

## تحديات وفرص نجاح علامات الأزياء السعودية المسيرة لخطوط الموضة العالمية وفقا لنموذج العمل التجاري Challenges and Opportunities for the Success of Saudi Fashion Brands According to the Business Model Canvas

شهد فهد عابد مغربي

طالبة ماجستير - كلية علوم الإنسان والتصاميم - جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية- تصميم أزياء، Shahad.magh@gmail.com

د. تغريد أبا الخيل

دكتور مشرف - كلية علوم الإنسان والتصاميم - جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية- تصميم أزياء، Tabaalkeel@kau.edu.sa

### كلمات دالة: Keywords

علامات الأزياء المحلية، التحديات، الفرص.  
Local Fashion brands, Business, Challenges, Opportunities.

### ملخص البحث: Abstract

تركز الدراسة على علامات الأزياء المحلية في المملكة العربية السعودية، إدراكاً لأهميتها كمحركات للنمو الاقتصادي بما يتماشى مع رؤية 2030. وعلى الرغم من أهميتها، تواجه هذه العلامات التجارية عقبات تعيق تواجدها في الأسواق المحلية مقارنة بنظيراتها العالمية. وسعيًا لمعالجة هذه المشكلة، يهدف البحث إلى الكشف عن التحديات والفرص التي تؤثر على نجاح العلامات التجارية للأزياء السعودية، بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية باستخدام نموذج الأعمال. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أجرت الدراسة مقابلات مع عشرة من أصحاب العلامات التجارية المحليين، وكشفت عن تحديات هامة تمثلت في: تحديات تتعلق بالموارد الرئيسية من الموارد المادية: كالأقمشة، والموارد البشرية: الخياطين والموظفين، وتحديات تتعلق بالشراكات الرئيسية من المصانع، والمتاجر المفاهيمية. وتحديات موازنة القدرة المالية بين الإيرادات والتكاليف والأرباح. بالإضافة إلى ضعف الخبرة العلمية والعملية حول الأعمال التجارية ومجال صناعة الأزياء. وصعوبة نمو وتطوير العلامة التجارية. ومع ذلك، كشف البحث عن فرص محورية تمثلت في: أن استخدام نموذج العمل التجاري يساهم في توفير الوقت والجهد والمال عند بناء علامة الأزياء، بحيث أنه يوجه العلامة التجارية ويغطي أهم العناصر المكونة للعمل التجاري. وإن التحديد الدقيق لشرائح العملاء المراد استهدافهم وتقديم قيمة مخصصة لهم تلبى احتياجاتهم، والحفاظ على العلاقة مع العملاء بمرور الوقت، كلها عناصر تساهم بشكل كبير في بناء العلامة التجارية وتعود بفاعلية على استمرارية وأداء المشاريع. ووجود الشغف نحو العمل في هذا المجال. والسفر والتعلم بالخارج والإطلاع على ثقافات أخرى. وتطوير وتحسين العلامة التجارية والخدمات والمنتجات المقدمة. توصي الدراسة أصحاب الأعمال الناشئين بالإطلاع والبحث في كيفية بناء علامة أزياء تجارية وفقا لنموذج العمل التجاري ومكوناته، لتسهيل عملية انشاء عمل تجاري ناجح. والبحث عن الفرص المتاحة والمتوفرة في هذا المجال، وأخذ التحديات بعين الاعتبار ومحاولة إيجاد بدائل وحلول لمواجهتها.

Paper received November 30, 2023, Accepted January 13, 2023, Published on line March 1, 2024

### المقدمة: Introduction

تعد تنمية وتنويع الاقتصاد من الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 للمملكة العربية السعودية (خارطة الطريق | رؤية المملكة العربية السعودية 2030). وبحسب ما ذكرته الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة: فقد أبدت رؤية 2030 اهتمامًا بالقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة باعتبارها من أهم محركات النمو الاقتصادي، بحيث تهدف إلى رفع إنتاجية هذه المنشآت وزيادة نسبة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35%، بالإضافة إلى المنافسة مع دول مجموعة الدول العشرين الأكبر اقتصاداً في العالم "G20". لذلك تعتبر المنشآت الصغيرة والمتوسطة أحد أهم محركات النمو الاقتصادي.

ولكن إقامة وإدارة هذه المنشآت ليست بالمهمة السهلة، بسبب الصعوبات والمعوقات التي تواجهها المنشآت الصغيرة والمتوسطة بدءاً من إنشائها في السنوات الأولى، والتي تؤثر بشكل أساسي على استمرارية ونجاح المنشأة (هندي، 2018). وبالرغم من التحديات الكبيرة، المجتمعية والمؤسسية على حد سواء التي تواجه رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية إلا أن عملية تأسيس وإدارة كيانات صغيرة ومتوسطة الحجم أخذ في الازدياد أكثر من أي وقت مضى (Danish & Smith, 2012). إلا أن هذا الازدياد ليس كافياً لتعزيز وتسريع معدل نمو تنمية الاقتصاد واستخدام الموارد على النحو الأمثل وتوفير فرص العمل. ويوجد Ali (2020) أن مساهمة الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تبلغ فقط 21% وهي أقل من متوسط الدول المتقدمة في مجال التنمية الاقتصادية، وبالتالي هناك حاجة إلى تعزيز مساهمة الشركات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة العربية

السعودية لتحويل الاقتصاد من النفط إلى قطاعات أخرى. ويعد مجال صناعة النسيج والملابس من المجالات الهامة في قطاع الصناعة بحيث يلعب دوراً أساسياً في تنمية الاقتصاد، فيساهم في تشغيل عدد كبير من الأيدي العاملة، وتوفير بعض الاحتياجات المحلية من النسيج والملابس. ولكن يواجه هذا القطاع تحديات كبيرة ومعوقات أدت إلى انخفاض إنتاجيته ومساهمته في الناتج المحلي (الصبياني، 2011). وتلعب العلامة التجارية دوراً هاماً في عالم الأزياء سواء بالنسبة للشركات أو المستهلكين. بحيث تشكل ضماناً للمستهلكين عن طريق الجودة المدركة، والحصول على المكانة في السوق بالنسبة للشركات، بالإضافة إلى ذلك تحقق العلامة التجارية القوية أرباحاً للشركة. من خلال توسيع نطاق المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتحديد أسعار جديدة (ZAVRŠNIK & POTOČAN, 2020). وبما أن مجال صناعة وإنتاج الملابس المحلية يعتبر إحدى قطاعات المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تدعم زيادة الإنتاج المحلي السعودي، تلقي الباحثة الضوء على التحديات والفرص التي تواجه علامات الأزياء السعودية التي تؤثر على استمراريته ونجاحها وشهرتها وفقاً لنموذج العمل التجاري. وهو نموذج عالمي تم تصميمه وفقاً للمجالات الأربعة الأساسية للعمل التجاري وهي العملاء "Customers"، والعرض "Offer"، والبنية الأساسية "Infrastructure"، والقدرة المالية "Financial Viability". ويتم من خلاله تحديد الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في خلق قيمة ما وتحقيقها والاستفادة منها (Osterwalder et al., 2021).

### مشكلة البحث: Statement of the Problem

تتلخص مشكلة البحث في أن علامات الأزياء التجارية السعودية

- العالمية في ضوء نموذج العمل التجاري.
- 2- **حدود جغرافية:** ويركز البحث على علامات الأزياء المحلية في المملكة العربية السعودية.
- 3- **حدود بشرية:** وتتمثل في اختيار عشرة أفراد من أصحاب علامات الأزياء المحلية السعودية.

### مصطلحات البحث Research Terms

**الفرص "Opportunities":** هي الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن استغلالها من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها، وكثير من الفرص قد لا تتكرر بحكم ارتباطها بالعامل الزمني أو المكاني (الجبالي، 2016).

**التحديات "Challenges":** هي كل أمر يقف أمام تحقيق الهدف، أو يصعب مهمة تحقيقه (الفيفي وآخرون، 2021).

**خطوط الموضة العالمية "Fashion":** وهي الاتجاهات العام التي تحدد الملامح الرئيسية للأزياء والملابس خلال فترات زمنية محددة (عكاشة، 2016).

**العلامة التجارية "Brand":** هي الإشارة التي تميز سلع ومنتجات أو خدمات، أنتجت أو قدمت من قبل شخص معين أو شركة معينة. وتعتبر هي وسيلة الضمان للمنتج والمستهلك في أن واحد (عيد، 2017).

وقد عرفها (Hollis & Netlibrary, 2008) بأنها مجموعة من التصورات الدائمة والمشاركة في أذهان المستهلكين. وكلما كانت تلك التصورات أقوى وأكثر تماسكا وتحفيزا، زاد احتمال تأثيرها على قرارات الشراء وإضافة قيمة إلى الأعمال التجارية.

**علامة الأزياء المحلية التجارية "Local Fashion Brand":** وهي الأزياء العصرية التي يتم تصميمها وإنتاجها في بلد معين (Rahman & Mannan, 2018).

وقد ذكر (Rakibul & Edward, 2020) مفهوم العلامة المحلية نقلا عن (Özsomer, 2012) هي العلامة التجارية الموجودة في بلد معين أو منطقة جغرافية محدودة. التي تم تصميمها وتطويرها لتلبية الاحتياجات والرغبات الفريدة للأسواق المحلية.

**نموذج العمل التجاري "Business Model Canvas":** وهو النموذج الذي يحدد الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في خلق قيمة ما وتحقيقها والاستفادة منها. وفقا لمخطط استراتيجي يجري تطبيقه من خلال أنظمة وعمليات وهياكل تنظيمية.

(Osterwalder et al., 2021)

### الدراسات السابقة: Previous Studies

لقد تناولت الدراسات السابقة مجال صناعة الأزياء المحلية السعودية والتحديات والفرص والمؤثرات المرتبطة بها من عدة نواحي مختلفة ومتنوعة. والتي حددتها الباحثة في المحاور التالية:

- دراسات حول التحديات والفرص التي تواجه الشركات الناشئة والمتوسطة والعلامات المحلية التجارية.
- دراسات حول التحديات والفرص التي تواجه مجال صناعة وإنتاج الأزياء المحلية في السعودية.
- دراسات حول التحديات والفرص التي تواجه رواد الأعمال في ضوء نماذج الأعمال المختلفة.

**أولا: دراسات حول التحديات والفرص التي تواجه الشركات الناشئة والمتوسطة والعلامات المحلية التجارية:**

تواجه المشروعات والشركات الناشئة العديد من الصعوبات التي تعيق تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 للتنمية الاقتصادية. وقد اتفق (Mansour (2020) والكساسبة (2019) على أن أحد هذه المعوقات تتمثل في ضعف تمويل المشروعات الصغيرة وصعوبة الوصول إليه ويتفق في ذلك (Ali (2020) ويضيف إلى ذلك مشكلة حاجة تدريب العاملين في المنشآت المتوسطة الحجم ذات الأنشطة المهنية والعلمية والفنية وأنشطة قطاع التأمين والمال. إلى جانب المشاكل التي تواجه المشاريع

تواجه العديد من التحديات التي تعيق من نموها واستمراريتها ونجاحها ورواجها بين المستهلكين في السوق المحلي مقارنة بعلامات الأزياء التجارية العالمية، وقد استشعرت الباحثة المشكلة من خلال المقابلات غير الرسمية في مجتمع مصممي الأزياء في السعودية، وعبر غرف ومنصات التواصل الاجتماعي المختلفة. وأيضا من خلال ملاحظة محال الأزياء التجارية المتوفرة في الأسواق السعودية، وفي منصات التسوق الإلكتروني. مما دعا إلى ضرورة البحث في التحديات والفرص المؤثرة على نجاح علامات الأزياء المحلية السعودية المسيرة لخطوط الموضة العالمية. وتستند الباحثة لمعرفة وتحديد التحديات والفرص والعوامل التي من شأنها التأثير في نجاح وشهرة العلامة التجارية على نموذج العمل التجاري لكونه نموذج فعال ومعتمد عالمياً في إنشاء العلامات التجارية ضمن إطار يدرس جميع الجوانب المتعلقة بالمشروع والعلامة التجارية.

**وقد برزت المشكلة الرئيسية من خلال التساؤل الرئيسي التالي:**

1- ما التحديات والفرص التي تؤثر على نجاح علامات الأزياء السعودية المسيرة لخطوط الموضة العالمية وفقا لنموذج العمل التجاري؟

ومن خلال هذا التساؤل ينبثق عدة تساؤلات فرعية:

- ما مدى دراية ووعي أصحاب علامات الأزياء المحلية السعودية بنموذج العمل التجاري والعوامل المتعلقة به؟
- كيف يتم تحديد وخدمة العملاء "Costumers" لعلامات الأزياء المحلية في السعودية؟
- كيف يتم تحديد علامات الأزياء المحلية للعرض "Offer" الذي يتم تقديمه للعملاء؟
- كيف يتم التعامل مع البنية الأساسية "Infrastructure" لعلامات الأزياء المحلية وما العقبات التي تؤثر عليها؟
- كيف يتم تنظيم وتقدير القدرة المالية "Financial Viability" لعلامة الأزياء المحلية؟

2- هل توجد تحديات وفرص أخرى تؤثر على نجاح علامة الأزياء المحلية خارج نطاق نموذج العمل التجاري؟

### أهداف البحث: Research Objectives

- 1- رصد وتحليل التحديات والفرص المؤثرة على نجاح علامات الأزياء المحلية السعودية المسيرة لخطوط الموضة العالمية في ضوء نموذج العمل التجاري.
- 2- التعرف على العوامل التسع لنموذج العمل التجاري التي تندرج تحت كل مجال من المجالات الأربع الأساسية للعمل التجاري: العملاء، العرض، البنية الأساسية، القدرة المالية. ودورها في نجاح أو فشل العلامات التجارية.
- 3- الكشف عن التحديات والفرص الأخرى خارج نموذج العمل التجاري التي تؤثر على نجاح علامات الأزياء المحلية السعودية.

### أهمية البحث: Research Significance

- 1- تقديم دراسة واقعية تلامس مشاكل فعلية في السوق السعودي.
- 2- مساعدة المبتدئين وأصحاب المشروعات الصغيرة على فهم المشاكل والصعوبات وتجنب العقبات في مجال صناعة وإنتاج الأزياء المحلية.
- 3- المساهمة في دعم نهضة وتنمية مجال الأزياء المحلية، الذي بدوره يحذو إلى مواكبة توجه المملكة في رؤية 2030 لزيادة التنمية الاقتصادية والإنتاج المحلي.
- 4- إثراء المكتبة العربية وفتح مجال لأبحاث جديدة في مجال صناعة الأزياء المحلية.

### حدود البحث: Research Limits

- 1- **حدود موضوعية:** التحديات والفرص المؤثرة على نجاح علامات الأزياء السعودية المسيرة لخطوط الموضة

والتعديلات الجديدة على قانون التجارة.

