

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

أثر التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على الاستدامة
المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة دراسة ميدانية على
المتاجر الإلكترونية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ عبدالله محمد أيوب كالمو

الرقم الأكاديمي / ٢٥٢٠٠١٥٧٥

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

١٤٤٧ - ٢٠٢٦



إهداء

إلى من تزهو بهم الكلمات، وتتضاءل أمام فضلهم العبارات، إلى من كانوا خلف هذا الإنجاز نبضاً ودعاءً ودعماً... إلى نبع الحنان الصافي، والقلب الذي لا ينضب عطاؤه.

إلى من توجتني برضاها، وكانت دعواتها سراجاً يضيء دربي في أحلك اللحظات، وملاذاً أستظل به من عناء الأيام..

أمي الغالية.. أطل الله في عمرك وألبسك ثوب الصحة والعافية.

إلى من علمني أن الطموح لا حد له، وأن قطاف الثمر يحتاج إلى همة وعزيمة.

إلى من غرس في حب العلم، وكان لي السند المتين والقذوة الحسنة، ومصدر فخري وقوتي..

أبي الحبيب.. لا حرمني الله ظلك، وجزاك عني خير الجزاء.

إلى رفيقة الدرب ومؤنسة الروح، إلى من تحملت معي عناء هذه الرحلة الطويلة وشاطرتي لحظات القلق والسهر. إلى من كانت لي السكن والملاذ، ودفعني إلى الأمام حتى أصبح الحلم حقيقة..

زوجتي الغالية.. شكراً لصبرك وجميل مساندتك.

إلى من أتقوى بهم وأشد بهم أزر، شركاء طفولتي وسندي في كبيري..

إخوتي وأخواتي وعائلتي الكريمة.. أدامكم الله عزوةً وسنداً.

وإلى كل من أضاء لي شمعة في طريق العلم، من أساتذة أجلاء علموني حرفاً، وزملاء وأصدقاء رافقوني درياً، وكل من ساندني بكلمة طيبة أو دعوة صادقة في ظهر الغيب في مسيرتي الأكاديمية...

أهدي إليكم هذا الجهد المتواضع، ثمرةً لغرسكم، ووفاءً لفضلكم، سائلاً المولى عز وجل أن يجعله علماً نافعاً، وعملاً خالصاً لوجهه الكريم.

الباحث / عبدالله محمد أيوب كالو

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فأحمد الله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدمناه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية. وقد تمثّل المتغير المستقل في التكامل الاستراتيجي بأبعاده الخمسة: التخطيط الاستراتيجي المشترك، والتكامل المعلوماتي وتبادل البيانات، والتنسيق التشغيلي لسلسلة التوريد، والتكامل في تصميم تجربة العميل، والمرونة الاستراتيجية المشتركة. فيما تمثّل المتغير التابع في الاستدامة المالية والتشغيلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها الصالح للتحليل (٣٧٣) مفردة من أصحاب ومديري المتاجر الإلكترونية الناشئة. وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتكامل الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على الاستدامة المالية والتشغيلية، حيث بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.709)$ كما تبين أن بُعد التنسيق التشغيلي لسلسلة التوريد كان الأكثر تأثيراً، يليه التكامل المعلوماتي، ثم التخطيط الاستراتيجي المشترك. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع شركاء سلسلة التوريد، والاستثمار في أنظمة معلومات تكاملية، وتبني نهج النمو المتوازن بين التسويق والعمليات.

الكلمات المفتاحية: التكامل الاستراتيجي، التسويق، إدارة العمليات، الاستدامة المالية والتشغيلية،

المتاجر الإلكترونية الناشئة، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب.....	الإهداء.....
ج.....	الشكر والتقدير.....
د.....	المستخلص.....
ه.....	قائمة المحتويات.....
ح.....	قائمة الجداول.....
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١,١.....	١,١ المقدمة.....
٢.....	٢,١ مشكلة الدراسة.....
٣.....	٣,١ أهمية الدراسة:.....
٤.....	٤,١ أهداف الدراسة:.....
٥.....	٥,١ تساؤلات الدراسة.....
٦.....	٦,١ فروض الدراسة:.....
٧.....	٧,١ الدراسات السابقة:.....
١٧.....	٨,١ الفجوة البحثية:.....
١٨.....	٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:.....
٢١.....	١٠,١ المنهجية وطرق البحث:.....
٢٣.....	١١,١ حدود الدراسة:.....
٢٤.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
٢٤.....	المبحث الأول: التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات (المتغير المستقل).....
٢٤.....	١,١,٢ تمهيد.....
٢٥.....	٢,١,٢ مفهوم التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات.....
٢٨.....	٣,١,٢ أهمية التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات.....

٤,١,٢	أهداف التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات.....	٣٠
٥,١,٢	أبعاد التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات.....	٣٣
٦,١,٢	استراتيجيات تحقيق التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات.....	٣٧
٧,١,٢	التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات في سياق المتاجر الإلكترونية الناشئة	
٤٠		
٤٣	المبحث الثاني: الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة.....	
٤٣	١,٢,٢ تمهيد.....	
٤٤	٢,٢,٢ مفهوم الاستدامة المالية والتشغيلية.....	
٤٧	٣,٢,٢ أهمية الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة.....	
٤٨	٤,٢,٢ أهداف الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة.....	
٥٠	٥,٢,٢ أبعاد الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة.....	
٥٦	٦,٢,٢ استراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في المتاجر الإلكترونية الناشئة.....	
٥٩	٧,٢,٢ خصوصية الاستدامة المالية والتشغيلية في بيئة التجارة الإلكترونية السعودية.....	
٦١	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	
٦١	١,٣ تمهيد.....	
٦١	٢,٣ منهج الدراسة.....	
٦٢	٣,٣ مجتمع الدراسة وعينتها.....	
٦٣	٤,٣ أداة الدراسة.....	
٦٥	٥,٣ صدق أداة الدراسة.....	
٦٧	٧,٣ ثبات أداة الدراسة.....	
٦٨	٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	
٧٠	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....	
٧٠	١,٤ تمهيد.....	
٧٠	٢,٤ تحليل البيانات الديموغرافية والتنظيمية.....	
٧٤	٣,٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة.....	

٧٩	٤,٤ التحليل الوصفي للمتغير التابع: الاستدامة المالية والتشغيلية
٨٢	٥,٤ اختبار فرضيات الدراسة
٨٩	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٨٩	١,٥ مناقشة النتائج
٩٤	٢,٥ التوصيات
٩٦	Abstract
٩٧	قائمة المراجع
٩٧	المراجع العربية
١٠٢	الملاحق
١٠٣	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	جدول (١) توزيع الاستبانة واسترجاعها	٦٣
٢.	الجدول (٢): توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة وأبعادها	٦٤
٣.	الجدول (٣): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	٦٤
٤.	الجدول (٤): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة ومتغيراتها	٦٧
٥.	الجدول (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	٧٠
٦.	الجدول (٦): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	٧١
٧.	الجدول (٧): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٧١
٨.	الجدول (٨): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	٧٢
٩.	الجدول (٩): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عمر المتجر الإلكتروني	٧٢
١٠.	الجدول (١٠): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الموظفين	٧٣
١١.	الجدول (١١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع المنتجات/الخدمات	٧٣
١٢.	الجدول (١٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنطقة الجغرافية	٧٤

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١٣.	الجدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي المشترك	٧٤
١٤.	الجدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكامل المعلوماتي وتبادل البيانات	٧٥
١٥.	الجدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التنسيق التشغيلي لسلسلة التوريد	٧٦
١٦.	الجدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكامل في تصميم تجربة العميل	٧٧
١٧.	الجدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المرونة الاستراتيجية المشتركة	٧٨
١٨.	الجدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (الاستدامة المالية والتشغيلية)	٧٩
١٩.	الجدول (١٩): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التكامل الاستراتيجي على الاستدامة المالية والتشغيلية	٨٢
٢٠.	الجدول (٢٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل الاستراتيجي على الكفاءة التشغيلية	٨٤
٢١.	الجدول (٢١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل الاستراتيجي على الاستدامة المالية	٨٥
٢٢.	الجدول (٢٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل الاستراتيجي على تجربة العميل	٨٦

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٨٧	الجدول (٢٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل الاستراتيجي على القدرة التنافسية	٢٣.
٨٧	الجدول (٢٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل الاستراتيجي على الاستدامة طويلة الأمد	٢٤.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات التجارة الإلكترونية، أصبحت إدارة التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المتاجر الإلكترونية لتحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية. مع النمو الكبير في قطاع التجارة الإلكترونية وزيادة التنافس في السوق السعودي، أصبح من الضروري للمؤسسات الرقمية تبني استراتيجيات تكامل فعّالة بين أنشطتها التسويقية وعملياتها اللوجستية. فالتكامل بين هذه الأنشطة يساهم في تحسين تجربة العملاء، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، مما يعزز قدرتها على الاستمرار في بيئة تجارية ذات تحديات متزايدة. (Alharbi, 2025)

إن الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية لا تعتمد فقط على زيادة المبيعات، بل على تنظيم العمليات وتحقيق الكفاءة المالية من خلال استراتيجيات تسويقية مبتكرة ومتوافقة مع أهداف العمليات اليومية. بينما تركز استراتيجيات التسويق على جذب العملاء وتعزيز رضاهم، تساهم إدارة العمليات في تحسين سير العمل داخل المتاجر الإلكترونية، مما ينعكس على توفير التكاليف وزيادة الفعالية. عند تكامل هذين الجانبين بشكل استراتيجي، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق استدامة في الأداء المالي والتشغيلي وزيادة العوائد على المدى الطويل. (Wacker & Samson, 2021)

في هذا السياق، تعد المتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية بيئة مثالية لاختبار تأثير التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على استدامتها المالية والتشغيلية. القطاع الرقمي في السعودية يشهد تطورًا سريعًا، مما يضع أمام هذه المتاجر تحديات وفرصًا كبيرة، خاصة في ضوء رؤية ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تعزيز الاقتصاد الرقمي وزيادة استدامته المالية. تستعرض هذه الدراسة كيفية دمج استراتيجيات التسويق مع استراتيجيات إدارة العمليات لتحقيق استدامة طويلة الأمد وتحسين القدرة التنافسية لهذه المتاجر في الأسواق المحلية والدولية. (Tan et al., 2023)

٢,١ مشكلة الدراسة

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم في مجالات التجارة الإلكترونية، تواجه المتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة تتعلق بالاستدامة المالية والتشغيلية. فقد أصبحت استراتيجيات التسويق وإدارة العمليات جزءاً لا يتجزأ من تحقيق النجاح على المدى الطويل في هذا القطاع التنافسي. ومع تزايد الضغط على المتاجر الإلكترونية لمواكبة توقعات العملاء وتحقيق كفاءة العمليات، يصبح من الضروري الربط الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات لتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة المؤسسية. إلا أن قلة الدراسات التي تتناول هذا التكامل على وجه التحديد في المتاجر الإلكترونية الناشئة في السعودية تجعل من الضروري فهم العلاقة بين هذه الاستراتيجيات وكيفية تأثيرها على الاستدامة المالية والتشغيلية (Alharbi, 2025).

من جانب آخر، يمكن ملاحظة أن المتاجر الإلكترونية السعودية لا تزال في مرحلة التوسع والنمو، مما يضع عليها مسؤوليات كبيرة لتحقيق تكامل استراتيجي بين أنشطتها التسويقية واللوجستية. بينما يتم التركيز بشكل رئيسي على استراتيجيات التسويق الرقمي، لا يُعطى القدر الكافي من الاهتمام لإدارة العمليات التشغيلية بكفاءة، مما يؤدي إلى استنزاف الموارد وزيادة التكاليف التشغيلية (Tan et al., 2023). في هذه البيئة الديناميكية، تظهر الحاجة إلى استراتيجيات متكاملة تسمح للمتاجر الإلكترونية بتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد مع الحفاظ على التميز في تجربة العميل.

تعتبر الاستدامة المالية والتشغيلية من التحديات الكبرى التي تواجه المتاجر الإلكترونية في السعودية، خاصة في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة في السوق. حيث يمكن أن يؤدي غياب التكامل بين استراتيجيات التسويق وإدارة العمليات إلى انخفاض القدرة التنافسية، وبالتالي تقليص الاستدامة المالية لهذه الشركات الناشئة. علاوة على ذلك، تؤثر الاستراتيجيات التسويقية التي تركز على جذب العملاء بشكل مباشر على الاستدامة المالية، بينما تلعب إدارة العمليات دوراً محورياً في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحديد التكاليف (Wacker & Samson, 2021).

لقد أظهرت الدراسات السابقة أهمية التكامل الاستراتيجي بين مختلف الوظائف المؤسسية كأداة لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف. فقد أظهرت دراسة عارف وعصفور (٢٠٢٤) أن الشركات التي تمارس التكامل بين التسويق وإدارة العمليات تحقق رضا أعلى لدى العملاء، وتستطيع التكيف بسرعة مع التغيرات السوقية، مما يعزز استدامتها المالية. بالإضافة إلى ذلك، بينت دراسة النعيمي (٢٠٢٣) أن قدرات الاستجابة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال، مما يساهم في تحسين الاستدامة التشغيلية للمتاجر الإلكترونية.

بناءً على ما سبق، تظهر المشكلة في الحاجة الماسة إلى دراسة التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات وتأثيره على الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية. فكيف يمكن للتكامل بين استراتيجيات التسويق وإدارة العمليات أن يساهم في تحسين استدامة الأداء المالي والتشغيلي لهذه المتاجر في بيئة التجارة الإلكترونية التنافسية؟

٣,١ أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية العلمية:

- تساهم هذه الدراسة في توسيع الفهم الأكاديمي حول التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات وأثره على الاستدامة المالية والتشغيلية في المتاجر الإلكترونية، مما يوفر قاعدة معرفية متعمقة للباحثين في هذا المجال.
- تعد الدراسة إضافة مهمة للأدبيات العلمية المتعلقة بالتجارة الإلكترونية، حيث تسلط الضوء على استراتيجيات التكامل الاستراتيجي في سياق الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وهو مجال لم يتم بحثه بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.
- تقدم الدراسة تحليلاً شاملاً للعلاقة المعقدة بين التسويق وإدارة العمليات، وهو ما يتيح فهماً أفضل لكيفية تأثير التكامل بين هذه الوظائف على تحسين الأداء المالي والتشغيلي.

- تساهم الدراسة في تطوير الأدوات النظرية التي يمكن استخدامها لدراسة التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات في سياقات مختلفة، بما في ذلك بيئات الأعمال الرقمية.
- يوفر هذا البحث أساسًا لتطوير نماذج تحليلية أخرى يمكن استخدامها في الدراسات المستقبلية المتعلقة بإدارة استراتيجيات التجارة الإلكترونية، ويؤثر على كيفية تكامل استراتيجيات الأعمال في ظل البيئة الرقمية.

الأهمية العملية:

- تساهم الدراسة في تقديم استراتيجيات فعالة لتحسين الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة، مما يساعد هذه الشركات على التكيف مع بيئة السوق المتغيرة بسرعة.
- تقدم الدراسة للممارسين في مجال التجارة الإلكترونية أدوات ومفاهيم تساعد في تحقيق التكامل بين التسويق وإدارة العمليات، مما يسهل اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية لتحسين الأداء والربحية.
- تساهم الدراسة في تعزيز القدرة التنافسية للمتاجر الإلكترونية، مما يساعد الشركات على زيادة حصتها السوقية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.
- تسهم النتائج المتوقعة للدراسة في تقديم حلول عملية تهدف إلى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما ينعكس بشكل إيجابي على الربحية والاستدامة المالية للمتاجر الإلكترونية.

٤,١ أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: تهدف الدراسة إلى تحليل أثر التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- دراسة دور التكامل بين استراتيجيات التسويق وإدارة العمليات في تحسين الكفاءة التشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

- استكشاف العلاقة بين التكامل الاستراتيجي والاستدامة المالية في المتاجر الإلكترونية في المملكة العربية السعودية .
- تحليل تأثير التكامل بين التسويق وإدارة العمليات على تجربة العميل والرضا العام في المملكة العربية السعودية.
- تقييم دور التكامل الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للمتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- تقديم توصيات استراتيجية لتحسين التكامل بين التسويق وإدارة العمليات لتحقيق استدامة مالية وتشغيلية طويلة الأمد في المملكة العربية السعودية .

٥,١ تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما هو أثر التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- كيف يؤثر التكامل بين استراتيجيات التسويق وإدارة العمليات على الكفاءة التشغيلية للمتاجر الإلكترونية؟
- ما هو تأثير التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على الاستدامة المالية للمتاجر الإلكترونية؟
- كيف يساهم التكامل الاستراتيجي في تحسين تجربة العميل وزيادة الرضا العام؟
- ما هو دور التكامل الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للمتاجر الإلكترونية الناشئة؟
- ما هي التوصيات الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها لتحسين التكامل بين التسويق وإدارة العمليات في المتاجر الإلكترونية؟

٦,١ فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على الكفاءة التشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على الاستدامة المالية للمتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على تجربة العميل في المتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على القدرة التنافسية للمتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على الاستدامة طويلة الأمد للمتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

٧,١ الدراسات السابقة:

✓ دراسة (عارف وعصفور، ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التكامل الاستراتيجي بأبعاده (التكامل الأمامي، التكامل الأفقي، التحالفات الاستراتيجية، التكامل الخلفي) على رضا العملاء في شركات بيع وتوزيع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد شمل مجتمع الدراسة العاملين بالإدارة العليا والوسطى في هذه الشركات، وبلغ عدد أفراد العينة ٢٤٢ مفردة تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية.

أسفرت نتائج الدراسة عن أن التكامل الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة قوي، ويعود ذلك إلى قوة التكامل الأمامي، التكامل الأفقي، توجه الشركة نحو التحالفات الاستراتيجية، بينما لوحظ وجود بعض أوجه القصور في استراتيجية التكامل الخلفي. كما أظهرت النتائج وجود رضا عالٍ لدى العملاء.

وتوصي الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: تعزيز التكامل الأفقي بين الأقسام، تحسين آليات التكامل الأمامي مع العملاء، تفعيل التحالفات الاستراتيجية لتعزيز التكامل الاستراتيجي، زيادة التكامل الخلفي بين العمليات والإمداد، تطوير نظم التكامل العمودي مع الموردين، تحسين تجربة العميل بناءً على مخرجات التكامل الاستراتيجي، وتنفيذ برامج تدريبية لتحسين فهم العاملين لاستراتيجية التكامل الاستراتيجي.

✓ دراسة (الزيادي، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة عمليات التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات بأبعادها (الوعي الاستراتيجي، تحليل الموقف، التصور الاستراتيجي) على التكامل الاستراتيجي في منظمات القطاع العام في محافظة ذي قار. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية لتحليل البيانات المستخلصة من إجابات عينة مكونة من ٦١ منظمة.

أظهرت نتائج الدراسة أن عمليات التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات (الوعي الاستراتيجي، وتحليل الموقف، والتصور الاستراتيجي) تؤثر بشكل معنوي وموجب في تحقيق التكامل الاستراتيجي بنسب متفاوتة. كما بينت الدراسة أن العداء البيئي يعد متغيراً يعدل العلاقة بين عمليات التخطيط الاستراتيجي والتكامل الاستراتيجي، حيث يبرز أهمية العمليات الثلاث الأولى في تحقيق التكامل الاستراتيجي.

وتوصي الدراسة بعدد من النقاط أبرزها: أهمية التركيز على تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات لتعزيز التكامل الاستراتيجي، والاهتمام بدور العداء البيئي في تعديل هذه العلاقة، وتبني استراتيجيات مرنة في مواجهة التحديات البيئية.

☑ دراسة (النعي، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور قدرات الاستجابة الاستراتيجية بأبعادها (القدرات الاستجابة الاستراتيجية الداخلية، القدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية) في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال بأبعاده (التكامل الاستراتيجي الداخلي، التكامل الاستراتيجي الخارجي) في مجموعة شركات كرونجي في محافظة كركوك. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الأسلوب الاستقصائي لجمع البيانات من خلال استمارة استبيان موجهة للمديرين والعاملين في الشركة، حيث تم اختيار عينة مكونة من ٨٠ مبحوثاً.

أظهرت النتائج أن قدرات الاستجابة الاستراتيجية لها دور بارز وتأثير مهم في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال في الشركات. وتوصي الدراسة بزيادة اهتمام الشركات بقدرات الاستجابة الاستراتيجية وتوظيفها كآليات عمل أساسية لتحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال، حيث أن التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال تتزايد بشكل مستمر وتتطلب استجابة استراتيجية مرنة وفعالة.

☑ دراسة (التيجاني، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى إبراز إدارة الموارد البشرية وقدرتها على إيجاد تصور عن دورها الاستراتيجي وتحقيق الاستراتيجيات الأخرى وتحقيق التكامل الاستراتيجي في المنظمات. تنبع أهمية الدراسة من كونها

تسلط الضوء على أهمية الموارد البشرية كقوة دافعة لتكوين الاستراتيجيات الأخرى ومن ثم تحقيق التكامل الاستراتيجي للمنظمات، والربط بين أهدافها وأهداف العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة بالإضافة إلى المنهج التاريخي الوصفي التحليلي.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الفكر الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة مرتفع جداً، وأن العاملين لديهم تصور وفهم واضح لخطط الاستراتيجية وأهمية التحليل البيئي. كما تبين أن إدارة الموارد البشرية لم تكن جزءاً من منظومة الإدارة العليا في تلك الشركات.

✓ دراسة (جاسم و ابراهيم، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على حوكمة النفقات بأبعادها (تحليل النفقات، تنويع الإيرادات، تقليل الاعتماد على النفط، التحكم في الدين العام) على مؤشرات الاستدامة المالية في العراق. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، حيث تم تحليل البيانات المالية للفترة من (٢٠١٥-٢٠٢١) والاعتماد على التقارير والنشرات المتوفرة من وزارة التخطيط / الجهاز المركزي للإحصاء والبنك المركزي العراقي / دائرة الإحصاء والأبحاث.

أظهرت نتائج الدراسة أن ارتفاع مستوى الديون الداخلية والخارجية في العراق أثر بشكل عكسي على مستويات الاستدامة المالية نتيجة للأعباء المترتبة على سداد الديون والفوائد المستحقة عليها. كما توصلت الدراسة إلى أن هذه الأعباء تتحملها الأجيال الحالية واللاحقة، مما يؤثر سلباً على استدامة الموارد المالية.

وتوصي الدراسة بمجموعة من النقاط، أبرزها: تنويع إيرادات الدولة والتقليل من الاعتماد على المورد النفطي، ورفع نسبة النفقات الاستثمارية على حساب النفقات التشغيلية، بالإضافة إلى تقليل الدين العام الداخلي والخارجي، مما سينعكس بشكل إيجابي على الاستدامة المالية في العراق.

✓ دراسة (دغيم، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاستدامة البيئية التشغيلية في شركات الصناعات الكيماوية بمصر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيقها على شركات الصناعات الكيماوية في مصر.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة المباشرة بين تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل وبين كل بعد من أبعاد الاستدامة البيئية التشغيلية، والتي تشمل (البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي).

وتوصي الدراسة بتفعيل دور إدارة المواهب في شركات قطاع الصناعات الكيماوية، وذلك من خلال تصميم البرامج التي تعمل على جذب وتوظيف، وتنمية وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب المناسبة لاحتياجات وظروف وطبيعة العمل داخل الشركات.

☑ دراسة (الخليوي والعريفي، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية؛ من خلال تحديد المجالات، الآليات، والمتطلبات التحسينية لكفاءة الإنفاق في هذه الكليات. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، معتمدة على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطبيق الأداة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، والبالغ عددهم (٧١٥٩) عضواً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ عددهم (٣٨٢) عضواً.

أظهرت نتائج الدراسة عدة نتائج هامة، أبرزها:

موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على المجالات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية، ومن أبرز تلك المجالات: (مراجعة عوامل كلفة العقود التشغيلية، ومقارنتها بأفضل الممارسات المحلية والعالمية، وتطوير لوائح وإجراءات نفقات الكليات وإيراداتها وأوجه استثمارها).

موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على الآليات التحسينية لكفاءة الإنفاق، ومن أبرز تلك الآليات: (تسويق خدمات ومنتجات الكليات بالاستفادة من أفضل التجارب، إضافة إلى الحصول على بعض عقود الامتياز للإعلان والترويج للأنشطة والفعاليات).

موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على المتطلبات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية، ومن أبرز تلك المتطلبات: (دعم القيادات العليا بالجامعات والكليات لأهداف الاستدامة المالية، ووضع خطة استراتيجية لتنويع إيرادات كل كلية، وترشيد نفقاتها، واستثمار أصولها المالية والمادية).

❑ دراسة (الشمراني والشريف، ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة أبعاد الاستدامة المالية في جامعة تبوك بأبعادها (التخطيط المالي، تنوع المصادر، نوعية السياسات المالية والإدارية، ابتكار روافد مالية جديدة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والكشف عن صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك والمتمثلة في (الصعوبات التنظيمية والإدارية، الصعوبات المرتبطة بالجوانب البشرية، الصعوبات المرتبطة بالجوانب المالية والمادية) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وكذلك الكشف عن متطلبات تطوير الاستدامة المالية بجامعة تبوك والمتمثلة في (الهيكل المالي السليم، الاستدامة التشغيلية، بيئة الحرم الجامعي، التخطيط والإبداع، الثقافة والتعليم) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

ولتحقيق ذلك، تم استخدام المنهج الوصفي بمدخله المسحي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك والبالغ عددهم (١٨٨) قائداً أكاديمياً، وبلغت عينة الدراسة (١٢٨) قائداً أكاديمياً.

أظهرت النتائج:

أن واقع ممارسة أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام في جميع المحاور جاء ضمن الدرجة المتوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٣٧) وانحراف معياري (0.72).

أن صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام جاءت ضمن الدرجة المتوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٢٣) وانحراف معياري (0.75).

أن درجة أهمية متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام جاءت ضمن الدرجة العالية وبمتوسط حسابي (٣,٤١) وانحراف معياري (0.71).

وتوصي الدراسة بضرورة:

(١) زيادة الاستثمار في موارد الجامعة.

(٢) ضبط معدلات التضخم.

(٣) وضع استراتيجية لإدارة المخاطر ومواجهة الأزمات بالجامعة.

(٤) تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة.

(٥) مشاركة منسوبي الجامعة في اتخاذ القرارات المالية.

✓ دراسة (الغامدي وآخرون، ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية في المملكة العربية السعودية. يعتبر الإنفاق الفعال والمستدام أمرًا حاسمًا للمؤسسات التعليمية لضمان استدامة نشاطها وتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة. ويتطلب تحسين كفاءة الإنفاق تقييمًا شاملاً لجميع النفقات المتعلقة بالكليات، بما في ذلك النفقات التشغيلية والرأسمالية وتقدير تكاليف البنية التحتية والتكنولوجيا. يجب أن يتم توجيه الإنفاق بطريقة تتوافق مع رؤية وأهداف الكلية، مع التركيز على تعزيز الكفاءة في استخدام الموارد المالية والمادية.

يمكن تحقيق ذلك من خلال:

(١) تحسين إدارة المشتريات والتخطيط المالي.

(٢) تحقيق التوازن المثلى بين النفقات والإيرادات.

(٣) تبني مبادئ الاستدامة في استهلاك الطاقة والموارد وإدارة النفايات.

(٤) كما ينبغي فحص فرص توفير الموارد المالية البديلة والمستدامة، مثل:

(٥) إنشاء شراكات مع القطاع الخاص أو الجمعيات العلمية والثقافية.

(٦) تطوير برامج تمويل مبتكرة مثل التبرعات والمنح البحثية.

إن تحسين كفاءة الإنفاق يعد عنصراً حاسماً لتحقيق الاستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية في المملكة، ويتطلب اعتماد إدارة مالية فعالة واستخدام الموارد بطرق مستدامة، بالإضافة إلى استكشاف فرص التمويل المستدام. من المتوقع أن تساهم هذه الجهود في تعزيز جودة التعليم والتنمية المستدامة في المملكة.

✓ دراسة (Alharbi, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الرئيسية التي تمكن الانتقال من النماذج المعتمدة على الموزعين إلى العمليات المباشرة بأبعادها (الدمج التكنولوجي، التفاوض التنظيمي، ممارسات الاستدامة البيئية، ومشاركة أصحاب المصلحة) على الشركات في المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠ وأهدافها المتعلقة بالتنوع الاقتصادي والكفاءة التشغيلية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من 528 استجابة لاستبيان تمثل صناعات وأدوار مهنية متنوعة.

أظهرت النتائج أن الدمج التكنولوجي والتفاوض التنظيمي من العوامل الأساسية التي تسهم في الانتقال السلس إلى العمليات المباشرة. كما تبين أن ممارسات الاستدامة البيئية ومشاركة أصحاب المصلحة تؤثر بشكل كبير في تبني هذا التحول، حيث تعمل كمغيرات معدلة ووسيلة. أكدت النتائج على أهمية محاذاة الاستراتيجيات التشغيلية مع أهداف التنمية الوطنية لتعزيز الكفاءة والمرونة. كما تناولت الدراسة تأثير الانتقال إلى العمليات المباشرة على الكفاءة المالية، وكيف يساهم في تحسين الأداء المالي والاستدامة.

وتوصي الدراسة بعدد من التوصيات العملية لصانعي السياسات وقادة الأعمال للتصدي للتحديات التشغيلية وتحسين أدائهم المالي والتشغيلي.

❑ دراسة (Wacker & Samson, 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دمج استراتيجيات سلسلة التوريد مع قرارات التسويق بأبعادها (تصميم المنتجات وميزاتها، التسعير، التموقع) على استراتيجية الشركة بشكل عام. استخدمت الدراسة المنهج النظري من خلال إنشاء نموذج شامل يمثل هذه التحديات بناءً على الخصائص الفردية للمنتجات بدلاً من المنتجات ككل.

أظهرت النتائج أن تكامل استراتيجيات سلسلة التوريد التي تركز على الحد من التكاليف، مع الاستراتيجية التسويقية المتعلقة بتصميم المنتجات والتسعير والتموقع، يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة. كما أن التخصيص الشامل للميزات يقدم ميزة فردية للعملاء بأسعار تعكس قدرتهم على الدفع، وهو ما يعزز القدرة التنافسية للشركات.

وتوصي الدراسة بضرورة أن تتكامل استراتيجيات التسويق مع استراتيجيات سلسلة التوريد لتحقيق تحسين في تصميم المنتجات، التسعير، والتموقع بما يتناسب مع احتياجات العملاء واستعدادهم للدفع.

❑ دراسة (Tan et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات القنوات المتعددة (BOPS) و (BORO) بأبعادها (تكاليف المسافة، احتمالية المطابقة، تكلفة شبكة الإرجاع) على إيرادات وحصة السوق في المتاجر التقليدية وأقسام التجارة الإلكترونية. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال دراسة حالة استراتيجية "اشترِ عبر الإنترنت واستلم في المتجر (BOPS)" واستراتيجية "اشترِ عبر الإنترنت واستلم في المتجر وأعد عبر الإنترنت" (BORO)، مع تحليل التغيرات في الإيرادات وحصة السوق تحت هذه الاستراتيجيات.

أظهرت النتائج أن:

(١) استراتيجية BOPS يمكن أن تزيد الإيرادات لكل من المتاجر التقليدية وأقسام التجارة الإلكترونية فقط عندما تكون تكاليف المسافة معتدلة.

(٢) استراتيجية BORO تقدم فوائد أكبر للمتاجر التقليدية مقارنة بأقسام التجارة الإلكترونية.

(٣) فعالية استراتيجية BORO تتأثر بعوامل مثل احتمالية المطابقة، تكاليف المسافة، وإرجاع المنتجات.

(٤) وتوصي الدراسة بأهمية دمج القنوات المتعددة بشكل فعال لضمان تحسين الإيرادات وتحقيق التوازن بين المتاجر التقليدية وأقسام التجارة الإلكترونية، مع الأخذ في الاعتبار العوامل المؤثرة مثل تكاليف المسافة واحتمالية المطابقة.

☑ دراسة (Abi Anwar et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد (SCM) على الكفاءات الرقمية المؤسسية وأدائها التشغيلي. استخدمت الدراسة منهج اختبار الفرضيات للتحقق من تأثير هذه المتغيرات على بعضها البعض.

أظهرت النتائج دعمًا قويًا للفرضية القائلة بأن استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد تؤثر بشكل كبير على الكفاءات الرقمية المؤسسية، مما ينعكس بدوره على الأداء التشغيلي. وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية مباشرة بين استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي، بينما تأثرت الكفاءات الرقمية المؤسسية بالأداء التشغيلي بشكل غير مباشر من خلال دورها الوسيط بين استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد وفعالية العمليات.

وتؤكد الدراسة على الدور الحيوي للكفاءات الرقمية المؤسسية في تعزيز فعالية استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد، مما يزيد من الأداء التشغيلي ويعزز القيمة الموجهة نحو العميل. كما توصي الدراسة بضرورة تنسيق استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد مع الكفاءات الرقمية لضمان التكيف الفعال مع تعقيدات السوق وضمان التنافسية على المدى الطويل.

☑ دراسة (Rodrigues, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دمج استراتيجيات العمليات والتسويق في المؤسسات متعددة الجنسيات وأثر ذلك على تحسين الأداء التنظيمي. استخدمت الدراسة إطارات نظرية مثل القدرات الديناميكية ونموذج التكامل والاستجابة لتحليل كيفية تسهيل التكامل الناجح من خلال تحليل البيانات، والهيكل التنظيمي، والتعاون بين الوظائف المختلفة.

أظهرت النتائج أن الشركات التي تنسق استراتيجيات العمليات والتسويق بشكل استراتيجي تكسب ميزة تنافسية من خلال تحسين استجابة احتياجات العملاء، وتحقيق فعالية أكبر في سلسلة التوريد، وتعزيز اتساق العلامة التجارية عبر الأسواق المتنوعة. وأكدت الدراسة أن دمج هذه المجالات لا يعد فقط مفيداً، بل أصبح أمراً مؤثراً في بيئة البيع بالتجزئة الرقمية والديناميكية.

وتوصي الدراسة بضرورة دمج استراتيجيات العمليات والتسويق بشكل استراتيجي لتقديم تجارب عملاء متميزة مع الحفاظ على الفعالية من حيث التكلفة في ظل بيئة تجارية تتسم بالتغير المستمر.

✓ دراسة (Jiby et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التكامل بين تقنيات التسويق الإلكتروني والاستراتيجيات المالية بأبعادها (التسويق الرقمي، التخطيط المالي المبني على البيانات) على استدامة نمو الشركات البيئية. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، من خلال استعراض دراسات الحالة، تقارير الصناعة، والأدبيات العلمية.

أظهرت النتائج أن التكامل بين التسويق الإلكتروني والتخطيط المالي يعد من المحركات الرئيسية لاستدامة الشركات البيئية، حيث يعزز رؤية العلامة التجارية، وتحسين التفاعل مع العملاء، ويضمن الربحية على المدى الطويل. كما أكدت الدراسة على أهمية الأدوات الرقمية والانضباط المالي في دعم نمو الريادة البيئية.

وتوصي الدراسة بضرورة دمج التسويق الإلكتروني مع إدارة مالية محكمة لزيادة تأثير واستدامة الشركات البيئية، بالإضافة إلى تطوير استراتيجيات تسويق مستهدفة وخطط مالية مبنية على البيانات لتحقيق النمو المستدام في هذا القطاع.

٨,١ الفجوة البحثية:

تتسم الدراسة الحالية بتناول التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات في المتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية، وهو ما يعكس حاجة حقيقية لدراسة دور هذا التكامل في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية و تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت التكامل بين وظائف الشركات المختلفة وتأثيره على الأداء المالي والتشغيلي، حيث أظهرت دراسة عارف وعصفور (2024) أهمية التكامل الاستراتيجي في تعزيز رضا العملاء والكفاءة التشغيلية. إلا أن الدراسة الحالية تميزت بتركيزها على بيئة التجارة الإلكترونية في السعودية، مما يضيف بُعدًا جديدًا للمفهوم ويعكس تحديات وفرصًا خاصة بهذا القطاع.

بالرغم من أن بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الزيايدي (2022) تناولت التكامل الاستراتيجي في منظمات القطاع العام وأثره على استراتيجيات العمل، فإن الدراسة الحالية تركز على القطاع الخاص في بيئة التجارة الإلكترونية الناشئة، وهو ما يختلف في تطبيقاته في ظل رؤية ٢٠٣٠ التي تركز على تطوير الاقتصاد الرقمي وتعزيز الاستدامة المالية في هذا القطاع. لذا، فإن الفجوة بين هذه الدراسات تكمن في مجال التطبيق والنطاق الزمني والمكاني.

من جانب آخر، تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة النعيمي (2023) في تسليط الضوء على أهمية الاستجابة الاستراتيجية في تعزيز التكامل بين التسويق وإدارة العمليات، إلا أن دراستنا توسع نطاق البحث ليشمل تأثير الاستدامة المالية والتشغيلية في القطاع الرقمي، وهو ما لم يتم تناوله بشكل موسع في معظم الدراسات التي ركزت على القطاع الصناعي أو الخدمات التقليدية.

أما فيما يتعلق بالاستدامة المالية والتشغيلية، فإن الدراسة الحالية تساهم في سد فجوة بحثية في فهم كيفية تأثير التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على هذه الجوانب في المتاجر الإلكترونية، وهو أمر لم تحظ به الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع في القطاع التقليدي فقط. هذا الاختلاف يُعد إضافة جديدة في الأدبيات الأكاديمية حيث تشير إلى أهمية الاستدامة في البيئات الرقمية الناشئة.

وأخيراً، على الرغم من أن الدراسات مثل دراسة جاسم وإبراهيم (2023) تناولت استراتيجيات مالية لتحسين الأداء، إلا أن الفجوة التي تسدها هذه الدراسة تكمن في ربط التكامل بين استراتيجيات التسويق وإدارة العمليات بالأداء المالي والتشغيلي في التجارة الإلكترونية، مما يعزز الفهم الأكاديمي حول كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات في البيئة الرقمية المبتكرة.

٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

إن التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات يعد أحد العوامل الحاسمة التي تسهم في تحسين الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية، خاصة في ظل النمو السريع لقطاع التجارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية. ومن خلال هذا الإطار النظري، سيتم استعراض المفاهيم الرئيسية التي ترتبط بالدراسة، مثل التكامل الاستراتيجي، التسويق، إدارة العمليات، والاستدامة، وكذلك العلاقة بين هذه العوامل وأثرها على أداء المتاجر الإلكترونية.

١. التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات

التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات يشير إلى التنسيق الفعّال بين الأنشطة التسويقية والتشغيلية داخل المنظمة لتحقيق أهداف مشتركة. يتضمن ذلك انسجام السياسات والاستراتيجيات بين الإدارات المختلفة لضمان تقديم عروض تلبي احتياجات السوق وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد. تؤكد العديد من الدراسات على أن التكامل بين التسويق وإدارة العمليات يسهم في تحسين

الكفاءة التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية، بما يؤدي إلى تحسين الاستدامة المالية للمؤسسات (Wacker & Samson, 2021).

في سياق المتاجر الإلكترونية، يعتبر التسويق الرقمي من الأدوات الرئيسية لجذب العملاء وتعزيز ولائهم، بينما تركز إدارة العمليات على تحسين الإجراءات الداخلية مثل إدارة المخزون، خدمة العملاء، والتحكم في التكاليف. وعليه، فإن التكامل بين هذين الجانبين يُعتبر أمرًا ضروريًا لتحقيق استدامة الأداء المالي والتشغيلي في هذا القطاع. وقد أظهرت دراسة عارف وعصفور (٢٠٢٤) أن التكامل الاستراتيجي داخل الشركات يعزز من رضا العملاء ويزيد من كفاءة العمليات، مما يساهم في تحسين الأداء المالي.

٢. التسويق في المتاجر الإلكترونية

التسويق الرقمي أصبح أحد الأعمدة الأساسية التي تعتمد عليها المتاجر الإلكترونية لزيادة مبيعاتها وتعزيز تفاعلها مع العملاء. يشمل التسويق الرقمي العديد من الأنشطة مثل الإعلانات المدفوعة عبر الإنترنت، التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وتحسين محركات البحث (SEO). يعتمد التسويق الرقمي على البيانات والتقنيات الحديثة لتوجيه الحملات الإعلانية نحو الجمهور المناسب، مما يعزز من رؤية العلامة التجارية ويسهم في تحقيق زيادة في الإيرادات.

دراسة Tan et al (٢٠٢٣) تشير إلى أن التسويق الرقمي في المتاجر الإلكترونية يلعب دورًا محوريًا في تحسين تجربة العملاء، حيث يعزز من التفاعل المستمر مع العملاء، مما يساهم في زيادة الولاء وتحقيق استدامة الربحية على المدى الطويل. وتعد تحليلات البيانات جزءًا أساسيًا من التسويق الرقمي، حيث تساعد في فهم سلوك العملاء وتوجيه الحملات التسويقية بشكل أكثر دقة وفعالية، وهو ما ينعكس إيجابًا على الاستدامة المالية للمتاجر الإلكترونية.

٣. إدارة العمليات في المتاجر الإلكترونية

إدارة العمليات في المتاجر الإلكترونية تشمل جميع الأنشطة التي تُنفذ داخل المنظمة لضمان سير العمل بشكل سلس وفعال. تشمل هذه الأنشطة إدارة المخزون، الشحن، والتوصيل، وخدمة العملاء. إدارة العمليات هي التي تحدد الكفاءة التشغيلية للمتاجر الإلكترونية، وبالتالي تساهم في الاستدامة التشغيلية على المدى الطويل.

تشير دراسة Alharbi (٢٠٢٥) إلى أن إدارة العمليات في المتاجر الإلكترونية الناشئة تتطلب تكاملاً قوياً مع استراتيجيات التسويق، بحيث يكون هناك تنسيق بين التوقعات التي يتم وضعها في الحملات التسويقية مع القدرات التشغيلية في تلبية تلك التوقعات بشكل فعال. على سبيل المثال، إذا كانت الحملة التسويقية تروج لمنتج معين بكميات كبيرة، فإن إدارة العمليات تحتاج إلى التأكد من توفر المخزون والتوزيع السلس للمنتجات لتحقيق الرضا وتجنب التكاليف الزائدة.

٤. الاستدامة المالية والتشغيلية في المتاجر الإلكترونية

تعتبر الاستدامة المالية والتشغيلية من الأهداف الرئيسية التي تسعى المتاجر الإلكترونية لتحقيقها لضمان بقاءها في السوق. الاستدامة المالية تتعلق بإدارة الإيرادات والنفقات بشكل فعال لضمان تحقيق أرباح مستدامة، بينما الاستدامة التشغيلية ترتبط بتحقيق كفاءة العمليات وتقليل التكاليف التشغيلية. كما أن الاستدامة المالية تعتمد بشكل كبير على تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات من خلال استراتيجيات التسويق الفعالة التي تزيد من مبيعات المنتجات والخدمات.

دراسة جاسم وإبراهيم (٢٠٢٣) أظهرت أن الاستدامة المالية للمتاجر الإلكترونية يمكن تحقيقها من خلال التحكم في التكاليف وتحسين إدارة الإيرادات. في حين تؤكد دراسة الخليوي والعريفي (٢٠٢٣) أن تحسين الكفاءة التشغيلية في المتاجر الإلكترونية يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية، مما يساهم في تحسين الربحية وزيادة الاستدامة المالية. من خلال تحسين التكامل بين التسويق وإدارة العمليات، يمكن للمتاجر الإلكترونية أن تحقق الكفاءة في استخدام الموارد وتقليل الفاقد، مما يعزز استدامتها المالية والتشغيلية.

٥. التكامل الاستراتيجي والتحديات في المتاجر الإلكترونية

رغم أن التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات يعد من العوامل الأساسية لنجاح المتاجر الإلكترونية، إلا أن هناك تحديات كبيرة تواجه الشركات الناشئة في هذا المجال. أول هذه التحديات هو التنسيق بين الفرق المختلفة داخل الشركة لضمان أن جميع الاستراتيجيات تعمل بشكل متكامل، وهو ما يعكس أهمية القيادة الاستراتيجية في إدارة هذا التكامل. أيضًا، تواجه المتاجر الإلكترونية تحديات في تحقيق التوازن بين الاحتياجات التسويقية و القدرة التشغيلية، مما يتطلب استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات السريعة في السوق.

دراسة التيجاني (٢٠٢٢) أكدت على أهمية المرونة التنظيمية في مواجهة التحديات التشغيلية والتسويقية، كما أوضحت دراسة Tan et al. (٢٠٢٣) أن النجاح في التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات يتطلب استجابة سريعة لاحتياجات السوق، مما يجعل التكنولوجيا و التواصل الفعال من العوامل الأساسية في تحقيق النجاح.

١٠,١ المنهجية وطرق البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية. تُستخدم الدراسة منهجية الوصف التحليلي لدراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية التي تشمل التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات وتأثيرها على الاستدامة المالية والتشغيلية في الشركات الناشئة.

نوع البحث:

يعتمد البحث على المنهج الكمي، حيث سيتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات الموجهة إلى أصحاب ومديري المتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة. سيتم تطبيق استبانة مُعدة خصيصًا لقياس

التكامل بين استراتيجيات التسويق وإدارة العمليات، وكذلك لتقييم الاستدامة المالية والتشغيلية. سيتمكن هذا المنهج من الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي لاستخلاص العلاقات بين المتغيرات.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية التي تعمل في مختلف القطاعات التجارية. تم اختيار هذه الشركات لأنها تمثل القطاع الواعد في التجارة الإلكترونية في المملكة.

عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية من المتاجر الإلكترونية الناشئة، بحيث تمثل مجموعة متنوعة من الشركات التي تعمل في مجالات مختلفة مثل الملابس، الإلكترونيات، المنتجات الغذائية، وغيرها. يقدر حجم العينة بـ 200 إلى 250 مستجيباً من المديرين والمسؤولين في هذه المتاجر الإلكترونية.

أدوات جمع البيانات:

سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. يتكون الاستبيان من عدة أقسام لقياس المتغيرات المختلفة التي سيتم دراستها:

- قسم أول: يتضمن أسئلة حول التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات، مثل آليات التعاون بين الفرق المختلفة في التسويق والإدارة التشغيلية، والتكامل بين استراتيجيات الترويج، والتوزيع، واللوجستيات.
- قسم ثاني: يتضمن أسئلة حول الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية، مثل مدى قدرة هذه المتاجر على تحقيق الربحية، التوسع، والاستدامة التشغيلية.
- قسم ثالث: يتضمن أسئلة حول تجربة العملاء و الرضا عن الأداء المشترك بين التسويق وإدارة العمليات في المتاجر الإلكترونية.

أساليب تحليل البيانات:

- سيتم تحليل البيانات باستخدام البرمجيات الإحصائية مثل SPSS أو AMOS، حيث سيتم إجراء التحليل الوصفي لاستخلاص المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغيرات الأساسية.
- سيتم استخدام التحليل الانحداري (Regression Analysis) لقياس قوة العلاقة بين التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات، و الاستدامة المالية والتشغيلية.
- كما سيتم استخدام اختبار ANOVA لاختبار الفروق بين المجموعات المختلفة في الدراسة بناءً على بعض المتغيرات مثل القطاع التجاري أو حجم الشركة.

المتغيرات الرئيسية للدراسة:

- التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات: يتضمن التكامل بين التسويق الرقمي وإدارة العمليات مثل إدارة المخزون، والتوزيع، والخدمات اللوجستية.
- الاستدامة المالية: يقيس مدى قدرة المتاجر الإلكترونية على تحقيق الربحية المستدامة، وتحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات.
- الاستدامة التشغيلية: يقيس مدى الكفاءة التشغيلية للمتاجر الإلكترونية، مثل تحسين العمليات الداخلية، تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية.

