 1992; Ketchen et al., 2011; Paswan & Johns, 2007; Weaven et al., 2009) على أنّ المستفيد من الامتياز (مشتري الامتياز) ليس رائد أعمال بالمعنى الحقيقي لأنه لا يمتلك نفس الحافز للإنجاز أو إثبات الذات أو القدرات الإشرافية، ولكن تتوافر لديه خصائص الموظف بصورة ملحوظة.

ويؤكد (Falbe et al., 1998) على توجُّه أصحاب حقوق الامتياز إلى اختيار مديرين وليس رواد أعمال؛ وذلك بهدف ضمان سيطرتهم على النشاط، ولحماية أعمالهم وأنشطتهم من أيّ تغيير غير متفق عليه من قبل مشتري الامتياز.

في هذا السياق، أكدت العديد من الدراسات على أهمية توافر خصائص الفكر الريادي لدى كلِّ من مانح الامتياز والمستفيد منه كمحددات لنجاح النشاط وزيادة مستوى رضا الطرفين (Cromie, 2000; Lee & Tsang, 2001).

وكان من أهم الخصائص الريادية التي تم التركيز عليها ما يلي :

- **الحاجة إلى الإنجاز:** من خلال التغلب على المصاعب وبذل جميع الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف بتفوق (Tajeddini & Mueller, 2009).
- **الحاجة إلى الاستقلالية:** حيث يميل الشخص الريادي إلى التغلُّب على القيود والمحددات البيئية، ويفضل العمل واتخاذ القرارات بصورة مستقلة ووضع الأهداف والخطط بعيداً عن رقابة المشرفين (Rauch & Frese, 2007).
- **الميل إلى الابتكار:** من خلال تقديم أفكار جديدة ومفيدة وتجميع أشياء غير مترابطة؛ حيث إنَّ مشتري الامتياز عادةً يعملون في مناطق مألوفة لديهم بالإضافة إلى علمهم باحتياجات العملاء والبيئة (Bürkle & Posselt, 2008; Ko & Butler, 2007).
- **الرقابة الذاتية:** هي مدى إحساس الشخص بقدرته على التأثير في الأحداث المحيطة؛ حيث يمتلك الشخص الريادي الإحساس بالقدرة على التحكم في الأحداث بعيداً عن الظروف الخارجية (القدر - الحظ) (Shane et al., 2003; Gürol & Atsan, 2006; Wei & Ishmail, 2008).
- **تقبُّل المخاطر المحسوبة:** حيث أكدت العديد من الدراسات على أن الشخصية الريادية أكثر ميلاً لتقبُّل المخاطرة المرتبطة بالأرباح والخسائر، وهذا ما يميِّز هذه الشخصية عن شخصية المدير التقليدي (Gürol & Atsan, 2006; Kirby, 2004).

### المحددات القانونية

تعبّر المحددات القانونية عن العوامل التي ترتبط بالتشريعات والقوانين الخاصة بتنظيم أنشطة الامتياز، وذلك من خلال ضرورة الاستعانة بقانونيين متخصصين في عقود سلاسل الامتياز للمساعدة في إدارة عملية التفاوض وشروط التعاقد (Karuppur, 2002).

كذلك لا بدَّ من الاهتمام بالدراسة الكافية للتشريعات والقوانين المرتبطة بإدارة السلاسل في الدولة الأم والدول المضيفة فيما يتعلق بعدة جوانب، منها: تحديد تفاصيل التحكيم، والأساليب المستخدمة لفض المنازعات، والقوانين المرتبطة بالنشاط، والقيود القانونية على حركة الأموال (Rubin, 1978; Kalnins, 2005).

وتعدُّ المشكلات المرتبطة بحماية الممتلكات الفكرية لصاحب حق الامتياز من جانب مشتري الامتياز واحدةً من أهم المخاطر القانونية التي تواجه أنشطة الامتياز المحلية والدولية مما يتطلب اتخاذ كافة التدابير والإجراءات القانونية اللازمة لمواجهة احتمالية سوء استغلال العلامة التجارية وغيرها من التصرفات الانتهازية من مستفيدي الامتياز (Rubin, 1978; Kalnins, 2005).

### التكيف الثقافي

يؤثر اختلاف العادات والتقاليد واللغة والديانة على نمط التفكير الذي يُميّز بين الأفراد والجماعات مما يضيف مزيداً من مستوى التعقيد والمخاطرة المرتبطة بأنشطة الامتياز في الأسواق المختلفة (Slangen & Tulder, 2009)؛ فَمَع اتساع نطاق الاختلافات الثقافية يصعب تكرار نفس الإستراتيجيات والنماذج الخاصة بالدولة الأم في الدول المضيفة لذلك يُفضّل البدء في إنشاء حقوق الامتياز في دُول ذات ثقافات وعوامل ديموغرافية متشابهة (Altinay & Brookes, 2012)؛ فالقدرة على إدارة الاختلافات الثقافية من خلال النظام تُعدُّ من عوامل النجاح الحرجة لسلاسل الامتياز محلياً ودولياً لأنَّ العديد من الخدمات تقدم من خلال مراكز مستقلة مما يعني وجود شبكة من المنافذ التي تبعد جغرافياً عن المقر الرئيس لصاحب الامتياز، وبالتالي تنشأ مشكلة عدم توافر معلومات كافية عن سلوكيات مشتري الامتياز في ضوء عدم مركزية نظام الخدمة (Norton, 1988; Yaminand & Golesorkhi, 2010).

في هذا الإطار حدّد (Hofstede, 1991; Hofstede, 2001) عدّة محاور للاختلافات الثقافية بين الدول يجب أخذها في الاعتبار عند إدارة الأنشطة الدولية، هي: مصادر القوة أو التأثير، والتعامل مع عدم التأكد، والفردية مقابل الجماعية، وأسس اتخاذ القرارات، وأسس التحفيز.

ويوجد العديد من الممارسات التي تساعد على تحسين عملية التكيف الثقافي كأحد عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز، منها: وضع نموذج موحّد للممارسات والقيم يطبق في جميع السلاسل، والتعاون مع المشتريين الرئيسيين للامتياز لإجراء بعض التعديلات البسيطة على نماذج النشاط والمنتجات بما يتوافق مع احتياجات الأسواق المضيفة، والرقابة والمتابعة لأيّ تعديلات تتم على المنتجات والنماذج بواسطة المستفيدين من الامتياز لضمان الجودة والنزاهة (Kogut & Zander, 1993; Sarala & Vaara, 2010).

### المحدّدات التكنولوجية

تلعب التقنيات التكنولوجية الحديثة (شبكات الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي) دوراً مهماً في ضمان نجاح أنشطة الامتياز؛ حيث تساعد هذه التقنيات على إدارة العلامة التجارية التي تعد أصلاً مهماً لصاحب الامتياز وترتبط بإدارة معرفة الكيفية Know-How، وتؤثر في المقابل الذي يتم الحصول عليه من المستفيد من الامتياز، وكذلك في عدد الوحدات التابعة لنظام الامتياز (Dant & Kaufmann, 2003).

ويتطلّب إدارة العلامة التجارية تفعيل عملية التعاون والتنسيق بين صاحب الامتياز والمستفيد منه في جذب العملاء باستخدام التكنولوجيا الحديثة (Claussen et al., 2016)، وبالتالي تتأكد أهمية المحدّدات

التكنولوجية في إدارة العلاقة بين أطراف الامتياز المختلفة (مثل: صاحب الامتياز، والمستفيد من الامتياز، والعلماء، والعاملين، والموردين، ووسائل الإعلام، والمجتمع)، وكذلك في تدعيم بناء العلامة من خلال تطوير مجتمع العلامة (Brand Communities)، ومن ثم تقوية ولاء العميل للعلامة باستخدام الوسائل الإلكترونية (مثل: الإعلانات الإلكترونية، وشبكات التواصل الاجتماعي، والتسوق الافتراضي، والمدونات (Hennig et al., 2010)). وقد أحدثت هذه التقنيات التكنولوجية تغييراً جذرياً في إستراتيجيات التواصل، وساعدت في تطوير الأفكار والمنتجات الجديدة (Thomson & Sinha, 2008; McAlexander, 2003).

لقد أشار (Kaplan, 2012) إلى دور التكنولوجيا الحديثة (وسائل التواصل الإلكتروني مثلاً) في زيادة استجابة المستفيدين من الامتياز وإذعانهم لمتطلبات صاحب الامتياز، كما أكدت العديد من الدراسات على أهمية المجتمعات الافتراضية وشبكات التواصل الاجتماعي في إدارة أنشطة التسوق وبناء العلامة التجارية للأنشطة الدولية؛ فصاحب حق الامتياز يحتاجها لتوسيع نطاق الاتصالات مع جميع الأطراف ذات الصلة (العملاء - الموظفين - المستفيدين من حق الامتياز) (Eccleston & Griseri, 2008; Madhavaram & Appan, 2010; Kaplan & Haenlein, 2010; Goldenberg et al., 2009). وتلعب محددات مختلفة كخصائص البروفائل المستخدم بواسطة المطبقين للتواصل مع أصحاب المصلحة، وكذلك معايير محتوى الصفحة (الإفصاح عن المنظمة، وتحويل المعلومات، وجاذبية الصفحة) دوراً مهماً في تفعيل عملية التواصل بين أطراف الامتياز وتدعيم العلامة التجارية والتقليل من مستوى المخاطر التكنولوجية المتوقعة لأنشطة الامتياز (Waters, 2009).

### إدارة عدم التأكد البيئي

ترتبط حالة عدم التأكد البيئي لأنشطة الامتياز بعدم القدرة على التنبؤ بالنتائج المتلاحقة لفعل ما أو قرار ما له تأثير معنوي على أرباح وأهداف المنظمة، ويساعد تقييم الخطر المرتبط بحالة عدم التأكد البيئي أصحاب حقوق الامتياز على اتخاذ القرارات المرتبطة بالدخول أو التوسع في الدول المضيفة (Alon, 2012).