**ثالثاً: دراسات حول التحديات والفرص التي تواجه رواد الأعمال في ضوء نماذج الأعمال المختلفة:**

يجدا (2019) Ghazal & Abdelkader أن نموذج الأعمال من الأدوات التي تقوم المؤسسات بتنفيذها لإنشاء قيمة لعملائها ومن ثم توزيعها من أجل مواجهة الضغوطات الخارجية في السوق. ويعتبر نموذج الأعمال أداة إستراتيجية لبناء القدرة التنافسية، وتحقيق الأرباح، وخلق القيمة المضافة. وقد قام (2012) Centeno et al. بتطوير نموذج مفاهيمي لبناء العلامة التجارية للشركات الصغيرة والمتوسطة. يسمى بنموذج المراحل الخمس لبناء علامة تجارية للشركات الصغيرة والمتوسطة "The five phase model of SME". هو يمثل إطاراً عملياً للمديرين. وجاءت دراسة (2018) BASAFFAR et al. في تحديد العوامل التي تمكن صاحبات الأعمال من تحقيق إمكاناتهم الريادية. بالاعتماد على نموذج كروجر وبرازيل لإمكانيات ريادة الأعمال (MEP). وقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن مناهج استراتيجية وعوامل نجاح فريدة من منظور المرأة السعودية. وقدم (2018) Morsi دراسة في استراتيجيات السوق السعودي لتحويل العلامات التجارية السعودية إلى علامات عالمية. وكان ذلك وفقاً لنموذج تدويل أوبسالا "Uppsala internationalization model"، المعدل بنظرية التعلم التنظيمي. وقد تم من خلال الدراسة الكشف عن خمسة موضوعات رئيسية تساهم في تقديم المعلومات التي يحتاجونها قادة الأعمال المحلية لتحويل علاماتهم إلى علامات عالمية، لتساهم في توليد الإيرادات والتوظيف والمنتجات بشكل يعود للمجتمع بالمنفعة والتحسين. من جانب آخر يجد (2015) Markides أنه يجب تحديد بوضوح الاختلاف بين نموذج العمل والمفاهيم الاستراتيجية المتعلقة به ليكون أكثر تأثيراً وتحديداً.

**وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة تخلص الباحثة أهم النقاط والاستنتاجات التي توصلت لها:**

- 1- تنوع الدراسات بين المشروعات الريادية والصغيرة والمتوسطة، وبين العلامات المحلية. ويلاحظ عدم تحديد مجال الأزياء في كلاهما. وتعتقد الباحثة أن علامات الأزياء المحلية في المملكة العربية السعودية تتمثل في المشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة. وأنهم مكملاً لبعضهما ولا يجب الفصل بينهما. لهذا سيتم مناقشتها في البحث الحالي ضمن هذا المنظور.
- 2- ندرة الأبحاث التي تناقش التحديات والفرص التي تناقش علامات الأزياء المحلية بشكل مخصص ومباشر. وستوجه الباحثة إلى دراسة التحديات والفرص المؤثرة على نجاح علامات الأزياء المحلية بشكل محدد ومباشر.
- 3- اختلاف طرق حصر وتحديد التحديات والفرص التي تواجه علامات الأزياء المحلية والصناعة. لذلك سيتم دراسة التحديات والفرص في ضوء نموذج العمل التجاري لتكون أكثر دقة وتحديداً.
- 4- تتنوع النماذج التي يتم إتباعها لبناء الأعمال التجارية بشكل يساهم في نجاحها. إلا أن هذه الدراسة تهتم بالتحديات والفرص التي تتأثر بالعوامل المتعلقة بنموذج العمل التجاري. وتختص الدراسة بالتحديات والفرص التي تواجه علامات الأزياء المحلية السعودية.

## الإطار النظري: Theoretical Framework

### تمهيد:

تسيطر المؤسسات الصناعية الكبيرة وعلامات الأزياء العالمية على السوق المحلي مما يؤدي إلى تأخر النمو الاقتصادي. ويعتبر سوق الأزياء من أكثر الأسواق تنافسية، وذلك لأنه يعتمد في أساسه على الأعمال الإبداعية من تصميم وقيم فنية، إضافة إلى أهمية فهم ودراسة السوق والعملاء. لذلك لنجاح واستمرارية علامات الأزياء

الصغيرة والمتوسطة في انخفاض الطلب على المنتجات، وعدم توفر الموارد البشرية المطلوبة. بينما يرى الشميمري وقاسم (2000) أن قنوات التوزيع هي المعضلة الحقيقية التي تؤثر على التنافسية بين المنشآت. في حين أن (2021) Alzaharani اتجهت إلى أن محددات الميزة التنافسية للشركات قد تمثلت في: السعر والجودة والتسليم ووقت التسويق وأيضاً وقت الوصول إلى السوق. وفعالية التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية (2018) Hussain. وبالرغم من التحديات الكبيرة المجتمعية والمؤسسية التي يواجهها مجال ريادة الأعمال للكيانات الصغيرة والمتوسطة في السعودية. إلا أنه يشهد ازدياداً ونمو (2012) Danish & Smith. ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال إتباع آليات واستراتيجيات كفيلة بتطوير ونمو هذا النوع من المشاريع (البنداري، 2017).

ويجد (2020) ZAVRŠNIK & POTOČAN أن للعلامات التجارية أهمية خاصة في مجال الأزياء وذلك لجذب العملاء والاحتفاظ بهم في ظل المنافسة العالية. وتتطلب العلامة التجارية الناجحة معرفة جيدة بالمستهلكين وعمليات الشراء الخاصة بهم. ويرى (الصاوي، 2018) أن اتخاذ قرار الشراء من قبل المستهلك يتأثر بشكل إيجابي وفعال بالأبعاد المتعلقة بالعلامة التجارية الناجحة، والتي تتمثل في: المنافع المدركة والجودة المدركة. بينما يرى (2019) Lopez-Lomelí et al. أن الجودة وتعتبر أحد العوامل الأساسية المؤثرة على نجاح العلامة التجارية سواء أن كانت محلية أو عالمية. وحيثما يشير (2013) Alekam et al. إلى أن قرار شراء المستهلك للمنتج من العلامة التجارية المحلية يتأثر بعدة عوامل مثل: ثقة المستهلك ووطنيته، والدعم الأسري والحكومي. ويجد (2010) Harun et al. أن العلامة التجارية المحلية لا يمكن لها الاستمرارية والبقاء في الأسواق إلا إذا نالت ثقة وولاء العملاء المحليين أنفسهم.

**ثانياً: دراسات حول التحديات والفرص التي تواجه مجال صناعة وإنتاج الأزياء المحلية في السعودية.**

تجد فيرة وعيد العال (2019) أن مجال صناعة الأزياء في المملكة العربية السعودية يواجه بعض مجموعة من العقبات، التي تؤثر بعضها على درجة الجودة المطلوبة في المنتج. وترى الصبياني (2011) أن المعوقات والمشاكل التي يواجهها مجال صناعة النسيج والملابس في السعودية، أدت إلى انخفاض إنتاجية هذا المجال ومساهمته في الناتج المحلي. ويذكر جوهر وآخرون (2010) أن أهم الأسباب انخفاض الإنتاجية قد تمثلت في: الوقت، والتنظيم، والمعايير، ودراسة الحركة. بينما ترى بارك وقنديل (2011) أن بعض الملابس المصنعة محلياً تواجه عدة عقبات تؤثر في تقصير المستهلك للمنتج المستورد على المحلي. فبعض الملابس المصنعة محلياً تفتقر إلى جودة الخامات أو التنفيذ، وبعضها يتأثر بالذوق الفني، والبعض الآخر يواجه صعوبة في مطابقة المنتجات لمقاسات الأجسام السعودية، وقلة توفر الخامات الجيدة التي تعمل على جودة المنتج لمسيرة الاتجاهات العالمية التنافسية. إضافة إلى ارتفاع بعض أسعار المنتجات المحلية. وقد وجدت بن حمدان (2012) المستهلك السعودي يفضل شراء الملابس الجاهزة المستوردة عن المنتجة محلياً.

ويجد بن سيروود (2013) أن تنافسية منتجات الأزياء المحلية ضعيفة مقارنة مع منتجات الأزياء الأجنبية والتي تحمل علامات مشهورة أثبتت سيطرتها على الأسواق العالمية. ومن ناحية أخرى ترى (2020) Aldaady and Basaffar أن صناعة الملابس في المملكة تواجه العديد من التحديات والعوامل الاقتصادية التي تؤثر على تكاليف تشغيل المصنع. والتي يتخلص بعضها في ارتفاع تكلفة التشغيل الناجم عن تطبيق ضرائب جديدة، بما في ذلك ضريبة القيمة المضافة "VAT"، وفرض رسوم على العمال غير السعوديين،



تطورا وتنمية اقتصادية. وأحد الأفرع الهامة في قطاع الصناعة هو قطاع صناعة النسيج والملابس، لما له من دور هام في تشغيل عدد كبير من الأيدي العاملة، والمساهمة في توفير بعض الاحتياجات المحلية من النسيج والملابس (الصبياني، 2011). إلا أن أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال الأزياء يواجهون صعوبة في المنافسة بين الأسواق المحلية والخارجية، وذلك يعود لعدة أسباب أحدها هو عدم وجود علامة تجارية تميز منتجاتهم أو وجود علامة تجارية إلا أنها لا تتناسب مع طبيعة المنتجات الملبسة التي يقدمونها. لهذا فإن استخدام علامة تجارية وتوظيفها بشكل صحيح للمشروعات يساهم في تطوير شكل التصميم وعمليات الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة أرباح ونجاح هذه المشاريع (حجاج والبربري وحمد، 2021). ولذلك فإن العلامة التجارية تلعب دورا مهما في مجال التنمية الاقتصادية. بحيث يكون تأثيرها على سوق العمل، من خلال المكانة أو وضع المرتبة التي تحتلها في السوق، ومدى مساهمتها في الاستهلاك بواسطة العلاقة بين المستهلك والعلامة التجارية الموجودة على المنتج أو الخدمة، وكذلك مدى الانتفاع بالعلامة للمساهمة في التنمية الاقتصادية عن طريق كيفية استخدامها كأداة لتحقيقها (نبيل، 2019).

#### مخطط نموذج العمل التجاري ونشأته:

مع ازدياد الوعي بأهمية العمل التجاري وما يشكله من قوة للتنمية الاقتصادية للدول، أدى ذلك إلى ظهور العديد من الأعمال التجارية التي تتشكل في المؤسسات والشركات والمشروعات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة. يشهد العالم أعدادا هائلة من نماذج الأعمال المبتكرة التي تظهر باستمرار، كما يشهد أيضا ظهور ونشأة صناعات جديدة كليا، فيما تتلاشى وتختفي صناعات قديمة أخرى، بالإضافة إلى ظهور شركات حديثة التأسيس تتحدى شركات عريقة تكافح بعضها بشكل محموم لإعادة تشكيل نفسها ( Osterwalder et al., 2021). ونظرا لشدة التنافسية في الأسواق والتحديات التي تواجهها المشاريع لاستمراريتها ونموها، يجدر على صاحب المشروع بأن يقوم بدراسة السوق ومعرفة كل العوامل التي تتعلق بالمشروع بعناية. وهنا تظهر الحاجة للجوء إلى بعض الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها اختبار وتقييم فكرة المشروع المراد تنفيذه. واحدى هذه الطرق هي استخدام مخطط نموذج العمل التجاري "Business Model Canvas" (صقر، 2019).

يعد نموذج الأعمال التجارية أحد أهم الأدوات الحديثة والمبتكرة التي تساهم في بناء المشروع والتخطيط المسبق لإنشائه (الشميمري والمببرك، 2019). وقد تم تطوير مخطط نموذج العمل التجاري من قبل الدكتور ألكسندر أوستروالدر "Alex Osterwalder"، عام 2004 كأطروحة دكتوراه حول ابتكار نموذج العمل التجاري تحت إشراف الدكتور إيف بينجور "Yves Pigneur" في جامعة لوزان بسويسرا، وحدثت هذه الأطروحة ثورة في كيفية تعامل الناس مع تطوير المشاريع ومشاركتهم فيها. ففي الوقت الذي كان يتم فيه نشر عدد لا يحصى من كتب استراتيجيات الأعمال والإدارة كل عام، استطاع مخطط نموذج العمل التجاري BMC أن يتفوق على البقية من خلال نهجه المبتكر والشامل والمفتوح. وبمرور الوقت بدأت ادارات الشركات الكبيرة في استخدام نهج Osterwalder الخاص بمخطط نموذج الأعمال التجارية، ووجدوا أنه فعال للغاية للشركات من حيث بناء المحادثات وخلق لغة مشتركة، ودعم العصف الذهني، وبناء الفريق والتعاون، وإنشاء هيكل يمكن من خلاله تنفيذ الأفكار والابتكارات الجديدة. وسرعان ما بدأ متابعي المدونة من Osterwalder بطلب كتابا. لذلك فقد قام بإنشاء كتابا طور فيه محتوى مخطط نموذج الأعمال التجارية، وقد يضم 470 مؤلفا من المتمرسين في العمل التجاري من 45 بلدا وقد تم إصداره عام 2009 وبحلول عام 2014 تم بيع أكثر من مليون نسخة ( Stenn, 2016).

أهمية نموذج العمل التجاري:

التجارية فإنها بحاجة إلى أنشطة تسويقية بأعلى جودة ودراسة جيدة لتعزيز وإبراز الإبداع من المصمم إلى السوق وخلق شركة ملابس وعلامة تجارية ناجحة (نجم الدين وآخرون، 2017).

#### علامات الأزياء المحلية Local Fashion Brands:

لعلامات الأزياء المحلية دورا هاما في التنمية الاقتصادية والمجتمعية للدول، لذلك يعد مجال تصميم وصناعة الأزياء أحد أهم المجالات التي تساهم في دعم الاقتصاد المحلي بحيث تعزز من هوية الفرد وتوفر العديد من فرص العمل في المجتمع (عبد الغفار، 2021). إذ أنه يتوقع من مهنة تصميم الأزياء والنسيج أن تكون قادرة مستقبلا على استيعاب عدد كبير من الموظفين والموظفات الأمر الذي يساهم في تقليص البطالة واستيعاب عدد كبير من الخريجين في هذا المجال (الغامدي، 2018). وتلعب علامة الأزياء الناجحة سواء أن كانت عالمية أو محلية أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع والفرد. ومن خلال ذلك تطرح الباحثة بعض المحاور التي تتعلق بعلامة الأزياء التجارية.

#### هوية علامة الأزياء التجارية:

تعني الهوية مجموعة العناصر الملموسة وغير ملموسة التي تعبر عن المؤسسة من خلال المدركات الحسية والبصرية لدى المتلقي والتي تكسب صفة التميز والتفرد للعلامة التجارية عن غيرها (عبد العال والشرقاوي والعجموي، 2019). وإن الغرض من العلامات التجارية للأزياء هو إنشاء هوية متميزة لخط الملابس الذي يتم تسويقه في الأسواق المزدهمة والتنافسية للغاية ( Peirson-Smith, 2013). وتتغير التصميمات باستمرار ويتم إعادة ابتكارها موسميا، إلا أن هوية العلامة التجارية تبقى كما هي عبر الزمن. فنجد أن دور الأزياء المرموقة تصنع تصاميمها بناء على رؤيتها أو تحديد هوية علامتها التجارية. فتصبح هوية العلامة التجارية مصدرا للتوجيه وفي ذات الوقت تعد حدا لسباق دار الأزياء عند إنشاء تصميمات جديدة (Chung, 2018). فلذلك تحتاج شركات الأزياء إلى تصميم وبناء علامة تجارية قوية بهوية واضحة لتكون ناجحة وقادرة على المنافسة في هذا المجال ( ZAVRŠNIK & POTOČAN, 2020).

