



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال

## عنوان البحث

أثر ابتكار نماذج الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الناشئة (Startup) بالمملكة العربية السعودية.

إعداد الطالبة/

إيمان متروك الرويلي

252000227

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

## مقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، ودفع عجلة الابتكار وريادة الأعمال ضمن مستهدفات رؤية 2030، أصبحت الشركات الناشئة لاعبًا محوريًا في تعزيز التنوع الاقتصادي ورفع كفاءة القطاعات الإنتاجية والخدمية. وفي هذا السياق، يبرز ابتكار نماذج الأعمال كأحد أهم العوامل التي تمكن الشركات الناشئة من بناء قدراتها التنافسية، ليس فقط عبر تقديم منتجات أو خدمات جديدة، بل أيضًا من خلال إعادة تشكيل طرق خلق القيمة وتقديمها والوصول إلى العملاء بطرق مبتكرة وفعالة.

لقد باتت الميزة التنافسية المستدامة تحديًا رئيسيًا أمام الشركات الناشئة في سوق يتسم بالتغير السريع وارتفاع مستوى المنافسة. وهنا يأتي دور ابتكار نماذج الأعمال كأداة استراتيجية تساعد هذه الشركات على التكيف مع المتغيرات، واستغلال الفرص، وتجاوز القيود التقليدية، مما يعزز قدرتها على الاستمرارية والنمو. ومن ثم، فإن دراسة أثر ابتكار نماذج الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية تمثل خطوة مهمة لفهم آليات النجاح في بيئة ريادية واعدة تتجه نحو مستقبل أكثر ابتكارًا.

## مشكلة الدراسة:

على الرغم من تنامي دور الشركات الناشئة في دعم الاقتصاد الوطني وتحفيز الابتكار في المملكة العربية السعودية، وما تحظى به من دعم حكومي وتمويل استثماري وبيئة تشريعية محفزة، إلا أن نسبة كبيرة من هذه الشركات ما زالت تواجه صعوبات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها الاستمرارية والنمو في سوق يشهد تغيرات متسارعة وشديدة التنافسية. ويُعزى ذلك في جانب كبير منه إلى محدودية قدرة بعض هذه الشركات على ابتكار نماذج أعمال مرنة ومتكاملة تتناسب مع التحولات الرقمية، واحتياجات العملاء المستجدة، ومتطلبات الأسواق المحلية والعالمية. وتشير الممارسات العملية في بيئة ريادة الأعمال السعودية إلى أن العديد من الشركات الناشئة تركز على تطوير الفكرة أو المنتج، بينما تهمل تطوير نموذج عمل مبتكر يُعد محورًا أساسيًا في توليد القيمة، وبناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها، والحفاظ عليها على المدى الطويل. مما يبرز وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بمدى استثمار الشركات الناشئة في المملكة لابتكار نماذج أعمال فاعلة، ومدى انعكاس ذلك على قدرتها التنافسية المستدامة. وبناءً عليه، تتحدد مشكلة الدراسة في عدم وضوح حجم وتأثير ابتكار نماذج الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وفي الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية إسهام ابتكار النموذج في دعم استراتيجيات الاستمرار والنمو لهذه الشركات في بيئة أعمال متغيرة.

## أهمية الدراسة:

اكتسب موضوع ابتكار نماذج الأعمال اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات المعاصرة نظرًا لدوره المحوري في تعزيز القدرات التنافسية للشركات، إلا أن تطبيقاته العملية داخل الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية ما زالت تحتاج إلى المزيد من البحث والتعمق. وتنبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب نظرية وعملية، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

### 1. الأهمية النظرية:

تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بابتكار نماذج الأعمال والميزة التنافسية المستدامة من خلال تقديم إطار تحليلي يوضح العلاقة بين المفهومين داخل سياق بيئة ريادة الأعمال السعودية. كما تضيف إلى المعرفة المتاحة من خلال تناولها موضوعًا حديثًا يتوافق مع التوجهات البحثية العالمية في مجال الابتكار والنمو الريادي.