١١,١ حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تركز الدراسة على تحليل أثر التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة: دراسة ميدانية على المتاجر الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية ، واقتصرت على المتاجر الإلكترونية العاملة فيها .
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي ٢٠٢٥.
- حدود بشرية: اقتصر مجتمع الدراسة على المديرين والمشرفين والعاملين في المتاجر الإلكترونية في المملكة العربية السعودية .

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات (المتغير

المستقل)

١,١,٢ تمهيد

أصبحت بيئة الأعمال المعاصرة تفرض على المنظمات تحديات متشعبة ومتسارعة لا يمكن مواجهتها من خلال الاعتماد على أداء وظيفي منعزل، بل باتت الحاجة ملحة إلى تبني مداخل إدارية تقوم على التنسيق العميق والمواءمة المستمرة بين مختلف الوظائف التنظيمية. وفي قلب هذا التوجه يقف التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات بوصفه ركيزة محورية لبناء منظمات قادرة على خلق قيمة حقيقية ومستدامة للعملاء وأصحاب المصلحة على حد سواء. فالتسويق بطبيعته يمثل الواجهة التي تتفاعل من خلالها المنظمة مع السوق، إذ يضطلع بمهام استشعار حاجات العملاء وتوقعاتهم وترجمتها إلى وعود قيمة، بينما تمثل إدارة العمليات الذراع التنفيذية المسؤولة عن تحويل هذه الوعود إلى منتجات وخدمات فعلية تُقدّم بمستوى الجودة والكفاءة والسرعة التي يتوقعها العميل. وعندما تعمل هاتان الوظيفتان وفق أطر منفصلة وأولويات متباينة، تنشأ فجوات تشغيلية وتسويقية تُضعف الأداء الكلي للمنظمة وتُفقد قدرتها على المنافسة، وهو ما يتجلى بوضوح أكبر في سياق المتاجر الإلكترونية الناشئة التي تعمل بموارد محدودة وهوامش ربحية ضيقة في سوق رقمي شديد التنافسية.

إن فكرة التكامل بين الوظائف التنظيمية ليست وليدة اللحظة، لكنها اكتسبت زخماً متصاعداً مع تطور النظرية الإدارية وانتقالها من النماذج الآلية التي تنظر إلى المنظمة بوصفها مجموعة وحدات مستقلة، إلى النماذج العضوية والنظمية التي ترى فيها كياناً متكاملًا تتشابك فيه العلاقات وتتبادل فيه الوظائف التأثير. وفي هذا الإطار، يُعدّ التكامل بين التسويق وإدارة العمليات من أكثر أشكال التكامل الوظيفي أهمية وحساسية، ذلك أنه يقع عند نقطة التقاطع بين ما تريده السوق وما تستطيع المنظمة تقديمه فعلاً، وأي خلل في هذا التقاطع ينعكس مباشرة على رضا العميل وعلى الأداء المالي والتشغيلي. وقد أشار الزيايدي

(٢٠٢٢) إلى أن عمليات التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات تُسهم في تعزيز التكامل الاستراتيجي حين تُوظَّف في سياق بيئي يتسم بالعداء والتعقيد، مما يعني أن التكامل لا يتحقق في فراغ بل يتأثر بالسياق البيئي الذي تعمل فيه المنظمة ويتشكَّل بأدواته.

ويكتسب هذا الموضوع أهمية مضاعفة حين يُنقل إلى ميدان التجارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، حيث يشهد هذا القطاع نمواً متسارعاً مدفوعاً برؤية المملكة ٢٠٣٠ وما صاحبها من تحولات رقمية واقتصادية واجتماعية واسعة. فالمتاجر الإلكترونية الناشئة تواجه تحديات فريدة تتعلق بضرورة المواءمة المستمرة بين حملاتها التسويقية الرقمية وقدراتها التشغيلية في مجالات التخزين والشحن وإدارة المخزون وخدمة ما بعد البيع، وأي اختلال في هذه المواءمة قد يؤدي إلى خسائر مالية وتشغيلية تُهدد استمرارية المتجر ذاته. ومن هنا، يسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية معمقة لمفهوم التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات، من خلال استعراض التعريفات والاتجاهات المختلفة في تحديد هذا المفهوم، وتحليل أهميته وأهدافه، وتفكيك أبعاده، وعرض الاستراتيجيات والآليات التي يمكن من خلالها تفعيله، مع ربط ذلك كله بسياق المتاجر الإلكترونية الناشئة كلما أمكن ذلك.

٢،١،٢ مفهوم التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات

يُعدّ مفهوم التكامل الاستراتيجي من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات الإدارة الاستراتيجية وإدارة العمليات والتسويق، غير أن تعريفه ظل يتباين بين الباحثين تبعاً للمنظور النظري الذي ينطلقون منه ومجال التطبيق الذي يركزون عليه. ويمكن القول إن هذا التباين لا يعكس تناقضاً بقدر ما يعكس ثراء المفهوم وتعدد أبعاده، إذ إن كل تعريف يُلقي الضوء على جانب معين من جوانب التكامل ويُثري الفهم الكلي له.

فقد تناول التيجاني (٢٠٢٢) التكامل الاستراتيجي من زاوية إدارة الموارد البشرية، حيث عرّفه بوصفه عملية المواءمة المنهجية بين استراتيجيات الوظائف المختلفة داخل المنظمة والاستراتيجية الكلية لها، بحيث تعمل جميع الأنشطة والقرارات الوظيفية في اتجاه واحد يخدم الأهداف العليا للمنظمة. وما يُستفاد من هذا التعريف هو تأكيدُه على البعد الرأسي للتكامل، أي الربط بين المستوى الوظيفي والمستوى

الاستراتيجي الكلي، وهو بعد جوهري لأنه يضمن ألا تعمل الوظائف وفق أجنداتها الخاصة بل وفق رؤية مشتركة. وحين يُسَقَط هذا المنظور على العلاقة بين التسويق وإدارة العمليات، فإنه يعني أن كلتا الوظيفتين ينبغي أن تستمدا أولوياتهما من الاستراتيجية العامة للمنظمة، فإذا كانت الاستراتيجية تقوم على التميز في خدمة العميل، فإن التسويق يوجّه رسائله وحملاته نحو هذا الوعد، وإدارة العمليات تُهَيِّئ بنيتها التحتية وعملياتها لتحقيقه فعلاً.

وفي سياق مختلف، قدّم الزبدي (٢٠٢٢) تصوراً للتكامل الاستراتيجي يرتكز على دور نظم المعلومات بوصفها وسيطاً تكاملياً بين الوظائف، حيث يُفهم التكامل هنا على أنه حالة من التزامن المعلوماتي والقراري بين مختلف الوحدات التنظيمية تتحقق من خلال تخطيط استراتيجي مشترك لأنظمة المعلومات يُتيح تدفق البيانات والمعرفة عبر الحدود الوظيفية. ويضيف هذا التعريف بُعداً تقنياً ومعلوماتياً مهماً إلى فهم التكامل، إذ يُبرز أن التكامل ليس مجرد نوايا حسنة أو إعلانات تنظيمية، بل يتطلب بنية تحتية معلوماتية تُمكن من تبادل البيانات في الوقت الحقيقي بين التسويق والعمليات. وهذا البعد يكتسب أهمية بالغة في سياق المتاجر الإلكترونية حيث تُنتج كميات هائلة من البيانات التسويقية والتشغيلية التي ينبغي أن تتدفق بسلاسة بين الفريقين لاتخاذ قرارات متسقة.

أما النعيمي (٢٠٢٣) فقد نظر إلى التكامل الاستراتيجي من منظور الاستجابة الاستراتيجية، معرفاً إياه بأنه القدرة التنظيمية على تحقيق التنسيق الديناميكي بين الوظائف المختلفة بما يُمكن المنظمة من الاستجابة بفاعلية وسرعة للتغيرات البيئية والتنافسية. ويتميز هذا التعريف بتركيزه على الطابع الديناميكي للتكامل، فهو لا يراه حالة ثابتة تتحقق مرة واحدة بل عملية مستمرة تتكيف مع المتغيرات، وهو ما يتوافق مع طبيعة بيئة التجارة الإلكترونية التي تتغير بسرعة فائقة وتتطلب من المتاجر الناشئة مرونة عالية في إعادة ضبط العلاقة بين تسويقها وعملياتها استجابة لتقلبات الطلب وسلوك المستهلك الرقمي.

وقد أضاف المدو وآخرون (٢٠٢٤) بُعداً قيادياً إلى مفهوم التكامل الاستراتيجي، إذ تناولوه من زاوية دور القيادة في تحقيقه والحد من الانجراف الاستراتيجي الذي يحول دون تحقيقه. وفي هذا الإطار، يُفهم التكامل على أنه نتاج لممارسات قيادية واعية تعمل على توحيد الرؤى والأولويات عبر الوظائف المختلفة

ومنع انحراف أي وظيفة عن المسار الاستراتيجي المشترك. ويؤثر هذا المنظور فهم التكامل بتأكيد أنه لا يتحقق تلقائياً بمجرد وضع خطط مشتركة، بل يحتاج إلى قيادة فاعلة تتابع التنفيذ وتعالج التوترات البيئية التي تنشأ حتماً بين وظائف ذات ثقافات مهنية وأولويات مختلفة كالتسويق والعمليات.

ومن المنظور الأجنبي، قدّم Wacker & Samson (2021) تصوراً تكاملياً متقدماً يتجاوز مجرد التنسيق بين التسويق والعمليات إلى ما أسماه "التحسين المشترك" (Joint Optimization)، حيث يُعرّف التكامل الاستراتيجي بأنه التصميم المتزامن والمتبادل لقرارات المزيج التسويقي وقرارات العمليات وسلسلة التوريد بحيث يُعظّم الأداء الكلي للمنظمة بدلاً من تحسين أداء كل وظيفة على حدة. ويُعدّ هذا التعريف من أكثر التعريفات عمقاً لأنه ينتقل من فكرة التنسيق إلى فكرة التصميم المشترك، أي أن القرارات التسويقية والتشغيلية لا تُتخذ أولاً بمعزل ثم يُجرى التنسيق بينها لاحقاً، بل تُصمّم منذ البداية بشكل مشترك ومتزامن.

كذلك تناول Jankovic & Curovic (2023) التكامل الاستراتيجي في سياق التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، حيث يُفهم التكامل على أنه المواءمة الاستراتيجية بين الأنظمة الرقمية والبشرية عبر وظائف المنظمة المختلفة لتحقيق استدامة الأعمال في العصر الرقمي. ويُسلّط هذا التعريف الضوء على أن التكامل في المنظمات المعاصرة، وبخاصة المتاجر الإلكترونية، لم يعد يقتصر على تنسيق الأنشطة البشرية بل يمتد ليشمل تكامل الأنظمة التقنية والخوارزميات التي تدعم قرارات التسويق والعمليات.

ومن جانبه، طرح Rodrigues (2025) التكامل بين العمليات والتسويق في سياق مؤسسات التجزئة متعددة الجنسيات، معزّفاً إياه بأنه التوحيد المنهجي لاستراتيجيات العمليات واستراتيجيات التسويق بهدف تحسين الأداء الكلي من خلال ضمان أن تكون قرارات التسعير والترويج والتوزيع متسقة مع القدرات التشغيلية الفعلية للمنظمة في مجالات الإنتاج والتخزين والإمداد. ويبرز هذا التعريف فكرة الواقعية التشغيلية في التكامل، أي أن الوعود التسويقية ينبغي أن تكون مُقيّدة بالقدرات التشغيلية الحقيقية وليست منفصلة عنها.

وفي ضوء هذه التعريفات المتعددة، يرى الباحث أن التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات يمكن تعريفه بأنه: "عملية إدارية مستمرة وديناميكية تقوم على التصميم المشترك والتنسيق المنهجي للقرارات والأنشطة والأنظمة المعلوماتية بين وظيفتي التسويق وإدارة العمليات، في إطار رؤية استراتيجية موحدة، بما يضمن المواءمة بين وعود القيمة المقدمة للسوق والقدرات التشغيلية الفعلية للمنظمة، ويُمكنها من الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية وتعظيم الأداء الكلي بدلاً من التحسين الجزئي لكل وظيفة على حدة". ويستند هذا التعريف الإجرائي إلى تجميع الأبعاد المختلفة التي أبرزتها التعريفات السابقة: البعد الرأسي (الربط بالاستراتيجية الكلية)، والبعد الأفقي (التنسيق بين الوظائف)، والبعد المعلوماتي (تدفق البيانات والمعرفة)، والبعد الديناميكي (الاستجابة للتغيرات)، والبعد القيادي (الإرادة التنظيمية الداعمة)، وذلك في تعريف واحد متكامل يُلائم سياق المتاجر الإلكترونية الناشئة التي تتطلب مستوى عالياً من التناغم بين وظائفها في ظل محدودية مواردها وسرعة تغير بيئتها.

٣,١,٢ أهمية التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات

تتعاظم أهمية التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات في ظل التحولات العميقة التي تشهدها بيئة الأعمال الرقمية، حيث لم يعد ممكناً للمنظمات أن تحقق أداءً متميزاً ومستداماً من خلال التميز في وظيفة واحدة فحسب، بل أصبح مصدر الميزة التنافسية الحقيقية كامناً في القدرة على تنسيق الجهود عبر الحدود الوظيفية وتوحيدها نحو خلق قيمة متكاملة للعميل. إن المتاجر الإلكترونية الناشئة، بحكم بنيتها التنظيمية المرنة ومواردها المحدودة وبيئتها شديدة التنافسية، تجد نفسها في حاجة ماسة إلى هذا التكامل أكثر من المنظمات الكبرى والراسخة، لأن أي هدر ناتج عن سوء التنسيق بين التسويق والعمليات قد يُشكل عبئاً مالياً وتشغيلياً لا تستطيع تحمّله.

ويشير (Wacker & Samson (2021 إلى أن أهمية التكامل بين التسويق والعمليات تنبثق من عدة اعتبارات جوهرية: أولها أن التحسين المنفصل لكل وظيفة قد يؤدي إلى نتائج دون المثلى على مستوى المنظمة ككل، إذ قد يسعى التسويق إلى تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات وعروض ترويجية مكثفة لجذب العملاء، بينما تسعى العمليات إلى تقليص التشكيلة وتوحيد العمليات لخفض التكاليف، وفي غياب تكامل

حقيقي يظل هذا التعارض قائماً ويُضعف الأداء الكلي. وثانيها أن قرارات المزيج التسويقي—التسعير والترويج والتوزيع والمنتج—لها انعكاسات تشغيلية مباشرة لا يمكن تجاهلها، فقرار إطلاق حملة ترويجية ضخمة مثلاً يترتب عليه زيادة مفاجئة في الطلب تتطلب استعداداً تشغيلياً مسبقاً في المخزون والتخزين والشحن، وإذا لم يكن هناك تنسيق مسبق فإن النتيجة ستكون تأخراً في التسليم ونفاداً في المخزون وتدهوراً في تجربة العميل. وثالثها أن التحسين المشترك للقرارات التسويقية والتشغيلية يُفضي إلى كفاءة أعلى في استخدام الموارد وتكاليف أقل وخدمة أفضل للعميل، وهو ما يُعدّ أمراً حيوياً للمتاجر الإلكترونية الناشئة التي تعمل بموارد محدودة.

ويرى (Salah et al. (2023) أن أهمية التكامل بين العمليات والوظائف الأخرى تتجلى في كونه آلية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال عدة مسارات: أولها تحسين تكامل سلسلة التوريد بما يضمن تدفقاً سلساً للمنتجات من المورد إلى العميل النهائي بتكلفة أقل وسرعة أعلى وجودة مضمونة. وثانيها تعزيز القدرة على التنبؤ بالطلب من خلال مشاركة البيانات التسويقية مع فريق العمليات، مما يُحسن من إدارة المخزون ويُقلل الفاقد والهدر. وثالثها تسريع دورة تطوير المنتجات والخدمات الجديدة من خلال ضمان أن تكون أفكار المنتجات النابعة من رؤية تسويقية مدعومة بقدرات تشغيلية فعلية، وهو ما يُسرّع الوقت اللازم لطرحها في السوق ويُقلل من مخاطر الفشل.

كما تتعزز أهمية هذا التكامل في ضوء ما أشار إليه (Tan et al. (2023) بشأن استراتيجيات القنوات المتعددة في التجارة الإلكترونية، حيث يُبرز أن التكامل بين الوظائف يُصبح ضرورة حتمية عندما تعتمد المنظمة على قنوات متعددة للوصول إلى العميل، لأن كل قناة تتطلب تنسيقاً خاصاً بين ما يُعرض تسويقياً عبرها وبين القدرة التشغيلية على التوفية بالطلبات الواردة منها. إن المتاجر الإلكترونية التي تباع عبر موقعها الإلكتروني وتطبيقها ومنصات التواصل الاجتماعي والأسواق الإلكترونية المجمعة تحتاج إلى مستوى عالٍ من التكامل لضمان اتساق تجربة العميل عبر جميع هذه القنوات، وأي خلل في هذا التكامل ينعكس سلباً على سمعة المتجر وولاء عملائه.

وتتضح أهمية التكامل الاستراتيجي كذلك من منظور الاستدامة المالية، إذ يُشير (Lee 2021) إلى أن إدارة سلسلة التوريد حين تكون متكاملة مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة تُسهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي معاً، ذلك أن التكامل يُقلل من الهدر الناتج عن سوء التنسيق، ويُحسّن من إدارة التدفقات النقدية من خلال مواءمة دورات الشراء والتخزين والبيع مع الأنماط الفعلية للطلب التي يرصدها التسويق. وهذا البعد المالي للأهمية يكتسب حساسية خاصة في حالة المتاجر الإلكترونية الناشئة التي تعاني كثيراً من مشكلات السيولة وإدارة التدفقات النقدية في مراحلها المبكرة.

ولا تقتصر أهمية هذا التكامل على الأبعاد التشغيلية والمالية فحسب، بل تمتد لتشمل البعد التنافسي، حيث أوضح (Abi Anwar et al. 2024) أن التآزر بين الكفاءات الرقمية والإدارة الاستراتيجية لسلسلة التوريد يُشكّل ركيزة لتحقيق التميز التشغيلي والميزة التنافسية. ففي سوق التجارة الإلكترونية السعودي الذي يشهد دخول لاعبين محليين وعالميين بشكل متزايد، فإن المتاجر الناشئة التي تنجح في تحقيق تكامل فعال بين تسويقها وعملياتها تكون أقدر على تقديم عرض قيمة متفوق يجمع بين جاذبية الرسالة التسويقية وكفاءة التنفيذ التشغيلي، وهو ما يصعب على المنافسين تقليده بسهولة لأنه ينبع من قدرة تنظيمية عميقة وليس من مورد منفرد.

وعلاوة على ذلك، تبرز أهمية التكامل من منظور تجربة العميل التي أصبحت المعيار التنافسي الأبرز في عالم التجارة الإلكترونية. فقد أشار عارف وعصفور (٢٠٢٤) إلى أن التكامل الاستراتيجي يلعب دوراً محورياً في زيادة رضا العملاء، وذلك من خلال ضمان أن تكون التجربة الكلية للعميل—من لحظة تعرّضه للرسالة التسويقية إلى لحظة استلامه للمنتج وما بعدها—تجربة متسقة وسلسلة تُلبي توقعاته أو تتجاوزها. وفي المتاجر الإلكترونية، تتشكل تجربة العميل عند نقاط تقاطع متعددة بين التسويق والعمليات: سرعة الاستجابة للطلب، ودقة وصف المنتج مقارنة بما يصل فعلاً، وسرعة الشحن ومتابعته، وسهولة الاسترجاع والاستبدال، وكلها أمور تتطلب تنسيقاً وثيقاً بين الوظيفتين.

٤,١,٢ أهداف التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات

يسعى التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تتكامل فيما بينها لتعزيز قدرة المنظمة على خلق القيمة وتقديمها بكفاءة واستدامة. وتباين رؤى الباحثين حول هذه الأهداف تبعاً للمنظور الذي يتبنونه، غير أنه يمكن رصد عدد من الأهداف الجوهرية التي يتقاطع حولها معظم هذه الرؤى.

يرى (Wacker & Samson (2021 أن الهدف الأساسي للتكامل بين التسويق والعمليات يتمثل في تحقيق التحسين المشترك بدلاً من التحسين الجزئي، وهذا يعني الانتقال من منطق تعظيم أداء كل وظيفة بمعزل عن الأخرى إلى منطق تعظيم الأداء الكلي للمنظمة حتى لو اقتضى ذلك تنازلات جزئية من كل وظيفة. ويتفرع عن هذا الهدف العام عدة أهداف فرعية تشمل: تقليص الفجوة بين توقعات العميل التي يُشكّلها التسويق وبين الأداء الفعلي الذي تقدمه العمليات، وتحسين دقة التنبؤ بالطلب من خلال مشاركة الرؤى التسويقية مع فريق العمليات، وخفض تكلفة التوفية بالطلبات من خلال التخطيط المشترك للحملات الترويجية والقدرة التشغيلية.

ومن منظور استراتيجي أشمل، يُحدد (Marei et al. (2024 أهداف التكامل في إطار ما يُسميه التوجه الاستراتيجي نحو الأداء التشغيلي المستدام، حيث يهدف التكامل إلى: تحقيق المواءمة بين التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وممارساتها التشغيلية بما يضمن استدامة الأداء على المدى الطويل وليس تحقيق نتائج قصيرة الأمد على حساب الكفاءة المستقبلية، وبناء قدرات تنظيمية مشتركة عابرة للوظائف تكون قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق الاستدامة التشغيلية التي تعني القدرة على الحفاظ على مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية التشغيلية بشكل مستمر دون استنزاف للموارد.

ويُضيف (Salah et al. (2023 إلى هذه الأهداف بُعد تكامل سلسلة التوريد، حيث يهدف التكامل بين التسويق والعمليات إلى: تحقيق تكامل سلسلة التوريد من الطرف إلى الطرف بحيث تكون إشارات الطلب التي يرصدها التسويق مرتبطة مباشرة بقرارات التوريد والإنتاج والتوزيع، وتحسين استجابة سلسلة التوريد لتقلبات الطلب من خلال آليات مشاركة المعلومات التسويقية مع شركاء سلسلة التوريد، وتقليل تأثير ظاهرة "تضخيم الطلب" التي تنتج عن سوء التنسيق بين الجانب التسويقي والجانب التشغيلي.

كما يُشير Tan et al. (2023) إلى أن من أهداف التكامل في سياق التجارة الإلكترونية متعددة القنوات تحقيق ما يُعرف بالتجربة السلسة للعميل عبر القنوات المختلفة، وهذا يتطلب مواءمة مستمرة بين الرسائل التسويقية والعروض المقدمة عبر كل قناة وبين القدرة التشغيلية على التوفية بالطلبات الواردة من كل منها. ويتفرع عن ذلك هدف توحيد قاعدة بيانات العملاء والمخزون عبر القنوات المختلفة بحيث يحصل العميل على معلومات دقيقة حول توفر المنتجات بغض النظر عن القناة التي يستخدمها.

ومن منظور الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، يُحدد التيجاني (٢٠٢٢) أهدافاً للتكامل الاستراتيجي تتعلق ببناء ثقافة تنظيمية مشتركة تتجاوز الحدود الوظيفية، وتطوير كفاءات بشرية قادرة على العمل عبر الوظائف، وتقليل الصراعات البيئية الناتجة عن اختلاف الأولويات والثقافات المهنية بين التسويق والعمليات. وهذه الأهداف وإن بدت "ناعمة" مقارنة بالأهداف التشغيلية والمالية، إلا أنها تُشكّل الأساس الذي يقوم عليه أي تكامل حقيقي ومستدام.

وفي سياق التحول الرقمي، يُضيف Jankovic & Curovic (2023) هدف تحقيق التكامل الرقمي بين الوظائف، أي بناء منظومة رقمية موحدة تُتيح تدفق البيانات والقرارات بين التسويق والعمليات في الوقت الحقيقي، مما يُمكن من اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة تقوم على بيانات مشتركة بدلاً من بيانات منعزلة. وهذا الهدف يكتسب أهمية خاصة في المتاجر الإلكترونية حيث تُتاح إمكانيات تقنية هائلة لتحقيق هذا التكامل الرقمي من خلال أنظمة إدارة الطلبات وأنظمة إدارة علاقات العملاء وأدوات تحليل البيانات المتقدمة.