ويعد عدم التأكد البيئي المرتبط بالمخاطر السياسية والاقتصادية من أهم التهديدات البيئية التي ركزت عليها الأدبيات في إطار أنشطة الامتياز؛ فعادة ما يرتبط المناخ السياسي والاقتصادي بمجموعة من الأحداث المختلفة المترابطة والتي تؤثر في اتخاذ قرار الاستثمار؛ فالعوامل السياسية (مثل: السياسات الضريبية، وإجراءات المصادرة، والتأميم، والصراعات المسلحة، والاضطرابات والثورات) قد تسبب تغييراً عنيقاً في البيئة الاقتصادية (مثل: عدم الاستقرار الاقتصادي، وهجرة رأس المال الأجنبي، والتعثر، والاضطرابات والمقاطعات، وتخفيض قيمة العملة) مما ينعكس سلباً على أنشطة الامتياز المحلية والدولية (Wanand Hoskisson, 2003; Aydin & Kacker, 1990 ; Dant, 2008).

وقد ركزت العديد من الدراسات على تأثير العوامل المالية والاقتصادية والسياسية على كل من الدولة الأم والدول المضيفة في اتخاذ قرار التوسع من خلال حقوق الامتياز (Alon & Welsh, 2001)، ويؤكد (Child & Marinova, 2014) على ضرورة فحص النضج المؤسسي والاستقرار السياسي كمحددات أساسية

لإستراتيجيات التوسُّع، ويشير (Melo et al., 2015) إلى ضرورة إدارة حالة عدم التأكد المرتبطة بالمخاطر التشريعية والقانونية؛ فقد تسبب القوانين والتشريعات مزيداً من المخاطر والتهديدات لارتباطها بممارسات عديدة (مثل: القيود على الملكية والإدارة، والقيود على تحويل الأرباح إلى الدولة الأم، وضعف حماية حقوق الملكية، والقوانين التمييزية فيما يتعلق بالضرائب وتحويل العملات).

كذلك يؤدي اختلاف الثقافات في الأسواق الأجنبية إلى مزيد من التعقيد بالنسبة لسلاسل الامتياز؛ حيث لا تؤثر الاختلافات فقط على عملية التفاوض اللازمة للتعاقد، لكنها أيضاً تؤثر على عدة مجالات (مثل: آليات استقطاب العاملين واختيار، وشكل نظام الامتياز)؛ فمعايير النجاح الموحدة المطبقة في الدولة الأم يصعب إعادة تطبيقها في الدول المضيفة مما يتطلب إعادة النظر في الأسس والعمليات والقواعد الموجهة لسلوكيات الأفراد (Liu & Almor 2016).

وفي سياق إدارة عدم التأكد البيئي توجد العديد من النظريات التي اهتمت بالمبادئ والأسس التي يمكن الاعتماد عليها لتقليل مخاطر التوسُّع المحلي والدولي للأنشطة كنظرية الخيارات الواقعية (Fisch, 2008) ونظرية السخاء البيئي (Wan & Hoskisson, 2003) ونظرية البراعة التنظيمية (Lou & Rui, 2009).

إنَّ نظرية الخيارات الواقعية تُستخدَم لتفسير كيف يمكن للمنظمات أن تتخذ قرارات الاستثمار المالي في حالة عدم التأكد من خلال امتلاك الحق لاختيار خيار محدد (التأجيل - التوسُّع - التعاقد - التوقف - إنهاء) بدون التزام بتنفيذ ذلك الخيار (Li & Li, 2010).

وتسمح الخيارات الواقعية للمنظمات بزيادة أو خفض الاستثمار وفقاً لحالة عدم التأكد البيئي، أي أن هذه النظرية تأخذ في الاعتبار التوقيت كمكوّن أساسي؛ فالشركات التي تتوسَّع محلياً أو دولياً قد تفضّل خيار التأجيل بالنسب لسوق ما أو تُعدّل طريقة الدخول وفقاً للظروف المحيطة (Fisch, 2008).

أما وفقاً لنظرية البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity فإنَّ نجاح المنظمة يتوقف على القدرة على التعامل مع بعض المفاهيم المتناقضة كالاكتشاف والاستغلال (Duncan, 1976)، وتساعد هذه النظرية المنظمة على الجمع بين التوسُّع محلياً ودولياً وليس التعامل معهما كخيارات متعارضة، ويتم ذلك من خلال التوازن بين اكتشاف السوق (البحث عن شركاء لشراء الامتياز) واستغلال السوق (فتح منافذ للمنظمة في هذه الأسواق) أحياناً في الاعتبار مستوى السخاء البيئي بالدولة الأم؛ فمَع ارتفاع مستوى السخاء البيئي للدولة الأم (وفرة الموارد، ووفرة العمالة، وارتفاع الناتج القومي) تفضّل الشركات التوسُّع محلياً، ومع وجود سخاء بيئي نسبيّ لصالح الدولة المضيفة سوف تفضّل المنظمة التوسُّع الدولي (Sorenson & Im & Rai, 2008).

### العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز وإدارة حالة عدم التأكد البيئي

تساعد المحددات الإدارية والرقابية في إدارة حالة عدم التأكد البيئي المرتبطة بأنشطة الامتياز، من خلال حسن اختيار شركاء الامتياز والتوسُّع في نطاق الرقابة والإشراف من جانب صاحب حق الامتياز، وذلك في

ضوء معايير وأنظمة محدّدة تضمن جودة الأداء وتساعد في سرعة الاستجابة للتغيرات المحيطة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (Aliouche & Schlenrich, 2011). كما تؤثر محدّدات الفكر الريادي والتي ترتبط بالرغبة في الإنجاز والاستقلالية وتقبل المخاطرة المحسوبة في تقليل حجم المخاطر الاقتصادية المتوقّعة لأنشطة الامتياز من خلال التوسّع في استخدام أساليب التحوّط الاقتصادي (الخيارات الحقيقية) (Clarkin & Rosa, 2005).

في هذا السياق، تلعب المحدّدات القانونية وما تتضمنه من تشريعات وقواعد وإجراءات تحفيزية وعقوبات مالية دوراً مهماً في تقليل حجم المخاطر القانونية المتوقّعة والمرتبطة بحماية الممتلكات الفكرية لصاحب حق الامتياز وتجنّب السلوكيات الانتهازية من جانب مشتري الامتياز (Fisch, 2008).

ويؤكّد (Kaplan & Haenlein, 2010) على أهمية المحدّدات التكنولوجية والتقنيات الحديثة في زيادة جودة الاتصال بين أطراف الامتياز وضمان الإدارة الفعالة للعلامة التجارية وسرعة الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ودقتها، وبالتالي تقليل حالة عدم التأكد البيئي المرتبطة بأنشطة الامتياز كما يساعد التكيف الثقافي من خلال وضع نموذج موحد للممارسات والقيم يطبق في جميع السلاسل مع السماح ببعض التعديلات وفقاً لاحتياجات الأسواق المختلفة في زيادة مستوى التعاون والتنسيق بين أطراف الامتياز وتجنّب العديد من الصراعات والخلافات التي تعود إلى اختلاف الثقافات والممارسات بين الأسواق المختلفة (Liu and Almor, 2016).

## 8- منهجية الدراسة

### 1-8 مجتمع الدراسة

يتمثّل مجتمع البحث في جميع المشروعات المصرية التي تعمل بنظام حقوق الامتياز (الفرنشايز)، ويبلغ عدد العلامات التجارية التي تعمل بنظام حقوق الامتياز (الفرنشايز) في مصر حالياً 800 علامة، وتمثل العلامات التجارية المصرية حوالي 42% من إجمالي العلامات التجارية بنظام الامتياز بينما تمثل العلامات الأجنبية 58%.

لقد بدأ العمل بنظام الامتياز (الفرنشايز) في مصر عام 1973 مع دخول أول سلسلة محلات (ويمبي) في مجال الوجبات الجاهزة، والتي تطوّرت فيما بعد لشركة (أمريكانا)، والتي تُعدّ أول شركة في مصر تعمل بهذا النظام، ثم تطور نظام الفرنشايز في مصر وخاصة في مجال المطاعم العالمية مع دخول العديد من سلاسل المحلات الأمريكية (كنتاكي، وبيتزا) ليصل عدد العلامات التجارية في مجال المطاعم إلى حوالي 15 علامة.

ويبلغ إجمالي الاستثمارات بمجال الفرنشايز في مصر حوالي 80 مليار جنيه، ويُقدّر حجم المبيعات السنوية بحوالي 12 مليار جنيه توقّر ما يقرب من 800 ألف فرصة عمل مباشرة، ويمثل قطاع التجزئة حوالي 49% من إجمالي أنظمة الفرنشايز في مصر في مجالات الأزياء والهايبير ماركت والمصنوعات الجلدية، بينما يمثل قطاع

المطاعم نسبة 23%، وتوزع باقي النسبة (28%) على عدة مجالات أخرى (جهاز تنمية التجارة الداخلية، 2018).

## 2-8 عينة الدراسة

مع اتساع حجم مجتمع البحث، وكذلك مع عدم توافر أي بيانات موثقة توّضح عدد مشروعات الامتياز (الفرنشايز) في مصر، وأخذاً في الاعتبار معايير التكلفة والجهد؛ فقد تم الاعتماد على أسلوب (العينة الميسرة) فيما يتعلق بمشروعات الامتياز المصرية، حيث اقتصر البحث على مشروعات الفرنشايز المصرية الممولة من جهاز تنمية المشروعات الصغيرة لوجود حصر لها، كما تضمن البحث مشروعات الامتياز المصرية التي شاركت في المعرض الدولي السنوي السادس عشر للفرنشايز للشرق الأوسط وشمال أفريقيا الذي انعقد في الفترة بين 17-19 نوفمبر (2018) بالقاهرة، ويوضح الجدول رقم 2 عينة مشروعات الفرنشايز المصرية المشاركة في البحث وتصنيفها وفقاً للقطاعات المختلفة.