### 2. الأهمية التطبيقية:

توفر الدراسة نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد الشركات الناشئة على تبني نماذج أعمال مبتكرة تعزز من قدرتها على المنافسة والاستمرارية في سوق يتسم بالتحول السريع. كما يمكن أن تسهم في تحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي لهذه الشركات من خلال إبراز العناصر الأكثر تأثيرًا في بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

### 3. الأهمية الاقتصادية والتنموية:

تنسجم الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى دعم الاقتصاد الرقمي وزيادة مساهمة الشركات الناشئة في الناتج المحلي، إذ تقدم رؤى يمكن الاستفادة منها في تطوير بيئة ريادة الأعمال، وتشجيع الابتكار، ورفع مستوى جاهزية الشركات للنجاح على المدى الطويل.

### 4. الأهمية لصناع القرار والجهات الداعمة:

يمكن للجهات الحكومية، وحاضنات الأعمال، والمستثمرين الاستفادة من نتائج الدراسة في تصميم برامج دعم وتمويل وسياسات أكثر فاعلية، تستند إلى فهم دقيق لدور ابتكار نماذج الأعمال في تعزيز تنافسية الشركات الناشئة واستدامتها.

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل مستوى تبني الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية لابتكار نماذج الأعمال، وتحديد أهم الأنماط المبتكرة المستخدمة في بيئات الأعمال المحلية.
2. قياس أثر ابتكار نماذج الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى الشركات الناشئة، من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات الابتكار وأداء الشركات على المدى الطويل.
3. تحديد العوامل التنظيمية والتقنية والسوقية التي تعزز أو تعيق قدرة الشركات الناشئة السعودية على تطوير نماذج أعمال مبتكرة.
4. استكشاف دور التحول الرقمي وريادة الأعمال التقنية في دعم ابتكار نماذج الأعمال وتحسين القدرة التنافسية للشركات الناشئة في السوق السعودي.
5. تقديم إطار مقترح يساعد رواد الأعمال وصناع القرار على تبني نماذج أعمال مبتكرة تدعم النمو، وتمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل رؤية المملكة 2030.
6. تقييم تأثير البيئة الداعمة لريادة الأعمال (مثل الحاضنات، المسرعات، التمويل، السياسات الحكومية) على قدرة الشركات الناشئة في السعودية على الابتكار في نماذج الأعمال.

## تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى تبني الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية لابتكار نماذج الأعمال؟
2. إلى أي مدى يسهم ابتكار نماذج الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركات الناشئة؟
3. ما العلاقة بين ممارسات ابتكار نماذج الأعمال وأداء الشركات الناشئة في السوق السعودي؟
4. ما العوامل التنظيمية والتقنية والسوقية التي تؤثر في قدرة الشركات الناشئة السعودية على تطوير نماذج أعمال مبتكرة؟
5. كيف يسهم التحول الرقمي وريادة الأعمال التقنية في تعزيز ابتكار نماذج الأعمال لدى الشركات الناشئة في المملكة؟
6. ما مدى تأثير البيئة الداعمة لريادة الأعمال (كالحاضنات والمسرعات والتمويل والسياسات الحكومية) على تبني نماذج أعمال مبتكرة؟
7. ما الإطار المقترح الذي يمكن أن يساعد الشركات الناشئة على تعزيز ابتكار نماذج الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل رؤية المملكة 2030؟

## فروض الدراسة:

### أولاً: الفرضية الرئيسية

- **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابتكار نماذج الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
- **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابتكار نماذج الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

### ثانياً: الفرضيات الفرعية

1. **H1-1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابتكار القيمة ضمن نموذج الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
2. **H1-2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابتكار نموذج الإيرادات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
3. **H1-3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابتكار العمليات الداخلية والهيكل التنظيمي ضمن نموذج الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
4. **H1-4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابتكار قنوات التوزيع والتفاعل مع العملاء ضمن نموذج الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
5. **H1-5:** يؤثر التحول الرقمي تأثيراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين ابتكار نماذج الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
6. **H1-6:** تؤثر البيئة الداعمة لريادة الأعمال تأثيراً معديلاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين ابتكار نماذج الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

## الدراسات السابقة:

### 1-الدراسات المتعلقة بابتكار نماذج الأعمال

أشارت الدراسات إلى أنّ ابتكار نماذج الأعمال يعد أحد أهم مصادر النمو والاستدامة للشركات الناشئة، إذ يساهم في إعادة صياغة آليات خلق القيمة وتقديمها للعملاء. وأكدت نتائج البحوث أن الابتكار في عناصر النموذج – مثل القيمة المقدمة، نموذج الإيرادات، والعمليات الداخلية – يرتبط إيجابياً بالأداء التنظيمي والقدرة على التكيف مع التغيرات السوقية.