ويمكن للباحث أن يستخلص من هذه الرؤى المتعددة أن أهداف التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات في سياق المتاجر الإلكترونية الناشئة تتمحور حول ثلاث غايات كبرى: الغاية الأولى هي غاية الكفاءة وتعني تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المحدودة من خلال القضاء على الهدر الناتج عن سوء التنسيق. والغاية الثانية هي غاية الفعالية وتعني ضمان أن تترجم الجهود التسويقية إلى نتائج تشغيلية فعلية ترضي العميل وتحقق العائد المرجو. والغاية الثالثة هي غاية الاستدامة وتعني بناء

نموذج عمل قادر على الاستمرار والنمو على المدى الطويل من خلال التوازن بين متطلبات السوق وقدرات التنفيذ.

٥,١,٢ أبعاد التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات

تم تحديد أبعاد التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات في هذه الدراسة بناءً على مراجعة معمقة لعدد من الأدبيات والدراسات ذات الصلة، وفي مقدمتها دراسة Wacker & Samson (2021) التي قدّمت إطاراً نظرياً متقدماً لتحسين المشترك بين التسويق والعمليات، ودراسة Salah et al. (2023) التي تناولت تأثير ممارسات إدارة الإنتاج والعمليات في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تكامل سلسلة التوريد، ودراسة الزيايدي (٢٠٢٢) التي بحثت في دور التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات في تحقيق التكامل الاستراتيجي، فضلاً عن دراسة النعيمي (2023) التي ربطت بين قدرات الاستجابة الاستراتيجية والتكامل الاستراتيجي الفعال، ودراسة Tan et al. (2023) التي تناولت التكامل في سياق استراتيجيات القنوات المتعددة. وقد أفرزت هذه المراجعة خمسة أبعاد رئيسية يقوم عليها التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات، وهي: التخطيط الاستراتيجي المشترك، والتكامل المعلوماتي وتبادل البيانات، والتنسيق التشغيلي لسلسلة التوريد، والتكامل في تصميم تجربة العميل، والمرونة الاستراتيجية المشتركة.

البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي المشترك

يُمثل التخطيط الاستراتيجي المشترك الأساس الذي يقوم عليه التكامل بين التسويق وإدارة العمليات، وهو يعني أن تُصاغ الخطط الاستراتيجية والتكتيكية لكلتا الوظيفتين في إطار عملية تخطيطية موحدة أو على الأقل متزامنة ومتبادلة التأثير، بدلاً من أن تُعدّ كل وظيفة خططها بشكل مستقل ثم يُجرى التوفيق بينها لاحقاً. ويستند هذا البعد إلى ما طرحه Wacker & Samson (2021) من أن التحسين المشترك يتطلب تصميمًا متزامنًا لقرارات المزيج التسويقي وقرارات العمليات، وهو ما لا يتأتى إلا من خلال عملية تخطيط مشتركة يشارك فيها كلا الفريقين. ويتضمن هذا البعد عدة عناصر فرعية من أبرزها: التحديد المشترك للأسواق المستهدفة وعروض القيمة بحيث تُؤخذ القدرات التشغيلية في الاعتبار عند اختيار

الشرائح السوقية المستهدفة وتصميم العرض الموجه لها، والتخطيط المشترك للحملات التسويقية بحيث يكون فريق العمليات على دراية مسبقة بحجم الطلب المتوقع وتوقيته وتهيأ له تشغيلاً، وإعداد الموازنات بشكل تكاملي يربط بين الإنفاق التسويقي والكلفة التشغيلية والعائد المتوقع.

وفي سياق المتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية، يتجلى هذا البعد بوضوح في الحاجة إلى أن يتم التخطيط لمواسم البيع الكبرى — كموسم رمضان والجمعة البيضاء وموسم الرياض — بشكل مشترك بين التسويق والعمليات، بحيث يتم تحديد حجم العروض الترويجية وطبيعتها في ضوء القدرة الاستيعابية للمستودعات وإمكانيات شركات الشحن والتوصيل وحجم المخزون المتاح. وقد أكد الزيايدي (٢٠٢٢) أن التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات حين يكون متكاملاً يسهم في تعزيز التكامل الاستراتيجي بين الوظائف، مما يُشير إلى أن التخطيط المشترك ينبغي أن يمتد ليشمل البنية التحتية التقنية التي تدعم كلتاوظيفتين، كأنظمة إدارة الطلبات وأنظمة إدارة المخزون وأدوات التسويق الرقمي.

البعد الثاني: التكامل المعلوماتي وتبادل البيانات

يُعدّ التكامل المعلوماتي العصب الحيوي الذي يربط بين التسويق وإدارة العمليات ويُمكنهما من اتخاذ قرارات متسقة ومبنية على أساس مشترك من البيانات والمعرفة. ويقوم هذا البعد على فكرة أن فعالية التكامل الاستراتيجي تتوقف بدرجة كبيرة على مدى سلاسة تدفق المعلومات بين الوظيفتين وسرعته ودقته. فالتسويق يمتلك بيانات غنية عن سلوك العملاء وتفضيلاتهم واتجاهات السوق وأداء الحملات التسويقية، بينما تمتلك العمليات بيانات عن مستويات المخزون وأوقات التوريد وتكاليف الإنتاج والتخزين والشحن ومعدلات الإرجاع. وحين تبقى هذه البيانات حبيسة كل وظيفة على حدة، فإن كلتا الوظيفتين تعملان برؤية جزئية وغير مكتملة تُفضي إلى قرارات دون المثلى.

وقد أولى Jankovic & Curovic (2023) اهتماماً خاصاً لدور التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي في تحقيق هذا التكامل المعلوماتي، حيث أوضحا أن الأنظمة الذكية قادرة على تحليل البيانات المشتركة بين الوظائف واستخلاص رؤى تكاملية يصعب على كل وظيفة الوصول إليها بمفردها. وفي المتاجر الإلكترونية، يتخذ هذا البعد أشكالاً تقنية ملموسة مثل: ربط أنظمة إدارة علاقات العملاء بأنظمة إدارة

المخزون بحيث يعرف فريق التسويق حالة المخزون في الوقت الحقيقي عند تصميم العروض، واستخدام لوحات البيانات المشتركة التي تُتيح لكلا الفريقين متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية المشتركة، وأتمتة تدفق المعلومات بين أنظمة التسويق الرقمي وأنظمة إدارة الطلبات والشحن.

البعد الثالث: التنسيق التشغيلي لسلسلة التوريد

يتعلق هذا البعد بمدى التنسيق القائم بين التسويق والعمليات في إدارة سلسلة التوريد من المورد إلى العميل النهائي، وهو بعد حيوي لأن سلسلة التوريد هي الميدان الفعلي الذي تتحول فيه الوعود التسويقية إلى تسليمات ملموسة. ويتضمن هذا البعد عناصر متعددة من أبرزها: التنسيق في إدارة المخزون بحيث تكون مستويات التخزين متوافقة مع التوقعات التسويقية للطلب، والتنسيق في اختيار شركاء سلسلة التوريد—كشركات الشحن والتوصيل—بحيث تكون قادرة على الوفاء بالمعايير التي يعد بها التسويق من حيث سرعة التوصيل وجودة التغليف، والتنسيق في إدارة المرتجعات والاستبدالات التي تؤثر بشكل مباشر على تجربة العميل ورضاه.

وقد أبرز Salah et al. (2023) أن تكامل سلسلة التوريد يلعب دوراً وسيطاً بين ممارسات إدارة العمليات والأداء التنظيمي، مما يعني أن تأثير العمليات على الأداء لا يتحقق بالكامل إلا من خلال سلسلة توريد متكاملة ومتناغمة مع التوجهات التسويقية. وقد عالج Lee (2021) هذا البعد من زاوية تأثيره على الأداء المالي والتشغيلي، مُبرزاً أن إدارة سلسلة التوريد الاستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها المتطلبات التسويقية تُسهم في تحسين كلا النوعين من الأداء. وفي المتاجر الإلكترونية السعودية الناشئة، يكتسب هذا البعد أهمية خاصة نظراً للتحديات اللوجستية المتعلقة بالمساحات الجغرافية الواسعة للمملكة والحاجة إلى شبكة توصيل تغطي مناطق حضرية وناحية على حد سواء.

البعد الرابع: التكامل في تصميم تجربة العميل

يتمحور هذا البعد حول مدى تعاون التسويق والعمليات في تصميم وتقديم تجربة عميل متكاملة ومتسقة عبر جميع نقاط التماس. وتجربة العميل في المتاجر الإلكترونية ليست مسؤولية التسويق وحده

ولا العمليات وحدها، بل هي نتاج تفاعل مستمر بينهما: فالتسويق يُشكّل التوقعات والانطباعات الأولى من خلال الموقع الإلكتروني والمحتوى والإعلانات، بينما تُشكّل العمليات التجربة الفعلية من خلال سرعة معالجة الطلب ودقة التوصيل وجودة التغليف وفعالية خدمة ما بعد البيع.

وقد أشار عارف وعصفور (٢٠٢٤) إلى الدور المحوري للتكامل الاستراتيجي في تعزيز رضا العملاء من خلال ضمان اتساق التجربة الكلية، وهو ما يتحقق عندما يعمل التسويق والعمليات معاً على تحديد نقاط التماس الحرجة في رحلة العميل وتصميم كل نقطة بشكل مشترك يضمن تلبية التوقعات. ويتضمن هذا البعد كذلك التنسيق في التعامل مع شكاوى العملاء وملاحظاتهم، حيث ينبغي أن تصل المعلومات المتعلقة بشكاوى العملاء التي يجمعها التسويق أو خدمة العملاء إلى فريق العمليات ليُعالج الأسباب الجذرية لهذه الشكاوى، وفي المقابل ينبغي أن يُطلع فريق العمليات فريق التسويق على أي قيود أو تحديات تشغيلية قد تؤثر على الوعود المقدمة للعملاء.

البعد الخامس: المرونة الاستراتيجية المشتركة

يُشير هذا البعد إلى قدرة وظيفتي التسويق والعمليات على التكيف بشكل متزامن ومتناغم مع التغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية أو الداخلية، سواء كانت هذه التغيرات تتعلق بتقلبات الطلب أو تغير سلوك المستهلك أو ظهور منافسين جدد أو اضطرابات في سلاسل التوريد. وقد أكد النعيمي (٢٠٢٣) على أن قدرات الاستجابة الاستراتيجية تُعدّ شرطاً ضرورياً لتحقيق تكامل استراتيجي فعال، إذ إن التكامل الذي يفتقر إلى المرونة يتحول إلى جمود تنظيمي يُعيق قدرة المنظمة على التكيف. ويتضمن هذا البعد عناصر مثل: القدرة على إعادة تخصيص الموارد بسرعة بين التسويق والعمليات استجابة للتغيرات، وآليات اتخاذ القرار المشترك السريع في حالات الأزمات والتقلبات، والقدرة على تعديل الخطط التسويقية والتشغيلية بشكل متزامن عند الحاجة.

وقد أوضحت دراسة المدو وآخرين (٢٠٢٤) أن القيادة الفاعلة تلعب دوراً حاسماً في الحد من الانجراف الاستراتيجي وتعزيز التكامل، وهو ما ينطبق على بُعد المرونة تحديداً، إذ إن القيادة هي التي تُقرر متى وكيف يتم تعديل المسار وإعادة التنسيق بين الوظيفتين في مواجهة المستجدات. وفي المتاجر الإلكترونية

الناشئة، تبرز الحاجة إلى هذه المرونة بشكل يومي تقريباً: فقد يُحقق منتج ما انتشاراً مفاجئاً على وسائل التواصل الاجتماعي يتطلب استجابة تشغيلية فورية لزيادة المخزون وتعزيز قدرة الشحن، أو قد تحدث أزمة في التوريد تتطلب تعديلاً سريعاً في الرسائل التسويقية والعروض المقدمة.

٦,١,٢ استراتيجيات تحقيق التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات

إن تحقيق التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات لا يحدث بشكل تلقائي، بل يتطلب تبني مجموعة من الاستراتيجيات والآليات المنهجية التي تُهيئ البيئة التنظيمية والتقنية والثقافية اللازمة لهذا التكامل. وتتنوع هذه الاستراتيجيات بحسب طبيعة المنظمة وحجمها وقطاعها ومرحلة نموها، غير أنه يمكن رصد عدد من الاستراتيجيات الرئيسية التي تتقاطع حولها الأدبيات.

❶ استراتيجية التحسين المشترك للقرارات (Joint Optimization Strategy)

تقوم هذه الاستراتيجية على المبدأ الذي طرحه (Wacker & Samson (2021) والقاتل بضرورة تصميم قرارات المزيج التسويقي وقرارات العمليات بشكل متزامن ومتبادل التأثير بدلاً من التتابعي. وعملياً، تتطلب هذه الاستراتيجية إنشاء فرق عمل مشتركة من التسويق والعمليات تتولى تصميم السياسات الرئيسية بشكل تكاملي، كسياسة التسعير التي ينبغي أن تعكس ليس فقط ظروف السوق والمنافسة بل أيضاً هيكل التكاليف التشغيلية والهوامش المطلوبة، وسياسة التوصيل التي ينبغي أن تُوازن بين رغبة التسويق في تقديم توصيل سريع ومجاني لجذب العملاء وبين حسابات العمليات المتعلقة بتكلفة التوصيل وجدواه الاقتصادية. وفي المتاجر الإلكترونية الناشئة، يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال اجتماعات تخطيط أسبوعية مشتركة يحضرها مسؤولو التسويق والعمليات لمراجعة الأداء وتنسيق الخطط القادمة.

❷ استراتيجية التكامل الرقمي والتقني (Digital Integration Strategy)

تستند هذه الاستراتيجية إلى توظيف التكنولوجيا الرقمية بوصفها أداة تمكينية للتكامل بين التسويق والعمليات. وقد أشار (Jankovic & Curovic (2023 إلى أن التكامل الاستراتيجي للذكاء الاصطناعي يُمكن أن يحدث تحولاً نوعياً في استدامة الأعمال من خلال ربط الأنظمة الرقمية عبر الوظائف المختلفة.

وفي سياق المتاجر الإلكترونية، تتضمن هذه الاستراتيجية: توحيد المنصات التقنية بحيث يعمل التسويق والعمليات على منظومة رقمية متكاملة تُتيح تبادل البيانات في الوقت الحقيقي، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل البيانات المشتركة واستخلاص رؤى تكاملية تُوجّه القرارات في كلتا الوظيفتين، وأتمتة العمليات التكاملية مثل التحديث التلقائي لحالة المخزون على الموقع الإلكتروني بناءً على بيانات المستودع، والإشعار التلقائي لفريق العمليات عند إطلاق حملة تسويقية جديدة. وقد بيّن الزيايدي (٢٠٢٢) أن التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات يُعدّ ركيزة أساسية لتحقيق التكامل الاستراتيجي، مما يؤكد أن البنية التحتية التقنية ليست مجرد أداة مساعدة بل هي عنصر استراتيجي محوري في معادلة التكامل.

❶ استراتيجية تكامل سلسلة القيمة (Value Chain Integration Strategy)

تتجاوز هذه الاستراتيجية حدود التكامل الداخلي بين التسويق والعمليات لتشمل التكامل مع الشركاء الخارجيين في سلسلة القيمة. وقد عالج (Salah et al. (2023) هذا الموضوع من خلال التأكيد على دور تكامل سلسلة التوريد بوصفه آلية بسيطة تربط بين ممارسات إدارة العمليات والأداء التنظيمي. وتتضمن هذه الاستراتيجية: بناء شراكات استراتيجية مع الموردين وشركات الشحن تكون مبنية على مشاركة المعلومات والأهداف المشتركة وليس فقط على العلاقات التعاقدية التقليدية، وإشراك الموردين في عملية التخطيط للحملات التسويقية الكبرى لضمان توفر المنتجات في الوقت المناسب، وربط أنظمة إدارة الطلبات لدى المتجر الإلكتروني بأنظمة شركات الشحن لتحقيق شفافية كاملة في تتبع الطلبات. وأوضح (Abi Anwar et al. (2024) أن التآزر بين الكفاءات الرقمية والإدارة الاستراتيجية لسلسلة التوريد يُفضي إلى تميز تشغيلي يتجاوز ما يمكن تحقيقه من خلال كل عنصر بمفرده.

❷ استراتيجية القنوات المتكاملة (Omnichannel Integration Strategy)

تُركّز هذه الاستراتيجية على تحقيق التكامل بين التسويق والعمليات عبر قنوات البيع والتوزيع المتعددة التي تستخدمها المنظمة. وقد تناول (Tan et al. (2023) هذه الاستراتيجية في سياق ما يُعرف بنموذج "الشراء إلكترونياً والاستلام من المتجر (BOPS)"، مُبيّناً أن نجاح هذا النموذج يتطلب مستوى عالياً من

التكامل بين الأنشطة التسويقية عبر الإنترنت والقدرات التشغيلية في المتاجر الفعلية. وبالنسبة للمتاجر الإلكترونية الناشئة التي تباع عبر قنوات متعددة—كموقعها الإلكتروني وتطبيقاتها ومنصات مثل أمازون ونون—فإن هذه الاستراتيجية تتطلب: توحيد نظام إدارة المخزون عبر جميع القنوات لتجنب بيع منتجات غير متوفرة، وتنسيق الأسعار والعروض عبر القنوات لتجنب إرباك العميل، ومواءمة القدرة التشغيلية مع حجم الطلب المتوقع من كل قناة.

❶ استراتيجية بناء القدرات البشرية المشتركة (Cross-Functional Capability Building Strategy)

تُركّز هذه الاستراتيجية على الجانب البشري والثقافي للتكامل، وهو جانب حيوي لأن التكامل في نهاية المطاف يتحقق من خلال الأشخاص وليس فقط من خلال الأنظمة والإجراءات. وقد أكد التيجاني (2022) على دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الاستراتيجي بمنظمات الأعمال، مُبرزاً أن تطوير كفاءات بشرية عابرة للوظائف يُعدّ شرطاً أساسياً لنجاح أي مسعى تكاملي. وتتضمن هذه الاستراتيجية: برامج التدريب المتبادل التي تُتيح لأفراد فريق التسويق فهم أساسيات العمليات والعكس، وآليات التناوب الوظيفي التي تُمكن الموظفين من اكتساب خبرة في كلتا الوظيفتين، وبناء ثقافة تنظيمية تُقدّر التعاون عبر الحدود الوظيفية وتُكافئه، وتصميم أنظمة حوافز مشتركة تربط مكافآت فريقَي التسويق والعمليات بمؤشرات أداء مشتركة بدلاً من مؤشرات وظيفية منعزلة.

❷ استراتيجية التوجه نحو العميل كمحور تكاملي (Customer-Centric Integration Strategy)

تقوم هذه الاستراتيجية على جعل العميل واحتياجاته المحور الذي يتركز حوله التكامل بين التسويق والعمليات، بحيث يكون السؤال الموجّه لكل قرار مشترك هو: ما الذي يُحقق أفضل قيمة للعميل؟ وقد أشار عارف وعصفور (٢٠٢٤) إلى أن التكامل الاستراتيجي يزداد فعالية حين يركز على هدف مشترك وواضح هو رضا العميل، لأن هذا الهدف يوفر لغة مشتركة ومعيّاراً موحداً يحتكم إليه كلا الفريقين عند نشوء اختلافات في الأولويات. وتتضمن هذه الاستراتيجية: رسم خريطة رحلة العميل بشكل مشترك بين التسويق والعمليات وتحديد نقاط التماس الحرجة ومسؤولية كل وظيفة عن كل نقطة، وجمع ملاحظات

العملاء وتحليلها بشكل مشترك لتحديد فرص التحسين في كلتا الوظيفتين، وتصميم مؤشرات أداء مشتركة تعكس تجربة العميل الكلية مثل صافي نقاط الترويج ومعدل إعادة الشراء ومعدل الشكاوى.

وتتكامل هذه الاستراتيجيات فيما بينها لتُشكّل منظومة متكاملة لتحقيق التكامل الاستراتيجي، ولا ينبغي النظر إليها بوصفها بدائل يُختار من بينها بل بوصفها عناصر متكاملة ينبغي تطبيقها بشكل متزامن ومتوازن بحسب ظروف المنظمة واحتياجاتها. وقد أوضح (Rajindra 2024) أن التآزر بين إدارة الموارد البشرية والتسويق الاستراتيجي والأداء المالي يتحقق حين تعمل هذه الوظائف وفق رؤية تكاملية شاملة وليس وفق مبادرات جزئية ومنفصلة. وهذا ما ينطبق على المتاجر الإلكترونية الناشئة التي تحتاج إلى تطبيق هذه الاستراتيجيات بطريقة تتناسب مع حجمها ومواردها، فالمتجر الناشئ قد لا يمتلك القدرة على بناء أنظمة ذكاء اصطناعي متقدمة، لكنه يستطيع تحقيق مستوى عالٍ من التكامل من خلال فريق صغير متعدد المهارات يعمل في بيئة تواصل مفتوح ويستخدم أدوات رقمية متاحة وبأسعار معقولة.

٧,١,٢ التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات في سياق المتاجر الإلكترونية الناشئة

يتخذ التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات أبعاداً وتحديات خاصة حين يُنقل إلى سياق المتاجر الإلكترونية الناشئة، وذلك لأن هذه المتاجر تتميز بخصائص تنظيمية وتشغيلية وسوقية تختلف عن المنظمات التقليدية الكبرى. فمن الناحية التنظيمية، تتسم المتاجر الإلكترونية الناشئة ببنية تنظيمية مسطحة وفرق عمل صغيرة، وهو ما قد يُسهّل التواصل المباشر بين التسويق والعمليات من جهة، لكنه قد يُفضي أيضاً إلى غياب التمايز الوظيفي الواضح وتداخل المسؤوليات بشكل غير منظم من جهة أخرى. ومن الناحية التشغيلية، تعتمد هذه المتاجر بشكل كبير على شركاء خارجيين في وظائف حيوية كالتخزين والشحن وخدمة الدفع، مما يعني أن التكامل لا يقتصر على التنسيق الداخلي بل يمتد ليشمل التنسيق مع شبكة من الشركاء الخارجيين.

وفي السياق السعودي تحديداً، يكتسب هذا الموضوع أهمية استثنائية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تضع التحول الرقمي وتنويع مصادر الاقتصاد في صدارة أولوياتها. وقد شهد قطاع التجارة الإلكترونية في المملكة نمواً هائلاً مدعوماً بارتفاع معدلات استخدام الإنترنت والهواتف الذكية وتغير أنماط الاستهلاك. وقد أشار Alharbi (2025) إلى أن الاستراتيجيات المالية والتشغيلية للعمليات المباشرة في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات فريدة تتطلب حلولاً مبتكرة تجمع بين الكفاءة المالية والتميز التشغيلي. وهذا ينطبق بشكل مباشر على المتاجر الإلكترونية الناشئة التي تحتاج إلى تحقيق توازن دقيق بين الاستثمار في التسويق الرقمي لبناء قاعدة عملاء وبين الاستثمار في البنية التحتية التشغيلية لخدمة هؤلاء العملاء بكفاءة.

كما تواجه المتاجر الإلكترونية الناشئة تحدياً خاصاً يتعلق بما يمكن تسميته "فخ النمو غير المتوازن"، حيث قد ينجح المتجر في تحقيق نمو سريع في عدد العملاء والطلبات بفضل حملات تسويقية فعالة، لكنه يفشل في مواكبة هذا النمو تشغيلياً مما يؤدي إلى تدهور جودة الخدمة وتأخر الشحنات وارتفاع معدلات الإرجاع والشكاوى، وهو ما يُفضي في النهاية إلى تآكل السمعة وفقدان العملاء. وهذا الفخ هو في جوهره نتيجة مباشرة لغياب التكامل بين التسويق والعمليات، حيث يُسرّع التسويق في استقطاب الطلب دون أن تكون العمليات مستعدة لتلبيته. ومن هنا تتجلى الحاجة الماسة إلى أن يكون النمو التسويقي مُقَيِّداً بالقدرة التشغيلية ومتناغماً معها، وهو ما لا يتحقق إلا من خلال تكامل استراتيجي حقيقي بين الوظيفتين.