أما فيما يتعلق بأنشطة الامتياز الدولية في مصر فقد تم اختيار عينة من مشروعات الامتياز العالمية وفقاً للحجم النسبي اعتماداً على عدد العلامات التجارية التابعة لها وكذلك عدد الفروع (Ngechu, 2004)، وبالتالي ركز البحث فيما يتعلق بأنشطة الفرنشايز الدولية على شركة (أمريكانا) في مجال المطاعم والمنتجات الغذائية حيث تدير قرابة (16) علامة تجارية في مجال المطاعم وحوالي (22) علامة في مجال تصنيع المنتجات الغذائية وتوزيعها وكذلك شركة (الشايح) الكويتية في مجال التجزئة والتي تدير ما يقرب من (50) علامة تجارية منتشرة في جميع أنحاء مصر وفيما يتعلق بقطاع الخدمات تم التركيز على العلامات الأوسع انتشاراً في مجال الاستشارات والخدمات التعليمية واللياقة البدنية كما يتضح من الجدول رقم 2 (جهاز تنمية التجارة الداخلية، 2018؛ الجمعية المصرية للفرنشايز، 2018).

وقد تضمنت وحدة المعاينة أصحاب المشروعات وأعضاء الإدارة العليا فيما يتعلق بالفرنشايز المحلي، أما فيما يتعلق بالأنشطة الدولية فقد تم التركيز على أعضاء الإدارة العليا بالمقرات الرئيسية لكل نشاط، وذلك لضمان توافر معلومات كافية عن أبعاد المشكلة، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات البحث في جميع المشروعات المشاركة، وبلغ العدد الإجمالي لمفردات البحث (350) مفردة؛ لذلك تم توزيع عدد (350) قائمة بالتنسيق مع جمعية الفرنشايز المصرية وجهاز تنمية المشروعات الصغيرة (الصندوق الاجتماعي للتنمية سابقاً)، وتم تجميع عدد (335) قائمة، وتم استبعاد عدد (10) لعدم اكتمال البيانات الخاصة بها وبالتالي تم تجميع عدد (325) قائمة صالحة للتحليل الإحصائي كما يتضح من الجدولين رقم 3 و4.

جدول 2: عينة مشروعات الامتياز المصرية والدولية وفقاً للنشاط ونوع الامتياز

| عينة مشروعات الامتياز المصرية  |                                                      |              |                                                     |              |                                     |              |                       |
|--------------------------------|------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------|--------------|-----------------------|
| الخدمات                        |                                                      | الصناعة      |                                                     | التجزئة      |                                     | المطاعم      |                       |
| نوع الامتياز                   | العلامة                                              | نوع الامتياز | صناعة                                               | نوع الامتياز | العلامة                             | نوع الامتياز | العلامة               |
| نموذج نشاط                     | سمارت فيجن - تدريب واستشارات                         | صناعي        | بايونيرز للتعبئة والتغليف                           | نموذج نشاط   | فانليا-ملايس                        | نموذج نشاط   | وافل ميكرو            |
| نموذج نشاط                     | خدماتي - مجمع خدمات                                  | صناعي        | الشركة العالمية للتنمية الزراعية- فرم فريتس         | نموذج نشاط   | تاون تيم- ملايس                     | نموذج نشاط   | فيش ماركت             |
| نموذج نشاط                     | فودافون- النيل تك خدمات المحمول                      | صناعي        | سويتكو- بروسلين                                     | نموذج نشاط   | فابلوس- ملايس                       | نموذج نشاط   | شاورمة الريم          |
| نموذج نشاط                     | اتصالات- خدمات المحمول                               | صناعي        | اكسجين مصر- تصنيع آيس كريم وحلويات                  | نموذج نشاط   | دراك ستور- أحذية                    | نموذج نشاط   | بطاطس وزلابيا         |
| نموذج نشاط                     | كار جاز- تحويل السيارات للغاز الطبيعي                | صناعي        | دواجن علاء الدين للصناعات الغذائية                  | نموذج نشاط   | بونزا - ملايس                       | نموذج نشاط   | مطاعم باب الحديد      |
| نموذج نشاط                     | حجازي للاستشارات القانونية                           | صناعي        | برناسوس للصناعة والتجارة- ادوات كتابية وأجهزة مساحة | نموذج نشاط   | النيل لمشروعات التجارة- توزيع كاوتش | نموذج نشاط   | المالكي- منتجات البان |
| نموذج نشاط                     | جوجرين استشارات عقارية                               | صناعي        | الشركة العربية للورقيات والصناعة- فريش              | نموذج نشاط   | مكتبات ألف- بيع كتب                 | نموذج نشاط   | مطاعم بسمتو           |
| عينة مشروعات الفرنشايز الدولية |                                                      |              |                                                     |              |                                     |              |                       |
| خدمي                           |                                                      | صناعي        |                                                     | تجزئة        |                                     |              |                       |
| نوع الامتياز                   | علامة                                                | نوع الامتياز | علامة                                               | نوع الامتياز | علامة                               | نوع الامتياز | علامة                 |
| نموذج نشاط                     | كومن ماث آند ريدينج- مهارات القراءة والرياضة للاطفال | صناعي        | أمريكانا كيك                                        | نموذج نشاط   | إتش آند إم                          | نموذج نشاط   | بيتزاهت               |
| نموذج نشاط                     | جولدن جيم- اللياقة البدنية                           | صناعي        | أمريكانا لحوم                                       | نموذج نشاط   | دبنهامز                             | نموذج نشاط   | تكا                   |
| نموذج نشاط                     | إنهاء المستقبل للاستشارات                            | صناعي        | أمريكانا بيكريز                                     | نموذج نشاط   | نكست                                | نموذج نشاط   | باسكن                 |
| نموذج نشاط                     | إي بلانيت - خدمات تعليمية                            | صناعي        | أمريكانا للأحذية المعلبة                            | نموذج نشاط   | بايليس                              | نموذج نشاط   | فرايديز               |



|           |            |             |            |                                 |       |                         |            |
|-----------|------------|-------------|------------|---------------------------------|-------|-------------------------|------------|
| ماكدونادز | نموذج نشاط | ذي بودي شوب | نموذج نشاط | إيه بي سي- تجهيزات محلات وفنادق | صناعي | رجماكس- استشارات عقارية | نموذج نشاط |
|-----------|------------|-------------|------------|---------------------------------|-------|-------------------------|------------|

جدول 3: قوائم الاستقصاء الموزعة والمجمعة وفقاً لجنسية الشركة مانحة الامتياز ونوع النشاط

| القطاع         | محلي  |       |       |      | دولي  |       |       |      |
|----------------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|
|                | تجزئة | مطاعم | صناعة | خدمي | تجزئة | مطاعم | صناعة | خدمي |
| الموزعة        | 70    | 30    | 25    | 15   | 105   | 55    | 30    | 20   |
| المجمعة        | 65    | 30    | 20    | 15   | 100   | 55    | 30    | 20   |
| المستعبدة      | -     | -     | 3     | 2    | 2     | 1     | 1     | 1    |
| الصالح للتحليل | 65    | 30    | 17    | 13   | 98    | 54    | 29    | 19   |

جدول 4: توزيع المفردات وفقاً لنوع الامتياز وجنسية الشركة مانحة الامتياز

| نوع الامتياز | محلي | دولي |
|--------------|------|------|
| نموذج نشاط   | 108  | 171  |
| صناعي        | 17   | 29   |
| الإجمالي     | 125  | 200  |

### 3-8 متغيرات البحث وأسلوب القياس

تم الاعتماد في قياس المتغير المستقل الرئيس (عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز) بأبعاده الخمسة (المحددات الإدارية والرقابية، والفكر الريادي، والمحددات القانونية، والتكيف الثقافي، والمحددات التكنولوجية) على عدة أدبيات ودراسات ذات الصلة بموضوع البحث، منها: (Linguist, 1996; Shane, 1996a; Aydin & Kacker, 1990; Andersen, 1990; Hoffmaand, 2004; Hoy, 2008; Ketchen et al., 2011; Rodriguez, et al., 2005; Altinay & 2005; Rauline, 2010). وتم القياس من خلال العبارات من (1 - 26) بقاءة الاستقصاء؛ فالعبارات من (1 - 5) تقيس المحددات الإدارية والرقابية، والعبارات من (6 - 11) تقيس الفكر الريادي، والعبارات من (12 - 16) تقيس المحددات القانونية، والعبارات من (17 - 21) تقيس التكيف الثقافي، والعبارات من (22 - 26) تقيس المحددات التكنولوجية.

أما فيما يتعلق بالمتغير التابع (إدارة عدم التأكد البيئي) فقد تم تحديد مؤشرات القياس اعتماداً على عدة دراسات، منها: (Melo et al., 2015; Fisch, 2008; Lou & Rui, 2009; Li & Li, 2010). فالعبارات من (1 - 8) تقيس مؤشرات إدارة عدم التأكد البيئي في ضوء النجاح في مواجهة المخاطر السياسية والتقلبات الاقتصادية والتهديدات القانونية والتعثر المالي والاختلافات الثقافية.

وتم الاعتماد في القياس للمتغير المستقل على مقياس ليكرت الخماسي من خلال قيام أفراد البحث باختيار إحدى الدرجات على مقياس فنوي مكون من خمس مسافات تتراوح بين دائماً (5) إلى لا يطبق مطلقاً (1).

أما المتغير التابع فقد تم استخدام مقياس فئوي مكوّن من خمس مسافات تتراوح بين موافق بدرجة عالية جداً (5) إلى غير موافق مطلقاً (1). وقد تم التأكد من صلاحية المقاييس المستخدمة من خلال اختبار الاعتمادية واختبار الصلاحية، كما سوف يتضح في الأجزاء التالية.

#### 4-8 أساليب تحليل البيانات

تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية المناسبة لنوعية البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS (Statistical Package for Social Sciences)، وتتضمن الأساليب التي تم استخدامها ما يلي: مقياس النزعة المركزية ممثّلة في الوسط الحسابي المرّجح بالأوزان والانحراف المعياري، ومعامل الثبات (ألفا كرونباخ) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين البنود المكوّنة لمتغيّرات البحث، والتحليل العاملي Factor Analysis لقياس الصدق البنائي Construct Validity وصحة انتماء المقاييس المستخدمة لمفاهيم البحث، ومعامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) لقياس اتجاه الارتباط وحجمه بين المتغيّرات المستقلة الفرعية والمتغير التابع، وتحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis للتعرف على مدى إسهام المتغيّرات المستقلة الفرعية في تباين المتغير التابع.