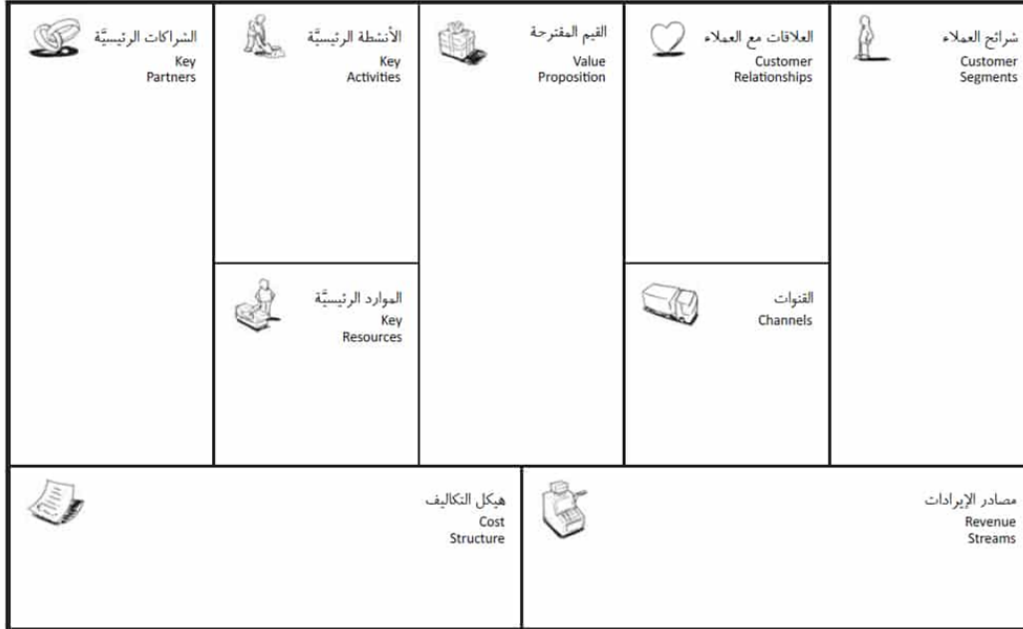
#### أهمية ووظائف العلامة التجارية:

- 1- أداة تميز وتعرف بالمؤسسة والمنتجات: بحيث تساعد العلامة التجارية المستهلك على تميز المؤسسة عن مثيلاتها وتحديد المنتجات والسلع والخدمات التي يرغب المستهلك في شرائها (الغويري، 2008؛ هوارى وساحي ومجدل، 2013؛ حواس، 2014).
  - 2- أداة لتحديد المصدر: بحيث تقوم العلامة التجارية على تحديد مصدر المنتجات والبضائع والخدمات (الغويري، 2008). فهي تدل على المصدر الشخصي لها "المنتج" والمصدر الإقليمي "جهة الإنتاج"، وبذلك تسمح للمستهلك التعرف على المنتجات وتمييزها بسهولة (جمال، 2016).
  - 3- رمزا للثقة والضمان: فتشكل العلامة التجارية رمزا للثقة بصفات المنتجات والبضائع والخدمات وضمان جودتها وأصالتها (الغويري، 2008؛ حواس، 2014).
  - 4- وسيلة للترويج: بحيث تعد العلامة التجارية وسيلة للإعلان عن المنتجات والبضائع والخدمات (الغويري، 2008). حيث أن الرسالة الإعلانية قد تتألف من العلامة التجارية للسلعة دون الحاجة إلى الدخول في تفاصيل خصائصها (حواس، 2014).
  - 5- وسيلة تنافسية: العلامة التجارية وسيلة من وسائل المنافسة المشروعة (الغويري، 2008). بحيث تسعى المؤسسات دائما إلى تحسين منتجاتها وتمييزها للمحافظة على مكانتها في السوق والحصول على مركز تنافسي قوي (جمال، 2016).
- علامات الأزياء التجارية والتنمية الاقتصادية:  
يعد القطاع الصناعي أحد أهم القطاعات الاقتصادية التي تحدث

تصور لنماذج أعمال جديدة، أو لتوثيق النماذج الحالية. ويساعد استخدامها في توجيه القرارات المتعلقة بإطلاق منتج أو منشأة جديدة أو منظومة حديثة وذلك من خلال توضيح القيمة والنشاط الأساسي للشركة. ويضيف صقر (2019) بأن أهمية هذا المخطط أيضا تعود إلى تغطيته ووصفه لأربع مجالات أساسية لا يخلو منها أي مشروع تجاري وهي: العملاء، وعرض قيمة المنتج، والبنية الأساسية، والقدرة المالية للمشروع. من خلال تسع عناصر.

يعد نموذج العمل التجاري أحد الوسائل الهامة والضرورية التي تساعد رواد الأعمال والمديرين التنفيذيين لتطوير أفكار جديدة في عالم الأعمال، وتمكنهم من استغلال الفرص ومواجهة المنافسة المستمرة في السوق (الشميري والمبيرك، 2019). بحيث يقدم نموذج العمل التجاري أفضل البدائل والخيارات لنجاح المشروع، بالإضافة إلى اعتماده على تقديم أكبر قيمة لشريحة العملاء (قويدر، 2020). ويتفق في ذلك Marbaise (2016) بحيث يجد أن لوحة نموذج العمل التجاري تعد أداة استراتيجية قيمة فهي تستخدم لوضع

### مخطط نموذج العمل التجاري



شكل (1) مخطط نموذج العمل التجاري عن المؤلف (Osterwalder et al., 2021)

- ومن بعد إلقاء الضوء على مخطط نموذج العمل التجاري ومفهومه ونشأته، ونظرا لأهمية العناصر التي يتكون منها المخطط، ارتأت الباحثة أهمية مناقشة مكونات مخطط نموذج العمل التجاري وشرحها في التالي.
- مكونات مخطط نموذج العمل التجاري:**
- ينقسم نموذج العمل التجاري إلى تسع عناصر أساسية وهي:
- 1- **شرائح العملاء "Customer Segments":** يتم من خلال هذا العنصر تحديد مجموعات مختلفة من الأشخاص أو المنظمات التي تهدف المنشأة في الوصول إليها وخدمتها (Guamba, 2018). فيمثل العملاء جوهر أي نموذج من نماذج العمل التجاري؛ نظرا لأنه لا تستطيع أي منشأة البقاء والاستمرارية دون وجود عملاء مربحين. وذلك لأن تصنيف العملاء إلى شرائح متميزة تشترك في الاحتياجات والسلوك وغيرها من الصفات يساعد الشركة على تحقيق أعلى درجة ممكنة من رضا العميل. وقد يحدد نموذج العمل التجاري واحدا أو أكثر من شرائح العملاء الصغيرة أو الكبيرة. (Osterwalder et al., 2021)
  - 2- **القيم المقدمة "Value Propositions":** من خلال هذا العنصر يتم وصف حزمة المنتجات والخدمات التي تخلق قيمة لشريحة محددة من العملاء (Taipale-Eräväla et al., 2021). وتعد القيم المقدمة للعملاء السبب الرئيسي خلف توجه العملاء نحو منشأة معينة دون غيرها. فتكون هذه القيم المقدمة من قبل المنشأة إما أنها تحل مشكلة يعانيها المستهلك، وإما أن تلبى إحدى احتياجات المستهلك (Osterwalder et al., 2021). ومن المهم التأكيد من وضع مقترحات القيمة بعناية بما يتوافق مع احتياجات العميل خلال عملية انشاء وتطوير نموذج الأعمال (Taipale-
- 3- **القنوات "Channels":** تشكل القنوات حلقة الوصل بين المنشأة وعملائها. فهي بمثابة واجهة المنشأة التي يلمسها العملاء والتي تلعب دورا هاما في تجربة العميل (Osterwalder et al., 2021). بحيث انه يتم تسليم عروض القيمة للعملاء من خلال التوزيع وقنوات البيع والاتصالات، بالتالي يتعرف العملاء على منتجات الشركة وخدماتها من خلال القنوات ، مما يساعد العملاء في تقييم عرض قيمة الشركة (Taipale-Eräväla et al., 2020).
  - 4- **العلاقات مع العملاء "Customer Relationships":** ويصف هذا العنصر الطريقة التي تربط شرائح العملاء بالمنشأة. وتعد علاقات العملاء هي أيضا رابط بين القيمة المقدمة وشرائح العملاء (Coes, 2014). بحيث أنه يتم من خلالها تعزيز المبيعات واكتساب العملاء والاحتفاظ بهم، وتهدف العلاقات مع العملاء إلى التأثير على تجربة العميل بشكل عام (Taipale-Eräväla et al., 2020).
  - 5- **مصادر الإيرادات "Revenue Streams":** ويمثل هذا العنصر المبالغ المالية النقدية التي تولدها المنشأة من أي شريحة من شرائح العملاء مقابل القيمة المقدمة من قبل المنشأة (Osterwalder et al., 2021 ; Axelsson et al., 2014). ويتم تحصيل هذه الإيرادات بناءً على بيع الأصول أو رسوم الاستخدام أو الاشتراك أو الإيجار أو الترخيص أو العمولة أو الإعلان (Ladd, 2018).
  - 6- **الموارد الرئيسية "Key Resources":** من خلال هذا العنصر يتم وصف أهم الأصول اللازمة لنجاح نموذج العمل التجاري (Osterwalder et al., 2021). وتكون هذه الموارد الرئيسية مادية أو مالية أو فكرية أو بشرية. ومن الممكن أن

العلامة سعودية ومسجلة تجاريًا، أن يكون لهم إما متجرًا أو موزعًا في السوق أو متجرًا إلكترونيًا. وذلك بغرض عمل مقابلة معهم للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة. ويشير العمار (2021) إلى أن استخدام أسلوب المعاينة المقصودة يمكن الباحث من دراسة الأفراد والحالات الغنية بالمعلومات بالشكل الذي من شأنه أن يؤدي إلى رؤى وفهم متعمق للضحايا التي يتم دراستها بدلا من التعميمات التجريبية. ويتفق في ذلك (تائب، 2018 ؛ قنديلجي، 2013) بحيث أن هذه العينة تعد أكثر قدرة من غيرها لتقديم اجابات متعمقة حول الظاهرة أو الموضوع الذي يدرسه الباحث؛ وذلك نظرا لفهم وادراك أفراد هذه العينة بالمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة.

### أدوات البحث: Research Tools

تم استخدام المقابلة الفردية في الدراسة الحالية كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة. والمقابلة الفردية هي مقابلة تتم مع فرد واحد خلال جلسة خاصة ذات طابع ودي، وذلك ليشعر المبحوث بالاطمئنان والثقة، مما يجعل اجاباته أكثر صدقا وانطلاقا وتكاملا (عبد المؤمن، 2008). ومن هذا المنطلق تعد المقابلة الفردية الأداة المناسبة؛ لأنها تساهم في الحصول اجابات على للأسئلة البحث بشكل متعمق من قبل المبحوثين. وتتم المقابلة عن طريق تصميم استمارة المقابلة وهي عبارة عن أسئلة خاصة بالمقابلة. ويقوم الباحث قبل اعداد أسئلة المقابلة بتحديد عدة عوامل تساعد على صياغة وترتيب الأسئلة، بحيث يتم تحديد المشكلة العامة أو الهدف العام للمقابلة، وتحديد الموضوعات الفرعية التي تدور حولها المقابلة، وأنواع المعلومات التي ينبغي الحصول عليها أثناء المقابلة (المبروك، 2020). ومن خلال استمارة المقابلة تم تقسيم الأسئلة إلى خمس محاور رئيسية ترتبط بشكل رئيسي بموضوع الدراسة. وقد تمت المقابلات عبر التطبيقات والبرامج المخصصة للاجتماعات المباشرة برنامج zoom ، وبرنامج Google meets وكان ذلك بناء على رغبة المبحوثين. واستغرقت المقابلات من 40 دقيقة إلى ساعة.

### موثوقية البيانات:

إن أحد المعايير الأساسية التي يجب أن يراعيها أي باحث علمي خلال القيام ببحثه هي قياس جودة البيانات، والتي تتحقق باستخدام أساليب واختبارات يتم تطبيقها بحسب المنهجية المتبعة وما يلائمها لتحقيق الجودة، والتي تعرف في البحث الكمي باختبارات الصدق والثبات للبيانات (الزهراني، 2020). بينما أن البحث النوعي له أسلوبه الخاص تجاه المعرفة وتجاه إجراءات جمع البيانات وتحليلها، لأنه يقوم على تعدد المعارف وتأثرها بمعتقدات ومدارك البشر. لذلك فهو بحاجة إلى أساليب ومفاهيم أخرى للصرامة العلمية تتناسب مع طبيعته (القريني، 2020). وقد أشارت أدبيات مناهج البحث النوعي إلى عدة استراتيجيات يتم استخدامها لتحقيق الصدق والثبات في أدوات جمع البيانات النوعية (الفقيه، 2017). وكان لنكولن وجوبا "Lincoln and Guba" أحد العلماء الذين اقترحوا وطوروا مفهوم المعتمدية أو الموثوقية "Trustworthiness" الذي يشير إلى مدى صلاحية البيانات وقد تمثلت في أربعة معايير يتم من خلالها تحقيق الموثوقية في البحوث النوعية (الطاهر وبيبي، 2021). بحيث تمثل الموثوقية الصرامة في الدراسة وتشير إلى درجة الثقة في البيانات والتفسير والأساليب المستخدمة لضمان جودة الدراسة (Polit & Beck، 2014). ومن خلال الدراسة الحالية يتم التحقق من موثوقية البيانات باتباع معايير لنكولن وجوبا في تطبيق الإجراءات والأساليب التالية:

**1- تحقيق المصادقية:** من خلال تطبيق أسلوب التعددية أو التثليث، الذي يعد احد اساليب تحقق المصادقية في البحوث النوعية، ويتم عن طريق الجمع بين مصادر متعددة للتحقق من الفهم الناتج من البيانات بصورة دقيقة بعدة أساليب (الزهراني، 2020) وتم تطبيقه في التالي:

- **تعدد المصادر:** وقد تعدد مصادر جمع المعلومات من

تكون هذه الموارد الرئيسية مملوكة من قبل المنشأة أو مستأجرة أو يتم الحصول عليها من شركاء رئيسيين ( Osterwalder et al., 2021 ; Taipale-Eräväla et al, 2020 ; Ramafalo, 2019 ).

7- **الأنشطة الرئيسية "Key Activities":** ومن خلال هذا العنصر يتم تحديد أهم الإجراءات التي ينبغي للمنشأة القيام بها لتتمكن من العمل بنجاح (Taipale-Eräväla et al, 2020). بحيث أن هذه الأنشطة تعمل على تقديم القيم المقدمة ودخولها الأسواق والحفاظ على العلاقات مع العملاء وكسب الإيرادات ( Osterwalder et al., 2021 ; Taipale-Eräväla et al, ) (Ramafalo, 2019 ; 2020). وتتمثل هذه الأنشطة في أهم الأعمال التي تقدمها المنشأة للعميل من: الإنتاج، حل المشكلات، توفير منصة/شبكة.

8- **الشراكات الرئيسية "Key Partnerships":** ومن خلال هذا العنصر يتم تحديد شبكة الموردين والشركاء الرئيسيين للمنشأة الذين يساهمون في نجاح نموذج العمل التجاري. وتدخل المنشآت في تحالفات مع أطراف أخرى لتبسيط نماذج أعمالها ، وتقليل المخاطر ، أو الحصول على الموارد ( Osterwalder et al., 2021 Taipale-Eräväla et al, ) (Ramafalo, 2019 ; 2020).

9- **هيكل التكاليف "Cost Structure":** يبين هذا العنصر جميع التكاليف الناجمة عن تشغيل نموذج معين للعمل التجاري بناء على القيمة المقدمة من قبل المنشأة ( Osterwalder et al., 2021 ; Taipale-Eräväla et al, 2020 Guamba, 2018 ;). بحيث أن خلق قيمة معينة وتقديمها والحفاظ على العلاقات مع العملاء وتوليد إيرادات جميعها أنشطة تتطلب تكاليف معينة. ويتم حساب التكاليف بسهولة إلى حد ما بعد تحديد الموارد الرئيسية والأنشطة الرئيسية والشراكات الرئيسية ( Osterwalder et al., 2021 ; Ramafalo, ) (2019).