وقد أضاف Jiby et al. (2025) بُعداً مهماً في هذا السياق من خلال تناول التكامل بين التسويق الإلكتروني والإدارة المالية في المشروعات الناشئة ذات التوجه البيئي، مُبرزاً أن تحقيق النمو المستدام يتطلب مواءمة الإنفاق التسويقي الرقمي مع الموارد المالية المتاحة والعوائد المتوقعة. وهذا المنظور يُسلط الضوء على بُعد الاستدامة المالية للتكامل، أي أن التكامل ينبغي أن يُراعي ليس فقط الكفاءة التشغيلية بل أيضاً الجدوى المالية لكل نشاط تسويقي وتشغيلي، وهو أمر حيوي للمتاجر الناشئة التي تعمل بموارد مالية محدودة وتحتاج إلى تحقيق أقصى عائد من كل ريال تُنفقه.

إن النظر إلى التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات في سياق المتاجر الإلكترونية الناشئة يكشف عن حقيقة جوهرية، وهي أن هذا التكامل ليس ترفاً إدارياً أو توجهاً نظرياً بحتاً، بل هو ضرورة بقاء ومتطلب أساسي لاستدامة هذه المتاجر مالياً وتشغيلياً في سوق رقمي لا يرحم ضعف الأداء. والمتاجر التي تنجح في بناء هذا التكامل وتطويره باستمرار تكون أقدر على تجاوز مراحل النمو الحرجة والانتقال من مرحلة البقاء إلى مرحلة الاستدامة والازدهار.

المبحث الثاني: الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية

الناشئة

١,٢,٢ تمهيد

تُشكل الاستدامة المالية والتشغيلية الهاجس الأكبر لأصحاب المتاجر الإلكترونية الناشئة ومديرها، إذ تُشير الإحصاءات والتقارير المتعددة إلى أن نسبة كبيرة من المشروعات الإلكترونية الناشئة تفشل في تجاوز سنواتها الأولى، ليس بسبب ضعف فكرتها التسويقية بالضرورة بل في كثير من الأحيان بسبب عجزها عن تحقيق التوازن بين متطلبات النمو ومتطلبات الاستمرارية المالية والتشغيلية. إن مفهوم الاستدامة في هذا السياق يتجاوز المعنى التقليدي المرتبط بالاستدامة البيئية ليشمل قدرة المنظمة على الحفاظ على حيويتها المالية وكفاءتها التشغيلية بشكل مستمر على المدى الطويل، بحيث لا يكون بقاؤها مرهوناً بظرف مؤقت أو دفعة تمويلية عابرة بل نابعاً من نموذج أعمال متين وعمليات رشيقة وموارد مالية مُدارة بحكمة.

وتتكامل الاستدامة المالية مع الاستدامة التشغيلية تكاملاً عضوياً يجعل من الصعب تحقيق إحداها دون الأخرى. فالاستدامة المالية تتطلب تدفقات نقدية مستقرة وإدارة فعالة للإيرادات والتكاليف وهوامش الربح، وهو ما لا يتأتى إلا من خلال عمليات تشغيلية كفؤة تُقلل الهدر وتُحسن الإنتاجية. وبالمقابل، فإن الاستدامة التشغيلية تتطلب استثمارات مستمرة في البنية التحتية والتقنية والبشرية، وهو ما لا يتأتى إلا من خلال موارد مالية كافية ومستدامة. وهذه العلاقة التبادلية تُبرز أهمية معالجة البعدين معاً في إطار واحد متكامل، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة.

وفي السياق السعودي، تكتسب الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية أهمية متزايدة في ضوء النمو المتسارع لقطاع التجارة الإلكترونية وتزايد عدد المتاجر الناشئة التي تدخل السوق يومياً. فقد أفرزت رؤية المملكة ٢٠٣٠ بيئة محفزة لريادة الأعمال الرقمية من خلال برامج الدعم والتمويل والتيسيرات التنظيمية، غير أن هذا النمو الكمي يحتاج إلى أن يُقابل بنمو نوعي في قدرة هذه المتاجر على

تحقيق الاستدامة والاستمرار. وقد أشار الشمراني والشريف (٢٠٢٤) إلى أهمية الاستدامة المالية في المؤسسات السعودية ومتطلبات تطويرها، وهو ما ينطبق بشكل مباشر على المتاجر الإلكترونية التي تحتاج إلى تطوير قدراتها في إدارة مواردها المالية والتشغيلية لضمان استمراريته ونجاحها.

ويتناول هذا المبحث مفهوم الاستدامة المالية والتشغيلية بتعمق من خلال استعراض تعريفاتها وأهميتها وأهدافها وأبعادها والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها، مع ربط ذلك بسياق المتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية، وصولاً إلى بناء فهم نظري شامل يُمكن من دراسة تأثير التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على هذا المتغير.

٢,٢,٢ مفهوم الاستدامة المالية والتشغيلية

يُعدّ مفهوم الاستدامة المالية والتشغيلية من المفاهيم المركّبة التي تجمع بين بُعدين متكاملين لكل منهما تعريفاته الخاصة وأدبياته المتميزة، غير أن الجمع بينهما في مفهوم واحد يعكس إدراكاً متنامياً في أدبيات إدارة الأعمال بأن استدامة المنظمة لا تتحقق بتميزها في أحد البعدين دون الآخر. ومن ثم، يستلزم التعريف الدقيق لهذا المفهوم المركّب أن يُعرّف كل بعد على حدة أولاً ثم يُعرض التصور التكاملي الذي يجمعهما.

فيما يتعلق بالاستدامة المالية، فقد عرّفها جاسم وإبراهيم (٢٠٢٣) من منظور الاقتصاد الكلي بأنها قدرة الكيان على الحفاظ على توازن مستدام بين إيراداته ونفقاته بما يضمن عدم تراكم العجز ويُحقق الاستقرار المالي على المدى الطويل. وبالرغم من أن هذا التعريف جاء في سياق المالية العامة للدول، إلا أن جوهره ينطبق على المتاجر الإلكترونية الناشئة التي تحتاج هي الأخرى إلى تحقيق توازن بين ما تُحقّقه من إيرادات وما تُنفقه على التشغيل والتسويق والنمو، مع ضمان ألا يكون هذا التوازن هشاً ومرتبطاً بظروف مؤقتة.

وقد تناول الخليوي والعريفي (2023) الاستدامة المالية من زاوية الكفاءة في الإنفاق، حيث عرّفها بأنها القدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على جودة المخرجات واستمراريته، وذلك من خلال ترشيد الإنفاق وتوجيهه نحو الأنشطة ذات العائد الأعلى. ويُضيف هذا

التعريف بُعد الكفاءة إلى مفهوم الاستدامة المالية، فلا يكفي أن تكون الإيرادات أعلى من النفقات، بل ينبغي أن يكون الإنفاق نفسه مُرشدًا ومُوجَّهًا بحكمة، وهو أمر بالغ الأهمية في المتاجر الناشئة التي تحتاج إلى تخصيص مواردها المالية المحدودة بعناية بين التسويق والعمليات والتطوير.

أما الغامدي وآخرون (٢٠٢٤) فقد عرّفوا الاستدامة المالية بأنها القدرة المؤسسية على تأمين الموارد المالية الكافية لتغطية التكاليف الحالية والمستقبلية مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة والأداء، وذلك من خلال تنويع مصادر الدخل وتحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة. ويُبرز هذا التعريف فكرة تنويع مصادر الدخل بوصفها عنصراً محورياً في الاستدامة المالية، وهي فكرة تتوافق مع واقع المتاجر الإلكترونية التي يمكنها تنويع مصادر إيراداتها من خلال قنوات بيع متعددة ومنتجات متنوعة وخدمات مضافة.

وفي سياق أكثر ارتباطاً بالمؤسسات السعودية، عرّف الشمراني والشريف (٢٠٢٤) الاستدامة المالية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الاكتفاء المالي الذاتي والتقليل من الاعتماد على مصادر التمويل الخارجية، مع بناء احتياطات مالية كافية لمواجهة التقلبات والأزمات غير المتوقعة. ويُقدّم هذا التعريف مفهوم الاستقلالية المالية بوصفه ركيزة للاستدامة، وهو بُعد بالغ الأهمية في المتاجر الإلكترونية الناشئة التي كثيراً ما تعتمد في مراحلها الأولى على التمويل الخارجي من مستثمرين أو صناديق رأس المال الجريء، والتحدي الحقيقي يكمن في قدرتها على الانتقال تدريجياً نحو نموذج أعمال مكتفٍ ذاتياً يُولّد تدفقات نقدية كافية لتغطية تكاليفه وتمويل نموه.

وقد أضاف كردي (٢٠٢٥) بُعداً تطبيقياً لمفهوم الاستدامة المالية من خلال ربطها بمؤشرات مالية محددة، حيث عرّفها بأنها قدرة المنظمة على الحفاظ على مؤشرات مالية صحية ومستقرة عبر الزمن تشمل مؤشرات الربحية والسيولة والملاءة والكفاءة، بحيث تعكس هذه المؤشرات قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها وتمويل عملياتها وتحقيق عوائد مقبولة لأصحاب المصلحة. ويتميز هذا التعريف بقابليته للقياس، وهو ما يُسهّل عملية تقييم الاستدامة المالية ومتابعتها.

أما فيما يخص الاستدامة التشغيلية، فقد عرّفها دغيم (٢٠٢٠) بأنها قدرة المنظمة على الحفاظ على مستوى عالٍ ومستقر من الكفاءة والفعالية في عملياتها الداخلية بشكل مستمر، مع القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتقنية دون أن يتأثر مستوى الأداء التشغيلي سلباً. ويُبرز هذا التعريف عنصرين محوريين: الاستقرار والتكيف، وهما عنصران يبدوان متناقضين ظاهرياً لكنهما في الحقيقة متكاملان، إذ إن الاستدامة التشغيلية الحقيقية تعني القدرة على الحفاظ على أداء مرتفع حتى في ظل التغيير المستمر، وهو ما يتطلب مرونة تشغيلية عالية.

ومن المنظور الأجنبي، تناول Marei et al. (2024) الاستدامة التشغيلية في إطار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التشغيلي، حيث يُفهم المفهوم على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أداء تشغيلي متسق ومتفوق على المدى الطويل من خلال مواءمة ممارساتها التشغيلية مع توجهاتها الاستراتيجية بشكل مستمر. ويُضيف هذا التعريف فكرة أن الاستدامة التشغيلية ليست مجرد كفاءة يومية بل هي حالة استراتيجية تتطلب ربط العمليات بالرؤية الأشمل للمنظمة.

وقد تناول Olajide et al. (2022) العلاقة بين الاستراتيجية المالية وهياكل التكاليف التشغيلية، مُقدِّماً تصوراً تكاملياً يرى أن الاستدامة المالية والتشغيلية هي حصيلة التكامل بين القرارات المالية الاستراتيجية—كالتسعير والتمويل والاستثمار—والقرارات التشغيلية المتعلقة بإدارة التكاليف وتحسين العمليات. ويُعزز هذا التصور فكرة أن البعدين ليسا منفصلين بل هما وجهان لعملة واحدة.

وفي ضوء هذه التعريفات المتعددة، يرى الباحث أن الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: "قدرة المتجر الإلكتروني الناشئ على تحقيق توازن مستدام بين إيراداته وتكاليفه، والحفاظ على تدفقات نقدية مستقرة وهوامش ربحية مقبولة، مع بناء عمليات تشغيلية كفؤة ومرنة وقابلة للتطوير تُمكنه من تلبية طلبات العملاء بجودة واتساق، وذلك على المدى الطويل وبشكل لا يعتمد على مصادر تمويل خارجية غير مستدامة أو ظروف سوقية مؤقتة". ويجمع هذا التعريف الإجرائي بين البعد المالي والبعيد التشغيلي في إطار واحد يُراعي خصوصية المتاجر الإلكترونية الناشئة من حيث تحدياتها المتعلقة بالتمويل والنمو والكفاءة التشغيلية.

٣,٢,٢ أهمية الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة

تنبع أهمية الاستدامة المالية والتشغيلية من كونها الشرط الجوهري لبقاء المتاجر الإلكترونية الناشئة واستمرارها في سوق يتسم بمعدلات فشل مرتفعة ومنافسة شديدة. فالمتجر الإلكتروني الذي يفتقر إلى الاستدامة المالية سيواجه حتماً أزمات سيولة تُعيق قدرته على تمويل عملياته وتسويقه ونموه، والمتجر الذي يفتقر إلى الاستدامة التشغيلية سيعجز عن تقديم تجربة عميل متسقة مما يُفقد قاعدته عملائه تدريجياً. وتتعدد الزوايا التي تُبرز من خلالها أهمية هذا المفهوم.

ويشير كردي (٢٠٢٥) إلى أن أهمية الاستدامة المالية تتجلى في عدة جوانب: أولها أنها تُشكل مؤشراً على صحة نموذج الأعمال ومدى قابليته للاستمرار، فالمنظمة التي تُحقق مؤشرات مالية مستدامة تكون عادة قد نجحت في بناء نموذج أعمال سليم يُؤد قيمة حقيقية. وثانيها أنها تُوفر للمنظمة المرونة المالية اللازمة لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات، فالمتجر الإلكتروني الذي يمتلك احتياطات مالية كافية يستطيع الاستفادة من فرص النمو حين تظهر—كالتوسع في فئة منتجات جديدة أو دخول سوق جغرافي جديد—دون الحاجة إلى انتظار تمويل خارجي. وثالثها أنها تُعزز ثقة أصحاب المصلحة من مستثمرين وموردين وشركاء، مما يُسهّل حصول المتجر على شروط تجارية أفضل وشراكات أقوى.

ويرى الخليوي والعريفي (٢٠٢٣) أن أهمية الاستدامة المالية تتعاضد في المؤسسات التي تعمل في بيئات تتسم بمحدودية الموارد، حيث يكون ترشيد الإنفاق وتوجيهه نحو الأنشطة الأكثر عائداً مسألة حيوية وليست ترفاً إدارياً. وهذا ينطبق بشكل واضح على المتاجر الإلكترونية الناشئة التي تعمل غالباً بميزانيات محدودة وتحتاج إلى تحقيق أقصى أثر من كل ريال تُنفقه، سواء على التسويق أو على العمليات. فالمتجر الذي يُنفق بسخاء على الإعلانات الرقمية دون أن يُراقب عائد هذا الإنفاق ونسبته إلى تكلفة اكتساب العميل وقيمة العميل مدى الحياة، يُعرّض استدامته المالية للخطر حتى لو كانت إيراداته في نمو.

أما فيما يخص أهمية الاستدامة التشغيلية تحديداً، فيشير Salah et al. (2023) إلى أنها تتمثل في: قدرة المنظمة على الحفاظ على جودة مخرجاتها واتساقها مع نمو حجم أعمالها وتعدد عملياتها، وهو ما يُعرف بقابلية التوسع التشغيلي. وكذلك في قدرتها على الاستمرار في تلبية توقعات العملاء المتزايدة في ظل

تغير معايير الخدمة في سوق التجارة الإلكترونية. فضلاً عن قدرتها على التكيف مع الاضطرابات المفاجئة في سلاسل التوريد أو التقلبات الموسمية في الطلب دون تدهور ملموس في مستوى الخدمة. وهذه الجوانب تكتسب أهمية خاصة في المتاجر الإلكترونية الناشئة التي تمر بمراحل نمو سريعة تتطلب منها توسيع قدراتها التشغيلية بوتيرة تواكب نمو طلباتها.

كما تبرز أهمية الاستدامة المالية والتشغيلية من منظور الاقتصاد الوطني والتنمية، وقد أشار دراعي ويدو (2022) إلى أهمية الاستدامة المالية في تحقيق استدامة الاستثمارات وإسهامها في التنمية الاقتصادية الشاملة. وفي السياق السعودي، فإن استدامة المتاجر الإلكترونية الناشئة تُسهم في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بتنوع مصادر الدخل وتطوير قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتوطين التجارة الإلكترونية، مما يعني أن فشل هذه المتاجر لا يُمثل خسارة فردية فحسب بل خسارة على مستوى الاقتصاد الوطني.

ويُضيف Lee (2021) بُعداً تنافسياً لأهمية الاستدامة المالية والتشغيلية، حيث يُبين أن المنظمات التي تتمتع بأداء مالي وتشغيلي مستدام تكون أقدر على بناء ميزة تنافسية طويلة الأمد لأنها تستطيع الاستثمار المستمر في تطوير قدراتها وتحسين خدماتها، بينما المنظمات التي تعاني من عدم الاستدامة تظل منشغلة بمعالجة الأزمات اليومية وتعجز عن التخطيط الاستراتيجي. وهذا يتجلى بوضوح في المتاجر الإلكترونية حيث يحتاج المتجر إلى استثمار مستمر في تطوير موقعه الإلكتروني وتحسين تجربة المستخدم وتوسيع تشكيلة منتجاته وتطوير خدمات الشحن والتوصيل، وكل ذلك يتطلب موارد مالية مستدامة وعمليات تشغيلية فعالة.

٤,٢,٢ أهداف الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة

تتعدد الأهداف التي تسعى الاستدامة المالية والتشغيلية إلى تحقيقها، وتباين رؤى الباحثين حول تصنيفها وترتيبها وفقاً للمنظور النظري والسياق التطبيقي الذي ينطلقون منه. غير أنه يمكن استخلاص مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تتقاطع حولها الأدبيات المختلفة.

يرى جاسم وإبراهيم (٢٠٢٣) أن من أبرز أهداف الاستدامة المالية: تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات بشكل هيكلي وليس ظرفياً بحيث يكون هذا التوازن مبنياً على أسس صلبة ومستمرة، وضبط مسار الإنفاق وتوجيهه نحو الأولويات الاستراتيجية التي تُحقق أعلى عائد، وبناء هوامش أمان مالية تُمكن المنظمة من تجاوز الأزمات والصدمات دون اللجوء إلى قرارات اضطرارية تُضر بمصالحها طويلة الأمد.

ويُضيف الشمراني والشريف (٢٠٢٤) أهدافاً تتعلق بالاستقلالية المالية، حيث يريان أن من أهداف الاستدامة المالية: تقليل الاعتماد على مصادر التمويل الخارجية وبناء قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي من خلال عملياتها التشغيلية، وتنوع مصادر الإيرادات لتقليل المخاطر المرتبطة بالاعتماد على مصدر واحد، وتطوير أنظمة رقابة مالية فعالة تكشف عن أي خلل في المسار المالي في مراحله المبكرة. وهذه الأهداف تنطبق مباشرة على المتاجر الإلكترونية الناشئة التي يُعدّ انتقالها من مرحلة الاعتماد على تمويل المستثمرين إلى مرحلة التمويل الذاتي أحد أبرز تحدياتها ومعايير نجاحها.

ومن منظور تشغيلي، يُحدد Marei et al. (2024) أهدافاً للاستدامة التشغيلية تشمل: تحقيق مستوى عالٍ ومتسق من الكفاءة في العمليات الداخلية بحيث تُقدّم المخرجات بأقل تكلفة وأعلى جودة وأسرع وقت ممكن، وبناء عمليات قابلة للتطوير والتوسيع بما يسمح للمنظمة بالنمو دون أن يتناسب نمو تكاليفها التشغيلية خطياً مع نمو أعمالها، وتطوير قدرات التعلم التنظيمي والتحسين المستمر التي تُمكن المنظمة من رفع كفاءتها التشغيلية بشكل تدريجي ومتراكم عبر الزمن.

ويُضيف الزين وعبدالنسور (٢٠٢١) أهدافاً تتعلق بالابتكار التشغيلي، حيث يريان أن من أهداف إدارة العمليات المستدامة تحقيق الابتكار المستمر في العمليات والمنتجات بما يضمن بقاء المنظمة في صدارة المنافسة وعدم تآكل قدراتها بفعل الجمود والرتابة. وهذا الهدف يكتسب أهمية خاصة في سياق التجارة الإلكترونية حيث تتطور توقعات العملاء ومعايير الخدمة باستمرار، والمتجر الذي يتوقف عن الابتكار التشغيلي سيجد نفسه متخلفاً عن المنافسين بسرعة.

كما يُشير حسن وآخرون (٢٠٢٥) إلى أن من أهداف الكفاءة التشغيلية تحديد الأنشطة التي يمكن إسنادها لأطراف خارجية متخصصة بما يُحسن الجودة ويُقلل التكاليف، وهو هدف وثيق الصلة بالمتاجر

الإلكترونية الناشئة التي تعتمد بشكل كبير على التجهيد في مجالات مثل الشحن والتوصيل وخدمة العملاء والتخزين. فالقدرة على اختيار الشركاء المناسبين وإدارة علاقات التجهيد بفعالية تُعدّ عنصراً حاسماً في استدامة العمليات.

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن Olajide et al. (2022) أبرزوا هدف التكامل بين الاستراتيجية المالية والهيكل التشغيلية للتكاليف، أي أن تكون قرارات التكلفة التشغيلية متسقة مع الاستراتيجية المالية الشاملة للمنظمة وليست قرارات منفصلة. وهذا الهدف يُجسّد التكامل بين البعدين المالي والتشغيلي للاستدامة، ويؤكد أن تحقيق أهداف أحدهما يتطلب مراعاة أهداف الآخر.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن للباحث أن يلخص أهداف الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة في ثلاثة مسارات رئيسية متكاملة: مسار البقاء الذي يتعلق بضمان استمرارية المتجر من خلال إدارة سليمة للتدفقات النقدية والتكاليف التشغيلية، ومسار النمو الذي يتعلق ببناء قدرات مالية وتشغيلية قابلة للتطوير تُمكن المتجر من التوسع بشكل مستدام، ومسار التميز الذي يتعلق بتحقيق أداء مالي وتشغيلي متفوق يُعزز الموقع التنافسي للمتجر ويجعله خياراً مفضلاً للعملاء والشركاء والمستثمرين.

٥،٢،٢ أبعاد الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة

تم تحديد أبعاد الاستدامة المالية والتشغيلية في هذه الدراسة بناءً على مراجعة شاملة لعدد من الأدبيات والدراسات، وفي مقدمتها دراسة كردي (٢٠٢٥) التي تناولت تأثير المؤشرات المالية في الاستدامة المالية، ودراسة (Marei et al. (2024 التي بحثت في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التشغيلي المستدام، ودراسة دغيم (2020) التي تناولت الاستدامة البيئية التشغيلية، ودراسة Lee (2021) التي بحثت في تأثير إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي والتشغيلي، ودراسة عارف وعصفور (٢٠٢٤) التي تناولت دور التكامل في تعزيز رضا العملاء. وقد أفرزت هذه المراجعة خمسة أبعاد رئيسية للاستدامة المالية والتشغيلية، تتوافق مع الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة، وهي: الكفاءة التشغيلية، والاستدامة المالية، وتجربة العميل، والقدرة التنافسية، والاستدامة طويلة الأمد.

البعد الأول: الكفاءة التشغيلية

تُشكّل الكفاءة التشغيلية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الاستدامة التشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة، وتُعرّف بأنها قدرة المتجر على تنفيذ عملياته الأساسية—من استقبال الطلبات ومعالجتها وتجهيزها وشحنها وتسليمها ومعالجة المرتجعات—بأقل قدر من الهدر في الوقت والموارد والتكلفة مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة والدقة. وقد أشار Salah et al. (2023) إلى أن ممارسات إدارة الإنتاج والعمليات تُساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال عدة مسارات من أبرزها تحسين الكفاءة في استخدام الموارد وتقليل الفاقد وتحسين جودة المخرجات. وفي المتاجر الإلكترونية، تتجسد الكفاءة التشغيلية في مؤشرات ملموسة مثل: معدل دقة الطلبات (نسبة الطلبات التي تُنفَّذ بشكل صحيح من المرة الأولى)، ومتوسط وقت معالجة الطلب (الزمن المستغرق من تأكيد الطلب إلى تسليمه لشركة الشحن)، ومعدل دوران المخزون (سرعة بيع المخزون المتاح واستبداله)، وتكلفة التوفية بالطلب الواحد.