#### 9- نتائج تحليل البيانات

##### 1-9 التحليل الوصفي

##### اختبار الصدق Validity Test

يهدف اختبار الصلاحية إلى التأكد من وجود عدد كافٍ وممثل من الأسئلة لقياس المتغيّرات الخاصة بالبحث، أي أنها تشير إلى قدرة المقاييس المستخدمة في تمثيل المفاهيم محلّ البحث (Hair, 2010).

وفيما يتعلق بصدق المحتوى Content Validity فقد تم عرض القائمة قبل توزيعها على بعض المتخصّصين في مجال الإدارة الدولية للتأكد من وضوح المحتوى وشموليته، وقد تم أخذ جميع المقترحات الخاصة بهم بعين الاعتبار، أما فيما يتعلق بالصدق البنائي Construct Validity، والتي تهدف إلى التأكد من صحة انتماء المقاييس المستخدمة لمتغيّرات البحث (Hair, 2010) فقد تم الاعتماد على التحليل العاملي Factor Analysis لتحقيق هذا الهدف، وهو ما يمكن توضيحه من خلال جدول رقم 5.

جدول 5: نتائج التحليل العاملي لمتغيّرات البحث

| إدارة عدم التأكد | المحدّدات التكنولوجية | المحدّدات الثقافية | المحدّدات القانونية | الفكر الريادي | المحدّدات الإدارية والرقابية | البنود                     |
|------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|---------------|------------------------------|----------------------------|
| 0.864            | 0.879                 | 0.847              | 0.801               | 0.821         | 0.866                        | KMO                        |
| 0.000            | 0.000                 | 0.000              | 0.000               | 0.000         | 0.000                        | Test significant- Bartlett |

يتضح من الجدول السابق رقم 5 زيادة القيم الخاصة بجميع المتغيرات عن (50)، مما يدل على صلاحية هذه المقاييس بدرجة كبيرة (Hair, 2010). كما يشير اختبار (Bartlett) إلى وجود ارتباط معنوي بين جميع البنود التي تقيس المتغيرات؛ وبالتالي تتأكد صلاحية المقاييس المستخدمة في البحث بدرجة كبيرة.

### تحليل الثبات

يساعد تحليل الثبات في قياس درجة الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في البحث، وقد تم استخدام معامل ارتباط كرونباخ ألفا (Alfa Cronbach) والذي يساعد في قياس قوة الارتباط بين البنود الخاصة بكل مقياس من مقاييس المتغيرات، وقد زادت قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات عن (0.70)، مما يؤكد على ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين البنود المستخدمة في قياس كل متغير من متغيرات الدراسة (Gregory, 2004). ويوضح الجدول التالي ذلك.

جدول 6: معاملات ارتباط ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

| المتغيرات                   | رقم السؤال | عدد البنود | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|-----------------------------|------------|------------|---------------------------|
| المحددات الإدارية والرقابية | أولاً      | (5 - 1)    | 0.89                      |
| الفكر الريادي               | ثانياً     | (12 - 6)   | 0.87                      |
| المحددات القانونية          | ثالثاً     | (16 - 12)  | 0.89                      |
| المحددات التكنولوجية        | خامساً     | (26 - 22)  | 0.86                      |
| إدارة عدم التأكد البيئي     | ب          | (8 - 1)    | 0.91                      |

### التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز) بأبعاده الخمسة (المحددات الإدارية والرقابية، والفكر الريادي، والمحددات القانونية، والتكيف الثقافي، والمحددات التكنولوجية)، وكذلك للمتغير التابع (إدارة عدم التأكد البيئي) كما هو موضح بالجدول التالي رقم 7.

جدول 7: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي - ن325

| المتغير المستقل الرئيس     | عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----------------------------|-------------------------------------|---------------|-------------------|---------|
| المتغيرات المستقلة الفرعية | المحددات الإدارية والرقابية         | 3.35          | .86               | 2       |
|                            | الفكر الريادي                       | 3.34          | .85               | 3       |
|                            | المحددات القانونية                  | 3.19          | .90               | 5       |
|                            | التكيف الثقافي                      | 3.22          | .89               | 4       |
|                            | المحددات التكنولوجية                | 3.43          | .88               | 1       |
| المتغير التابع             | المتوسط العام                       | 3.31          | .87               | -       |
|                            | إدارة عدم التأكد البيئي             | 3.12          | .90               | -       |

تشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى أنه فيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز)، جاء أعلى متوسط للمحددات التكنولوجية بنسبة (3.43)، ويليه المحددات الإدارية والرقابية بنسبة (3.35)، بينما أقل نسبة فجاءت للمحددات القانونية بنسبة (3.19)، وبلغ المتوسط العام لجميع عوامل النجاح الحرجة (3.31). أما فيما يتعلق بالمتغير التابع فبلغ المتوسط العام لإدارة عدم التأكد البيئي وفقاً لتوجهات مفردات البحث (12.3).

## 2-9 الاختبار الإحصائي لفروض البحث

فيما يلي سوف يتم اختبار الفروض البحثية وفقاً للأساليب الإحصائية الملائمة؛ حيث تم استخدام مصفوفة ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، كما تم استخدام نموذج الانحدار البسيط لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (إدارة عدم التأكد البيئي)، وذلك على النحو التالي :

### حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

لتحديد قوة واتجاه علاقات الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي، تم استخدام معاملات الارتباط كما يتضح من الجدول التالي رقم 8.

جدول 8: مصفوفة الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي

| التابع                  | عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز | معامل الارتباط | مستوى المعنوية | الدلالة المعنوية |
|-------------------------|-------------------------------------|----------------|----------------|------------------|
| إدارة عدم التأكد البيئي | المحددات الإدارية والرقابية         | **0.30         | 0.000          | دال عند 0.001    |
|                         | الفكر الريادي                       | **0.25         | 0.000          | دال عند 0.001    |
|                         | المحددات القانونية                  | **0.32         | 0.000          | دال عند 0.001    |
|                         | التكثيف الثقافي                     | 0.26           | 0.000          | دال عند 0.001    |
|                         | المحددات التكنولوجية                | **0.28         | 0.000          | دال عند 0.001    |
|                         | إجمالي عوامل النجاح الحرجة          | **0.31         | 0.000          | دال عند 0.001    |

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.001)

يوضح الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين جميع عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز وبين المتغير التابع (إدارة عدم التأكد البيئي)، وكان أعلى معامل ارتباط للمحددات القانونية بقيمة (0.32) بمستوى معنوية أقل من (0.001)، بينما جاء أقل معامل ارتباط للفكر الريادي بقيمة (0.25) عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، كما تأكدت علاقة الارتباط الطردية بين جميع عوامل النجاح الحرجة وإدارة عدم التأكد البيئي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.31) عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

## اختبار الفرض الفرعي الأول: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المحددات الإدارية والرقابية لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي"

لقياس تأثير المحددات الإدارية والرقابية لأنشطة الامتياز على إدارة عدم التأكد البيئي، تم الاعتماد على نموذج تحليل الانحدار البسيط كما يتضح من الجدول التالي رقم 9.

جدول 9: نموذج الانحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير المحددات الإدارية والرقابية لأنشطة الامتياز على إدارة عدم التأكد البيئي

| المعاملات المقدره | اختبار ت |       | اختبار ف |        | اختبار التباين |     | النموذج                     | المتغير التابع إدارة عدم التأكد البيئي |
|-------------------|----------|-------|----------|--------|----------------|-----|-----------------------------|----------------------------------------|
|                   | t-test   |       | F-test   |        | ANOVA          |     |                             |                                        |
| B                 | Sig      | T     | المعنوية | القيمة | R <sup>2</sup> | R   | الثابت                      |                                        |
| 2.72              | 0.000    | 11.45 |          |        |                |     |                             |                                        |
| .56               | 0.000    | 22.40 | 0.000    | 65.175 | .18            | .30 | المحددات الإدارية والرقابية |                                        |

يوضح الجدول السابق رقم 9 نتائج تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية تأثير المحددات الإدارية والرقابية لأنشطة الامتياز على إدارة عدم التأكد البيئي، حيث تظهر النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للمحددات الإدارية والرقابية على إدارة عدم التأكد البيئي، حيث يشير معامل التحديد R<sup>2</sup> بقيمة (0.18) إلى أن المحددات الإدارية والرقابية لأنشطة الامتياز تفسر (0.18) من التغير الكلي في المتغير التابع (إدارة عدم التأكد البيئي) وباقي النسبة ترجع لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. كما يوضح اختبار (ت) T-test معنوية تأثير المتغير المستقل (المحددات الإدارية والرقابية لأنشطة الامتياز) على المتغير التابع (إدارة عدم التأكد البيئي)، حيث بلغت قيمة (ت) (22.40)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، وتتأكد معنوية جودة توفيق النموذج من خلال قيمة (ف) وهي (65.175) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.001)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على إدارة عدم التأكد البيئي. وبالتالي تتحدد معادلة النموذج كما يلي:

$$\text{إدارة عدم التأكد البيئي} = 2.72 \text{ ثابت} + 0.56 \text{ المحددات الإدارية والرقابية}$$

وبناء على النتائج السابقة تتأكد صحة الفرض الفرعي الأول للبحث والذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المحددات الإدارية والرقابية لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي".

## اختبار الفرض الفرعي الثاني: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفكر الريادي لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي"

تم قياس تأثير الفكر الريادي لأنشطة الامتياز على إدارة عدم التأكد البيئي اعتماداً على نموذج تحليل الانحدار البسيط كما يتضح من الجدول التالي رقم 10.