### منهج البحث: Research Methodology

يعد المنهج الوصفي التحليلي احد انماط البحوث النوعية (الفحطاني، 2017). ويعرف العمار (2021) البحث النوعي بأنه هو النهج الذي يتبع بغرض استكشاف وفهم المعنى الذي يكونه الأفراد أو المجموعات لمشكلة اجتماعية أو انسانية. ويتم استخدام البحوث النوعية للإجابة على الأسئلة المتعلقة بالتجارب الشخصية، والمعاني، والتصورات، والمنظور الجمعي لوجهات نظر المشاركين في البحث، وتكون عادة هذه البيانات غير قابلة للعد والقياس الكمي، فيتم النظر إليها بنظرة كلية شاملة، فما يفضي به مشارك من المشاركين يؤخذ بعين الاعتبار عند تحليل وجهة نظر مشارك آخر، وبذلك تكون النظرة تكاملية ترابطية، شمولية للوصول إلى المعلومات المتعلقة بالظواهر المدروسة وتفسيرها وشرحها (الزهراني ، 2020). بالتالي فإن الدراسة الحالية تتبع المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمة طريقته المنهجية لموضوع الدراسة. بحيث أنه يتم من خلال المنهج الوصفي التحليلي جمع البيانات، وتحليلها، وتصنيفها، وتبويبها، ومحاولة تفسيرها، وذلك من أجل معرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة التي يتم دراستها بهدف استخلاص النتائج (المبروك، 2020).

### مجتمع وعينة البحث:

يركز مجتمع البحث على أصحاب علامات الأزياء السعودية. وقد تم استخدام أسلوب المعاينة غير العشوائية القصدية عن طريق اختيار خمسة عشر فردا من أصحاب علامات الأزياء السعودية المسيرة لخطوط الموضة العالمية، ويتم اختيارهم وفقاً لبعض الشروط وهي أن يكون لهم في سوق العمل على الأقل ثلاث سنوات، وأن تكون



أو بحث سابق حول الموضوع/الظواهر قيد الدراسة، إلا أن المعلومات المتوفرة حول هذه الموضوع /الظاهرة قد تكون بحاجة إلى التحقق من صحتها أو أنها غير مكتملة، لذلك تكون هناك ضرورة للتوسع في المعلومات والمعارف الموجودة أو وصف الظاهرة (Zaidman-Zait, 2014). فيستخدم تحليل المحتوى الوجهة/الاستنتاجي في الحالات التي يرغب فيها الباحث في إعادة اختبار البيانات الموجودة في سياق جديد، أو قد يتضمن أيضًا اختبار فئات أو المفاهيم أو نماذج أو فرضيات (Elo & Kyngäs, 2008). وقد تمت الإشارة سابقًا عن الفرص والتحديات التي تم تناولها في موضوعات الدراسات السابقة والنطاقات التي ناقشتها، إلا أنه من خلال هذه الدراسة يتم التعمق في الفرص والتحديات وتحديدها في نطاق علامات الأزياء التجارية المحلية في السعودية، وفقًا لنموذج العمل التجاري وذلك بغرض الكشف عن هذه الفرص والتحديات بشكل أوسع وأعمق في هذا النطاق.

وينبغي أن تتم عملية تحليل محتوى البيانات العملية بشكل منظم لذلك يلجأ الباحث في تحليل المحتوى إلى اختيار وحدات للتحليل والتي تتمثل عادة في الموضوعات Themes، والترميز Coding، والتصنيف (الرشيدي، 2021). ويقوم الباحث بتفريغ البيانات تفريغًا دقيقًا، ويبدأ في تنظيمها وتوليفها وربطها وترميزها، محاولًا بذلك إيجاد منطق من خلالها وإبراز التفاعلات بينها ليخرج أخيرًا بنتائج وقصة جديدة لها معنى وإضافة في الأدبيات ذات الصلة (العمار، 2021). وبعد الاطلاع على عدة نماذج وأساليب يتم استخدامها لتحليل المحتوى النوعي تستخدم الباحثة نموذج Ary et al. (2010) لتحليل المحتوى والذي يتكون من ثلاثة مراحل وهي: التنظيم والألفة، الترميز والتقليص، والتفسير والتمثيل. والذي تم شرحه بوضوح من قبل الفقيه (2017) وقد كان هو النموذج المتبع لتحليل البيانات النوعية في دراسته. بحيث أنه يجد أن هذا النموذج يتسم بالشمول وبحتوي على مراحل وخطوات محددة وواضحة. الأمر الذي يساهم في تحليل بيانات الدراسة الحالية بشكل واضح وسلس.

#### المرحلة الأولى: التنظيم والألفة Organizing and Familiarizing :

تهدف هذه المرحلة إلى تنظيم البيانات والمعلومات التي تم جمعها من المشاركين (الفقيه، 2017). وذلك عن طريق تدوينها ونسخها وقرائها وفهمها وتنظيمها، بحيث تكون جاهزة للمرحلة الثانية وهي (مرحلة الترميز والتقليص). والتي تمثلت في: مراجعة محتوى التسجيلات الصوتية وفهمها بعمق، تفريغ محتوى التسجيلات الصوتية لكل مشارك إلى نص مكتوب، تنظيم المحتوى النصي والبيانات التي تم جمعها وفقًا للمحاور والمواضيع الرئيسية والفرعية للدراسة، مراجعة محتوى التسجيلات الصوتية ومقارنته بالمحتوى النصي الذي تم تفريغه وكتابته؛ لتجنب الأخطاء والتأكد من حصر وكتابة البيانات اللازمة.

**المرحلة الثانية: الترميز والتقليص Coding and Reducing :** تقوم عملية الترميز الأساسية على تنظيم محتوى البيانات الكثيرة في النصوص إلى فئات ذات محتوى بيانات أقل. والفئات هي الأنماط أو الموضوعات ويتم التعبير عنها مباشرة في النص أو مشتقة منها من خلال عملية تحليل البيانات (Shava et al., 2021). وقد تمثلت في: كتابة مفكرة memo: وتشمل الملاحظات التحليلية المنفصلة عن البيانات التي قد قام الباحث بتدوينها، وذلك بغرض مساعدته في التفكير نظريًا في نتائج البحث، والربط لاحقًا بين النتائج والإطار المفاهيمي الذي تبناه (الفقيه، 2017). وتطوير الرموز الأساسية لعينة المشاركين في الدراسة والذي كان عددهم (10) وقد تم الترميز لكل مشارك بحرف ع ويمثل كلمة علامة، مصحوب برقم وذلك للتمييز بينهم، وتتم هذه الخطوة لتسهيل تحليل البيانات، وللحفاظ على هوية المشاركين وخصوصيتهم. تقسيم البيانات التي تم جمعها وتقليصها.

#### المرحلة الثالثة: التفسير والتمثيل Interpreting and Representing :

الكتب، والأبحاث العلمية، والتقارير والمقالات الرسمية عن الجهات والوزارات والهيئات، والتقارير والمقالات الخاصة بالأبحاث العلمية المنشورة في المجالات العلمية المحكمة.

- **تعدد الأدوات:** وتمثلت في المقابلات مع المشاركين في البحث، وتسجيل المقابلات وتلخيصها وذلك للتأكد من صحة البيانات والمعلومات والحد من التحيز المنهجي.

- **أخذ آراء المشاركين والأعضاء:** وذلك من خلال تقييم استمارة اسئلة المقابلة الشخصية من قبل المحكمين المختصين بغرض التأكد من صحة المحاور وشموليتها لموضوع البحث وتفاصيله، وتم إجراء التعديلات المطلوبة من قبل المحكمين.

**2- تحقيق الانتقالية:** تشير إلى مدى إمكانية نقل النتائج أو تطبيقها في أوضاع مختلفة. وقد تم تحقيقها من خلال شرح استراتيجيات المنهجية المتبعة والإجراءات المتخذة باستفاضة والعينة المحددة، وعلى أي أساس تم تحديدها وأسلوب تحليل المحتوى المستخدم والنموذج المتبع. بالإضافة إلى الشرح المستفيض للنتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة بمواقف مختلفة (الزهراني، 2020)..

**3- تحقيق الاعتمادية:** تشير إلى مدى اتساق النتائج فيما يتعلق بالسياقات التي تم انشاؤها فيها (الزهراني، 2020). ويتم تحقيقها من خلال عملية جمع البيانات بشكل مستمر حتى التشبع الأمر الذي يشير لعدم ظهور مواضيع جديدة. والتحليل المستمر للبيانات للوصول إلى تكرار البيانات. وقد تم تحقيقها من خلال عملية تحليل البيانات التي تم جمعها من قبل المشاركين، وتوضيحها باستخدام جداول تشير إلى المواضيع والإجابات المختلفة لحصر البيانات وعدد مرات تكرار الإجابات حول المواضيع التي تقوم الباحثة بدراستها بغرض الوصول إلى التشبع في المعلومات وتغطية الأفكار والمواضيع التي تعود إلى أهم الاستنتاجات في البحث الحالي .

**4- تحقيق التأكيدية:** وتشير إلى مدى استناد النتائج إلى المشاركين في الدراسة وإعداداتها بدلًا من تحيزات الباحثين. ويتم تحقيقها من خلال البحث في الدراسات السابقة للحصول على أدلة تثبت ما توصل إليه من نتائج، بالإضافة إلى مناقشة عملية البحث مع المختصين أو الأقران، وتوثيق القرارات والخطوات المتخذة في البحث وتبرير اتخاذها (الطاهر وبيبي، 2021 ؛ الزهراني، 2020؛ الزيرة، 1996). وقد تم تحقيقها من خلال اللجوء إلى توثيق القرارات والخطوات المتخذة في البحث وتبرير اتخاذها. بالإضافة للجوء إلى أسلوب فحص الأقران، بحيث تقوم الباحثة بمناقشة الأساليب المتبعة وعرض النتائج على عضو هيئة التدريس المشرف على البحث والتي تقوم بدورها بالتحقق من الترميز، والمحاور التي تم تنظيمها لجمع البيانات والمعلومات، ومقارنة التوافق في النتائج.

#### الضوابط المهنية والأخلاقية:

لتحقيق حماية خصوصية المشاركين ابعتت الدراسة الحالية معيار ضمان سرية المشاركين حيث يتم التأكيد لهم بأن معلوماتهم لن تكون متاحة لأي شخص لا يشارك مباشرة في الدراسة، بالإضافة إلى معيار عدم ذكر الاسم ويعد أكثر المعايير صرامة لأنه يضمن عدم الكشف عن هوية المشاركين ويعد أكثر المعايير قوة لضمان خصوصية المشاركين (صوان، 2019). بالإضافة إلى أنه تم استخراج استمارة تعهد سرية البيانات وذلك لضمان سرية بيانات، ومن ثم تم إرسال استمارة المقابلة للمبحوثين عبر البريد الإلكتروني مرفقة مع استمارة تعهد سرية البيانات. وقد تم إبلاغ المشاركين بجميع الضوابط مقدمًا، بما في ذلك حقهم في إيقاف المقابلة في أي وقت، والحصول على نسخة من المحادثة، وأنه سوف يتم الاحتفاظ بالمواد الصوتية المسجلة حتى الانتهاء من الدراسة بنجاح.

#### تحليل محتوى النتائج:

تتبع الدراسة الحالية أسلوب تحليل المحتوى المباشر ( Directed content analysis ) والذي يشار إليه أيضًا باسم تحليل المحتوى الاستنتاجي. والذي يتم استخدامه عندما تكون هناك نظرية موجودة

النوعية وهي الاعتمادية والانتقالية التي تم شرحها سابقا (الفقيه، 2017).

#### النتائج:

من خلال هذا الجزء يتم عرض المعلومات والبيانات التي تم تحصيلها من قبل المشاركين في الدراسة، واستخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة. الذي يحقق آخر مرحلة من مراحل تحليل المحتوى النوعي الخاص بنموذج Ary et al. (2010) وهي مرحلة ال تفسير والتمثيل، والأخذ بعين الاعتبار تحقيق معايير موثوقية البيانات النوعية وهي الاعتمادية والانتقالية التي تم شرحها سابقا.

وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تحليل البيانات النوعية وتهدف إلى تفسير البيانات، وذلك لفهم الأبعاد المختلفة للمشكلة المدروسة. والتي تتمثل في جزئية عرض النتائج ويتم من خلالها تفسير البيانات، والبحث عن أوجه التشابه، والاختلاف، والعلاقات والارتباطات بين وجهات نظر المشاركين في المشكلة المدروسة، وربط هذه التفسيرات بالرموز والموضوعات التي تم تحديدها في الخطوات السابقة، وذلك عبر استخدام الجداول لعرض المعلومات ورصد اعلى تكرار للإجابات بين المشاركين للحصول على أعلى النتائج، بالإضافة إلى استخدام بعض الاقتباسات التوضيحية من قبل المشاركين. ويتم الأخذ بعين الاعتبار تحقيق معايير موثوقية البيانات

جدول (1-4) المعلومات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة

نوع العلامة التجارية	تاريخ تأسيس العلامة التجارية	المنصب (المسمى الوظيفي)	المؤهل العملي	سنوات العمل	العمر	كود المشارك
علامة أزياء موسمية جاهزة	2016	المؤسس/ المدير الإبداعي	بكالوريوس تسويق وإدارة أعمال	8	29	(ع 1)
علامة أزياء موسمية جاهزة	2019	المؤسس	بكالوريوس هندسة معمارية	3	23	(ع 2)
علامة أزياء موسمية جاهزة	2015	المؤسس / الرئيس التنفيذي	بكالوريوس إدارة أعمال	7	25	(ع 3)
علامة أزياء موسمية جاهزة	2017	المؤسس/ الرئيس التنفيذي/ المدير الإبداعي	بكالوريوس إدارة أعمال	5	28	(ع 4)
علامة أزياء راقية متوسطة المستوى	2019	المؤسس/ الرئيس التنفيذي/ المدير الإبداعي	ماجستير تصميم أزياء وإدارة أعمال	3	30	(ع 5)
علامة أزياء راقية متوسطة المستوى	2014	المؤسس/ المدير الإبداعي	بكالوريوس تجارة الكترونية	12	36	(ع 6)
علامة أزياء راقية متوسطة المستوى	2013	المؤسس/ الرئيس التنفيذي/ المدير الإبداعي	ديبلوم تصميم أزياء	10	33	(ع 7)
علامة أزياء راقية متوسطة المستوى	2012	المؤسسة/ الرئيس الإبداعي	بكالوريوس تصميم داخلي/ ماجستير تصميم أزياء	12	40	(ع 8)
علامة أزياء راقية متوسطة المستوى	2017	المؤسس/ الرئيس التنفيذي/ المدير الإبداعي	بكالوريوس تصميم أزياء	7	31	(ع 9)
علامة أزياء راقية متوسطة المستوى	2014	المؤسسة/ الرئيس التنفيذي/ المدير الإبداعي	بكالوريوس تسويق	9	29	(ع 10)

العوامل التسع المكونة له وإذا ما كان المشاركين على دراية بها ويراعون هذه العوامل في مشروعاتهم وكيف قاموا بذلك. (3) الفرص: وناقش هذا المحور الفرص التي تشكلت لدى المشاركين خلال مرحلة التأسيس وبعدها وأثرها عليهم. (4) التحديات: وناقش التحديات التي واجهت المشاركين خلال مرحلة التأسيس وبعدها وأثرها عليهم.

#### ملخص النتائج:

تم حصر وتلخيص أهم الاستنتاجات والمعلومات التي تم جمعها من قبل المشاركين، للإجابة على أسئلة الدراسة الرئيسية والفرعية ، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث. والتي تمثلت في التالي:

**1 التساؤل الرئيسي: "ما التحديات والفرص التي تؤثر على نجاح علامات الأزياء السعودية المسيرة لخطوط الموضة العالمية وفقا لنموذج العمل التجاري؟"**

من خلال هذا التساؤل الرئيسي انبثق عدة أسئلة فرعية ، لذلك تستعرض الباحثة هذه الأسئلة وتلخص اهم نتائج اجابات المشاركين حولها، وتوضح الباحثة استنتاجاتها التي استخرجتها من خلال اجابات المشاركين. وذلك بغرض الخروج باستنتاجات للإجابة على التساؤل الرئيسي.