وقد عالج حسن وآخرون (٢٠٢٥) الكفاءة التشغيلية من زاوية دور التمهيد في رفع كفاءة إدارة العمليات، وهو منظور وثيق الصلة بالمتاجر الإلكترونية الناشئة التي تعتمد بشكل واسع على إسناد بعض عملياتها—كالتخزين والشحن وخدمة العملاء—إلى أطراف خارجية متخصصة. ويتطلب تحقيق الكفاءة التشغيلية في هذا النموذج قدرة عالية على اختيار الشركاء المناسبين وإدارة العلاقة معهم ومراقبة أدائهم وضمان توافقه مع معايير المتجر. فالمتجر الإلكتروني الناشئ الذي يُعهد بعمليات الشحن إلى شركة توصيل ذات أداء متذبذب سيعاني من تأخيرات متكررة تُضعف تجربة العميل وتُفقد ثقته، بصرف النظر عن جودة منتجاته أو فعالية تسويقه.

ويُضيف الزين وعبدالنسور (٢٠٢١) بُعداً ابتكارياً للكفاءة التشغيلية، حيث تناولوا تأثير ممارسات إدارة العمليات على تطوير المنتجات من خلال الابتكار الشامل، مما يُشير إلى أن الكفاءة التشغيلية لا تقتصر على تنفيذ العمليات الحالية بأقل تكلفة بل تمتد لتشمل القدرة على تطوير عمليات ومنتجات جديدة بشكل أسرع وأكثر فعالية. وفي المتاجر الإلكترونية الناشئة، يتجلى هذا البُعد في قدرة المتجر على اختبار فئات منتجات جديدة بسرعة وبتكلفة منخفضة، وتعديل عملياته بمرونة لاستيعاب التغيرات في

تشكيلة المنتجات أو نماذج التوصيل أو طرق الدفع. إن الكفاءة التشغيلية بهذا المعنى الشامل تُشكّل البنية التحتية التي تقوم عليها باقي أبعاد الاستدامة، فمن دون عمليات كفؤة يصعب تحقيق استدامة مالية أو تجربة عميل متميزة أو ميزة تنافسية دائمة.

البعد الثاني: الاستدامة المالية

يتعلق هذا البُعد بقدرة المتجر الإلكتروني الناشئ على تحقيق والحفاظ على صحة مالية تُمكنه من تغطية تكاليفه التشغيلية وتمويل نموه وبناء احتياطات كافية لمواجهة التقلبات، وذلك بشكل مستمر ومتنامٍ عبر الزمن. وقد ربط كردي (٢٠٢٥) الاستدامة المالية بمجموعة من المؤشرات المالية القابلة للقياس التي تشمل مؤشرات الربحية كهامش الربح الصافي والعائد على الأصول، ومؤشرات السيولة كنسبة التداول والتدفق النقدي التشغيلي، ومؤشرات الكفاءة كمعدل دوران الأصول ومعدل دوران المخزون. وهذه المؤشرات حين تُسقَط على المتاجر الإلكترونية الناشئة تأخذ أبعاداً خاصة، فهامش الربح الصافي مثلاً يتأثر بشدة بتكلفة اكتساب العميل التي تميل إلى الارتفاع في المراحل المبكرة بسبب الحاجة إلى الإنفاق التسويقي المكثف لبناء الوعي بالعلامة التجارية.

وقد أبرز الخليوي والعريفي (٢٠٢٣) أهمية ترشيد الإنفاق بوصفه مدخلاً لتحقيق الاستدامة المالية، وهو مدخل يتجاوز مجرد خفض التكاليف ليشمل إعادة تخصيص الموارد المالية نحو الأنشطة ذات العائد الأعلى. وفي المتاجر الإلكترونية الناشئة، يعني هذا المدخل القدرة على تحليل العائد على كل قناة تسويقية وكل فئة منتجات وكل شريحة عملاء، وتوجيه الإنفاق نحو الأكثر ربحية منها. كما يعني القدرة على التفاوض مع الموردين وشركات الشحن للحصول على أفضل الشروط التجارية التي تُحسن هوامش الربح.

وتتعرّز أهمية هذا البُعد في ضوء ما أشار إليه الغامدي وآخرون (٢٠٢٤) من أن تنوع مصادر الدخل يُعدّ ركيزة أساسية للاستدامة المالية. فالمتاجر الإلكترونية الناشئة التي تعتمد على مصدر إيرادات واحد—كبيع المنتجات بهوامش ربح ضئيلة—تكون أكثر عرضة للهباشة المالية مقارنة بتلك التي تُنوع مصادر إيراداتها من خلال خدمات مضافة كالاشتراكات والعضويات والإعلانات والشراكات التسويقية. كما أكد دراغي ويدو (2022) على أن الاستدامة المالية تتطلب رؤية استراتيجية طويلة الأمد تتجاوز التفكير

قصير المدى، وهو ما يعني أن المتجر الإلكتروني الناشئ ينبغي أن يُوازن بين متطلبات البقاء الآنية ومتطلبات بناء مستقبل مالي مستدام.

البعد الثالث: تجربة العميل

يُعدُّ بُعد تجربة العميل من أكثر الأبعاد حساسية وتأثيراً في استدامة المتاجر الإلكترونية الناشئة، وذلك لأن العميل الرقمي يتمتع بقدرة عالية على التحول إلى متاجر منافسة بأقل جهد ممكن، مما يعني أن الحفاظ على ولائه يتطلب تقديم تجربة متميزة ومتسقة باستمرار. ولا تُعدُّ تجربة العميل مسؤولية التسويق أو العمليات منفردتين، بل هي نتاج التفاعل بين كل ما يختبره العميل عبر رحلته مع المتجر، من لحظة اكتشافه للمنتج عبر إعلان أو محرك بحث، مروراً بتصفح الموقع واختيار المنتج وإتمام عملية الشراء، وصولاً إلى استلام الطلب واستخدامه وما يتبع ذلك من تواصل مع خدمة العملاء في حال الحاجة.

وقد أشار عارف وعصفور (٢٠٢٤) إلى أن التكامل الاستراتيجي يُسهم في تعزيز رضا العملاء من خلال ضمان اتساق التجربة الكلية عبر جميع نقاط التماس. وما يُستفاد من هذا المنظور هو أن تجربة العميل في المتاجر الإلكترونية تتشكل عند نقاط تقاطع حرجية بين التسويق والعمليات: فوصف المنتج وصوره على الموقع (مسؤولية تسويقية) ينبغي أن يتطابقا مع المنتج الفعلي الذي يصل إلى العميل (مسؤولية تشغيلية)، ووعد التوصيل خلال يومين (وعد تسويقي) ينبغي أن تكون العمليات اللوجستية قادرة على الوفاء به فعلاً. وأي فجوة بين الوعد والتنفيذ تُضعف تجربة العميل وتقلّص احتمالية عودته للشراء مرة أخرى.

ويتضمن هذا البُعد عدة عناصر قابلة للقياس تشمل: معدل رضا العملاء الذي يُقاس من خلال استطلاعات ما بعد الشراء، وصافي نقاط الترويج الذي يقيس مدى استعداد العميل للتوصية بالمتجر لآخرين، ومعدل إعادة الشراء الذي يعكس ولاء العميل ورضاه عن تجربته السابقة، ومعدل الشكاوى والمراجعات الذي يعكس حجم الفجوة بين التوقعات والأداء الفعلي. وقد تناول Tan et al. (2023) أهمية تجربة العميل في سياق القنوات المتعددة، مُبرزاً أن العميل يتوقع تجربة سلسلة ومتسقة بصرف النظر عن

القناة التي يتعامل من خلالها، مما يُعقّد مهمة ضمان جودة تجربة العميل ويجعلها تحدياً تكاملياً يتطلب تنسيقاً وثيقاً بين التسويق والعمليات عبر جميع القنوات.

وتكتسب تجربة العميل أهمية اقتصادية مباشرة تتجاوز كونها مؤشراً نوعياً، إذ إن تكلفة الاحتفاظ بالعميل الحالي أقل بكثير من تكلفة اكتساب عميل جديد، مما يعني أن تقديم تجربة متميزة تُحفّز إعادة الشراء والتوصية يُسهم مباشرة في تحسين الاستدامة المالية للمتجر من خلال خفض تكلفة اكتساب العميل وزيادة قيمة العميل مدى الحياة.

البعد الرابع: القدرة التنافسية

يتناول هذا البُعد قدرة المتجر الإلكتروني الناشئ على بناء والحفاظ على موقع تنافسي متميز في السوق يُمكنه من استقطاب العملاء والاحتفاظ بهم في مواجهة المنافسين المحليين والعالميين. وتُعدّ القدرة التنافسية بُعداً محورياً في الاستدامة لأنها تُحدد في نهاية المطاف حصة المتجر من السوق وبالتالي حجم إيراداته وقدرته على الاستمرار والنمو. وقد أشار (Abi Anwar et al. (2024 إلى أن التآزر بين الكفاءات الرقمية والإدارة الاستراتيجية لسلسلة التوريد يُشكّل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، وذلك لأن هذا التآزر يُنتج قدرات تنظيمية يصعب على المنافسين تقليدها لأنها تنبع من عمق البنية التنظيمية والثقافية للمنظمة وليست مرتبطة بمورد مادي محدد.

وفي سياق المتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية، تتشكل القدرة التنافسية من عدة عناصر متكاملة: أولها القدرة على تقديم عرض قيمة متفوق يجمع بين جودة المنتج وسعره وسرعة توصيله وتميز تجربة الشراء. وثانيها القدرة على التمايز عن المنافسين من خلال التخصص في شريحة سوقية أو فئة منتجات أو نموذج خدمة فريد. وثالثها القدرة على بناء علامة تجارية رقمية قوية تحظى بثقة العملاء وتُشكّل حاجزاً أمام المنافسين. ورابعها القدرة على التكيف السريع مع التغيرات السوقية والاستفادة من الفرص الناشئة قبل المنافسين.

وقد أشار (Alharbi (2025 إلى أن العمليات المباشرة في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات تنافسية فريدة تتطلب استراتيجيات مالية وتشغيلية مبتكرة، مما يؤكد أن القدرة التنافسية في هذا السوق لا تتحقق بالتقليد بل تتطلب حلولاً مُصمَّمة خصيصاً لمواجهة ظروف السوق المحلية. والمتاجر الإلكترونية الناشئة التي تنجح في بناء قدرة تنافسية مستدامة هي تلك التي تُترجم تكاملها الداخلي بين التسويق والعمليات إلى ميزة ظاهرة للعميل تتجلى في تجربة شراء أفضل وخدمة أسرع وموثوقية أعلى.

كما يُضيف (Rajindra (2024 بُعداً مهماً يتعلق بأن القدرة التنافسية المستدامة تنبع من التآزر بين عدة وظائف وليس من تميز وظيفة واحدة، حيث يُبرز أن التفاعل بين إدارة الموارد البشرية والتسويق الاستراتيجي والأداء المالي يُنتج قدرات تنافسية تفوق مجموع ما تُنتجه كل وظيفة بمفردها. وهذا يُعزز الحجة المحورية في هذه الدراسة بأن التكامل الاستراتيجي بين الوظائف—وبخاصة التسويق والعمليات—هو المحرك الأساسي للقدرة التنافسية المستدامة.

البعد الخامس: الاستدامة طويلة الأمد

يتجاوز هذا البُعد الأبعاد السابقة ليتناول قدرة المتجر الإلكتروني الناشئ على الاستمرار والازدهار على المدى البعيد، وهو ما يتطلب ليس فقط كفاءة تشغيلية وصحة مالية وتجربة عميل متميزة وقدرة تنافسية في اللحظة الراهنة، بل أيضاً القدرة على الحفاظ على هذه المكتسبات وتطويرها عبر الزمن في مواجهة التغيرات المستمرة في البيئة التقنية والسوقية والتنظيمية. ويرتبط هذا البُعد بمفهوم القدرات الديناميكية الذي يُشير إلى قدرة المنظمة على تجديد مواردها وقدراتها باستمرار استجابة للتغيرات البيئية.

وقد أشار الشمراني والشريف (٢٠٢٤) إلى أن الاستدامة طويلة الأمد تتطلب بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتطوير المستمر وتنويع مصادر الإيرادات وبناء قدرات بشرية ومؤسسية قادرة على التكيف مع المستجدات. وفي المتاجر الإلكترونية الناشئة، يتجلى هذا البُعد في قدرة المتجر على التطور من مجرد متجر إلكتروني ناشئ إلى مؤسسة رقمية ناضجة ومستقرة تمتلك علامة تجارية قوية وقاعدة عملاء وفية وعمليات مُحكمة وثقافة تنظيمية راسخة. وهذا التحول لا يحدث تلقائياً بل يتطلب تخطيطاً استراتيجياً واعياً واستثماراً مستمراً في بناء القدرات المؤسسية.

وقد عالج (Jankovic & Curovic (2023) الاستدامة طويلة الأمد من زاوية التحول الرقمي، مُبرزاً أن استدامة الأعمال في العصر الرقمي تتطلب تكاملاً مستمراً بين التقنيات الرقمية المتطورة—كالذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة—وبين الممارسات الإدارية والتنظيمية. وهذا يعني أن المتاجر الإلكترونية الناشئة التي تطمح إلى الاستدامة طويلة الأمد ينبغي أن تستثمر باستمرار في مواكبة التطورات التقنية وتوظيفها في تحسين عملياتها وتسويقها وتجربة عملائها.

كما يتضمن هذا البُعد عنصر إدارة المخاطر الاستراتيجية، أي قدرة المتجر على تحديد المخاطر المستقبلية التي تُهدد استمراريته—سواء كانت مخاطر سوقية أو تنظيمية أو تقنية أو تشغيلية—والاستعداد لها من خلال خطط بديلة وسيناريوهات احتياطية. ويتصل بذلك ما أشار إليه Olajide et al. (2022) من أهمية تكامل الاستراتيجية المالية مع هياكل التكاليف التشغيلية في بناء نماذج أعمال مرنة قادرة على الصمود أمام التقلبات. إن المتجر الإلكتروني الناشئ الذي يبني نموذج أعماله على افتراض ظروف سوقية ثابتة سيكون عرضة للفشل عند أي تحول جوهري في السوق، بينما المتجر الذي يبني نموذجاً مرناً قادراً على التكيف يكون أقدر على الاستدامة طويلة الأمد.

٦,٢,٢ استراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في المتاجر الإلكترونية الناشئة

إن تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية يتطلب من المتاجر الإلكترونية الناشئة تبني مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة التي تُعالج الأبعاد المختلفة للاستدامة بشكل متوازن ومتزامن. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الاستراتيجيات في ضوء الأدبيات المتاحة.

🔗 استراتيجية ترشيد الإنفاق وتعظيم العائد

تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ الكفاءة في استخدام الموارد المالية المحدودة وتوجيهها نحو الأنشطة الأكثر عائداً. وقد أكد الخليوي والعريفي (٢٠٢٣) على أهمية تحسين كفاءة الإنفاق بوصفه مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الاستدامة المالية، وليس مجرد إجراء تكتيكي لخفض التكاليف. وفي المتاجر الإلكترونية الناشئة، تتضمن هذه الاستراتيجية عدة ممارسات من أبرزها: تحليل العائد على الإنفاق التسويقي لكل

قناة تسويقية وتركيز الميزانية على القنوات ذات العائد الأعلى، ومراقبة تكلفة اكتساب العميل ومقارنتها بقيمة العميل مدى الحياة لضمان أن يكون الإنفاق على اكتساب العملاء مُجدياً اقتصادياً، والتفاوض المستمر مع الموردين وشركات الشحن للحصول على أفضل الأسعار والشروط، واستخدام أدوات التحليل المالي لتحديد المنتجات والفئات الأكثر ربحية وتوجيه الجهود التسويقية والتشغيلية نحوها.

❶ استراتيجية تحسين سلسلة التوريد وإدارة المخزون

تُركّز هذه الاستراتيجية على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال إدارة أكثر فعالية لسلسلة التوريد والمخزون. وقد أشار Lee (2021) إلى التأثير الإيجابي لاستراتيجية إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي والتشغيلي، مُبرزاً أن سلسلة التوريد المُحكمة تُقلل التكاليف وتُحسّن الخدمة في آن واحد. وتتضمن هذه الاستراتيجية في سياق المتاجر الإلكترونية: تبني نماذج مخزون مرنة كنموذج الشحن المباشر من المورد الذي يُقلل الحاجة إلى تخزين كميات كبيرة ويُقلّص المخاطر المالية المرتبطة بالمخزون الراكد، وبناء شراكات استراتيجية مع عدة شركات شحن وتوصيل لتقليل الاعتماد على شريك واحد وتحسين تغطية التوصيل الجغرافية، واستخدام أنظمة إدارة المخزون الذكية التي تُتيح تتبّع المخزون في الوقت الحقيقي والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية بناءً على بيانات المبيعات التاريخية والتوقعات التسويقية.

❷ استراتيجية التميز في تجربة العميل

تقوم هذه الاستراتيجية على الاستثمار المستمر في تحسين تجربة العميل بوصفها مصدراً للميزة التنافسية المستدامة ومحركاً لنمو الإيرادات من خلال تعزيز الولاء وإعادة الشراء والتوصية. وقد أكد عارف وعصفور (٢٠٢٤) على دور التكامل الاستراتيجي في تحقيق رضا العملاء، مُبرزاً أن التجربة المتميزة لا تتحقق بجهود تسويقية منفردة بل تتطلب تنسيقاً وثيقاً مع العمليات لضمان اتساق التجربة الكلية. وتتضمن هذه الاستراتيجية: تصميم رحلة العميل بشكل مشترك بين فريقَي التسويق والعمليات مع تحديد نقاط التحسين في كل مرحلة، وبناء نظام فعال لجمع ملاحظات العملاء وتحليلها واتخاذ إجراءات تحسينية بناءً عليها بشكل مستمر، والاستثمار في خدمة عملاء متميزة تتعامل مع الشكاوى والاستفسارات بسرعة

وكفاءة وتُحوّل التجارب السلبية إلى فرص لتعزيز الولاء، وتخصيص التجربة بناءً على بيانات العميل وتفضيلاته لتقديم تجربة شراء شخصية ومتميزة.

❶ استراتيجية التحول الرقمي للعمليات

تستند هذه الاستراتيجية إلى توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة في أتمتة العمليات التشغيلية وتحسين كفاءتها وتقليل الاعتماد على العمليات اليدوية المعرضة للخطأ والبطء. وقد أشار Jankovic & Curovic (2023) إلى أن التكامل الاستراتيجي للذكاء الاصطناعي يُحقق استدامة الأعمال من خلال تحسين إدارة البيانات وتعزيز التفاعل البشري الرقمي. وتتضمن هذه الاستراتيجية في المتاجر الإلكترونية: أتمتة معالجة الطلبات من لحظة تأكيد الشراء إلى تسليم الشحنة لشركة التوصيل، واستخدام الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالطلب وتحسين إدارة المخزون، وتوظيف روبوتات الدردشة وأنظمة خدمة العملاء الذكية للتعامل مع الاستفسارات الروتينية بكفاءة وسرعة، وربط جميع الأنظمة التقنية في منظومة رقمية متكاملة تُتيح رؤية شاملة للأداء التسويقي والتشغيلي.

❷ استراتيجية بناء المرونة التنظيمية

تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء قدرة المتجر الإلكتروني على التكيف مع التغيرات المفاجئة والتقلبات في البيئة الخارجية دون أن يتأثر أداؤه التشغيلي أو وضعه المالي بشكل جوهري. وقد أكد النعيمي (2023) على أهمية قدرات الاستجابة الاستراتيجية في تحقيق التكامل والأداء الفعال، وهو ما ينسحب على بُعد المرونة في الاستدامة. وتتضمن هذه الاستراتيجية: بناء هياكل تكاليف مرنة تتضمن نسبة عالية من التكاليف المتغيرة مقابل التكاليف الثابتة بحيث يمكن تعديل حجم الإنفاق بسرعة استجابة لتقلبات الإيرادات، والحفاظ على تنوع في قاعدة الموردين والشركاء اللوجستيين لتجنب مخاطر الاعتماد المفرط على طرف واحد، وتطوير خطط طوارئ لسيناريوهات مختلفة كانهخفاض الطلب المفاجئ أو اضطراب سلاسل التوريد أو تغير اللوائح التنظيمية، وبناء فرق عمل متعددة المهارات قادرة على تولي مهام متنوعة عند الحاجة.

❶ استراتيجية تنويع مصادر الإيرادات

تسعى هذه الاستراتيجية إلى تقليل المخاطر المالية المرتبطة بالاعتماد على مصدر إيرادات واحد، وبناء قاعدة إيرادات متنوعة ومستقرة تُعزز الاستدامة المالية. وقد أبرز الغامدي وآخرون (2024) أن تنويع مصادر الدخل يُعدّ ركيزة أساسية في تحقيق الاستدامة المالية المستدامة. وفي المتاجر الإلكترونية الناشئة، يمكن أن يتخذ هذا التنويع أشكالاً متعددة: كالتوسع في فئات منتجات جديدة مكملّة للمنتجات الحالية، وتقديم خدمات مضافة كبرامج العضوية والاشتراكات التي تُوفّر إيرادات متكررة ومتوقعة، واستثمار البيانات والمنصة الرقمية في تقديم خدمات إعلانية أو تسويقية لأطراف ثالثة، والتوسع في قنوات بيع جديدة تُتيح الوصول إلى شرائح عملاء مختلفة.

٧,٢,٢ خصوصية الاستدامة المالية والتشغيلية في بيئة التجارة الإلكترونية السعودية

يتميز سياق التجارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية بخصائص فريدة تُشكّل فرصاً وتحديات في آن واحد أمام المتاجر الإلكترونية الناشئة الساعية إلى تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية. فمن جهة الفرص، يتمتع السوق السعودي بعدد من المزايا التي تُهيئ بيئة مواتية لنمو التجارة الإلكترونية، من أبرزها: ارتفاع معدل انتشار الإنترنت والهواتف الذكية، وتوفر بنية تحتية رقمية ولوجستية متطورة نسبياً، ودعم حكومي واضح لقطاع ريادة الأعمال والتحول الرقمي في إطار رؤية 2030، وقاعدة سكانية شابة وذات قدرة شرائية عالية ومعتادة على التسوق الرقمي.

ومن جهة التحديات، فقد أشار (Alharbi 2025) إلى أن العمليات المباشرة في المملكة تواجه عوائق مالية وتشغيلية تتطلب استراتيجيات مبتكرة للتغلب عليها. ومن أبرز هذه التحديات: المنافسة الشديدة من منصات تجارة إلكترونية عالمية وإقليمية كبرى تتمتع بقدرات مالية وتشغيلية ضخمة، وارتفاع تكاليف التوصيل وبخاصة في المناطق البعيدة عن المدن الرئيسية، وتحديات إدارة المرتجعات التي تميل معدلاتها إلى الارتفاع في التجارة الإلكترونية مقارنة بالتجارة التقليدية، وارتفاع توقعات العملاء السعوديين الذين اعتادوا على مستوى خدمة مرتفع من المنصات الكبرى ويتوقعون المستوى ذاته من المتاجر الناشئة.

وتتطلب هذه البيئة الخاصة من المتاجر الإلكترونية الناشئة أن تتبنى نهجاً تكاملياً يجمع بين فهم عميق لخصوصيات السوق السعودي وبين تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة التجارة الإلكترونية. وقد أبرز (Jiby et al. (2025 أهمية التكامل بين التسويق الإلكتروني والإدارة المالية في المشروعات الناشئة لتحقيق النمو المستدام، وهو ما يؤكد أن الاستدامة في بيئة التجارة الإلكترونية السعودية لا تتحقق بالتركيز على جانب واحد—سواء كان التسويق أو العمليات أو التمويل—بل تتطلب مقاربة شاملة تُدير جميع هذه الجوانب بتناغم وتكامل.

إن المتاجر الإلكترونية الناشئة السعودية التي تُدرك هذه الخصوصيات وتبني استراتيجياتها على أساسها تكون أقدر على تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية والانتقال من مرحلة البقاء إلى مرحلة النمو والازدهار. وهنا يبرز دور التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات—الذي تناوله المبحث الأول— بوصفه آلية محورية لتحقيق هذه الاستدامة، إذ إنه يضمن أن تعمل جميع وظائف المتجر في اتجاه واحد يُعظّم القيمة المقدمة للعميل ويُحسّن كفاءة استخدام الموارد ويُعزز القدرة على المنافسة والاستمرار.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١,٣ تمهيد

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينها وأسلوب اختيارها، وأداة الدراسة وكيفية بنائها وتوزيع فقراتها على المتغيرات والأبعاد، فضلاً عن إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال اختبارات الصدق البنائي ومعاملات الارتباط ومعامل ألفا كرونباخ، وصولاً إلى عرض الأساليب الإحصائية التي استُخدمت في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وقد حرص الباحث على أن تكون جميع الإجراءات المنهجية متسقة مع طبيعة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وأن تُوقر أساساً علمياً متيناً للنتائج التي ستُعرض في الفصل الرابع.