جدول 10: نموذج الانحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير الفكر الريادي لأنشطة الامتياز على إدارة عدم التأكد البيئي

| المعلومات المقدره | اختبار ت t-test |       | اختبار ف F-test |          | اختبار التباين ANOVA |                | النموذج       | المتغير التابع إدارة عدم التأكد البيئي |
|-------------------|-----------------|-------|-----------------|----------|----------------------|----------------|---------------|----------------------------------------|
|                   | B               | Sig   | T               | المعنوية | القيمة               | R <sup>2</sup> |               |                                        |
| 1.86              | 0.000           | 9.67  |                 |          |                      |                | الثابت        |                                        |
| 0.24              | 0.000           | 15.88 | 0.000           | 101.33   | 0.14                 | 0.25           | الفكر الريادي |                                        |

يوضح الجدول السابق رقم 10 وجود تأثير إيجابي معنوي للفكر الريادي على إدارة عدم التأكد البيئي، حيث يشير معامل التحديد R<sup>2</sup> بقيمة (0.14) إلى أن الفكر الريادي لأنشطة الامتياز يفسر (0.14) من التغير الكلي في المتغير التابع (إدارة عدم التأكد البيئي) وباقي النسبة ترجع لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. كما تتأكد معنوية تأثير المتغير المستقل (الفكر الريادي لأنشطة الامتياز) على المتغير التابع (إدارة عدم التأكد البيئي)، حيث بلغت قيمة (ت) (15.88)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، وتشير قيمة (ف) وهي (101.33) عند مستوى معنوية أقل من (0.001) إلى جودة تأثير نموذج الانحدار على إدارة عدم التأكد البيئي، وبالتالي تتحدد معادلة النموذج كما يلي:

$$\text{إدارة عدم التأكد البيئي} = 1.86 \text{ ثابت} + 0.24 \text{ الفكر الريادي}$$

وبناء على النتائج السابقة تتأكد صحة الفرض الفرعي الثاني للبحث والذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الفكر الريادي لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي"

اختبار الفرض الفرعي الثالث: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المحددات القانونية لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي"

يوضح الجدول رقم 11 نتائج قياس معنوية تأثير المحددات القانونية على إدارة عدم التأكد البيئي باستخدام نموذج تحليل الانحدار البسيط.

جدول 11: نموذج الانحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير المحددات القانونية لأنشطة الامتياز على إدارة عدم التأكد البيئي

| المعلومات المقدره | اختبار ت t-test |       | اختبار ف F-test |          | اختبار التباين ANOVA |                | النموذج            | المتغير التابع إدارة عدم التأكد البيئي |
|-------------------|-----------------|-------|-----------------|----------|----------------------|----------------|--------------------|----------------------------------------|
|                   | B               | Sig   | T               | المعنوية | القيمة               | R <sup>2</sup> |                    |                                        |
| 1.05              | 0.000           | 11.32 |                 |          |                      |                | الثابت             |                                        |
| 0.96              | 0.000           | 35.14 | 0.000           | 114.30   | 0.29                 | 0.32           | المحددات القانونية |                                        |

يوضح الجدول السابق وجود تأثير إيجابي معنوي للمحددات القانونية على إدارة عدم التأكد البيئي، حيث يشير معامل التحديد R<sup>2</sup> بقيمة (0.29) إلى أن المحددات القانونية لأنشطة الامتياز تفسر (0.29) من التغير

الكلية في المتغير التابع (إدارة عدم التأكد البيئي) وباقي النسبة ترجع لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة، وتؤكد قيمة  $t$  التي تبلغ (35.14) عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، على معنوية تأثير المتغير المستقل (المحددات القانونية لأنشطة الامتياز) على المتغير التابع (إدارة عدم التأكد البيئي)، وكما تشير قيمة  $F$ ، وهي (114.30) عند مستوى معنوية أقل من (0.001) إلى جودة تأثير نموذج الانحدار على إدارة عدم التأكد البيئي، وبالتالي تتحدد معادلة النموذج كما يلي:

$$\text{إدارة عدم التأكد البيئي} = 1.05 \text{ ثابت} + 0.96 \text{ محددات قانونية}$$

وبناء على النتائج السابقة تتأكد صحة الفرض الفرعي الثالث للبحث والذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المحددات القانونية لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي"

**اختبار الفرض الفرعي الرابع: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التكيف الثقافي لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي"**

تم اختبار الفرض الرابع للبحث باستخدام نموذج الانحدار الخطى البسيط كما يتضح من الجدول رقم 12.

جدول 12: نموذج الانحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير التكيف الثقافي لأنشطة الامتياز على إدارة عدم التأكد البيئي

| المعلّمة المقدرّة | اختبار t-test |       | اختبار F-test |        | اختبار التباين ANOVA |      | النموذج        | المتغير التابع إدارة عدم التأكد البيئي |
|-------------------|---------------|-------|---------------|--------|----------------------|------|----------------|----------------------------------------|
|                   | Sig           | T     | المعنوية      | القيمة | R <sup>2</sup>       | R    |                |                                        |
| B                 | 0.000         | 13.67 |               |        |                      |      | الثابت         |                                        |
| 0.37              | 0.000         | 19.18 | 0.000         | 99.89  | 0.23                 | 0.26 | التكيف الثقافي |                                        |

يوضح الجدول السابق وجود تأثير إيجابي معنوي للتكيف الثقافي على إدارة عدم التأكد البيئي، حيث يشير معامل التحديد  $R^2$  بقيمة (0.23) إلى أن التكيف الثقافي لأنشطة الامتياز تفسر (0.23) من التغير الكلي في المتغير التابع (إدارة عدم التأكد البيئي) وباقي النسبة ترجع لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. وكما تؤكد قيمة  $t$  التي تبلغ (19.18) عند مستوى معنوية أقل من (0.001) على معنوية تأثير المتغير المستقل (التكيف الثقافي لأنشطة الامتياز) على المتغير التابع (إدارة عدم التأكد البيئي). كما تشير قيمة  $F$  (99.89) عند مستوى معنوية أقل من (0.001) إلى جودة تأثير نموذج الانحدار على إدارة عدم التأكد البيئي، وبالتالي تتحدد معادلة النموذج كما يلي:

$$\text{إدارة عدم التأكد البيئي} = 1.38 \text{ ثابت} + 0.37 \text{ تكيف ثقافي}$$

وبناء على النتائج السابقة تتأكد صحة الفرض الفرعي الرابع للبحث والذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التكيف الثقافي لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي"

## اختبار الفرض الفرعي الخامس: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المحددات التكنولوجية لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي"

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير المحددات التكنولوجية لأنشطة الامتياز على إدارة عدم التأكد البيئي.

جدول 13: نموذج الانحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير المحددات التكنولوجية لأنشطة الامتياز على إدارة عدم التأكد البيئي

| المعلّمة المقدرّة | اختبار ت t-test |       | اختبار ف F-test |          | اختبار التباين ANOVA |                | النموذج              | المتغير التابع إدارة عدم التأكد البيئي |
|-------------------|-----------------|-------|-----------------|----------|----------------------|----------------|----------------------|----------------------------------------|
|                   | B               | Sig   | T               | المعنوية | القيمة               | R <sup>2</sup> |                      |                                        |
| 2.44              | 0.000           | 10.34 |                 |          |                      |                | الثابت               |                                        |
| 0.30              | 0.000           | 14.98 | 0.000           | 149.34   | 0.19                 | 0.28           | المحددات التكنولوجية |                                        |

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير إيجابي معنوي للمحددات التكنولوجية على إدارة عدم التأكد البيئي، حيث يشير معامل التحديد R<sup>2</sup> بقيمة (0.19) إلى أن المحددات التكنولوجية لأنشطة الامتياز تفسر (0.19) من التغير الكلي في المتغير التابع (المحددات التكنولوجية لأنشطة الامتياز) وباقي النسبة ترجع لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. وكما تؤكد قيمة ت التي تبلغ (14.98) عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، على معنوية تأثير المتغير المستقل (المحددات التكنولوجية لأنشطة الامتياز) على المتغير التابع (إدارة عدم التأكد البيئي)، وكما تشير قيمة (ف) وهي (149.34) عند مستوى معنوية أقل من (0.001) إلى جودة تأثير نموذج الانحدار على إدارة عدم التأكد البيئي، وبالتالي تتحدد معادلة النموذج كما يلي:

$$\text{إدارة عدم التأكد البيئي} = 2.44 \text{ ثابت} + 0.30 \text{ محدّدات تكنولوجية}$$

وبناء على النتائج السابقة تتأكد صحة الفرض الفرعي الخامس للبحث والذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المحددات التكنولوجية لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي"

## اختبار الفرض الرئيس للبحث: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي."

تم استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحديد درجة تأثير عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز على المتغير التابع (إدارة عدم التأكد البيئي) كما يوضح الجدول رقم 14.



جدول 14: نموذج الانحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز على إدارة عدم التأكد البيئي

| المعلّمة المقدرّة | اختبار ت t-test |       | اختبار ف F-test |          | اختبار التباين ANOVA |                | النموذج             | المتغير التابع إدارة عدم التأكد البيئي |
|-------------------|-----------------|-------|-----------------|----------|----------------------|----------------|---------------------|----------------------------------------|
|                   | B               | Sig   | T               | المعنوية | القيمة               | R <sup>2</sup> |                     |                                        |
| 2.56              | 0.000           | 30.45 |                 |          |                      |                | الثابت              |                                        |
| 1.15              | 0.000           | 45.40 | 0.000           | 223.20   | 0.21                 | 0.31           | عوامل النجاح الحرجة |                                        |

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية تأثير عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز على إدارة عدم التأكد البيئي، حيث تظهر النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لعوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز على إدارة عدم التأكد البيئي، حيث يشير معامل التحديد  $R^2$  بقيمة (0.21) إلى أن عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز تفسر (0.21) من التغير الكلي في المتغير التابع (إدارة عدم التأكد البيئي) وباقي النسبة ترجع لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. كما يوضح اختبار (ت) T-test معنوية تأثير المتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز) على المتغير التابع (إدارة عدم التأكد البيئي)، حيث بلغت قيمة (ت) (45.40)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، وتتأكد معنوية جودة توفيق النموذج من خلال قيمة (ف) (وهي 223.20) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.001)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على إدارة عدم التأكد البيئي، وبالتالي تتحدد معادلة النموذج كما يلي:

$$\text{إدارة عدم التأكد البيئي} = 2.56 \text{ ثابت} + 1.15 \text{ عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز}$$

وبناء على النتائج السابقة تتأكد صحة الفرض الرئيس للبحث والذي ينص على أنه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد

## 10- مناقشة نتائج الدراسة

توصل البحث إلى النتائج التالية في ضوء التحليل الإحصائي واختبار الفروض:

- تتوافر عوامل النجاح الحرجة بأنشطة الامتياز (الفرنشايز) المحلية والدولية في مصر بنسبة متوسطة تبلغ (31.3) وكان أعلى متوسط للمحدّدات التكنولوجية بنسبة (43.3)، بينما أقل نسبة جاءت للمحدّدات القانونية بنسبة (19.3)، وتوضح هذه النتائج اهتمام أنشطة الفرنشايز في مصر بالوسائل التكنولوجية الحديثة، والتوسّع في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة العلامة التجارية، وبناء المجتمعات الافتراضية، والتنسيق والتعاون بين جميع أطراف الامتياز. كما تؤكد النتائج على وجود العديد من المشكلات القانونية التي تواجه قطاع الامتياز في مصر بسبب عدم وجود قانون منظم لأنشطة الامتياز، وما يرتبط بذلك من زيادة مستوى المخاطر والتهديدات القانونية، وهو ما يتفق مع العديد من التقارير الخاصة بأنشطة الامتياز في مصر (الجمعية المصرية للفرنشايز، 2018).