**1.1 ما مدى دراية ووعي أصحاب علامات الأزياء المحلية السعودية بنموذج العمل التجاري والعوامل المتعلقة به؟**

يوضح الجدول السابق أن أعمار المشاركين تراوحت ما بين 23 عاما إلى 40 عاما. ويتراوح عدد سنوات عملهم في مجال الأزياء من 3 سنوات إلى 12 سنة. وقد تنوعت مؤهلاتهم العلمية بحيث أن 3 منهم تخصص بكالوريوس تسويق وإدارة أعمال، و2 منهم تخصص ماجستير تصميم أزياء، والبقية تمثلت في واحد من كل التخصصات التالية: الهندسة المعمارية، والتجارة الإلكترونية، وبكالوريوس تصميم الأزياء، وديبلوم تصميم الأزياء، والتسويق. وجميع المشاركين كانوا هم المؤسسين لعلاماتهم التجارية، وأشار 6 منهم بأنهم يقومون بدور الرئيس التنفيذي للعلامة التجارية، 7 منهم إلى أنهم يقومون بدور المدير الإبداعي، فقد اشترك 5 منهم بالقيام بالثلاثة مناصب في العلامة التجارية. وبالنسبة لسنة تأسيس العلامة التجارية فقد تراوحت بين 2012 و 2019. وقد تمثلت نوع العلامات التجارية بين 4 علامات أزياء موسمية جاهزة وبين 6 علامات أزياء راقية متوسطة المستوى.

#### محااور المناقشة:

تم تقسيم النتائج على أربعة محاور أساسية وهي (1) بناء هوية العلامة التجارية: ويختص هذا المحور بالمعلومات المتعلقة ببناء هوية العلامة التجارية. (2) نموذج العمل التجاري وعناصره: وناقش هذا المحور جزئيين: الجزء الأول يختص بمعرفة المشاركين بنماذج الأعمال وإذا ما تم استخدامه من قبلهم، والجزء الثاني يناقش عناصر نموذج العمل التجاري ويغطي معلومات حول



لإجابة هذا السؤال يتم عرض نتائج اجابات المشاركين حول ثلاثة من عناصر نموذج العمل التجاري التي تتعلق بالعملاء والتي تمثلت في: شرائح العملاء، والعلاقات مع العملاء، والقنوات. وقد خلصت النتائج إلى:

### 1,2,1,1 شرائح العملاء:

أشارت النتائج إلى أن المشاركين من أصحاب علامات الأزياء التجارية المحلية قاموا بتحديد شرائح العملاء عند انشاء العلامة التجارية وفقا لعدة عوامل مختلفة ومحددة تتناسب مع اتجاهات فئة معينة من شرائح المستهلكين وتفضيلاتهم، وكان ذلك وفقا لعدة عوامل والتي تمثلت في: الجنس، الفئة العمرية، مستوى الدخل، اتجاهات فئة معينة من المستهلكين وتفضيلاتهم. الأمر الذي يساهم في تحديد توجه العلامة وتسهيل الوصول إلى العملاء المحتملين بطريقة أسرع. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ( Yabs 2014) في أهمية تصنيف وتحديد شرائح العملاء للمؤسسة من خلال تقديم منتجات وخدمات تغطي حاجة العملاء المستهدفين، بحيث تشير نتائج الدراسة بأن تصنيف شرائح العملاء وتحديد الفئات المستهدفة في المؤسسة، يتيح للمؤسسة تحديد عملائها وتقديم منتجات وخدمات أفضل تناسب كل شريحة من شرائح العملاء في المؤسسة. بينما تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة Rhee et al. (2015) من ناحية العملاء غير المستهدفين، فتشير النتائج إلى الحاجة إلى وجود منظور جديد عند تطبيق مفهوم تحديد السوق المستهدف، من خلال التحقق من عملية اتصال العلامة التجارية بالعملاء غير المستهدفين ومعرفة العلامة التجارية، لأنهم يعدون من العملاء المحتملين للعلامة التجارية.

### 2,2,1 القنوات:

#### 1,2,2,1 القنوات المستخدمة:

أشارت النتائج إلى أن المشاركين يلجؤون لاستخدام المتاجر المفاهيمية، والمتاجر المنبثقة، والمواقع الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي كقنوات ليتم من خلالها إيصال القيمة المقدمة من قبل العلامة التجارية إلى العميل. وأغلبية المشاركين من أصحاب علامات الأزياء التجارية المحلية يوفرون أساليب من أساليب التسوق وهي: التسوق الإلكتروني، والتسوق الواقعي "الجسدي". وتشير الباحثة أن استخدام اسلوب القنوات المتعددة يساهم في تسهيل الوصول إلى قاعدة عملاء أكبر بحيث أنه يراعي تفضيلات تسوق العملاء المختلفة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة Riaz et al. (2021) بحيث وجدت الدراسة أن تجارة التجزئة متعددة القنوات تساعد على تحسين تجربة العملاء من خلال المحدثات التالية: توفير القنوات المتعددة، وتلبية الطلبات، وسهولة الاستخدام والسلاسة. وبذلك تؤكد نتائج البحث وجود تأثير إيجابي معنوي لجميع عوامل البيع بالتجزئة متعدد القنوات بناء على تجربة العملاء

#### 2,2,2,1 فاعلية القنوات المستخدمة بالنسبة للتكلفة:

وجدت النتائج أن أكثر القنوات فعالية لبيع وعرض المنتجات لمشاريع علامات الأزياء الناشئة مقارنة بتكلفتها هي البيع وعرض المنتجات من خلال مواقع التواصل الاجتماعي. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Iankova et al. 2018) في تأكيد فعالية استخدام أصحاب المشاريع لمواقع التواصل الاجتماعي للبيع بشكل مباشر، بحيث تشير نتائج الدراسة أن الذين يتبعون نظام البيع المباشر من الشركة للعميل يعتبرون وسائل التواصل الاجتماعي قناة مهمة بحيث يجدونها فعالة في جميع مراحل دورة ارتباط العملاء بالعلامة التجارية.

#### 3,2,2,1 فاعلية القنوات المستخدمة بالنسبة لتجربة العميل:

أشارت النتائج أن جميع المشاركين اتفقوا حول أن أكثر القنوات فعالية بالنسبة لإثراء تجربة العميل كانت المتاجر المفاهيمية والمنبثقة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Murugavel and Balaji (2022) من ناحية تفضيل المستهلك للتسوق التقليدي بحيث وجدت نتائج أن معظم المشاركين في الدراسة يفضلون

تم التوصل لإجابة هذا السؤال من خلال محورين: محور يختص ببناء هوية العلامة التجارية وهي إحدى العوامل التي تتعلق بالعمل التجاري بشكل أساسي. ومحور يختص بنموذج العمل التجاري وهو موضوع الدراسة.

### 1,1,1 الهوية:

وتعد الهوية المحور الأول للإجابة على هذا التساؤل، وقد ناقش هذا المحور فكرة علامات الأزياء التجارية للمشاركين ووجود هوية بصرية، ووضوح عناصر الهوية "الرؤية، الرسالة، المهمة". وإذا ما تم تحديدها بشكل مسبق. وقد خلصت أهم نتائج هذا المحور إلى: تراوحت فكرة علامات الأزياء التجارية المحلية بين 6 أشاروا إلى تنفيذ أزياء راقية متوسطة المستوى، وبين 5 يقومون بتنفيذ أزياء موسمية جاهزة. وجميع المشاركين كان لديهم هوية بصرية خاصة بعلاماتهم التجارية، إلا أن عناصر الهوية "الرؤية، الرسالة، المهمة" لم تكن واضحة ومنفصلة ومخصصة لكل عنصر من العناصر لدى 7 من المشاركين. وإن اجمالي 7 من المشاركين قاموا ببناء هوية العلامة التجارية قبل انطلاق العلامة التجارية، وقد قام 3 منهم بتطويرها لاحقا. بذلك تستنتج الباحثة أن الوعي بأهمية وجود هوية للعلامة التجارية قبل انطلاق المشروع كان موجود لدى أغلبية المشاركين. بينما كان مفهوم الهوية وعناصرها بشكل مفصل بحاجة إلى بحث وفهم أعمق من قبل المشاركين. وتتفق هذه النتائج من الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Mindrut et al. 2015) في أهمية تحديد الهوية بشكل مسبق، بحيث أنها تشير إلى أفضلية أن يتم البدء ببناء هوية العلامة التجارية للمشروع وفقا لإرشادات أو أطر معينة للقيام بذلك بشكل صحيح من المحاولة الأولى، الأمر الذي يمكن من زيادة القدرة على التنبؤ، وتقليل المخاطر، وزيادة الكفاءة من بداية تطوير العلامة التجارية.

### 2,1,1 نموذج العمل التجاري:

ويعد هذا المحور الثاني للإجابة على التساؤل السابق. وقد ناقش هذا المحور استخدام المشاركين لأي نموذج عمل التجاري عند تأسيس العلامة التجارية، ورأي المشاركين حول أن استخدام نموذج العمل التجاري يساعد بشكل كبير في تحقيق نجاح المشروع. وقد خلصت النتائج إلى التالي:

أشار جميع المشاركين على أنهم لم يقوموا باستخدام أي نموذج عمل التجاري عند تأسيس مشاريعهم. واتفق إجمالي 7 من المشاركين إلى أن استخدام نموذج العمل التجاري يساعد بشكل كبير في تحقيق نجاح الشركات الناشئة. ويوجد 5 من المشاركين أن استخدام نموذج العمل التجاري يساعد الشركات الناشئة في النجاح لأنه يساعد في بناء العلامة التجارية بشكل صحيح بحيث أنه يوفر الوقت والجهد والمال. بينما أشار 3 منهم إلى أنه يساعد في نجاح الشركات الناشئة ولكن لا يمكن الاعتماد عليه بشكل أساسي. ومن خلال ما سبق تستنتج الباحثة أن المشاركين من أصحاب علامات الأزياء التجارية المحلية، لم يكونوا عند نشأة شركاتهم على دراية ووعي كافي حول نموذج العمل التجاري والأثر المترتب عليه من المساهمة في نجاح شركاتهم الناشئة، الأمر الذي تسبب لبعضهم باستهلاك وقت وجهد ومال عند تأسيس مشاريعهم. وتشير النتائج إلى تأييد أغلبية المشاركين لاستخدام نموذج العمل التجاري لما يترتب عليه من تسهيل لعملية بناء المشروعات ونموها وتطورها، لما له من أثر على حفظ الوقت والجهد والمال. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كلا من (Bae & Choi 2021) و (Egge & Waitzinger 2022) بحيث تؤكدان على أهمية استخدام نماذج الأعمال من قبل الشركات الناشئة، لما له من أثر إيجابي على أداء هذه الشركات. بالإضافة إلى دراسة (Chen et al. 2020) والتي تؤكد على أن تطبيق نموذج الأعمال التجاري له تأثير إيجابي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات التصنيع.

2,1 كيف يتم تحديد وخدمة العملاء "Costumers" لعلامات الأزياء المحلية في السعودية؟

دراسة (2014) Das and E. Ha-Brookshire في أن الموارد المادية تعد من أهم الموارد لأصحاب علامات الأزياء التجارية. بحيث تشير الدراسة أن الموارد المادية من بدت من أهم الموارد بالنسبة لعينة الدراسة التي تمثلت في بعض شركات الملابس في الهند. بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Calvo (2012) Dopico and Calvo Porrال في أن الموارد الفكرية تعد أهم الموارد بالنسبة لأصحاب علامات الأزياء التجارية. بحيث تشير نتائج الدراسة إلى أن المتغيرات التي تظهر إمكانات كبيرة للتميز في مجال صناعة الأزياء هي التميز في المنتج النهائي الذي تم تسليمه، وصورة العلامة التجارية والتصميم.

#### 2,4,1 الأنشطة الرئيسية:

توضح النتائج أن النشاط الرئيسي لعلامات الأزياء التجارية المحلية قد تمثل في انتاج وتصنيع منتج ملبسي بمواصفات معينة. وثان نشاط رئيسي لعلاماتهم كان تسويق المنتج. ويجدر بالذكر أن الباحثة لم تتمكن من ايجاد دراسات تشير إلى أن انتاج وتصنيع منتج بمواصفات معينة يعد احدى النشاطات الرئيسية لعلامات الأزياء التجارية. ولكن تم ايجاد عدة دراسات تتفق مع الدراسة الحالية في تنوع وتعدد الأنشطة الرئيسية، بحيث تؤكد دراسة Paiva et al. (2011) على أهمية تكامل التصنيع من منظور قائم على النشاط. بحيث تشير النتائج أن تكامل التصنيع مع الموردين والتسويق والبحث والتطوير يرتبط بشكل إيجابي بنمو المبيعات عندما يحدث في وقت واحد في الأنشطة الداخلية الرئيسية. بالإضافة إلى دراسة Eraslan (2008) التي تشير نتائجها إلى أن بعض أنشطة سلسلة القيمة في صناعة النسيج والملابس كان لها تأثير إيجابي على أداء الشركة. وقد تمثلت هذه الأنشطة في: البنية الأساسية للشركة والأنشطة التسويقية، والأنشطة اللوجستية واستراتيجيات ادارة التكلفة والتركيز، وأنشطة إدارة الموارد البشرية والخدمات كان لها تأثير إيجابي على أداء الشركة.

#### 3,4,1 الشراكات الرئيسية:

أشارت النتائج إلى أن المصانع تعد من أهم الشركات الرئيسية للمشاركين من أصحاب علامات الأزياء التجارية المحلية، ويلبها المتاجر المفاهيمية. تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة Liu (2020) من حيث التأكيد على تحديد الشركات الرئيسية ودورها في توفير الموارد الخارجية والتكاملية للشركات الصغيرة والمتوسطة.

ووضحت النتائج أن أكثر العقبات التي واجهها المشاركون مع الشركاء الرئيسيون كانت مع المصانع. وتؤكد على ذلك نتائج دراسة (الصبياني 2011) حول أن العقبات التي تواجه مجال تصنيع الأزياء في السعودية قد تمثلت في: قلة الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة فنياً، وضعف جانب الصيانة داخل المصانع خصوصاً، وعدم وجود مناطق صناعية كافية بمدينة جدة، وضعف الروابط الشخصية بين أصحاب المصانع المتشابهة، وضعف مؤسسات تطوير الصناعة من الناحية الفنية والتقنية، وضعف الإمكانيات الفنية وعدم مواكبة التطور التكنولوجي. بالإضافة إلى دراسة Sarkar and Karim (2019) التي أشارت إلى بعض التحديات التي تواجه مشاريع الأزياء الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعة، بحيث تشير الدراسة إلى أن مشاريع تصميم الأزياء الناشئة غالباً ما تواجه مشاكل في العثور على شريك إنتاج مناسب لإنتاج مجموعاتها محلياً أو خارجياً. وقد تمثلت التحديات التي تواجه هذه الشركات عند الاستعانة بمصادر خارجية في للإنتاج من تكلفة أعلى، وعدم البقين، ومخاطر أعلى وتأخر سير التصنيع.

#### 5,1 كيف يتم تنظيم وتقدير القدرة المالية " Financial Viability" لعلامة الأزياء المحلية؟

لإجابة هذا السؤال يتم عرض نتائج اجابات المشاركين حول العنصرين المكونين للقدرة المالية في نموذج العمل التجاري والتي

التسوق التقليدي على الرغم من أن غالبية المشاركين يعرفون كيفية استخدام الأجهزة الذكية. وذلك لأنه لا تزال عوامل مثل الإحساس ولمس المنتج مادياً، التفاعل مع شخص في المتجر، والولاء، وتوافر الجاهز للمنتج ، عوامل تؤثر على اختيار طريقة التسوق. بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية في استخدام المتاجر المفاهيمية تحديداً مع دراسة Desmichel and Kocher (2019) فقد أظهرت النتائج أن المتاجر متعددة العلامات التجارية تقدم تجارب تسوق أقل متعة من المتاجر ذات العلامة التجارية الواحدة للمستهلك، مما يزيد من رغبة المستهلكين في إجراء مقارنات شاملة بين العلامات التجارية عند شراء السلع.