٢,٣ منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعدّ من أكثر المناهج البحثية ملائمة للدراسات التي تسعى إلى وصف ظاهرة معينة وتحليل العلاقات بين متغيراتها واختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. ويتميز هذا المنهج بقدرته على الجمع بين الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وبين التحليل الكمي للعلاقات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد اختار الباحث هذا المنهج لأن الدراسة تهدف إلى قياس أثر التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات (المتغير المستقل) على الاستدامة المالية والتشغيلية (المتغير التابع) للمتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية، وهو ما يتطلب جمع بيانات كمية من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات.

وقد تضمن المنهج شقين متكاملين: الشق النظري الذي تمثل في مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة لبناء الإطار النظري للدراسة وتحديد أبعاد المتغيرات وتصميم أداة القياس، والشق الميداني الذي تمثل في تصميم استبانة إلكترونية وتوزيعها على عينة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

٣,٣ مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أصحاب ومديري المتاجر الإلكترونية الناشئة المسجلة رسمياً في المملكة العربية السعودية والتي مضى على تأسيسها ما بين سنة واحدة وخمس سنوات، والتي تُمارس نشاطها التجاري من خلال منصات إلكترونية (مواقع إلكترونية أو تطبيقات أو كليهما). وقد تم تحديد هذا النطاق الزمني (١-٥ سنوات) لأنه يُمثّل المرحلة الحرجة التي تكون فيها المتاجر الإلكترونية في طور التأسيس والنمو المبكر وتواجه فيها أكبر التحديات المتعلقة بالاستدامة المالية والتشغيلية. وبحسب البيانات المتاحة من وزارة التجارة وهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، يُقدَّر عدد المتاجر الإلكترونية المسجلة التي تستوفي معايير الدراسة بنحو (٤,٥٠٠) متجر إلكتروني ناشئ موزعة على مختلف مناطق المملكة.

عينة الدراسة

نظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد لجأ الباحث إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً للمنطقة الجغرافية وحجم المتجر (من حيث عدد الموظفين وحجم المبيعات)، ثم سُحبت عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي في المجتمع. وقد تم تحديد حجم العينة المطلوب باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) لتحديد حجم العينة من المجتمعات المحدودة، وقد بلغ الحد الأدنى المطلوب للعينة وفقاً لهذه المعادلة (٣٥٤) مفردة عند مستوى ثقة ٩٥% وهامش خطأ ٥%.

وقد تم توزيع (٤٢٠) استبانة إلكترونية على أصحاب ومديري المتاجر الإلكترونية الناشئة عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي ومجموعات ريادة الأعمال الرقمية. واستُرجعت (389) استبانة بمعدل استجابة بلغ (٩٢,٦%)، واستُبعدت (١٦) استبانة لعدم اكتمالها أو عدم جدية الإجابات، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (373) استبانة، وهو عدد يتجاوز الحد الأدنى المطلوب ويُعدّ كافياً لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

جدول (١) توزيع الاستبانة واسترجاعها

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	420	100%
الاستبانات المستردة	389	92.6%
الاستبانات المستبعدة (غير صالحة)	16	3.8%
الاستبانات الصالحة للتحليل	373	88.8%

٤,٣ أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية ومنهجها الوصفي التحليلي وقدرتها على جمع بيانات من عدد كبير من المستجيبين بتكلفة ووقت معقولين. وقد صُممت الاستبانة بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، واستُخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين وفقاً للتدرج التالي (1): غير موافق بشدة، (٢) غير موافق، (٣) محايد، (٤) موافق، (٥) موافق بشدة.

وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والتنظيمية، ويتضمن (٨) أسئلة تتعلق بالجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وعمر المتجر الإلكتروني وعدد الموظفين ونوع المنتجات والخدمات والمنطقة الجغرافية.
- القسم الثاني: المتغير المستقل (التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات)، ويتكون من (20) فقرة موزعة على خمسة أبعاد بواقع (٤) فقرات لكل بُعد.
- القسم الثالث: المتغير التابع (الاستدامة المالية والتشغيلية)، ويتكون من (١٢) فقرة تقيس المتغير بشكل أحادي المحور كونه يُعالج ككل متكامل.

توزيع فقرات أداة الدراسة

الجدول (٢): توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة وأبعادها

المتغير	البُعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
المتغير المستقل: التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات	التخطيط الاستراتيجي المشترك	1 – 4	4
	التكامل المعلوماتي وتبادل البيانات	5 – 8	4
	التنسيق التشغيلي لسلسلة التوريد	9 – 12	4
	التكامل في تصميم تجربة العميل	13 – 16	4
	المرونة الاستراتيجية المشتركة	17 – 20	4
إجمالي المتغير المستقل		1 – 20	20
المتغير التابع: الاستدامة المالية والتشغيلية	محور أحادي شامل	21 – 32	12
	إجمالي المتغير التابع		21 – 32
الإجمالي الكلي لفقرات الأداة		1 – 32	32

٥,٣ صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال نوعين من الصدق: الصدق الظاهري (صدق المحكمين) والصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي).

١. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وإدارة العمليات والإحصاء، بلغ عددهم (٧) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات السعودية. وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية ومدى انتمائها للبُعد الذي تقيسه ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أُجريت تعديلات على صياغة بعض الفقرات وأُعيد ترتيب بعضها الآخر، واستُبعدت فقرتان وأُضيفت فقرة واحدة، حتى وصلت الأداة إلى صورتها النهائية المكونة من (٣٢) فقرة بعد أن حصلت جميع الفقرات على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٥%) بين المحكمين.

٢. صدق الاتساق البنائي للأبعاد مع المتغير الكلي

تم حساب مصفوفة ارتباط بيرسون بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع لاستكشاف طبيعة العلاقات البينية بين متغيرات الدراسة وأبعادها، وفيما يلي نتائج هذا التحليل:

الجدول (٣): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير/ البُعد	التخطيط الاستراتيجي المشترك	التنسيق التشغيلي للمعلوماتي للسلسلة التوريد	التكامل في تصميم تجربة العميل	التكامل		
				المرونة	التكامل	الاستدامة
				الاستراتيجية	الاستراتيجي	المالية
				المشتركة	(الكلي)	والتشغيلية

					1.000	التخطيط الاستراتيجي المشترك
					1.000	0.647** التكامل المعلوماتي
				1.000	0.621**	0.583** التنسيق التشغيلي لسلسلة التوريد
			1.000	0.638**	0.592**	0.614** التكامل في تصميم تجربة العمل
		1.000	0.624**	0.587**	0.609**	0.571** المرونة الاستراتيجية المشركة
	1.000	0.872**	0.854**	0.891**	0.863**	0.879** التكامل الاستراتيجي (الكلي)
1.000	0.784**	0.682**	0.706**	0.731**	0.718**	0.694** الاستدامة المالية والتشغيلية

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط عدة نتائج مهمة تُمهّد للتحليلات اللاحقة. فمن حيث العلاقات بين

أبعاد المتغير المستقل، تراوحت معاملات الارتباط البينية بين الأبعاد الخمسة بين (0,٥٧١) و(0.647)، وهي

قيم تُشير إلى وجود علاقات ارتباطية متوسطة إلى قوية بين الأبعاد، مما يدل على أنها تقيس جوانب مترابطة

لكنها غير متطابقة من مفهوم التكامل الاستراتيجي، أي أن كل بُعد يُسهم بمعلومات فريدة في قياس المفهوم

الكلية. كما أن هذه القيم لا تتجاوز (٠,٧٠) مما يُشير إلى عدم وجود مشكلة ازدواج خطي متعدد (Multicollinearity) بين الأبعاد، وهو شرط مهم لصلاحية استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

ومن حيث العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٨٢) و(٠,٧٣١)، حيث حقق بُعد التنسيق التشغيلي لسلسلة التوريد أعلى ارتباط بالاستدامة المالية والتشغيلية (٠,٧٣١)، يليه بُعد التكامل المعلوماتي وتبادل البيانات (0.718)، ثم بُعد التكامل في تصميم تجربة العميل (٠,٧٠٦)، ثم بُعد التخطيط الاستراتيجي المشترك (٠,٦٩٤)، وأخيراً بُعد المرونة الاستراتيجية المشتركة (0.682). وجميع هذه العلاقات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يُعطي مؤشراً أولياً على وجود علاقة إيجابية بين التكامل الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والاستدامة المالية والتشغيلية. أما معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للتكامل الاستراتيجي والاستدامة المالية والتشغيلية فقد بلغ (0.784)، وهو معامل ارتباط قوي يُشير إلى علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين.

٧,٣ ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يقيس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة ومدى استقرار نتائجها عبر الزمن. ويُعدّ معامل الثبات مقبولاً إذا بلغت قيمته (٠,٧٠) فأكثر وفقاً للمعايير المتعارف عليها في البحث الاجتماعي والإداري. وفيما يلي نتائج اختبار الثبات:

الجدول (٤): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة ومتغيراتها

المتغير/البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي المشترك	4	0.873
التكامل المعلوماتي وتبادل البيانات	4	0.859
التنسيق التشغيلي لسلسلة التوريد	4	0.881
التكامل في تصميم تجربة العميل	4	0.867

المتغير/ البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المرونة الاستراتيجية المشتركة	4	0.852
إجمالي المتغير المستقل (التكامل الاستراتيجي)	20	0.937
الاستدامة المالية والتشغيلية (المتغير التابع)	12	0.924
الثبات الكلي للأداة	32	0.946

يتضح من الجدول أن جميع معاملات ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد الفرعية بين (0.852) و(0.881)، وبلغ معامل الثبات الكلي للمتغير المستقل (0.937) وللمتغير التابع (0.924)، فيما بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.946) وجميع هذه القيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70) بفارق كبير، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي ويمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل واختبار الفرضيات.

٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28) وقد تم اختيار هذه الأساليب بما يتناسب مع طبيعة البيانات ومستوى القياس وأهداف التحليل، وتتمثل فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والتنظيمية وعرض توزيعاتها.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها ومتغيراتها، وترتيب الأبعاد والفقرات حسب أهميتها النسبية من وجهة نظر المبحوثين.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب العلاقات الارتباطية بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات، وكذلك لبناء مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test): للتحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهو شرط أساسي لاستخدام الاختبارات المعلمية.
- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance): للتحقق من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء تحليل الانحدار المتعدد.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بأثر التكامل الاستراتيجي (بشكل كلي) على الاستدامة المالية والتشغيلية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر كل بُعد من أبعاد التكامل الاستراتيجي على الاستدامة المالية والتشغيلية، ولتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في التأثير على المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (العمر، المؤهل العلمي، عمر المتجر، عدد الموظفين... إلخ).
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test): لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس (ذكر/أنثى).
- معامل التحديد (R^2): لتحديد نسبة التباين في المتغير التابع الذي تُفسره المتغيرات المستقلة.
- اختبار (F): لاختبار معنوية نموذج الانحدار ككل والتأكد من صلاحيته الإحصائية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١,٤ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغ حجمها (٣٧٣) مفردة من أصحاب ومديري المتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.28) ويتضمن الفصل ثلاثة محاور رئيسية: يتناول المحور الأول تحليل البيانات الديموغرافية والتنظيمية لأفراد العينة، ويتناول المحور الثاني التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة ومتغيراتها وأبعادها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، فيما يتناول المحور الثالث اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وقد حرص الباحث على عرض النتائج بشكل منهجي ومتسلسل يُمكن من بناء فهم تراكمي لطبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

٢,٤ تحليل البيانات الديموغرافية والتنظيمية

يعرض هذا القسم وصفاً لخصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية، وذلك بهدف رسم صورة واضحة عن طبيعة المستجيبين وسياقاتهم التنظيمية.

الجدول (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	241	64.6%
أنثى	132	35.4%
الإجمالي	373	100%

يتبين من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٦٤,٦%)، فيما بلغت نسبة الإناث (٣٥,٤%). ويعكس هذا التوزيع طبيعة قطاع ريادة الأعمال الرقمية في المملكة العربية السعودية الذي لا يزال يشهد حضوراً ذكورياً أعلى وإن كانت مشاركة المرأة في تزايد مستمر بدعم من رؤية ٢٠٣٠ والبرامج الحكومية الداعمة لريادة الأعمال النسائية.

الجدول (٦): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٢٥ سنة	54	14.5%
من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	156	41.8%
من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	112	30.0%
45 سنة فأكثر	51	13.7%
الإجمالي	373	100%

يُظهر الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي فئة (٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة) بنسبة (٤١,٨%)، تليها فئة (٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة) بنسبة (٣٠,٠%). ويدل هذا التوزيع على أن قطاع التجارة الإلكترونية الناشئة يستقطب بشكل رئيسي الشباب في مرحلة النضج المبكر، وهي فئة تجمع عادة بين الحماس الريادي والقدرة على توظيف التقنية الرقمية.

الجدول (٧): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	38	10.2%
دبلوم	67	18.0%
بكالوريوس	198	53.1%
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	70	18.8%

100%	373	الإجمالي
------	-----	----------

يتضح من الجدول أن أكثر من نصف أفراد العينة (٥٣,١%) يحملون مؤهل البكالوريوس، وأن (١٨,٨%) يحملون مؤهلات دراسات عليا، مما يُشير إلى أن معظم أصحاب ومديري المتاجر الإلكترونية الناشئة يمتلكون مستوى تعليمياً جامعياً أو أعلى، وهو ما يُعزز من قدرتهم على فهم أبعاد الاستبانة والإجابة عنها بوعي ودقة.

الجدول (٨): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مؤسس/مالك المتجر	187	50.1%
مدير عام	89	23.9%
مدير تسويق	52	13.9%
مدير عمليات	45	12.1%
الإجمالي	373	100%

يُبين الجدول أن نصف أفراد العينة تقريباً (٥٠,١%) هم مؤسسو أو مالكو المتاجر الإلكترونية، وهو ما يُعدّ ميزة منهجية لأن هؤلاء يمتلكون رؤية شاملة لكل من الجوانب التسويقية والتشغيلية والمالية لمتاجرهم. كما أن حضور مديري التسويق (١٣,٩%) ومديري العمليات (12.1%) يُثري العينة بوجهات نظر تخصصية من كلتا الوظيفتين محل الدراسة.

الجدول (٩): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عمر المتجر الإلكتروني

عمر المتجر	التكرار	النسبة المئوية
من سنة إلى أقل من سنتين	98	26.3%
من سنتين إلى أقل من ٣ سنوات	121	32.4%

25.2%	94	من ٣ سنوات إلى أقل من ٤ سنوات
16.1%	60	من ٤ سنوات إلى ٥ سنوات
100%	373	الإجمالي

يُظهر الجدول أن العينة تتوزع بشكل متوازن نسبياً عبر مراحل النمو المختلفة للمتاجر الناشئة، مع تركيز أكبر في فئة (سنتين إلى أقل من ٣ سنوات) بنسبة (٣٢,٤%)، وهي مرحلة حرجية يبدأ فيها المتجر بالانتقال من مرحلة التأسيس إلى مرحلة النمو ويواجه فيها تحديات حقيقية في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية.

الجدول (١٠): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الموظفين

عدد الموظفين	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ موظفين	112	30.0%
من ٥ إلى أقل من ١٥ موظفاً	148	39.7%
من ١٥ إلى أقل من ٣٠ موظفاً	74	19.8%
30 موظفاً فأكثر	39	10.5%
الإجمالي	373	100%

يتضح من الجدول (٤-٦) أن غالبية المتاجر الإلكترونية في العينة تُصنّف ضمن المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر، حيث إن (٦٩,٧%) منها لديها أقل من ١٥ موظفاً، وهو ما يتسق مع طبيعة المتاجر الإلكترونية الناشئة التي تعتمد على فرق عمل صغيرة ومرنة.

الجدول (١١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع المنتجات/الخدمات

نوع المنتجات/الخدمات	التكرار	النسبة المئوية
منتجات مادية	213	57.1%

18.2%	68	منتجات رقمية
12.6%	47	خدمات
12.1%	45	مزيج من المنتجات والخدمات
100%	373	الإجمالي

الجدول (١٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنطقة الجغرافية

المنطقة الجغرافية	التكرار	النسبة المئوية
منطقة الرياض	134	35.9%
منطقة مكة المكرمة (جدة)	98	26.3%
المنطقة الشرقية	72	19.3%
مناطق أخرى	69	18.5%
الإجمالي	373	100%

يُلاحظ من الجدولين (٤-٧) و(٤-٨) أن أكثر من نصف المتاجر (٥٧,١%) تتعامل في منتجات مادية،

وأن المتاجر تتركز جغرافياً في المدن الرئيسية الثلاث (الرياض وجدة والمنطقة الشرقية) بنسبة إجمالية

(81.5%)، وهو ما يعكس التوزيع الطبيعي للنشاط الاقتصادي والتجاري في المملكة.

٣,٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

الجدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي

المشترك

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	2	يتم وضع الأهداف التسويقية والتشغيلية بشكل متكامل ومتسق	3.86	0.812	مرتفع

			مع الرؤية الاستراتيجية العامة للمتجر		
مرتفع	0.843	3.78	يشارك فريقا التسويق والعمليات في إعداد الخطط الاستراتيجية للمتجر الإلكتروني بشكل مشترك	1	2
مرتفع	0.856	3.69	يتم التنسيق المسبق بين التسويق والعمليات عند التخطيط للحملات الترويجية والمواسم البيعية	4	3
مرتفع	0.879	3.62	تُعدّ الموازنات التسويقية والتشغيلية بشكل تكاملي يربط بين الإنفاق والعائد المتوقع	3	4
مرتفع	0.831	3.74	المتوسط العام للبُعد		

يتبين من الجدول أن فقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي المشترك جاءت جميعها بمستوى موافقة مرتفع، وقد حصلت الفقرة المتعلقة بتكامل الأهداف التسويقية والتشغيلية مع الرؤية الاستراتيجية على أعلى متوسط (٣,٨٦)، بينما جاءت الفقرة المتعلقة بإعداد الموازنات التكاملية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٦٢)، مما قد يُشير إلى أن التكامل على مستوى الرؤية والأهداف يسبق التكامل على مستوى الموازنات والتخصيص المالي.

الجدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكامل المعلوماتي وتبادل

البيانات

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	6	يتم مشاركة بيانات المبيعات والطلبات بين فريقى التسويق والعمليات بشكل منظم	3.73	0.841	مرتفع

مرتفع	0.873	3.65	يمتلك المتجر أنظمة معلومات مشتركة تُتيح تدفق البيانات بين التسويق والعمليات في الوقت الحقيقي	5	2
مرتفع	0.884	3.56	تُستخدم تقارير تحليلية مشتركة لدعم اتخاذ القرارات التسويقية والتشغيلية	7	3
مرتفع	0.901	3.49	يتم إطلاع فريق العمليات على نتائج تحليل سلوك العملاء وبيانات السوق التي يجمعها التسويق	8	4
مرتفع	0.867	3.61	المتوسط العام للبعد		

يُظهر الجدول أن مشاركة بيانات المبيعات بشكل منتظم حصلت على أعلى متوسط (٣,٧٣)، بينما جاء إطلاع فريق العمليات على تحليلات سلوك العملاء في المرتبة الأخيرة (٣,٤٩)، مما يُشير إلى أن تبادل البيانات التشغيلية المباشرة أكثر شيوعاً من تبادل الرؤى التسويقية الاستراتيجية.

الجدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التنسيق التشغيلي لسلسلة التوريد

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	10	يتم التنسيق بين التسويق والعمليات لضمان توفر المنتجات المعلن عنها في المخزون	3.58	0.876	مرتفع

مرتفع	0.897	3.51	تُحدّد مستويات المخزون بناءً على التوقعات التسويقية للطلب وبيانات الحملات المخطط لها	9	2
مرتفع	0.913	3.42	يتم اختيار شركاء الشحن والتوصيل بالتشاور بين فريقى التسويق والعمليات لضمان تلبية وعود التسليم	11	3
متوسط	0.928	3.36	تُدار عمليات المرتجعات والاستبدالات بتنسيق مشترك بين التسويق والعمليات لتحسين تجربة العميل	12	4
مرتفع	0.892	3.47	المتوسط العام للبُعد		

يكشف الجدول أن هذا البُعد حصل على أدنى متوسط عام بين الأبعاد (٣,٤٧)، وأن الفقرة المتعلقة بإدارة المرتجعات بتنسيق مشترك جاءت بمستوى متوسط (٣,٣٦)، مما يُشير إلى وجود فجوة في التنسيق بين التسويق والعمليات فيما يخص عمليات ما بعد البيع.

الجدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكامل في تصميم تجربة

العميل

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	14	يحرص المتجر على أن تتطابق المنتجات المُسلّمة مع الوصف	3.94	0.756	مرتفع

			والصور المعروضة على الموقع الإلكتروني		
مرتفع	0.803	3.81	يتعاون فريقا التسويق والعمليات في تصميم رحلة العميل بدءاً من التصفح حتى ما بعد الاستلام	13	2
مرتفع	0.819	3.78	تُحلَّل شكاوى العملاء بشكل مشترك بين التسويق والعمليات لتحديد أسبابها ومعالجتها	16	3
مرتفع	0.828	3.74	يتم تنسيق معايير خدمة ما بعد البيع بين التسويق والعمليات لضمان اتساق التجربة	15	4
مرتفع	0.794	3.82	المتوسط العام للبُعد		

يُبين الجدول أن هذا البُعد حقق أعلى متوسط عام (٣,٨٢)، وأن الفقرة المتعلقة بتطابق المنتجات المسلمة مع الوصف الإلكتروني حصلت على أعلى متوسط (٣,٩٤)، مما يعكس إدراك المتاجر الناشئة لأهمية سد الفجوة بين الوعد التسويقي والتنفيذ التشغيلي في تشكيل تجربة العميل.

الجدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد المرونة الاستراتيجية

المشتركة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	18	يستطيع المتجر تعديل خططه التسويقية والتشغيلية بسرعة استجابة لتغيرات الطلب المفاجئة	3.62	0.837	مرتفع

مرتفع	0.854	3.56	يتمتع المتجر بالقدرة على إعادة تخصيص الموارد بين التسويق والعمليات حسب الحاجة	17	2
مرتفع	0.871	3.48	توجد آليات واضحة لاتخاذ قرارات مشتركة سريعة بين التسويق والعمليات في حالات الأزمات	19	3
مرتفع	0.882	3.45	يُراجع المتجر باستمرار مدى التوافق بين قدراته التشغيلية والتزاماته التسويقية ويُعدّلها عند الحاجة	20	4
مرتفع	0.849	3.53	المتوسط العام للبعد		

يُظهر الجدول أن المرونة في تعديل الخطط استجابة لتغيرات الطلب حصلت على أعلى متوسط (٣,٦٢)، بينما جاءت المراجعة المستمرة للتوافق بين القدرات والالتزامات في المرتبة الأخيرة (3.45)، مما يُشير إلى أن المرونة التفاعلية أكثر شيوعاً من المرونة الاستباقية في المتاجر الناشئة.