- تتوافر مؤشرات إدارة عدم التأكد البيئي لأنشطة الامتياز (الفرنشايز) المحلية والدولية في مصر بنسبة متوسطة تبلغ (12.3) وفقاً لتوجُّهات مفردات البحث، وهو ما يؤكد ما توصل إليه (Wanand Hoskisson, 2003; Dant, 2008) من ارتباط أنشطة الامتياز بالعديد من المخاطر البيئية (السياسية، والاقتصادية، والقانونية، والتكنولوجية)، وخاصة مع اتساع حجم التقلبات البيئية في مصر في الآونة الأخيرة.
- تأكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المحددات الإدارية والرقابية لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي، وهو ما يتفق مع عدة أدبيات ودراسات (Quinn & Doherty, 2000; Jambulingam & Nevin, 1999) حول تأثير المهارات الإدارية والرقابية لدى أطراف الامتياز من خلال المراجعة المستمرة وتقديم التسهيلات اللازمة لإدارة المواقع محلياً ودولياً، والتواصل وتبادل المعلومات المستمر مع مشتري السلاسل على قدرة أنشطة الامتياز على مواجهة المخاطر السياسية المتوقعة، ووضع سيناريوهات بديلة تقلل من تأثير الاضطرابات الاقتصادية والمالية في الأسواق المختلفة، بجانب مواجهة المشكلات الناتجة عن الاختلافات الثقافية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة مما يؤدي إلى تحسين القدرة على إدارة عدم التأكد البيئي.
- ثبت صحة علاقة الارتباط المعنوية بين الفكر الريادي لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي؛ حيث يساعد توافر مواصفات الشخصية الريادية لدى كل من صاحب حق الامتياز والمستفيد منه من حيث الاستقلالية والرغبة في الإنجاز والابتكار المستمر على زيادة مستوى المبادأة وسرعة التحرك في مواجهة التغيرات البيئية المتلاحقة بمستوى عالٍ من المرونة والرشاقة في ضوء إعادة تشكيل محفظة الموارد والإمكانات المتاحة، مما يقلل من التأثير السلبي المتوقع لحالة عدم التأكد البيئي في الأسواق المختلفة، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه عدة أدبيات، منها (Bürkle & Posselt, 2008; Rauch & Frese, 2007; Tajeddini & Mueller, 2009).
- تأكدت علاقة الارتباط المعنوية بين المحددات القانونية لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي، وتتفق هذه النتائج مع ما أكدته عدة دراسات (Rubin, 1978; Kalnins, 2005; Sashi & Karuppur, 2002) من قدرة المحددات القانونية من خلال ما تتضمنه من دراسة كافية لكافة التشريعات والقوانين ذات الصلة بجانب الاستعانة بمختصين في مجال عقود الامتياز على ضمان حقوق والتزامات كافة الأطراف ومواجهة المخاطر المرتبطة بحماية الممتلكات الفكرية والتصرفات الانتهازية من مشتري الامتياز.
- اتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين التكيف الثقافي لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكد البيئي؛ فالقدرة على إدارة الاختلافات الثقافية من خلال وضع نموذج موحد للممارسات والقيم يطبق في جميع السلاسل، والتعاون مع المشتريين الرئيسيين للامتياز لإجراء بعض التعديلات البسيطة على نماذج النشاط والمنتجات بما يتوافق مع احتياجات الأسواق ويزيد من مستوى التنسيق والتعاون بين أطراف الامتياز، ويساعد على

مواجهة المخاطر المرتبطة باختلاف الأسواق والعملاء (Yamin & Golesorkhi, 2010; Altinay & Brookes, 2012).

- ثبت وجود علاقة ارتباط معنوية بين المحدّات التكنولوجية لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكّد البيئي، وهو ما تؤكده العديد من الدراسات مثل (Dant & Kaufmann, 2003; Hennig et al., 2010)، حيث تساعد المحدّات التكنولوجية وما يرتبط بها من ووسائل التواصل الاجتماعي في ضمان نجاح أنشطة الامتياز من خلال السرعة والدقة في تبادل المعلومات بين أطراف الامتياز، وفاعلية اتخاذ القرارات المرتبطة بمواجهة التهديدات البيئية الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية، وتقوية الوضع السوقي والتنافسي للمنظمة.

- ثبت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز وإدارة عدم التأكّد البيئي بأنشطة الامتياز المحلية والدولية في مصر، وهو ما يدعم ما توصلت إليه عدة أدبيات (Clarkin & Rosa, 2005; Fisch, 2008; Aliouche & Schlenrich, 2011) من ارتباط عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز بقدرة المشروعات على إدارة حالة عدم التأكّد البيئي والتقليل من المخاطر المتوقعة لأنشطة الامتياز.

## 11- التوصيات

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي :

### جدول 15: توصيات الدراسة وآليات وجهات تنفيذها

| آليات التنفيذ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | التوصية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | الجهة المسؤولة عن التنفيذ           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعادة النظر في سياسات اختيار شركاء الامتياز وفقاً للقدرات والكفاءات الإدارية اللازمة.</li> <li>- تنظيم برامج تدريبية متخصصة بصورة دورية لمشتري الامتياز، للتأكد من قدرتهم على الإدارة التشغيلية للمواقع والحفاظ على سمعة العلامة التجارية.</li> <li>- تطوير البنية التكنولوجية اللازمة لتفعيل عملية التواصل مع الأطراف ذات الصلة وفاعلية إدارة العلامة التجارية.</li> <li>- التوسّع في استخدام آليات التحوط الاقتصادي (الخيارات الحقيقية) لتقليل مخاطر التوسّع في أنشطة الامتياز محلياً ودولياً.</li> <li>- الاستعانة بمكاتب متخصصة في مجال تقييم المخاطر البيئية وإدارتها، والتعامل مع عدم التأكّد البيئي للمساعدة في اتخاذ قرارات التوسّع المحلي والدولي، والتقليل من مستوى التهديدات المتوقعة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة اهتمام الإدارة العليا لمشروعات الامتياز (الفرنشايز) في مصر بتدعيم عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز، واتخاذ كافة التدابير والإجراءات اللازمة للعمل على زيادة توافرها لضمان تقليل مستوى المخاطر البيئية المرتبطة بالبيئة المحيطة، ومن أهم هذه العوامل (المحدّات الإدارية والرقابية، والفكر الريادي، والمحدّات القانونية، والتكيف الثقافي، والمحدّات التكنولوجية).</li> <li>- التأكيد على اتخاذ كافة الإجراءات القانونية اللازمة لضمان الحقوق والالتزامات، والحد من التهديدات المتوقعة التي ترتبط بحماية</li> </ul> | الشركة مانحة الامتياز<br>Franchisor |

| آليات التنفيذ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | التوصية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | الجهة المسؤولة عن التنفيذ                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستعانة بخبراء قانونيين في مجال عقود الامتياز للمساعدة في تحديد شروط التعاقد وحقوق كل طرف والتزاماته، ولضمان حماية الممتلكات الفكرية وتقليل مستوى المخاطر القانونية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الممتلكات الفكرية، وتجنب السلوكيات الانتهازية من جانب مشتري الامتياز.</li> <li>- التأكيد على أهمية توافر المهارات الإدارية والرقابية لدى مشتري الامتياز في ضوء الأهداف المشتركة والمراجعة المستمرة وتقديم كافة التسهيلات اللازمة لإدارة المواقع المختلفة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستعانة بخبراء قانونيين في مجال عقود الامتياز للمساعدة في تحديد شروط التعاقد وحقوق كل طرف والتزاماته، وتقليل مستوى المخاطر القانونية.</li> <li>- الحصول على برامج تدريب متخصصة لتنمية المهارات والقدرات الإدارية اللازمة لإدارة الأنشطة كمهارات الفكر الريادي.</li> <li>- الاستعانة بالخبرات المتخصصة في مجال التنبؤ وإدارة المخاطر البيئية.</li> <li>- الاستفادة من الأدوات الاقتصادية الحديثة للتحوُّط وتقليل المخاطر.</li> <li>- الاستعانة بمصادر التمويل المقدمة من الجهات الحكومية ذات الصلة، مثل: جهاز تنمية المشروعات الصغيرة، والبنك المركزي المصري؛ وذلك للبدء في شراء حقوق الامتياز.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الاهتمام بتدعيم عوامل النجاح الحرجة لأشطة الامتياز بالتنسيق مع صاحب حق الامتياز.</li> <li>- تقليل مستوى المخاطر البيئية المرتبطة بالبيئة المحيطة من خلال الاستعانة بخبرات الجهات المختصة، وتطبيق المعايير الخاصة باختيار العلامة التجارية المناسبة.</li> <li>- ضمان توافر الموارد المالية اللازمة للبدء في مشروعات الامتياز.</li> <li>- ضرورة توافر الحماية القانونية اللازمة لتجنب التهديدات المتوقعة، وتقليل حجم الخسائر المرتبطة بأنشطة الامتياز.</li> <li>- تطوير آليات ووسائل تزيد من مستوى التنسيق والاتصال بين أطراف أنشطة الامتياز، وتضمن سرعة المعلومات ودقتها.</li> <li>- الاستفادة من التطورات التكنولوجية المتلاحقة في وسائل الاتصال، وتفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي في زيادة مستوى التنسيق والتفاعل بين الأطراف المشاركة.</li> <li>- تطوير مهارات الفكر الريادي من خلال التركيز على الإنجاز والاستقلالية وتقبل المخاطر في مقابل التبعية لصاحب حق الامتياز.</li> </ul> | <p>الشركة المستفيدة من الامتياز Franchisee</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- سرعة اتخاذ القرارات اللازمة المرتبطة بإصدار قانون منظم لأنشطة الامتياز في مصر.</li> <li>- تخصيص قطاعات رسمية لتنظيم أنشطة الامتياز في مصر.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التعجيل بإصدار القانون المنظم لأنشطة الامتياز في مصر بالتعاون بين جميع الجهات المختصة؛ وذلك لضمان الالتزام بشروط التعاقد، ومراعاة حقوق جميع الأطراف،</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>الجهات الحكومية المختصة</p>                 |