#### 3,2,1 العلاقات مع العملاء:

أشارت النتائج إلى اجماع جميع المشاركين استخدامهم لمواقع التواصل الاجتماعية كأسلوب للتواصل مع العملاء من قبل علاماتهم التجارية. بغرض المحافظة على العلاقات مع العملاء والحفاظ على ولائهم، وذلك من خلال ابقائهم على اتصال دائم وإطلاع على آخر التحديثات والأخبار والعروض الخاصة بالعلامة التجارية. بالإضافة إلى فعاليته مقابل التكلفة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Foltea et al. (2018) و Shah et al. (2019) في فاعلية استخدام تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع العملاء والمحافظة على العلاقة بالعملاء. من خلال المساهمة تعزيز قدرات ادارة العلاقات مع العملاء وتحسين أداء الشركة (Foltea et al., 2018). بالإضافة إلى أن التواصل مع العملاء من خلال مواقع التواصل الاجتماعي يعزز العلاقة مع العملاء الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي نحو السلوك الشرائي للعملاء (Shah et al., 2019).

#### 3,1 كيف يتم تحديد الأزياء المحلية للعرض " Offer" الذي يتم تقديمه للعملاء؟

لإجابة هذا السؤال يتم عرض نتائج اجابات المشاركين حول العنصر المكون لهذه الجزئية من نموذج العمل التجاري وهي:

#### 1,3,1 القيمة:

أشارت النتائج إلى أن القيمة المقدمة للعملاء من قبل أصحاب علامات الأزياء المحلية التجارية تمثلت بين: تقديم أزياء مميزة وراقية ذات جودة عالية بسعر متوسط وقطع محدودة. وبين تقديم أزياء عصرية موسمية جاهزة ذات طابع خاص وجودة وأسعار جيدة. ويعد أغلبية المشاركين أن هذه القيمة المقدمة تقوم بتلبية حاجة لشريحة معينة من العملاء. وقد تحددت العوامل المكونة للقيمة المقدمة من قبل العلامة التجارية للمشاركين في: نوع الأزياء المقدمة، الجودة، السعر. وقد تم تحديدها وفقاً إلى توجه العلامة التجارية والشرائح المستهدفة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Bakri et al. (2021) و Romanello et al. (2020) في أهمية تحديد القيمة المقدمة للعملاء بحيث أن تكون تراعي وتلبي احتياجاتهم. فتشير نتائج دراسة إلى أن تقديم قيمة فريدة للعملاء وصورة علامة تجارية للمنتج تؤثر بشكل إيجابي وهم على الجودة المدركة للعلامة التجارية من قبل العملاء.

#### 4,1 كيف يتم التعامل مع البنية الأساسية " Infrastructure" لعلامات الأزياء المحلية وما العقبات التي تؤثر عليها؟

لإجابة هذا السؤال يتم عرض نتائج اجابات المشاركين حول العناصر الثلاث المكونة للبنية الأساسية في نموذج العمل التجاري والتي تمثلت في: الموارد الرئيسية، الأنشطة الرئيسية، الشراكات الرئيسية. والتي خلصت إلى:

#### 1,4,1 الموارد الرئيسية:

أشارت النتائج الحالية أن أكثر الموارد الرئيسية استخداماً وأهمها بالنسبة للمشاركين كان الموارد المادية (أقمشة، خامات، آلات، أدوات). ويلبها الموارد البشرية من (موظفين، وخياطين)، ويلبها الموارد الفكرية (التصميم، الأوراق الرسمية والحكومية الخاصة بالعلامة التجارية وبالنشاط التجاري) ، بينما لاقت الموارد المالية أقل اتفاق بالرغم من أهميتها. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج

**1 ما التحديات والفرص التي تؤثر على نجاح علامات الأزياء السعودية المسائرة لخطوط الموضة العالمية وفقا لنموذج العمل التجاري؟**

**أ. التحديات وفقا لعناصر نموذج العمل التجاري:**

1. استهلاك الوقت والجهد والمال في بداية انطلاق المشاريع بسبب قلة المعرفة والإلمام الكافي بنماذج الأعمال التجارية، وهوية الأعمال التجارية وعناصرها، ودورها في تسهيل وتوجيه عملية انشاء المشاريع بشكل سليم ومدروس.
2. تحديات مصادر الإيرادات والتي تمثلت في: تحديات مصاحبة لأسلوب الدفع عند الاستلام من عدم تواجد العميل للاستلام، وصعوبة الوصول والتواصل مع العميل عند التسليم، أو عدم جدية العميل، مما يترتب عليه خسارة أو تكاليف اضافية. وتحديات تأخر تحصيل الإيرادات من المتاجر المفاهيمية.
3. تحديات مع الموارد الرئيسية والتي تمثلت في: عدم توفر الأقمشة أو انقطاعها أو محدوديتها، تحديد بعض الموردين لحد أدنى من الكميات للطلب الواحد، ارتفاع بعض أسعار الموردين، صعوبة التواصل مع الموردين وبناء الثقة معهم.
4. تحديات مع المصانع والإنتاج والتي تعد من الأنشطة والشركات الرئيسية للمشاريع، وقد تمثلت هذه التحديات في: مصنع يقوم بإنتاج الأزياء بالموصفات المطلوبة، استغراق عملية التصنيع وقت وجهد ومال، محدودية الخدمات المقدمة، الزام المصانع العميل بالإنتاج بكميات معينة، عدم توفر مصانع محلية ملائمة، ارتفاع سعر تنفيذ العينة، صعوبة متابعة العمل والإشراف عليه عن قرب، صعوبة علمية التواصل مع المصانع وبناء الثقة معهم.
5. تحديات مع المتاجر المفاهيمية والتي تعد من الشركات الرئيسية، وقد تمثلت في: إيجاد متجر ملائم، تأخر تحصيل الإيرادات من قبل المتاجر، ارتفاع نسب ايجار بعض المتاجر المفاهيمية، تأخر ارسال التحديثات من التقارير الخاصة بالمخزون والبيع.
6. عدم الرضا عن الأرباح التي يتم تحصيلها مقابل اجمالي التكلفة. وذلك يعود إلى عدم القدرة على تغطية التكاليف بسبب عدم ثبات المبيعات وتعرضها إلى صعود وهبوط طوال السنة.

**ب. الفرص وفقا لعناصر نموذج العمل التجاري:**

1. استخدام نموذج عمل تجاري يساعد في بناء علامة الأزياء التجارية بشكل صحيح، بحيث أنه يوجه العلامة التجارية ويغطي أهم العناصر المكونة للعمل التجاري مما يساهم في توفير الوقت والجهد والمال.
2. تحديد شرائح العملاء وفقا لخصائص محددة ودقيقة كالفئة العمرية، والجنس، والمستوى الدخل، والمنطقة، والاتجاهات والتفضيلات المختلفة. يساهم بشكل كبير في توجه العلامة التجارية ومعرفة السوق المستهدف المراد تقديم القيمة له.
3. خلق قيمة مميزة مصممة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة يسهل الوصول إلى شرائح العملاء المحتملين.
4. استخدام اسلوب القنوات المتعددة يساهم في تسهيل الوصول إلى قاعدة عملاء أكبر بحيث أنه يراعي تفضيلات تسوق العملاء المختلفة.
5. فعالية استخدام مواقع التواصل الاجتماعي كقناة توزيع وبيع، وكأداة للحفاظ على العلاقات مع العملاء، للمشاريع الناشئة والمتواجدة في الأسواق، نظرا لقلّة تكلفتها، وسهولة استخدامها والوصول إليها.
6. فعالية استخدام المتاجر المنيقة والمتاجر المفاهيمية بالنسبة لإثراء تجربة العميل الذي يفضل تجربة التسوق الواقعية "المادية" بحيث تمكنه من معاينة الأزياء ولمسها والتمتع بها عن قرب.

تمثلت في: مصادر الإيرادات، هيكل التكاليف. وقد خلصت النتائج إلى:

**1,5,1 مصادر الإيرادات:**

تشير النتائج إلى أن الأسلوب المتبع من قبل جميع المشاركين لتحصيل إيرادات علاماتهم التجارية تمثل في بيع منتجات ملبسيه. وأفاد جميع المشاركين اعتمادهم على طرق الدفع الإلكتروني بمختلف أنواعها لتحصيل المبالغ المالية. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (2022) Isaac Barasa Wekesa et al. في فعالية استخدام أنظمة الدفع الإلكتروني كإحدى طرق تحصيل مصادر الإيرادات. . بالإضافة إلى إشارة 7 من المشاركين لجوئهم أيضا لتوفير طريقة الدفع النقدي للعملاء. وقد انقسمت آراء المشاركين بالتساوي نحو 5 مشاركين يجدون أن الأسلوب المتبع لتحصيل الإيرادات فعال، وبين 5 من المشاركين يجدون أن الأسلوب المتبع فعال إلا أنهم يوجهون بعض العقبات. وقد تمثلت هذه العقبات في تأخر تحصيل الإيرادات من المتاجر المفاهيمية، ومواجهة بعض العقبات في أسلوب الدفع عند الاستلام من عدم تواجد العملاء في منازلهم أو عدم ردهم أو عدم جديتهم وغير ذلك. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (2023) Kaya في كون تأخر التحصيل المالي يتسبب في عقبات لأصحاب المشاريع. بالإضافة إلى دراسة (2021) Chilwana التي خلصت نتائجها إلى أن هناك بالفعل مشكلة تأخر الدفعات التي تؤدي إلى ضائقة الأعمال بين العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي يؤدي الكثير من المشاكل

**2,5,1 هيكل التكاليف:**

تشير نتائج الدراسة إلى أن أهم التكاليف الثابتة التي اتفق عليها العدد الأكثر من المشاركين قد تمثلت في: رسوم الموقع الإلكتروني، والإيجارات، ورواتب الموظفين. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (2021) Utami and Mubarak في تحديد بعض أنواع التكاليف الثابتة التي تمت ذكرها في الدراسة والتي تمثلت في: تكاليف إيجار المباني، والضرائب، والتأمين التجاري، ورواتب الموظفين، وما إلى ذلك. وكانت الموارد الرئيسية الأعلى تكلفة هي تكلفة الخامات. بينما كانت الأنشطة الرئيسية الأعلى تكلفة هي إنتاج وتصنيع المنتجات. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (2021) Suryanto et al. ودراسة Erol and Paşayev (2014) من حيث التأكيد على دور تكلفة المصانع والإنتاج للأقمشة والملابس وأثرها على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مجال الأزياء. وقد أشار 4 من المشاركين إلى رضاهم عن الأرباح مقابل التكاليف الإجمالية، وقد انقسم المشاركين المتبقين إلى 3 يجدون أن الأرباح مرضية إلى حد ما إلا أنها بحاجة إلى تطوير، و 3 مشاركين غير راضون عن الأرباح مقابل إجمالي التكاليف. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (2019) Howard et al. من حيث رضى أصحاب علامات الأزياء التجارية نحو ارباحهم. وأشارت نتائجها إلى وجود نسبة عالية من شركات الأزياء في غانا راضية عن هامش ربحها، وقد نوهت الدراسة إلى أنه بالرغم من ارتفاع مستوى الرضا بشكل عام، فمن المهم ألا يتم تجاهل تأثير أكثر من 27% من المشاركين الذين كانوا إما "غير راضين" أو "راضين إلى حد ما" عن هامش أرباحهم. وقد وضحت الدراسة أن هؤلاء المشاركين قد يواجهون الكثير من التحديات التي تؤثر على أعمالهم وبالتالي يحتاجون إلى معالجتها بشكل شامل.

وبهذا تكون اكتملت اجابة الأسئلة الفرعية للدراسة، والتي تحقق من خلالها الهدف الثاني للدراسة والذي تمثل في التعرف على العوامل التسع لنموذج العمل التجاري التي تدرج تحت كل مجال من المجالات الأربع الأساسية للعمل التجاري: العملاء، العرض، البنية الأساسية، القدرة المالية. ودورها في نجاح أو فشل العلامات التجارية. ومن خلال ما سبق تلخص الباحثة فيما يلي إجابة التساؤل الرئيسي للدراسة.



تمثل في الكشف عن التحديات والفرص الأخرى خارج نموذج العمل التجاري التي تؤثر على نجاح علامات الأزياء المحلية السعودية.

### النتائج والتوصيات:

من خلال هذا الجزء يتم عرض وتلخيص أهم الاستنتاجات. بالإضافة إلى تقديم التوصيات والمقترحات المستقبلية المحتملة للاستفادة منها في مجال صناعة وإدارة علامات الأزياء التجارية السعودية.

### النتائج: Results

1. إن اللجوء إلى استخدام نموذج العمل التجاري خلال مرحلة التأسيس، أو حتى بعدها يساهم في نجاح المشاريع واستمراريتها. بحيث يتم من خلاله بناء المشاريع على أسس واضحة وسليمة تدرس المجالات الأربع الأساسية للعمل التجاري: العملاء، العرض، البنية الأساسية، القدرة المالية.
2. يساعد استخدام نموذج العمل التجاري توفير الوقت والجهد والمال لأصحاب المشاريع.
3. البناء الصحيح للهوية وعناصر الهوية التجارية وتحديد الفكرة للمشروع، يساهم في تحديد توجه العلامة التجارية بشكل منظم وسليم.
4. الوعي الكافي وتحصيل المعلومات اللازمة والكافية حول مجال التجارة و حول مجال الأزياء والتصنيع، يساعد بشكل كبير في رحلة بناء علامة الأزياء التجارية.
5. للفرص تأثير فعال على استمرارية وتوسع وتطور علامات الأزياء التجارية المحلية.
6. تساهم الفرص في تقديم علامة أزياء تجارية محلية مميزة تلبي رغبات المجتمع السعودي.
7. بالرغم من كون التحديات تشكل بعض الصعوبات للمشاريع، إلا أنها من خلال نتائج هذه الدراسة كانت سببا للمشاركين في الاستمرارية والبحث عن بدائل وحلول للعقبات التي تواجه المشروع.
8. تستهلك التحديات الكثير من الوقت والجهد والمال.
9. للتحديات أثر سلبي في الشعور بالإحباط والقلق والتشكيك في استمرارية العلامة التجارية.
10. الشغف والرغبة في التواجد والعمل في مجال الأزياء يعدان دافع قوي للاستمرارية وتحمل التحديات، بحيث تحت للبحث عن الفرص المتاحة للنمو والتطور.
11. معرفة الفرص المتاحة والتحديات التي قد تواجه علامات الأزياء المحلية من شأنها في مساعدة رواد الأعمال الناشئين في رحلة بناء علاماتهم التجارية.

### التوصيات: Recommendation

- توصيات لأصحاب علامات الأزياء التجارية المحلية الناشئين:
1. تنمية الخلفية العلمية حول مجال الأزياء وصناعتها، الأمر الذي يمكن صاحب العلامة التجارية من معرفة التفاصيل الدقيقة الخاصة بإنتاج الأزياء.
  2. الاطلاع والبحث في كيفية بناء علامة أزياء تجارية ناجحة وفقا لنموذج العمل التجاري ومحاولة الإلمام بالعناصر التسع ومكوناتها بعين الاعتبار لتسهيل عملية انشاء عمل تجاري ناجح.
  3. دراسة السوق المحلي والعالمي وتحديد احتياجات المستهلك وتحديد المنافسين.
  4. التركيز على العملاء وأساليب التواصل معهم والخدمات المقدمة لهم للحفاظ على العلاقة مع العملاء.
  5. تقديم قيمة متميزة من خلال علامة الأزياء التجارية تلبي احتياجات فعلية بشكل واقعي لشرائح عملاء المتواجدين في الأسواق.