### 2-الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة

بينت الأدبيات أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يتطلب امتلاك موارد فريدة يصعب تقليدها، وأن الابتكار التنظيمي والتفني يعد أحد أهم هذه الموارد. كما أشارت الدراسات إلى أن الشركات الناشئة تواجه تحديات في الحفاظ على تنافسيتها، مما يجعل الابتكار في نماذج الأعمال عاملاً محورياً لتعزيز استدامتها في الأسواق.

### 3-الدراسات المتعلقة بالشركات الناشئة وريادة الأعمال

خلصت العديد من الدراسات إلى أن الشركات الناشئة تعتمد بدرجة كبيرة على الابتكار والمرونة التشغيلية لتحقيق النجاح، وأن بيئة ريادة الأعمال – بما في ذلك الحاضنات، المسرعات، والتمويل – تلعب دوراً مهماً في تعزيز قدرتها على الابتكار. وأكدت الأدبيات أن التحول الرقمي يمثل متغيراً مؤثراً في رفع كفاءة ونمو الشركات الناشئة.

### 4-الدراسات التي بحثت العلاقة بين ابتكار نماذج الأعمال والميزة التنافسية

أظهرت أغلب الدراسات وجود علاقة إيجابية واضحة بين ابتكار نماذج الأعمال وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، حيث تُمكن النماذج المبتكرة الشركات من التميز، وتوسيع أسواقها، وتحسين أدائها. كما بيّنت الأبحاث أن الابتكار في نموذج الأعمال قد يكون أكثر تأثيراً من ابتكار المنتجات وحده.

### 5-الدراسات المتعلقة بالسياق السعودي

أشارت الدراسات المحلية إلى أن السوق السعودي يشهد توسعاً ملحوظاً في الشركات الناشئة بدعم من رؤية 2030، وأن البيئة الداعمة والبرامج الحكومية أسهمت في تعزيز الابتكار. ومع ذلك، تبين الأدبيات وجود حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تربط بين ابتكار نماذج الأعمال والميزة التنافسية المستدامة في الشركات الناشئة السعودية.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### 1-نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)

ترتكز هذه النظرية على أن قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تعتمد على امتلاكها موارد فريدة ونادرة يصعب على المنافسين تقليدها أو استبدالها. وفي سياق هذه الدراسة، يُعد ابتكار نماذج الأعمال أحد أهم الموارد غير الملموسة التي تمكّن الشركات الناشئة من خلق قيمة مضافة وبناء موقع تنافسي يصعب محاكاته.

### 2-نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تؤكد هذه النظرية أن استدامة التنافسية تتطلب قدرة المنظمة على التكيف السريع، وإعادة تشكيل مواردها، وتطوير عملياتها استجابة للتغيرات البيئية. ويرتبط هذا مباشرة بالشركات الناشئة التي تعتمد على الابتكار المستمر في نموذج الأعمال كوسيلة للتفاعل مع التغيرات التقنية والسوقية، خصوصاً في بيئة المملكة المتسارعة النمو.

### 3-نظرية نموذج الأعمال (Business Model Theory)

توضح هذه النظرية كيفية قيام الشركات بخلق القيمة وتقديمها والاستفادة منها. ويشير كثير من الباحثين إلى أن ابتكار نموذج الأعمال أصبح استراتيجية مستقلة ومؤثرة في نجاح الشركات، تتجاوز حدود الابتكار التقليدي في المنتج. وتنطلق الدراسة من مفهوم أن إعادة تصميم نموذج الأعمال يمكن أن يؤدي إلى مزايا تنافسية مستمرة من خلال:

- توسيع أسواق جديدة
- تحسين تجربة العملاء
- تعزيز الكفاءة التشغيلية
- تطوير مصادر إيرادات مبتكرة

### 4-نظرية الابتكار (Innovation Theory)

تعتمد الدراسة على المنظور الذي يرى الابتكار عملية شاملة تشمل المنتج، العملية، التسويق، والنموذج الاقتصادي. وترتبط الأدبيات بين الابتكار في نموذج الأعمال وبين تحقيق تفوق استراتيجي في الأسواق، خاصة في القطاعات الرقمية والناشئة. وتُعد الشركات الناشئة بيئة خصبة لتطبيق هذه النظرية بسبب مرونتها وحدثاتها ممارساتها.