| آليات التنفيذ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | التوصية                                                                                                                                                                                                                                                                                    | الجهة المسئولة عن التنفيذ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <p>- عقد ورش عمل لمناقشة أنشطة ومخاطر الامتياز في مصر بين جميع الأطراف ذات الصلة تضمن الشفافية والوضوح ودقة المعلومات.</p> <p>- تطوير قواعد بيانات لتوثيق البيانات المرتبطة بأنشطة الامتياز في مصر.</p> <p>- تقديم حوافز استثمارية لتوسيع أنشطة الامتياز في مصر (تخفيض ضريبي - إعفاء جمركي).</p> <p>- تطوير البنية التكنولوجية التحتية بالدولة للمساعدة في الإفادة من الوسائل الإلكترونية الحديثة في زيادة فعالية إدارة أنشطة الامتياز.</p> <p>- تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مجال مشروعات الامتياز، ويمكن الاستعانة بالبرامج التدريبية الموجهة للشباب، والمنظمة من قِبَل الجهات ذات الصلة كجهاز تنمية المشروعات الصغيرة ووزارة التجارة والصناعة والجمعية المصرية للفرنشايز في إعداد هذه البرامج وتنظيمها وتمويلها.</p> <p>- تفعيل دور وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لزيادة وعي الشباب بمزايا أنشطة الامتياز ومخاطرها.</p> <p>- توفير مصادر تمويل مختلفة بتسهيلات وضمانات كافية لتشجيع الشباب على البدء في مشروعات الامتياز.</p> | <p>والتقليل مستوى المخاطر والتهديدات القانونية المرتبطة بأنشطة الامتياز المحلية والدولية.</p> <p>- العمل على نشر ثقافة مشروعات الامتياز في البيئة المصرية، وزيادة الوعي بأهمية نجاح مشروعات الامتياز ومحدداتها.</p> <p>- تشجيع الشباب على الحصول على فرص عمل من خلال مشروعات الامتياز.</p> |                           |

## 12- البحوث المستقبلية المقترحة

- دراسة العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز والأداء المالي، حيث تساعد عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز في زيادة الإيرادات وخفض نفقات التشغيل، وذلك من خلال زيادة مستوى التنسيق والتعاون بين أطراف الامتياز وتطبيق مواصفات الفكر الريادي من حيث، الإنجاز والاستقلالية وتقبل المخاطرة المحسوبة وفقاً للتكلفة والعائد، وكذلك ملاحقة التطورات التكنولوجية وفعالية إدارة العلامة التجارية، مما ينعكس إيجابياً على مؤشرات الربحية ويحسن الأداء المالي لمشروعات الامتياز.
- دراسة أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تدعيم الوضع التنافسي لأنشطة الامتياز، فمن خلال التخطيط الاستراتيجي وما يتضمنه من أنشطة واليات مثل وجود رؤية ورسالة واضحة للنشاط، وكذلك الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية واختيار أنسب الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف، يمكن زيادة فعالية عملية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وبالتالي يتم تدعيم الوضع التنافسي لمشروعات الامتياز .
- دراسة العلاقة بين أدوات الخيارات الواقعية وتقليل المخاطر الاقتصادية لأنشطة الامتياز، حيث تساعد أدوات الخيارات الواقعية (التأجيل - الإلغاء - الدخول) في زيادة مستوى المرونة المرتبط بقرارات التوسع

محلياً ودولياً، حيث تأخذ الخيارات الواقعية في الاعتبار عامل الوقت، وكذلك تهتم بدراسة التغيرات البيئية في الدولة الأم والدول المضيفة، مما يساعد أنشطة الامتياز على مواجهة المخاطر الاقتصادية مثل التضخم، والركود، والمنافسة الشديدة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- الصغير، حسام الدين عبد الغني (1993). **الترخيص باستعمال العلامة التجارية**. القاهرة: دار الكتب القومية.
- القليوبي، سميحة (1992). شرح العقود التجارية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- جهاز التجارة الداخلية (2018). **التقرير السنوي**. وزارة التجارة والصناعة، جمهورية مصر العربية. تم الحصول عليها من: <http://www.mti.gov.eg>
- البنك الدولي (2018). **تقرير ممارسة أنشطة الأعمال**. تم الحصول عليها من: <https://www.albankaldawli.org>
- الجمعية المصرية للفرنشايز (2018). **التقرير السنوي**. تم الحصول عليها من: <http://www.efda.org.eg>
- ماجد، عمار (1992). **عقد الامتياز التجاري**. القاهرة: دار النهضة العربية.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aliouche, H. and Schlenrich, A. (2011). Towards a strategic model of global franchise expansion. *Journal of Retailing*, 87(3), 345-365.
- Alon, I. (2001). The use of franchising by US based retailers. *Journal of Small Business Management*, 32(9), 111-122.
- Alon, I. (2006). Executive insight: Evaluating the market size for service franchising in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 1(1), 9-20.
- Alon, I. (2010). *Franchising globally*. New York: Palgrave MacMillan.
- Alon, I. (2012). *Global franchising operations management: Cases in international and emerging markets operations*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
- Alon, I. (1999). International franchising modes of entry. *Proceedings of Society of Franchising Conference*, Miami Beach, Florida.

- Alon, I. and Welsh, D. (Eds) (2001). *International franchising in emerging markets: China, India and other Asian countries*. Washington, DC: CCH Inc. Publishing.
- Alon, I. and McKee, D. (1999). Towards a macro environment model of international franchising. *Multinational Business Review*, 7(1), 76-82.
- Altinay, L. and Brookes, M. (2012). Factors influencing relationship development in franchise partnerships. *Journal of Services Marketing*, 26, 278-292.
- Andersen. A & Co. (1992). *Franchising in the Economy 1989-1992*. Washington, DC: International Franchise Association Education, Inc.
- Andersen, A (1996). International expansion by U.S. franchisors, in cooperation with the International Franchise Association, Washington, DC.
- Anderson, L., Condon, C. and Dunkelberg, J. (1992). Are franchisees 'real' entrepreneurs? *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(1), 97-104.
- Aydin, N. and Kacker, M. (1990). International outlook of US-based franchisors. *International Marketing Review*, 7(2), 43-53.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baucus, D., Baucus, M. and Human, S. (1996). Consensus in franchise organisations: a cooperative arrangement among entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 359-378.
- Bürkle, T and Posselt, T. (2008). Franchising as a plural system: a risk-based explanation. *Journal of Retailing*, 84(1), 39-47.
- Burton, F. and Cross, A. (1995). Franchising and foreign market entry (35 – 48), in *International Marketing Reader* (eds). S. Paliwoda & J. Ryans. London: Routledge.
- Burton, F., Cross, A. and Rhodes, M. (2000). Foreign market servicing strategies of UK franchisors: an empirical enquiry from a transaction cost perspective. *Management International Review*, 40(4), 373-400.
- Casson, M. (2015). Coase and international business: the origin and development of internalization theory. *Managerial and Decision Economics*, 36(1), 55-66.

- Castilla, E. and Mejías, M. (1998). Franchising: all around the world (307 – 322). In *managing in uncertainty: theory and practice* (eds.). P. Pardalos and D. Hearn. Berlin: Springer, Berlin.
- Clarke, G. (1997). *Buying your first franchise* (2nd. ed.). London: Kogan Page.
- Child, J. and Marinova, S. (2014). The role of contextual combinations in the globalization of Chinese firms. *Management and Organization Review*, 10(3), 347-371.
- Clarkin, J. and Swavelly, S. (2003). How franchisors choose franchisees: a comparison of prospective franchisee evaluation criteria. *Proceedings of the 17<sup>th</sup>. Annual International Society of Franchising Conference*, San Antonio, TX, 15-18 February.
- Clarkin, J. and Rosa, P. (2005). Entrepreneurial teams within franchise firms. *International Small Business Journal*, 23(3), 303-334.
- Claussen, S., Finkelstein, C., and McCarthy, S. (2016). Tweet, like, share, repeat effective management of a franchise brand's social media program, *International Franchise Association 49th Annual Legal Symposium*, May 15-17.
- Cromie, S. (2000). Assessing entrepreneurial inclinations: some approaches and empirical evidence. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 9(1), 7-30.
- Combs, J. and Castrogiovanni, G. (1994). Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 37-48.
- Combs, J., Ketchen, D. and Hoover, V. (2004). A strategic groups approach to the franchising performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 877-897.
- Conner, K. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Dada, O., Watson, A. and Kirby, D. (2012). Toward a model of franchise entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 30(5), 559-583.
- Dant, R. (2008). A futuristic research agenda for the field of franchising. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 91-98.