7. توفير طرق متعددة للدفع الإلكتروني والدفع النقدي يساهم تسهيل عملية الشراء على العملاء، بحيث يلبي تفضيلاتهم المختلفة حول طرق الدفع.
8. تنظيم الإيرادات والتكاليف وإدارتها بشكل سليم، يحسن من أرباح المشاريع مقابل إجمالي التكاليف.
9. وبهذا تكون اكتملت اجابة التساؤل الرئيسي الأول للدراسة، والذي من خلاله يتم تحقيق الهدف الأول من أهداف الدراسة. والتي تمثل في رصد وتحليل التحديات والفرص المؤثرة على نجاح علامات الأزياء المحلية السعودية المساهمة لخطوط الموضة العالمية في ضوء نموذج العمل التجاري. وفيما يلي تقوم الباحثة بتلخيص اجابة التساؤل الرئيسي الثاني لهذه الدراسة.

### 2 هل توجد فرص وتحديات أخرى تؤثر على نجاح علامة الأزياء المحلية خارج نطاق نموذج العمل التجاري؟

ولإجابة هذا التساؤل قامت الباحثة بتقسيم الفرص والتحديات لمحاور، تبحث من خلالها إجابات المشاركين حول التحديات والفرص الأخرى خارج اطار نموذج العمل التجاري، التي واجهت أصحاب علامات الأزياء التجارية المحلية خلال مرحلة التأسيس، وبعد مرحلة التأسيس.

#### 1,2 التحديات:

#### 1,1,2 التحديات خلال مرحلة التأسيس:

1. ضعف الخبرة العلمية والعملية حول الأعمال التجارية ومجال صناعة الأزياء.
2. صعوبة إيجاد مصانع أو خياطين محليين ذوي خبرة ومستوى مهاري جيد.
3. صعوبة الوصول إلى موردين وموارد "مصانع أزياء، موردي أقمشة، مصانع تغليق... الخ" جيديين خارجيا.
4. فهم اتجاهات وتفضيلات المستهلك في السعودية.
5. استهلاك الكثير من الوقت والجهد والمال في البداية بسبب البحث والتجارب.
6. صعوبة توفير المصادر محليا في السعودية.

#### 2,1,2 التحديات بعد مرحلة التأسيس:

1. صعوبة نمو وتطوير وتحسين العلامة التجارية والخدمات وتوسيع قاعدة العملاء.
2. صعوبة توسيع سلسلة الموردين وزيادة المصادر التي يمكن استخدامها.
3. صعوبة الابتكار وتطوير المنتجات.
4. صعوبة التسويق وتحديد النشطة التسويقية المناسبة للعلامة التجارية، أو لكل مجموعة أو خط يتم انتاجه.

#### 2,2 الفرص:

#### 1,2,2 الفرص خلال مرحلة التأسيس:

1. وجود الشغف والرغبة نحو العمل في مجال الأزياء.
2. السفر والعيش والتعلم بالخارج والاطلاع على ثقافات أخرى ومعارف مختلفة.
3. التعامل مع أصحاب الخبرات والتخصص في مجال الأزياء والعلامات التجارية.
4. إنشاء مشروع تجاري كمتطلب لنيل الدرجة العلمية.

#### 2,2,2 الفرص بعد مرحلة التأسيس:

1. المحافظة على تطوير وتحسين العلامة التجارية والخدمات والمنتجات المقدمة.
2. المشاركة في برنامج " 100 علامة أزياء تجارية " المقدم من قبل هيئة الأزياء السعودية.
3. البحث وزيادة المعرفة والتعلم ومتابعة كل جديد في مجال الأزياء.

وبذلك تكون اكتملت اجابة التساؤل الرئيسي الثاني للدراسة الحالية. والذي من خلاله تم تحقيق الهدف الثالث والأخير للدراسة. والذي

العمل التجاري. وبذلك تكمن المساهمة العلمية للبحث في مساعدة أصحاب علامات الأزياء المحلية الناشئين والمتواجدين في الأسواق في كشف التحديات والفرص التي تؤثر على نجاح علامات الأزياء المحلية. وتبين لهم المكونات الأساسية اللازمة لبناء عمل تجاري بأسس صحيحة وفقاً لنموذج العمل التجاري. بالإضافة إلى ذلك تساعد هذه الدراسة قطاع الصناعة وقطاع أصحاب الأعمال والجهات الحكومية، من خلال اطلاعهم على الاستنتاجات حول التحديات الأساسية التي تتسبب تأخر نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال الأزياء والتوصيات المقترحة من قبل الباحثة بشأنها.

### المراجع: References

- 1- البنداري، محمود. (2017). المشروعات الصغيرة والمتوسطة : أهميتها ومعوقاتهما. جامعة بنها كلية الآداب. مصر.
- 2- الجبالي، حمزة. (2016). التنمية الإدارية. Dar Al Ausra Media and Dar Alam Al-Thaqafa for Publishing.
- 3- الرشيد، غازي. (2021). أسلوب تحليل المحتوى النوعي: رؤية تحليلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 45(1)، 79-114. doi: 10.21608/jfees.2021.188010.
- 4- الزيرة، زهراء عيسى. (1996). معايير التقييم في منهج البحث النوعي: دعوة للبحث عن الجذور. مستقبل التربية العربية، مج2، ع6، 7، 51 - 75. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/17473>
- 5- الزهراني، محمد بن عبدالله بن عطية. (2020). معايير تقييم جودة البحوث النوعية في العلوم الإنسانية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج8، ع3، 605 - 622. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1100740>
- 6- الشميري، أحمد، والمبيري، وفاء. (2019). ريادة الأعمال. In Google Books. Retrieved from <https://books.google.com.sa/books?id=O2KnDwAAQBAJ>
- 7- الشميري، أحمد، وقاسم، محمد. (2000). العوامل المؤثرة على اختيار قنوات التوزيع في المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية. جامعة عين شمس - كلية التجارة. مصر.
- 8- الصاوي، سماح. (2018). أثر العلامة التجارية علي السلوك الشرائي للشباب المصري تجاه الملابس الجاهزة. الجمعية العلمية للمصممين. مصر.
- 9- الصبياني، نور. (2011). العوامل المؤثرة على الإنتاج في صناعة الملابس الجاهزة بمدينة جدة. جامعة المنصورة - كلية التربية النوعية. مصر.
- 10- الطاهر، سليم، وبيبي، مرزاق. (2021). معايير تقييم جودة البحوث التربوية ومؤشرات البحث النوعي: رؤية مستقبلية. مجلة العلوم الإنسانية، مج8، ع3، 606 - 624. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1253673>
- 11- العمار، فهد. (2021). الانقسامات في الأبحاث النوعية والكمية: وجهة نظر نقدية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل. العلوم الإنسانية والإدارية، المجلد (22)، العدد (2) 39 - 46.
- 12- الغامدي، لولوه. (2018). فرص العمل المتاحة بالسوق المحلي لخريجات قسم تصميم الأزياء والنسيج ومدى توافرها مع المخرجات الأكاديمية. مجلة بحوث التربية النوعية، 2018(49)، 111-184. doi: 10.21608/mbse.2018.137716
- 13- الغويري، عبد الله. (2008). العلامة التجارية وحمايتها:

6. تحديد الموارد الرئيسية والشركاء الرئيسيون والبدائل المتاحة لهم يسهل بشكل كبير التعامل مع العقبات التي قد تواجه المشروع في هاذين العنصرين.
  7. تنظيم وتقدير التكاليف والأرباح المتوقعة بشكل مدروس وواقعي لتوفير المال والوقت والجهد.
  8. البحث عن الفرص المتاحة التي تقدم من قبل الحكومات والهيئات والمنشآت الخاصة بدعم مشاريع الأعمال عامة ومشاريع الأزياء خاصة.
  9. استشارة المختصين في مجال انشاء علامات أزياء تجارية.
- توصيات للأبحاث العلمية المستقبلية:**

1. دراسة نموذج العمل التجاري وعناصره، ونماذج الأعمال التجارية الأخرى، وقياس أثر تطبيقها على أداء علامات الأزياء الناشئة.
2. تقديم المزيد من الأبحاث التي تناقش التحديات والفرص التي تواجه أصحاب العلامات التجارية على نطاق أوسع.
3. البحث في الأساليب المقترحة للتعامل مع التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال صناعة الأزياء.
4. 3,3,5 توصيات للجهات الحكومية: دعم الصناعة المحلية من خلال توفير الموارد، وإنشاء مصانع للأزياء. مما يسهل عملية الصناعة لأصحاب العلامات التجارية ويساهم في دفع عجلة الاقتصاد.
6. تيسير الإجراءات الحكومية لأصحاب علامات الأزياء التجارية والمصانع من ناحية الوقت والتكلفة.
7. التوعية بالدعم المقدم من قبل الدولة والهيئات والمنشآت العامة بشكل موسع للوصول لأكثر عدد من المستفيدين.

### توصيات لقطاع الأعمال وأصحاب المصانع:

1. تأسيس مصانع محلية متخصصة في صناعة وإنتاج الأزياء ذات معايير عالية واحترافية مهنية. وتوظيف الكوادر السعودية المتخصصة في هذا المجال.
2. تدريب الأيدي العاملة في المصانع وأصحاب المشاغل الخاصة، لتنفيذ القطع باحترافية.
3. تسهيل المصانع عملية التواصل مع العملاء والإجابة على استفساراتهم. والعمل على توفير تجربة جيدة للعملاء من أصحاب علامات الأزياء.
4. مراعاة الأسعار المقدمة من قبل الخياطين المحليين والمصانع وعدم المغالاة في التكلفة الإنتاجية.
5. إتاحة فرصة التعاون الصناعي بين المصانع المحلية والمصانع الدولية لتوفير الخدمات غير المتاحة محلياً.
6. تسهيل التعامل من قبل المتاجر المفاهيمية والمتاجر المنبثقة مع أصحاب علامات الأزياء التجارية. والالتزام بتسديد الإيرادات في وقتها ورفع التقارير بشكل دوري. ومراعاة أسعار الإيجارات.

### 6,5 الخاتمة:

تشكل علامات الأزياء التجارية المحلية إحدى قطاعات المنشآت الصغيرة والمتوسطة، التي تعتبر من محركات النمو الاقتصادي. بحيث تساهم في تحقيق رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية في تنمية وتنويع الاقتصاد في السعودية. إلا أن أصحاب علامات الأزياء المحلية يواجهون تحديات كثيرة تؤثر على نمو واستمرارية أعمالهم، الأمر الذي يقلل من قوة تواجدها في الأسواق، ووصولها لتحقيق مكانة اقتصادية ناجحة. لذلك توجهت الدراسة الحالية في البحث حول التحديات التي تواجه علامات الأزياء المحلية والتي تؤثر على نجاحها واستمراريتها، بالإضافة بالبحث في الفرص المتاحة التي تساهم بشكل جيد في نمو ونجاح واستمرارية العلامات التجارية المحلية. وذلك وفقاً لنموذج العمل التجاري إذ يعتبر أحد أكثر النماذج التجارية الناجحة التي تغطي أهم العناصر المكونة للأعمال التجارية، وتغطية التحديات والفرص الأخرى خارج إطار نموذج

- <https://books.google.com.sa/books?id=tO6xDwAAQBAJ>
- 30- صوان، فرج. (2019). البحث النوعي في علم اللغة التطبيقي. دار الروافد الثقافية. بيروت.
- 31- عبدالعال، ميسون و الشرفاوي، أحمد والعجموي، إيهاب. (2019). الإطار المفاهيمي المتكامل لأبعاد الماركة. مجلة التصميم الدولية: الجمعية العلمية للمصممين، مج9، ع1، 31 - 40. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/985129>
- 32- عبد الغفار، ليلي. (2021). تصميم مقرر "مقترح" لرفع كفاءة خريجات قسم تصميم الأزياء في ريادة المشاريع الصغيرة. (2021). *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, 67. <https://doi.org/10.33193/jalhs.67.2021.491>
- 33- عبد المؤمن، علي. (2008). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية: الأساسيات والتقنيات والأساليب. جامعة 7 أكتوبر. طبعه 1.
- 34- عكاشة، هبة. (2016). الزخارف الإسلامية مصدرا لاستلهام تصميمات طباعة الأزياء المواكبة لاتجاهات الموضة العالمية. *Islamic Arts as an Inspiration Source for Garments' Printing Designs According the International Fashion Trends*. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، (3)، 273-289. <https://doi.org/10.12816/0036566> عن منشآت. منشآت. (n.d).
- 35- عيد، عبد القادر. (2017). العلامة التجارية: دراسة مقارنة. جامعة حسبية بن بو علي الشلف. مخبر نظرية اللغة الوظيفية. الجزائر.
- 36- فيرة، علا. وعبد العال، رانيا. (2019). مشكلات صناعة الثوب الرجالي بالمملكة العربية السعودية. مجلة التصميم الدولية: الجمعية العلمية للمصممين. مصر.
- 37- قنديلجي، عامر ابراهيم. (2013). منهجية البحث العلمي. دار اليازوري العلمية.
- 38- قويدر، خديجة. (2020). أهمية تطوير نموذج العمل التجاري (Business Model) في المدارس الخاصة لضمان نجاحها في التعليم عن بعد (التعلم الإلكتروني) وتجاوز أزمة جائحة كورونا COVID-19 - دراسة تحليلية. *Dirassat in Humanities & Social Sciences*, 3(4), 386-404.
- 39- نبيل، ونوغي. (2019). علاقة التأثير والتأثر بين العلامة التجارية والتنمية الاقتصادية. مجلة صوت القانون، مج6، ع2.
- 40- نجم الدين، أحمد والجمل، غادة وزايد، عايدة وعبدالله، دينا. (2017). دراسة دور حضانات الموضة في مصر كعنصر أساسي في إنشاء العلامات التجارية وإنتاج الملابس. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية. جامعة المنوفية. (1)، 4، 279-320. <https://doi.org/10.21608/molag.2017.158178>
- 41- هندي، جمال. (2018). حاضنات الأعمال ودورها في دعم ومساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة. جامعة قناة السويس. كلية التجارة بالإسماعيلية. مصر.
- 42- هوارى، معراج وساحي، مصطفى ومجدل، أحمد. (2013). العلامة التجارية: الماهية والأهمية. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.
- 43- Aldaady, S., & Basafar, A. (2020). Impact of Operating Cost Reduction on The Economic
- العلامة المشهورة وحمايتها. دار الفلاح. عمان، الأردن.
- 14- الفقيه، أحمد. (2017). تصميم البحث النوعي في المجال التربوي مع التركيز على بحوث تعليم اللغة العربية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية.
- 15- الفيقي، موسى والعنزي والقحطاني. وفاء والقحطاني، محمد والمفرج، منى. (2021). التحديات التي تواجه المتحررين من الأمية في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 37(11)، 490-516. <https://doi.org/10.21608/mfes.2021.206648>
- 16- القحطاني، علي بن سعيد علي. (2017). معيار مقترح لتحكيم البحوث النوعية في المناهج وطرق التدريس. دراسات: العلوم التربوية، مج. 44، ع. 4 (sup3)، ص ص. 17-41. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-846364>
- 17- القريني، سعد. (2020). البحث النوعي : الاستراتيجيات وتحليل البيانات. مطابع دار جامعة الملك سعود للنشر.
- 18- الكساسبة، فراس. (2019). رؤية 2030 الخريجين السعوديين وتحديات إنشاء المشروعات الصغيرة الرائدة: دراسة حالة جامعات سعودية مختارة. المركز القومي للبحوث غزة. فلسطين.
- 19- المبروك، فرج. (2020). خطوات كتابة البحث العلمي. الطبعة الأولى. دار حميثرا للنشر والتوزيع.
- 20- بن حمدان، نجلاء. (2012). دراسة استطلاعية لإقبال المستهلك السعودي على الملابس الجاهزة المنتجة محليا. جامعة المنصورة - كلية التربية النوعية. مصر.
- 21- بن سيروود، فاطمة الزهراء. (2013). اتجاهات المستهلك الجزائري نحو الجودة المدركة و أثرها في نية شراء الألبسة الجاهزة. *International Islamic Marketing Association Journal*, 2(3), 62-78. <https://doi.org/10.12816/0007355>
- 22- برك، لطيفة. قنديل، داليا. (2011). دراسة بعض المشاكل التسويقية للملابس الجاهزة النسائية المصنعة في منطمة مكة المكرمة. جامعة حلوان. مجلة علوم وفنون. مصر.
- 23- تائب، مسعود حسين. (2018). البحث العلمي : قواعده، إجراءاته، مناهجه. المكتب العربي للمعارف.
- 24- جمال، درير. (2016). صورة العلامة التجارية : الماهية و المكونات. مجلة الحقيقة، (37)، 440-459. <https://doi.org/10.12816/0032030>
- 25- جوهر، عماد وهيكمل، حسام وغنيم، أحمد. (2010). دراسة العوامل المؤثرة في انخفاض الإنتاجية داخل مصانع الملابس الجاهزة. مجلة علوم وفنون - دراسات وبحوث: جامعة حلوان، مج 22، ع 3، 71 - 87. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/70711>
- 26- حجاج، محمد والبربري، أحمد وهدير، حمدي. (2021). دراسة أثر تطوير العلامة التجارية للمشروعات الصغيرة لمصانع إنتاج الملابس. مجلة التراث والتصميم، المجلد الأول، العدد الخامس. مسترجع من [https://journals.ekb.eg/article\\_179024\\_345755dd9b26729431f9e4ca4662a9f8.pdf](https://journals.ekb.eg/article_179024_345755dd9b26729431f9e4ca4662a9f8.pdf)
- 27- حواس، مولود. (2014). العلامة التجارية كأداة حماية. *Economic Studies*, (23), 127-154. <https://doi.org/10.12816/0023026>
- 28- خارطة الطريق | رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (n.d.). [www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa)
- 29- صقر، أحمد. (2019). المشروعات الصغيرة: الفكرة وآلية التنفيذ. In Google Books. Retrieved from