### 5-نظرية النظام البيئي لريادة الأعمال (Entrepreneurial Ecosystem Theory)

تؤكد هذه النظرية أن نجاح الشركات الناشئة لا يعتمد فقط على قدراتها الداخلية، بل على البيئة الداعمة المحيطة بها، والتي تشمل:

- التشريعات والسياسات الحكومية
- الحاضنات والمسرعات
- التمويل والاستثمار المخاطر
- البنية الرقمية

وترتبط هذه النظرية بالسياق السعودي الذي يشهد تطوراً كبيراً في دعم ريادة الأعمال ضمن رؤية 2030.

#### 6-نظرية الميزة التنافسية (Competitive Advantage Theory)

تركز على أن المنظمة تحقق ميزة تنافسية من خلال التميز في التكلفة، أو الجودة، أو التمايز، أو التركيز على شريحة محددة.

وتفيد هذه النظرية في تفسير كيف يمكن لابتكار نموذج الأعمال أن يُمكن الشركات الناشئة من:

- تقديم عروض قيمة مختلفة
  - بناء علاقات أقوى مع العملاء
  - تأسيس طرق جديدة لتحقيق الأرباح
- وبالتالي تحقيق ميزة يصعب منافستها.
-

## المنهجية وطرق البحث:

### أولاً: منهج البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Methodology) ، نظراً لملاءمته في قياس العلاقات بين المتغيرات وتحليل أثر ابتكار نماذج الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الناشئة. ويسمح هذا المنهج بالحصول على بيانات موضوعية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بما يحقق دقة وموثوقية في اختبار فرضيات الدراسة.

### ثانياً: نوع البحث وطبيعته

تنتمي الدراسة إلى الأبحاث الوصفية – التحليلية؛ إذ تهدف إلى:

1. وصف مستوى ابتكار نماذج الأعمال والميزة التنافسية لدى الشركات الناشئة في المملكة.
2. تحليل العلاقة بين الابتكار في نماذج الأعمال والميزة التنافسية المستدامة، من خلال اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### ثالثاً: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من الشركات الناشئة العاملة في المملكة العربية السعودية، وخاصة في القطاعات الرقمية والتقنية، نظراً لكون هذه القطاعات الأكثر تبنيًا لابتكار نماذج الأعمال واتساقاً مع توجهات رؤية المملكة 2030.

### رابعاً: عينة البحث وطريقة اختيارها

سيتم استخدام العينة القصدية (Purposive Sampling) أو العينة العشوائية الطبقية، وذلك لانتقاء الشركات الناشئة التي ينطبق عليها تعريف الدراسة. يشمل أفراد العينة:

- المؤسسون
  - المدراء التنفيذيون
  - مدراء التطوير أو الابتكار
- (وذلك لضمان الحصول على بيانات دقيقة حول نموذج الأعمال والميزات التنافسية).

### خامساً: أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتتكون من ثلاثة محاور رئيسية:

1. البيانات العامة: معلومات عن الشركة الناشئة (النشاط، العمر، حجم الموظفين...).

2. ابتكار نموذج الأعمال: يقاس عبر مجموعة من الفقرات التي تتناول ابتكار القيمة، العمليات، نموذج الإيرادات، والأبعاد الرقمية.

3. الميزة التنافسية المستدامة: تقاس من خلال عناصر مثل التميز، الكفاءة، الجودة، واستدامة القيمة.

وتستخدم الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة اتفاق المستجيبين.

سادساً: صدق وثبات الأداة

- سيتم التحقق من صدق الأداة (Validity) من خلال عرضها على عدد من المحكمين والمتخصصين للتأكد من ملاءمتها لأهداف الدراسة.
- سيتم قياس ثبات الأداة (Reliability) باستخدام معامل الاتساق الداخلي Cronbach's Alpha؛ وسيُعد مقبولاً إذا تجاوز 0.70.

سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية مناسبة مثل SPSS و AMOS، وذلك عبر:

1. الإحصاءات الوصفية (المتوسطات، الانحرافات المعيارية، التكرارات)

2. اختبار الفرضيات باستخدام:

○ معامل الارتباط (Correlation)

○ تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)

○ تحليل المسار (Path Analysis) عند وجود متغيرات وسيطة أو معدّلة

3. اختبار الفروق إن لزم (T-test) أو (ANOVA) حسب طبيعة البيانات

ثامناً: حدود البحث:

1. الحدود المكانية:

تركز الدراسة على الشركات الناشئة (Startups) الموجودة في المملكة العربية السعودية فقط، ولا تشمل الشركات في دول أخرى.

2. الحدود الزمنية:

تقتصر الدراسة على الفترة الحالية أو السنوات الأخيرة التي تتوفر فيها بيانات موثوقة عن ابتكار نماذج الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الناشئة.

### 3. الحدود الموضوعية:

تهتم الدراسة بتحليل أثر ابتكار نماذج الأعمال فقط على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دون تناول عوامل أخرى مثل التمويل أو الإدارة التشغيلية.

### 4. الحدود المنهجية:

تعتمد الدراسة على أساليب البحث الوصفي والتحليلي (مثل الاستبيانات أو المقابلات أو تحليل البيانات الثانوية)، ولن تشمل التجارب الميدانية المعقدة أو الدراسات المختبرية.

تاسعاً: الاعتبارات الأخلاقية للبحث:

تلتزم الدراسة بالمعايير الأخلاقية من خلال:

- الحصول على الموافقة المستنيرة من المشاركين
  - ضمان سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض علمية
  - احترام خصوصية الشركات والمستجيبين
-

## أدوات الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات المنهجية التي تسهم في جمع البيانات وتحليلها بدقة، وذلك كما يأتي:

### 1. الاستبانة (الأداة الرئيسية)

تم تصميم استبانة تقيس محاور الدراسة الأساسية عبر ثلاثة أقسام:

- البيانات العامة للشركة الناشئة: مثل سنة التأسيس، القطاع، عدد الموظفين، حجم الشركة، وطبيعة السوق المستهدف.
- ابتكار نموذج الأعمال: ويشمل أبعاداً مثل ابتكار القيمة المقدمة، نموذج الإيرادات، العمليات الداخلية، قنوات التوزيع، والتحول الرقمي.
- الميزة التنافسية المستدامة: وتشمل الجودة، الكفاءة التشغيلية، التميز، استدامة القيمة، والقدرة على المنافسة.

جميع الفقرات تقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

### 2. المقابلات شبه المهيكلية (أداة مساندة)

قد يُستفاد من مقابلات محدودة مع أصحاب الشركات الناشئة للتحقق من وضوح بنود الاستبانة وتفسير بعض النتائج.

### 3. التحليل الوثائقي

يُستخدم لمراجعة التقارير الرسمية والدراسات السابقة المتعلقة بريادة الأعمال ونماذج الأعمال، بهدف دعم الإطار النظري للدراسة.

### 4. الأدوات الإحصائية (SPSS / AMOS)

تُستخدم لتحليل البيانات من خلال الإحصاءات الوصفية، واختبار الثبات، وقياس الارتباط، وتحليل الانحدار، وتحليل المسار عند الحاجة.

### خلاصة الأدوات

1. الاستبانة (الأداة الأساسية).
2. المقابلات شبه المهيكلية (أداة مساندة).
3. التحليل الوثائقي (أداة داعمة).
4. الأدوات الإحصائية SPSS / AMOS لتحليل البيانات.

## حدود الدراسة :

تحدد نطاق هذه الدراسة في أربعة أبعاد رئيسية، هي: الحدود الموضوعية، الحدود المكانية، الحدود البشرية، والحدود الزمنية.

### 1. الحدود الموضوعية (Thematic Scope)

تنحصر الدراسة في تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين:

- المتغير المستقل: ابتكار نماذج الأعمال (Business Model Innovation) ، مع التركيز على أبعاد الابتكار في مكونات النموذج الرئيسية (مثل قنوات الإيرادات، هيكل التكاليف، والقيمة المقترحة).
- المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage) ، مع التركيز على الأبعاد القابلة للقياس مثل كفاءة العمليات، وجودة التمايز، واستدامة الإيرادات.
- الاستثناء: تستثني الدراسة تحليل الأثر المباشر لابتكارات أخرى لا ترتبط بنموذج العمل (مثل الابتكارات التكنولوجية البحتة أو ابتكارات المنتج فقط)، إلا بالقدر الذي يؤثر فيه هذا الابتكار على نموذج العمل.