- Dant, R. and Kaufmann, P. (2003). Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, 79,63-75.
- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In Kilmann, R., Pondy, L. and Slevin, D. (eds), *The management of organizational design: strategy implementation*, vol. 1, North-Holland, NY, 167-188.
- Elango, B. and Fried, V. (1997). Franchising research: a literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35(7), 68-81.
- Eccleston, D. and Griseri, L. (2008). How does Web 2.0 stretch traditional influencing. *International Journal of Market Research*, 50(5).
- Falbe, C. and Dandridge, T. (1992). Franchising as a strategic partnership: issues of cooperation and conflict in a global market. *International Small Business Journal*, 10(3), 41-52.
- Falbe, C. and Welsh, D. (1998). NAFTA and franchising: a comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico and the United States. *Journal of Business Venturing*, 13(2), 151-171.
- Fisch, J. (2008). Internalization and internationalization under competing real options. *Journal of International Management*, 14(2), 108-123.
- Lindquist, K. (1996). International franchising: capabilities and development. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 419-438.
- Feltes, P. and Digman, L. (1986). Franchising as a share building strategy, *Proceedings of the 17<sup>th</sup>. Annual Meeting of the Midwest Decision Sciences Institute*, April, 256-258.
- Goldenberg, J., Barak, L. and Eitan, M. (2002). Riding the saddle, how cross-market communications can create a major slump in sales. *Journal of Marketing*, 66 (April), 1-16.
- Gregory, W. (2004). Focused correlation and confirmation. *British Journal for the philosophy of science*, 60(1), 70-100.
- Gürol, Y. and Atsan, N. (2006). Entrepreneurial characteristics amongst university students: some insights for entrepreneurship education and training in Turkey. *Education and Training*, 48(1), 25-38.
- Hair, J., et al. (2010). *Multivariate data analysis (7<sup>th</sup> Ed.)*. New York: Pearson.

- Hennig, T., Malthouse, E., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., and Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330.
- Hoffman, R. and Preble, J. (1991). Franchising: selecting a strategy for rapid growth. *Long Range Planning*, 24(4), 74-85.
- Hoffman, R. and Preble, J. (2004). Global franchising: current status and future challenges. *The Journal of Services Marketing*, 18(2&3), 101-114.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoy, F. and Shane, S. (1998). Franchising as an entrepreneurial venture form. *Journal of Business Venturing*, 13(2), 91-94.
- Im, G. and Rai, A. (2008). Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships. *Management Science*, 54(7), 1281-1296.
- Hoy, F. (2008). Organisational learning at marketing/entrepreneurship interface. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 152-158.
- Jambulingam, T. and Nevin, J. (1999). Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14, 363-395.
- Kalnins, A. (2005). Overestimation and venture survival: an empirical analysis of development commitments in international master franchising ventures. *Journal of Economics & Management Strategy*, 14(4), 933-953.
- Kaplan, A. and Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kaplan, A. (2012). If you love something, let it go mobile: mobile marketing and mobile social media 4x4. *Business Horizons*, 55(2), 129-139.
- Kedia, L., Ackerman, D., Bush, D. and Justis, R. (1994). Determinants of internationalization of franchise operations by US franchisors'. *International Marketing Review*, 11(4), 56-68.
- Kirby, D. (2004). Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge? *Education and Training*, 46(8), 510-519.

- Ketchen, D., Short, J. and Combs, J. (2011). Is franchising entrepreneurship? Yes, no, and may be so. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 583-593.
- Kogut, B. and Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645.
- Ko, S. and Butler, J. (2007). Creativity: a key link to entrepreneurial behavior. *Business Horizons*, 50(5), 365-372.
- Kaufmann, P. and Dant, R. (1999). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 5-16.
- Lee, D. and Tsang, E. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602.
- Linguist, F. (1996). International franchising: capabilities and development. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 428.
- Lindquist, F. and Jacque, L. (1995). Control modes in international service operations: the propensity to franchise. *Management Science*, 9(7), 1238-1249.
- Li, J. and Li, Y. (2010). Flexibility versus commitment: MNEs' ownership strategy in China. *Journal of International Business Studies*, 41(9), 1550-1571
- Liu, Y. and Almor, T. (2016). How culture influences the way entrepreneurs deal with uncertainty in interorganizational relationships: the case of returnee versus local entrepreneurs in China. *International Business Review*, 25(1), 4-14.
- Lou, Y. and Rui, H. (2009). An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies. *The Academy of Management Perspectives*, 23(4), 49-70.
- McAlexander, J., Kim, S., and Roberts, S. (2003). Loyalty: the influences of satisfaction and brand community integration. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, Fall, 1-11.
- Melo, P., Borini, F., Junior, O., de Miranda, M. and Parente, R. (2015). International analysis of the countries where Brazilian franchise chains operate. *Revista de Administração*, 50(1), 26-39.

- Mohr, A. and Batsakis, G. (2014). Intangible assets, international experience and the internationalization speed of retailers. *International Marketing Review*, 31(6), 601-620.
- Morrow, E. (2011). Is franchising right for you? Not all entrepreneurs thrive on a predetermined business model. *Black Enterprise*, 41(9), 72-76.
- Norton, S. (1988). An empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*, 61(2), 197-218.
- Paswan, A. and Johns, R. (2007). Is a franchisee entrepreneur or employee? An exploratory investigation of perceptions about being a franchisee. *Proceedings of the 21<sup>st</sup>. Annual International Society of Franchising Conference*, 24-25 February, Las Vegas, NV.
- Quinn, B. (1998). The internationalization process of a franchise system: an ethnographic study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 10(2), 66-84.
- Quinn, B. and Doherty, A. (2000). Power and control in international retail franchising: evidence from theory and practice. *International Marketing Review*, 17(4&5), 354-371.
- Sarala, R. and Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1365-1390.
- Slangen, A. and Van Tulder, R. (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualisation and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International Business Review*, 18(3), 276-291.
- Sashi, C. and Karuppur, D. (2002). Franchising in global markets: towards a conceptual framework. *International Marketing Review*, 19(5), 499-524.
- Shane, S. (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, 39(1), 216-234.
- Shane, S., Locke, E. and Collins, C. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279.
- Madhavaram, S. and Appan, R. (2010). Developing complex business to business products: issues and implications. *Management Research Review*, 33(7), 715-733.

- Stanworth, J., Price, S., Porter, C., Swabe, T. & Gold, M. (1995). Franchising as a source of technology transfer to developing economies. *International Franchise Research Centre, Special Studies Series Paper No. 7*.
- Stanworth, J., Healeas, S., Purdy, D., Watson, A. and Stanworth, C. (2003). Entrepreneurial teams, intellectual capital acquisition and knowledge management: new perspectives on franchising as a small business growth strategy. *Proceedings of the Society of Franchising*, 14-16 February, San Antonio, TX.
- Steinberg, C. (1994). A guide to franchise strategies. *World Trade*, 7(4), 66-72.
- Sorenson, O. and Sørensen, J. (2001). Finding the right mix: franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22(6&7), 713-724.
- Tajeddini, K. and Mueller, S. (2009). Entrepreneurial characteristics in Switzerland and the UK: a comparative study of technoentrepreneurs. *Journal of International Entrepreneurship*, 7, 1-25.
- Thompson, S. and Sinha, R. (2008). Brand communities and new product adoption: The influence and limits of oppositional loyalty. *Journal of Marketing*, 72(6), 65-80.
- Rauch, A. and Frese, M. (2007b). Let's put the person back into entrepreneurship research: a meta-analysis on the relationship between business owners personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 16(4), 353-385.
- Root, F. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Mass: Lexington Books.
- Rubin, P. (1978). The theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *The Journal of Law and Economics*, 21(1), 223-33.
- Waters, R. D. (2009). The use of social media by nonprofit organizations: an examination from the diffusion of innovations perspective. In Dumova, T., & Fiordo, R. (Eds.), *Handbook of research on social interaction technologies and collaboration software: concepts and trends* (473 - 485). Hershey, PA: IGI Publishing.
- Wan, W. and Hoskisson, R. (2003). Home country environments, corporate diversification strategies and firm performance. *Academy of Management Journal*, 46(1), 27-45.

- Weaven, S., Grace, D. and Manning, M. (2009). Franchisee personality: an examination in the context of franchise unit density and service classification. *European Journal of Marketing*, 43(1&2), 90-109.
- Wei, O. and Ishmail, H. (2008). Revisiting personality traits in entrepreneurship study from resource-based perspective. *Business Renaissance Quarterly*, 3(1), 97-114.
- Withane, S. (1991). Franchising and franchise behavior: an examination of opinions, personal characteristics and motives of Canadian franchisee entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 22-29.
- Yamin, M. and Golesorkhi, S. (2010). Cultural distance and the pattern of equity ownership structure in international joint ventures. *International Business Review*, 19(5), 457-467.

## ملخص البحث باللغة الإنجليزية

### Abstract

The study examines long and short-term effects for each of the government spending, gross domestic product, money supply in broad, trade openness on the dependent variable inflation rate in Egypt, by using Autoregressive Distributed Lag Model (ARDL), on annual time series covering the period (1994-2016). Results of the study showed that there is a long-term relation between the model variables, and there is reserve effect for each of gross domestic product and government spending on inflation rate, and there is positive effect for each of broad money supply and trade openness on inflation rate in short and long term. Results of the study showed that inflation in Egypt resulting from the supply side, therefore it is important to direct government investment spending for the productive sectors, rationalization of government consumer spending, attention to medium and small projects to cover the local market, adjust monetary expansion in line with the GDP growth rate, production productivity, increase investment in human capital, infrastructure and technology.

**Keywords:** Inflation Rate - Government Expenditure- Autoregressive Distributed Lag Model.

### التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

عمر، جيهان أحمد (2019). تقييم عوامل النجاح الحرجة لأنشطة الامتياز (الفرنشايز) وعلاقتها بإدارة عدم التأكد البيئي بالتطبيق على قطاع الفرنشايز في مصر. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 56(2)، 27 - 65.

جميع حقوق النشر والطباعة محفوظة لمجلة كلية التجارة للبحوث العلمية © 2019