- 53- Calvo Dopico, D., & Calvo Porral, C. (2012). Sources of equity in fashion markets. *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), 391–403. <https://doi.org/10.1108/10610421211264883>
- 54- Centeno, E., Hart, S., & Dinnie, K. (2012). The five phases of SME brand-building. *Journal of Brand Management*, 20(6), 445–457. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.49>
- 55- Chen, J., Liu, L., & Wang, Y. (2020). Business model innovation and growth of manufacturing SMEs: a social exchange perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jmtm-03-2020-0089>
- 56- Chilwana, W. (2021). Credit delay and business distress among SMEs: a case of selected government institutions in Lusaka district. *Dspace.unza.zm*. <http://dspace.unza.zm/handle/123456789/7257>
- 57- Chung, D. (2018). Law, Brands, and Innovation: How Trademark Law Helps to Create Fashion Innovation, 17 *J. Marshall Rev. Intell. Prop. L.* 492 (2018). UIC Review of Intellectual Property Law, 17(4). Retrieved from <https://repository.law.uic.edu/ripl/vol17/iss4/3/>
- 58- Coes, B. (2014). Critically assessing the strengths and limitations of the Business Model Canvas. Retrieved from [essay.utwente.nl](http://essay.utwente.nl) website: <http://essay.utwente.nl/64749/>
- 59- Danish, Y., Smith, H. (2012). Female entrepreneurship in Saudi Arabia: opportunities and challenges. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(3), 216–235. <https://doi.org/10.1108/1756626121126413>
- 60- Das, D., & E. Ha-Brookshire, J. (2014). India, the next China? Analysis of the unique firm resources claimed by Indian apparel export firms. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 18(4), 378–393. <https://doi.org/10.1108/jfmm-10-2012-0062>
- 61- Desmichel, P., & Kocher, B. (2019). Luxury Single- versus Multi-Brand Stores: The Effect of Consumers' Hedonic Goals on Brand Comparisons. *Journal of Retailing*, 96(2). <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.09.002>
- 62- Egge, A., & Waitzinger, S. (2022). The applicability of the St. Gallen Business Model Navigator™ for start-ups The framework's strengths and limitations regarding Business Model Innovation. *Procedia Computer Science*, 204, 288–296. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.08.035>
- 63- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative Challenges Facing Small-Size Clothing Factories in Saudi Arabia. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 7(9), 706–730. <https://doi.org/10.14738/assrj.79.9138>
- 44- Alekam, J. M. E., Al Anazi, A. A., & Nik Mat, N. K. (2013, December 11). Key drivers in enhancing actual purchase of local brand in Saudi Arabia: Intention, patriotism, trust, family and government support. *Repo.uum.edu.my*. <http://repo.uum.edu.my/id/eprint/16345>
- 45- Ali, A. (2020). MSMES OF SAUDI ARABIA: STATUS AND PROBLEMS. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(3), 110–131.
- 46- Alzahrani, J. (2021). Investigating the Key Determinants of Competitive Advantage in Saudi Arabian Enterprises. *مجلة البحوث المالية والتجارية*, 22(1), 297–277.
- 47- Ary, D., Lucy Cheser Jacobs, & Asghar Razavieh. (2010). Introduction to research in education. Wadsworth.
- 48- Axelsson, J., Papatheocharous, E., & Andersson, J. (2014). Characteristics of software ecosystems for Federated Embedded Systems: A case study. *Information and Software Technology*, 56(11), 1457–1475.
- 49- Bae, B., & Choi, S. (2021). The Effect of Learning Orientation and Business Model Innovation on Entrepreneurial Performance: Focused on South Korean Start-Up Companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(4), 245. <https://doi.org/10.3390/joitmc7040245>
- 50- Bae, B., & Choi, S. (2021). The Effect of Learning Orientation and Business Model Innovation on Entrepreneurial Performance: Focused on South Korean Start-Up Companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(4), 245. <https://doi.org/10.3390/joitmc7040245>
- 51- Bakri, Yulistiana, I., Dewi, R., Nurjaya, Mas'adi, M., Sunarsi, D., Iljasmadi, & Erlangga, H. (2021). Did Brand Perceived Quality, Image Product And Place Convenience Influence Customer Loyalty Through Unique Value Proposition? *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 2854–2867. <http://repository.unpas.ac.id/id/eprint/52877>
- 52- BASAFFAR, A. A., NIEHM, L. S., & BOSSELMAN, R. (2018). SAUDI ARABIAN WOMEN IN ENTREPRENEURSHIP: CHALLENGES, OPPORTUNITIES AND POTENTIAL. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 23(02), 1850013. <https://doi.org/10.1142/s1084946718500139>

- and mixed business models. *Industrial Marketing Management*, 81(1). <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.001>
- 73- Isaac Barasa Wekesa, Isaac Mokono Abuga, & Simotwo, P. (2022). Influence of Electronic Payment Systems on Revenue Collection Performance in Trans Nzoia County Government Kenya. *The International Journal of Business & Management*. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2022/v10/i11/bm2211-014>
- 74- Kaya, O. (2023). Late Payments to Smes - a Factor that Affects Their Access to Finance. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4606894>
- 75- Ladd, T. (2018). Does the business model canvas drive venture success? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 57–69. <https://doi.org/10.1108/jrme-11-2016-0046>
- 76- Lopez-Lomelí, M. Á., Llonch-Andreu, J., & Rialp-Criado, J. (2019). Local, global and glocal consumer brand relationships. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 23(3), 775–798. <https://doi.org/10.1108/sjme-10-2018-0046>
- 77- Mansour, A. (2020). Small and Medium enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia between Reality and Hope, according to 2030 Vision: An Empirical Study *المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بين الواقع والمأمول، في ضوء رؤية 2030م: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 4(9), 0–20. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A050220>
- 78- Marbaise, M. (2016). *The Business Model Canvas : Let your business thrive with this simple model*. Columbia, Sc: Primento.
- 79- Markides, C.C. (2015), *Research on Business Models: Challenges and Opportunities, Business Models and Modelling (Advances in Strategic Management, Vol. 33)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 133-147. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220150000033004>
- 80- Morsi, A. (2018). *Saudi Market Strategies for Transforming Local Brands into Global Brands*. Walden Dissertations and Doctoral Studies.
- 81- Mindrut, S., Manolica, A., & Roman, C. T. (2015). Building Brands Identity. *Procedia Economics and Finance*, 20(11), 393–403. Sciedirect. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00088-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00088-x)
- 82- Murugavel, R., & Balaji, K. (2022). A comparative study on digital shopping vs traditional shopping with special reference to Chennai city. *Kanpur Philosophers*, 9(2). content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- 64- Erol, E., & Paşayev, N. (2014). ANALYZING PRODUCTION COST OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRICES IN TERMS OF SEWING DEPARTMENT PRODUCTION CONDITIONS. *Textile and Apparel*, 24(1), 134–140. <https://dergipark.org.tr/en/pub/tekstilvekonfeksiyon/issue/23655/251990>
- 65- Foltean, F. S., Trif, S. M., & Tuleu, D. L. (2018). Customer relationship management capabilities and social media technology use: Consequences on firm performance. *Journal of Business Research*, 104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.047>
- 66- Ghezal, M., & Abdelkader, N. (2019). The Business Model Canvas In The Context Of Enterprise Creation:, A Case Study From Jumia Online Shopping. *مجلة البشائر الاقتصادية*, 1310. <https://doi.org/10.33704/1748-005-002-078>
- 67- Guamba, J. (2018). Building Social Business. *The Journal of Middle East and North Africa Sciences*, 4(4), 21–31. <https://doi.org/10.12816/0045803>
- 68- Haroon, U., & Mohd. (2016). The interplay of innovation, TQM practices and SMES performance in Pakistan: Moderating effects of knowledge inertia and external environment. *Universiti Utara Malaysia, Sintok, Malaysia*.
- 69- Hollis, N., & Netlibrary, I. (2008). *The global brand : how to create and develop lasting brand value in the world market*. Palgrave Macmillan.
- 70- Howard, P. M. A., Essuman, Dr. M. A., & Asare, T. O. (2019). Strategies for Determining the Production Cost and Pricing of Garments in Ghana: A Study of the Fashion Industries. *International Journal of Business and Social Science*, 10(3). <https://doi.org/10.30845/ijbss.v10n3p7>
- 71- Hussain. (2018). The effectiveness of marketing communication through social media on small to medium size enterprises in saudi arabia [Review of The effectiveness of marketing communication through social media on small to medium size enterprises in saudi arabia]. *VIRTUAL International Academic Conference in Prague Czech Republic*.
- 72- Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown, C., Marder, B., & Yau, A. (2018). A comparison of social media marketing between B2B, B2C

- from Fashion Retail. Information, 13(1), 12. mdp. <https://doi.org/10.3390/info13010012>
- 93- Romanello, D. L., Freire, O., Quevedo-Silva, F., & Santos, E. B. A. (2020). Brand equity e valor de marca: proposição e validação de um modelo. *Revista Brasileira de Marketing*, 19(3). <https://doi.org/10.5585/remark.v19i3.17261>
- 94- Sarkar, S., & Karim, A. (2019). E-ISSN: 22 2 2 -6990 Perception and Challenges. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(12), 662–673. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i12/6762>
- 95- Shah, A. M., Zahoor, S. Z., & Qureshi, I. H. (2019). Social Media and Purchasing Behavior: A Study of the Mediating Effect of Customer Relationships. *Journal of Global Marketing*, 32(2), 93–115. <https://doi.org/10.1080/08911762.2018.1497243>
- 96- Shava, G., Hleza, S., Tlou, F., Shonhiwa, S., & Mathonsi, E. (2021). IJRIS |Volume V, Issue VII. In *International Journal of Research and Innovation in Social Science* (pp. 2454–6186). <https://www.rsisinternational.org/journals/ijriss/Digital-Library/volume-5-issue-7/553-558.pdf>
- 97- Stenn, T. L. (2016). Focus on the Business Model Canvas. *Social Entrepreneurship as Sustainable Development*, 55–89. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-48060-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-48060-2_4)
- 98- Suryanto, N., Nurcahyo, R., & Dachyar, amp; (2021). Supplier Selection Problem of Small-Medium Enterprises in Apparel Sector in Indonesia using Multi-criteria Decision Making Techniques. <https://www.ieomsociety.org/singapore2021/papers/147.pdf>
- 99- Taipale-Eräväla, K., Salmela, E., & Hannele, L. (2020). Towards a New Business Model Canvas for Platform Businesses in Two-Sided Markets. *Journal of Business Models*, 8(3), 107–125. <https://doi.org/10.5278/jbm.v8i3.4621>
- 100- Utami, Y., & Mubarak, A. (2021). DETERMINING PRODUCTS OR SERVICES PRICING ON MSME USING BREAK-EVEN POINT ANALYSIS METHOD. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(2). <https://doi.org/10.29040/ijebar.v5i2.2204>
- 101- Yabs, J. (2014). Market Segmentation Strategies Used by Chloride Exide Kenya Limited as a Competitive Advantage Tool. *SSRN Electronic Journal*, 5(26). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2489581>
- 102- Zaidman-Zait, A. (2014). Content Analysis.
- 83- Osterwalder, A., Yves Pigneur, Clark, T., & Smith, A. (2021) ابتكار نموذج العمل التجاري : دليل لأصحاب الرؤى ومغيري قواعد اللعبة، ومن يقبلون التحدي. / جبل عمان ناشرون.
- 84- Özsomer, A. (2012). The Interplay between Global and Local Brands: A Closer Look at Perceived Brand Globalness and Local Iconness. *Journal of International Marketing*, 20(2), 72–95. <https://doi.org/10.1509/jim.11.0105>
- 85- Paiva, E. L., Gavronski, I., & D'Avila, L. C. (2011). The relationship between manufacturing integration and performance from an activity-oriented perspective. *BAR - Brazilian Administration Review*, 8(4), 376–394. <https://doi.org/10.1590/s1807-76922011000400003>
- 86- Peirson-Smith, A. (2013). Wishing on a Star: Promoting and Personifying Designer Collections and Fashion Brands. *Fashion Practice*, 5(2), 171–201. <https://doi.org/10.2752/175693813x13705243201450>
- 87- Polit, D.F. and Beck, C.T. (2014) *Essentials of Nursing Research: Appraising Evidence for Nursing Practice*. 8th Edition, Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia.
- 88- Rahman, M. S., & Mannan, M. (2018). Consumer online purchase behavior of local fashion clothing brands. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 22(3), 404–419. <https://doi.org/10.1108/jfmm-11-2017-0118>
- 89- Rakibul, H., Md, & Edward, B., R. (2020). Cross-Border E-Commerce Marketing and Management. In Google Books. IGI Global. [https://books.google.com.sa/books?id=xrkIEAAQBAJ&dq=local+brand+definition&hl=ar&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.sa/books?id=xrkIEAAQBAJ&dq=local+brand+definition&hl=ar&source=gbs_navlinks_s)
- 90- Ramafalo, R. B. (2019). Servitization adoption in the south african construction industry: A business model canvas approach (Order No. 28283787). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2564134256). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/servitization-adoption-south-african-construction/docview/2564134256/se-2?accountid=43793>
- 91- Rhee, J. H., Moon, S. K., & Rhee, M. K. (2015). Effects of Product Targeting on Non-Targeted Customers. *Journal of Marketing Thought*, 01(04), 52–63. <https://doi.org/10.15577/jmt.2015.01.04.52>
- 92- Riaz, H., Baig, U., Meidute-Kavaliauskiene, I., & Ahmed, H. (2021). Factors Effecting Omnichannel Customer Experience: Evidence



103- ZAVRŠNIK, B., & POTOČAN, V. (2020).  
Clothing fashion brands. *Industria Textila*,  
71(05), 482–486.  
<https://doi.org/10.35530/it.071.05.1768>

Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research, 1258–1261. Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5\\_552](https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_552)