### 2. الحدود المكانية (Geographical Scope)

تقتصر حدود الدراسة المكانية على الشركات الناشئة (Startups) العاملة داخل المملكة العربية السعودية، والتي تزاوّل نشاطها بشكل رسمي. ويعود هذا التحديد إلى الخصوصية البيئية والإجرائية والتنظيمية التي تميز البيئة الريادية السعودية (والتي تخضع لتنظيمات هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" ورؤية 2030).

### 3. الحدود البشرية (Human Scope)

تنحصر عينة الدراسة في فئة محددة من المسؤولين في الشركات الناشئة، وهم:

- المؤسسون (Founders).
- المدراء التنفيذيون (CEOs).
- مدراء تطوير الأعمال (Business Development Managers).

ويعود هذا التحديد لضمان الحصول على بيانات دقيقة حول قرارات الشركة الاستراتيجية ونموذج عملها، وهي بيانات يمتلكها فقط أصحاب القرار الاستراتيجي في الشركة.

### 4. الحدود الزمنية (Temporal Scope)

تُجرى الدراسة خلال فترة زمنية محددة. سيتم تطبيق الأداة وتحليل البيانات الخاصة بالشركات الناشئة خلال عام [أدخل العام المتوقع للتطبيق، مثال: 2026/2025]. ويُقصد بهذا أن البيانات التي سيتم تحليلها تعكس أداء الشركات وابتكاراتها خلال الفترة التي تسبق أو تتزامن مع تطبيق الاستبيان.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية والتقارير في السياق السعودي

تُستخدم هذه المراجع لتأطير الدراسة في السياق المحلي للمملكة واللغة العربية، وتشتمل على تقارير الجهات الداعمة للشركات الناشئة.

1. العديلي، ن. م. (2018). *الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والتطبيقات المعاصرة*. دار المريخ للنشر.
  - (يُستخدم لتأكيد المفاهيم الاستراتيجية الأساسية باللغة العربية).
2. حكومة المملكة العربية السعودية. (2016). *رؤية المملكة 2030*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
  - (مرجع أساسي لتأطير الدراسة في السياق الوطني لتمكين الشركات الناشئة).
3. الحربي، م. ع. (2023). أثر مرونة نماذج الأعمال على الأداء التنافسي للشركات الناشئة التقنية في مدينة الرياض. *المجلة العربية لريادة الأعمال*, 10 (2), 180-150.
  - (ملاحظة: هذا مثال على دراسة أكاديمية يجب البحث عنها فعلياً في قواعد البيانات العربية واستبدالها بالدراسة الفعلية المستخدمة).
4. منشآت - الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. (2024). *تقرير حالة المنشآت الصغيرة والمتوسطة والريادة في المملكة العربية السعودية*. (يُستخدم أحدث تقرير متوفر لدعم الإطار الاقتصادي والبيانات المتعلقة بالقطاع).

### ثانياً: المراجع الأجنبية الأساسية (English References)

تُستخدم هذه المراجع لتأطير المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية المستدامة، ونظرية نماذج الأعمال، والقدرات الديناميكية.

1. Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
  - (المصدر الأصلي لنظرية الموارد والقدرات VRIO والميزة التنافسية المستدامة).
2. Christensen, C. M. (2015). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
3. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.

○ (مرجع حاسم لفهم عناصر نموذج العمل (Business Model Canvas) وكيفية ابتكارها).

4. (Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous*.  
*Crown Business .Innovation to Create Radically Successful Businesses*

○ (مرجع هام لربط الابتكار ببيئة الشركات الناشئة السريعة التغير ومفهوم ال Pivot).

5. (Rothaermel, F. T. (2017). *Strategic Management*. (3rd ed.). McGraw-Hill Education

○ (مرجع شامل للإدارة الاستراتيجية، ويغطي المفاهيم الأساسية للربحية والميزة التنافسية).

6. (Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations  
of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

○ (مرجع أساسي لنظرية القدرات الديناميكية التي تفسر كيفية الحفاظ على الميزة في بيئة متقلبة).

7. (Amit, R. (2010 & Zott, C. Long .Business Model Design: An Activity System Perspective  
*Range Planning* 43(3-2), 216–226.

○ (يُقدم رؤية أعمق لتصميم نموذج العمل كمنظومة أنشطة متكاملة).