٤,٤ التحليل الوصفي للمتغير التابع: الاستدامة المالية والتشغيلية

الجدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (الاستدامة المالية والتشغيلية)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	22	يسعى المتجر إلى تحسين تجربة العميل باستمرار بما يُعزز معدلات إعادة الشراء والتوصية	3.89	0.768	مرتفع

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
2	21	يُحقق المتجر مستوى مقبولاً من الكفاءة في معالجة الطلبات وتنفيذها بدقة وسرعة	3.83	0.791	مرتفع
3	24	يحرص المتجر على بناء علامة تجارية رقمية قوية تُميزه عن المنافسين	3.79	0.804	مرتفع
4	23	يُحقق المتجر نمواً مستمراً في قاعدة عملائه مع الحفاظ على مستوى الخدمة	3.72	0.823	مرتفع
5	26	يملك المتجر القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية والتقنية دون تأثير كبير في أدائه	3.67	0.838	مرتفع
6	25	يُحقق المتجر تدفقات نقدية مستقرة تُمكنه من تغطية تكاليفه التشغيلية بشكل مستمر	3.61	0.852	مرتفع
7	28	يتمتع المتجر بالقدرة على تقديم أسعار تنافسية مع الحفاظ على هوامش ربح مقبولة	3.56	0.869	مرتفع
8	27	يعمل المتجر على تنويع مصادر إيراداته لتقليل المخاطر المالية	3.51	0.876	مرتفع

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
9	29	يُحقق المتجر معدلات إرجاع منخفضة تعكس جودة المنتجات ودقة التوصيف	3.47	0.891	مرتفع
10	30	يملك المتجر رؤية استراتيجية واضحة للنمو والتطور خلال السنوات الخمس القادمة	3.42	0.903	مرتفع
11	32	يبني المتجر احتياطات مالية كافية لمواجهة التقلبات والأزمات غير المتوقعة	3.34	0.924	متوسط
12	31	يتجه المتجر نحو تقليل اعتماده على التمويل الخارجي وتحقيق الاكتفاء المالي الذاتي	3.29	0.938	متوسط
		المتوسط العام للمتغير التابع	3.59	0.783	مرتفع

يتضح من الجدول أن مستوى الاستدامة المالية والتشغيلية في المتاجر الإلكترونية الناشئة جاء بمستوى مرتفع بمتوسط عام (٣,٥٩). وقد حصلت الفقرات المتعلقة بتحسين تجربة العميل (3.89) والكفاءة في معالجة الطلبات (٣,٨٣) وبناء العلامة التجارية (٣,٧٩) على أعلى المتوسطات، مما يُشير إلى أن المتاجر الناشئة تُركّز بشكل أساسي على الجوانب المتعلقة بالعميل والتميز التنافسي. في المقابل، جاءت الفقرات المتعلقة بالاكتفاء المالي الذاتي (٣,٢٩) وبناء الاحتياطات المالية (3.34) بمستوى متوسط، وهو ما يعكس التحدي الحقيقي الذي تواجهه المتاجر الناشئة في تحقيق الاستقلالية المالية والمتانة المالية طويلة الأمد.

٥,٤ اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل الاستراتيجي بين

التسويق وإدارة العمليات على الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)

بهدف قياس تأثير أبعاد التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات (كعوامل مستقلة) على الاستدامة المالية والتشغيلية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

الجدول (١٩): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التكامل الاستراتيجي على الاستدامة المالية

والتشغيلية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.284	0.001**
التخطيط الاستراتيجي المشترك	0.196	4.312	0.000**
التكامل المعلوماتي وتبادل البيانات	0.224	5.087	0.000**
التنسيق التشغيلي لسلسلة التوريد	0.261	5.643	0.000**
التكامل في تصميم تجربة العميل	0.187	4.156	0.000**
المرونة الاستراتيجية المشتركة	0.142	3.218	0.001**
معامل الارتباط $R = 0.842$	معامل التحديد $R^2 = 0.709$		
قيمة الاختبار $F = 178.634$	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات كمتغيرات مستقلة، والاستدامة المالية والتشغيلية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.709)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (٧٠,٩%) من التباين في مستوى الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الخمسة للتكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات، فيما تُعزى النسبة المتبقية (٢٩,١%) إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.842$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

وقد بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (178.634) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار ككل وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرات.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التنسيق التشغيلي لسلسلة التوريد" هو الأكثر تأثيراً على الاستدامة المالية والتشغيلية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.261$) وبلغت قيمة ($T = 5.643$) بدلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي يلعبه التنسيق بين التسويق والعمليات في إدارة سلسلة التوريد في تعزيز قدرة المتجر على تحقيق الاستدامة. يليه بُعد "التكامل المعلوماتي وتبادل البيانات" بمعامل انحدار ($B = 0.224$) وقيمة ($T = 5.087$)، ثم بُعد "التخطيط الاستراتيجي المشترك" بمعامل ($B = 0.196$)، ثم "التكامل في تصميم تجربة العميل" بمعامل ($B = 0.187$) بينما أظهر بُعد "المرونة الاستراتيجية المشتركة" أثراً أقل نسبياً ($B = 0.142$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.001$)، ما يُشير إلى أن تعزيز هذا البُعد قد يُمثّل فرصة لتحسين متكامل في منظومة التكامل الاستراتيجي.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفريّة الرئيسية ويُقبل البديل، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

اختبار الفرضيات الفرعية

■ الفرضية الفرعية الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل الاستراتيجي بين

التسويق وإدارة العمليات على الكفاءة التشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear

Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (٢٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل الاستراتيجي على الكفاءة

التشغيلية

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
الكفاءة التشغيلية	0.738	0.545	1	444.236	0.000	التكامل الاستراتيجي	0.682	0.032	0.738	21.077	0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "التكامل

الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات" باعتباره المتغير المستقل على "الكفاءة التشغيلية" باعتبارها أحد

مؤشرات الاستدامة. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (٤-١٧)، حيث بلغ معامل

الارتباط ($r = 0.738$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل

التحديد ($R^2 = 0.545$)، مما يُشير إلى أن (٥٤,٥%) من التباين في مستوى الكفاءة التشغيلية يُمكن تفسيره

من خلال مستوى التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٤٤٤,٢٣٦) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) ، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.682) بقيمة (T = 21.077) ، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التكامل الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٨٢) في مستوى الكفاءة التشغيلية. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الأولى ويُقبل البديل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية.

■ الفرضية الفرعية الثانية

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على الاستدامة المالية للمتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

الجدول (٢١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل الاستراتيجي على الاستدامة المالية

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
الاستدامة المالية	0.691	0.477	1	338.517	0.000	التكامل الاستراتيجي	0.623	0.034	0.691	18.399	0.000

تُشير النتائج الموضحة في الجدول (٤-١٨) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة القوة إلى قوية بين التكامل الاستراتيجي والاستدامة المالية، حيث بلغ معامل الارتباط (r = 0.691) وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.477$) ، مما يعني أن (٤٧,٧%) من التباين في مستوى الاستدامة المالية يُمكن تفسيره من خلال التكامل الاستراتيجي. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٣٣٨,٥١٧) بدلالة (٠,٠٠٠) ، وبلغ معامل التأثير (B = 0.623) بقيمة (T = 18.399) ودلالة (٠,٠٠٠) ، مما يعني أن زيادة بوحدة واحدة في التكامل الاستراتيجي

تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٢٣) في الاستدامة المالية. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الثانية ويُقبل البديل.

■ الفرضية الفرعية الثالثة

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على تجربة العميل في المتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

الجدول (٢٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل الاستراتيجي على تجربة العميل

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
تجربة العميل	0.756	0.572	1	495.748	0.000	التكامل الاستراتيجي	0.714	0.032	0.756	22.266	0.000

تُبين النتائج في الجدول أن بُعد تجربة العميل هو الأكثر تأثراً بالتكامل الاستراتيجي بين الفرضيات الفرعية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.756$)، وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية. وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.572$)، أي أن (٥٧,٢%) من التباين في تجربة العميل يُفسَّر بالتكامل الاستراتيجي. وبلغت قيمة F المحسوبة (495.748) بدلالة (٠,٠٠٠)، وبلغ معامل التأثير ($B = 0.714$) بقيمة T (22.266) ودلالة (٠,٠٠٠)، مما يؤكد أن التكامل الاستراتيجي يُعدّ محركاً رئيسياً لتحسين تجربة العميل في المتاجر الإلكترونية الناشئة. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الثالثة ويُقبل البديل.

■ الفرضية الفرعية الرابعة

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على القدرة التنافسية للمتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

الجدول (٢٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل الاستراتيجي على القدرة التنافسية

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة الحرية	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
القدرة التنافسية	0.712	0.507	1	381.264	0.000	التكامل الاستراتيجي	0.651	0.033	0.712	19.526	0.000

توضح النتائج في الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التكامل الاستراتيجي والقدرة التنافسية بمعامل ارتباط $(r = 0.712)$ وبلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.507)$ ، مما يعني أن (50.7%) من التباين في القدرة التنافسية يُفسَّر بمستوى التكامل الاستراتيجي. وبلغت قيمة F المحسوبة (٣٨١,٢٦٤) بدلالة (٠,٠٠٠)، ومعامل التأثير $(B = 0.651)$ بقيمة (19.526) T ودلالة (٠,٠٠٠). ويدل ذلك على أن المتاجر الإلكترونية التي تُحقق مستوى أعلى من التكامل بين تسويقها وعملياتها تكون أقدر على بناء ميزة تنافسية مستدامة. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الرابعة ويُقبل البديل.

■ الفرضية الفرعية الخامسة

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على الاستدامة طويلة الأمد للمتاجر الإلكترونية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

الجدول (٢٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل الاستراتيجي على الاستدامة طويلة

الأمد

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة الحرية	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	r	R ²	df								

0.000	17.571	0.674	0.034	0.598	التكامل الاستراتيجي	0.000	308.732	1	0.454	0.674	الاستدامة طويلة الأمد
-------	--------	-------	-------	-------	------------------------	-------	---------	---	-------	-------	-----------------------------

تُظهر النتائج في الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة القوة إلى قوية بين التكامل الاستراتيجي والاستدامة طويلة الأمد بمعامل ارتباط $(r = 0.674)$ وبلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.454)$ ، أي أن (٤٥,٤%) من التباين في الاستدامة طويلة الأمد يُفسَّر بالتكامل الاستراتيجي، وهي أدنى نسبة تفسير بين الفرضيات الفرعية الخمس، مما يُشير إلى أن الاستدامة طويلة الأمد تتأثر بعوامل أخرى إضافية تتجاوز التكامل بين التسويق والعمليات كالبينة التنظيمية والتشريعية وحجم السوق وطبيعة المنافسة. وبلغت قيمة F المحسوبة (٣٠٨,٧٣٢) بدلالة (٠,٠٠٠)، ومعامل التأثير $(B = 0.598)$ بقيمة T (17.571) ودلالة (٠,٠٠٠). وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الخامسة ويُقبل البديل.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

١,٥ مناقشة النتائج

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات بأبعاده الخمسة مجتمعة على الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة، حيث فسّرت هذه الأبعاد مجتمعة ما نسبته (٧٠,٩%) من التباين في الاستدامة المالية والتشغيلية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المتاجر الإلكترونية الناشئة التي تنجح في بناء تكامل حقيقي بين وظيفتي التسويق والعمليات تتمكن من تقليص الهدر الناتج عن سوء التنسيق وتوحيد جهودها نحو خلق قيمة متكاملة للعميل، مما ينعكس إيجاباً على أدائها المالي والتشغيلي ويُعزز فرص استمرارها ونموها. كما أن طبيعة المتاجر الإلكترونية الناشئة التي تعمل بموارد محدودة تجعل أي تحسين في مستوى التنسيق الداخلي ذا أثر مضاعف على الأداء الكلي، لأن الهدر الذي قد تتحمله منظمة كبرى بسهولة يمكن أن يُشكّل تهديداً وجودياً لمُتجر ناشئ صغير.

وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه (Wacker & Samson, 2021) من أن التحسين المشترك لقرارات التسويق والعمليات يُفضي إلى أداء كلي يتفوق على ما يمكن تحقيقه من خلال تحسين كل وظيفة بمعزل عن الأخرى. كما تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (Salah et al., 2023) التي تناولت تأثير ممارسات إدارة الإنتاج والعمليات في تحسين الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد. وتتقاطع كذلك مع دراسة عارف وعصفور (٢٠٢٤) التي بحثت في دور التكامل الاستراتيجي في زيادة رضا العملاء في سياق شركات بيع وتوزيع الأجهزة الإلكترونية في مصر.

وقد كشفت النتائج أن بُعد التنسيق التشغيلي لسلسلة التوريد كان الأكثر تأثيراً بمعامل انحدار (٠,٢٦١)، ويمكن تفسير ذلك بأن سلسلة التوريد تُمثّل الميدان الفعلي الذي تتجسد فيه العلاقة بين الوعد التسويقي والتنفيذ التشغيلي، فحين يكون هناك تنسيق فعّال بين ما يُعلن عنه التسويق من حيث توفر المنتجات وسرعة التوصيل وبين ما تستطيع العمليات تقديمه فعلاً، فإن ذلك يُترجم مباشرة إلى كفاءة أعلى

وتكاليف أقل ورضا أكبر للعميل. وهذا يتوافق مع ما أكدته Lee (2021) من أن استراتيجية إدارة سلسلة التوريد تؤثر بشكل مباشر في الأداء المالي والتشغيلي.

أما حصول بُعد المرونة الاستراتيجية المشتركة على أدنى معامل تأثير (٠,١٤٢) مع بقائه دالاً إحصائياً، فيمكن تفسيره بأن المتاجر الإلكترونية الناشئة بحكم صغر حجمها ومرونة هياكلها التنظيمية تتمتع أصلاً بمستوى معقول من المرونة بغض النظر عن مستوى التكامل الاستراتيجي، مما يقلل من الأثر الهامشي الإضافي لهذا البُعد مقارنة بالأبعاد الأخرى. وهذا يتسق مع ما أشار إليه النعيمي (٢٠٢٣) من أن قدرات الاستجابة الاستراتيجية تتأثر بالسياق التنظيمي وطبيعة المنظمة.

أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكامل الاستراتيجي على الكفاءة التشغيلية بمعامل تحديد (٠,٥٤٥)، مما يعني أن التكامل يُفسّر أكثر من نصف التباين في الكفاءة التشغيلية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التنسيق بين التسويق والعمليات يُمكن المتجر الإلكتروني من تحسين إدارة مخزونه وتقليل حالات نفاذ المنتجات أو تكديسها، وتحسين دقة معالجة الطلبات من خلال توفير معلومات تسويقية دقيقة لفريق العمليات حول طبيعة الطلبات المتوقعة وحجمها، وتقليل معدلات الإرجاع من خلال ضمان تطابق وصف المنتج التسويقي مع المنتج الفعلي المُسلّم.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Abi Anwar et al. (2024 التي تناولت التآزر بين الكفاءات الرقمية والإدارة الاستراتيجية لسلسلة التوريد في تحقيق التميز التشغيلي. كما تتسق مع ما أشارت إليه دراسة حسن وآخرين (٢٠٢٥) من أن رفع كفاءة إدارة العمليات يتطلب تكاملاً في المعلومات والقرارات عبر الوظائف المختلفة. وتتقاطع أيضاً مع دراسة الزين وعبدالنور (٢٠٢١) التي ربطت بين ممارسات إدارة العمليات وتحسين أداء تطوير المنتج من خلال الابتكار الشامل.

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكامل الاستراتيجي على الاستدامة المالية بمعامل تحديد (٠,٤٧٧). ورغم أن هذا المعامل جاء أقل مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى، إلا أنه يظل ذا دلالة قوية. ويمكن تفسير ذلك بأن الاستدامة المالية تتأثر بعوامل متعددة تتجاوز التكامل الداخلي بين التسويق والعمليات، كحجم رأس المال المتاح وشروط التمويل وهيكل السوق ومستوى المنافسة السعرية وسلوك

المستهلك. غير أن التكامل الاستراتيجي يُسهم بشكل واضح في تحسين الاستدامة المالية من خلال ترشيد الإنفاق التسويقي وتوجيهه نحو القنوات والحملات الأكثر عائداً بناءً على بيانات تشغيلية دقيقة، وخفض التكاليف التشغيلية الناتجة عن سوء التنسيق كتكلفة المرتجعات وتكلفة المخزون الراكد وتكلفة الشحن المعاد، وتحسين هوامش الربح من خلال مواءمة سياسات التسعير مع هياكل التكاليف التشغيلية الفعلية.

وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه (Olajide et al. (2022) من أهمية تكامل الاستراتيجية المالية مع هياكل التكاليف التشغيلية لتحقيق إدارة فعالة للتكاليف. كما تتوافق مع دراسة الخليوي والعريفي (2023) التي أكدت على دور تحسين كفاءة الإنفاق في تحقيق الاستدامة المالية. وتتقاطع مع ما أشار إليه (Jiby et al. (2025) من أهمية التكامل بين التسويق الإلكتروني والإدارة المالية لتحقيق النمو المستدام في المشروعات الناشئة.

حقق التكامل الاستراتيجي أقوى أثر على بُعد تجربة العميل بمعامل تحديد (٠,٥٧٢)، وهو الأعلى بين جميع الفرضيات الفرعية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تجربة العميل في المتاجر الإلكترونية تتشكل عند نقاط تقاطع حرجية بين التسويق والعمليات: فالعميل يتعرض أولاً للرسالة التسويقية التي تُشكّل توقعاته، ثم يختبر الأداء التشغيلي الفعلي عند استلام المنتج والتعامل مع خدمة ما بعد البيع. وكلما كان التكامل بين الوظيفتين أقوى، ضاقت الفجوة بين التوقعات والواقع وتحسنت تجربة العميل. وهذا يُفسّر لماذا كان هذا البُعد الأكثر تأثراً بالتكامل، لأنه يقع بالكامل في منطقة التداخل بين مسؤوليات التسويق ومسؤوليات العمليات.

وتتوافق هذه النتيجة بشكل مباشر مع دراسة عارف وعصفور (٢٠٢٤) التي أبرزت الدور المحوري للتكامل الاستراتيجي في تعزيز رضا العملاء. كما تتسق مع ما طرحه (Tan et al. (2023) من أن استراتيجيات القنوات المتعددة المتكاملة تُحسّن تجربة العميل من خلال ضمان اتساق الخدمة عبر جميع نقاط التماس. وتتقاطع مع ما أكدته (Rodrigues (2025) من أن تكامل استراتيجيات العمليات والتسويق يُحسّن الأداء الكلي في مؤسسات التجزئة من خلال تقديم تجربة أفضل للمستهلك.

كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكامل الاستراتيجي على القدرة التنافسية بمعامل تحديد (٠,٥٠٧). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التكامل بين التسويق والعمليات يُنتج قدرة تنظيمية يصعب على المنافسين محاكاتها، لأنها لا تنبع من مورد مادي واحد يمكن شراؤه أو تقليده بل من نسيج معقد من العلاقات والعمليات والمعارف المشتركة بين الوظيفتين. فالمتجر الإلكتروني الذي يُقدّم تجربة شراء سلسلة تجمع بين جاذبية العرض التسويقي وكفاءة التنفيذ التشغيلي يبيّن ميزة تنافسية تتجاوز المنافسة السعرية قصيرة الأمد إلى التميز في القيمة المقدمة ككل.

وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Abi Anwar et al. (2024) من أن التآزر بين الكفاءات الرقمية وإدارة سلسلة التوريد يُشكّل أساساً للميزة التنافسية. كما تتوافق مع دراسة (Rajindra (2024) التي أبرزت أن التآزر بين الوظائف التنظيمية المختلفة يُنتج أداءً تنافسياً يتجاوز مجموع ما تحقّقه كل وظيفة منفردة. وتتقاطع مع ما طرحه (Alharbi (2025) من أن تحقيق الميزة التنافسية في السوق السعودي يتطلب استراتيجيات مالية وتشغيلية مبتكرة ومتكاملة.

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكامل الاستراتيجي على الاستدامة طويلة الأمد بمعامل تحديد (٠,٤٥٤)، وهو الأدنى بين الفرضيات الفرعية رغم بقائه ذا دلالة قوية. ويمكن تفسير انخفاض هذا المعامل نسبياً بأن الاستدامة طويلة الأمد مفهوم واسع ومعقد يتأثر بعوامل خارجية كثيرة تخرج عن نطاق التكامل الداخلي بين التسويق والعمليات، من أبرزها التغيرات في البيئة التنظيمية والتشريعية، وتطور التقنيات الرقمية، وتحولات السوق الهيكلية، ودخول منافسين جدد بنماذج أعمال مبتكرة. غير أن التكامل الاستراتيجي يُسهم في تعزيز الاستدامة طويلة الأمد من خلال بناء قدرات تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف، وترسيخ ثقافة تعاونية عابرة للوظائف، وتطوير نموذج أعمال متين يقوم على المواءمة المستمرة بين ما يريده السوق وما تستطيع المنظمة تقديمه.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما طرحه (Jankovic & Curovic (2023) من أن استدامة الأعمال في العصر الرقمي تتطلب تكاملاً استراتيجياً مستمراً بين الأنظمة الرقمية والممارسات الإدارية. كما تتسق مع دراسة (Marei et al. (2024) التي أكدت على دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التشغيلية على

المدى الطويل. وتتقاطع مع ما أشار إليه الشمراني والشريف (٢٠٢٤) من أن الاستدامة المالية طويلة الأمد تتطلب تطوير القدرات المؤسسية بشكل شامل ومتكامل.

كشف التحليل الوصفي أن مستوى التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات في المتاجر الإلكترونية الناشئة جاء مرتفعاً بمتوسط عام (٣,٦٣)، مما يُشير إلى أن هذه المتاجر تُدرك أهمية التنسيق بينوظيفتين وتسعى إلى تحقيقه. غير أن حصول بُعد التنسيق التشغيلي لسلسلة التوريد على أدنى متوسط (٣,٤٧) يكشف عن وجود تحدي حقيقي يتعلق بالتنسيق مع الشركاء الخارجيين في سلسلة التوريد وبخاصة شركات الشحن والتوصيل. ويمكن تفسير ذلك بأن المتاجر الناشئة غالباً ما تفتقر إلى القوة التفاوضية اللازمة للتأثير في أداء شركاء سلسلة التوريد وضمان التزامهم بمعايير الخدمة المطلوبة، فضلاً عن التحديات اللوجستية المتعلقة بالتغطية الجغرافية الواسعة في المملكة العربية السعودية وهو ما أشار إليه. (Alharbi (2025)

أما حصول بُعد التكامل في تصميم تجربة العميل على أعلى متوسط (٣,٨٢) فيعكس الوعي المتنامي لدى المتاجر الناشئة بأهمية تجربة العميل بوصفها ساحة المنافسة الرئيسية في التجارة الإلكترونية، وهو ما يتسق مع دراسة عارف وعصفور (٢٠٢٤) التي أبرزت مركزية رضا العميل في منظومة التكامل الاستراتيجي.

وفيما يخص المتغير التابع، فإن حصول فقرتي بناء الاحتياطات المالية (٣,٣٤) والاكتفاء المالي الذاتي (٣,٢٩) على مستوى متوسط يعكس التحدي الجوهرى الذي تواجهه المتاجر الناشئة في تحقيق الاستقلالية المالية، إذ إن كثيراً منها لا تزال في مراحل الاستثمار والنمو التي تتطلب إنفاقاً يفوق الإيرادات المحققة. وهذا يتوافق مع ما أكدته الشمراني والشريف (٢٠٢٤) من أن تحقيق الاكتفاء المالي الذاتي يُعدّ من أصعب التحديات التي تواجه المؤسسات في مراحل نموها المبكرة.

٢,٥ التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يُقدّم الباحث التوصيات التالية:

- يُوصى بأن تعمل المتاجر الإلكترونية الناشئة على بناء شراكات استراتيجية طويلة الأمد مع شركات الشحن والتوصيل والموردين تقوم على مشاركة البيانات والأهداف المشتركة واتفاقيات مستوى الخدمة الواضحة، مع تنويع قاعدة الشركاء اللوجستيين لتقليل مخاطر الاعتماد على طرف واحد وتحسين التغطية الجغرافية.
- يُوصى بتشكيل فرق عمل مشتركة تضم أعضاء من التسويق والعمليات تكون مسؤولة عن التخطيط المشترك للحملات التسويقية والمواسم البيعية وتنسيق القرارات اليومية وحل المشكلات التشغيلية ذات الأثر التسويقي.
- يُوصى بأن تستثمر المتاجر الناشئة في أنظمة رقمية متكاملة تربط بين بيانات التسويق وبيانات العمليات في منصة واحدة، بما يُتيح تدفق المعلومات في الوقت الحقيقي واتخاذ قرارات مبنية على بيانات مشتركة ودقيقة.
- يُوصى بتصميم مؤشرات أداء رئيسية تجمع بين الأبعاد التسويقية والتشغيلية مثل تكلفة التوفية الكاملة بالطلب ومعدل تحويل العميل إلى مشترٍ متكرر ونسبة الطلبات المُنفّذة بدقة من المرة الأولى، وربط أنظمة الحوافز والمكافآت بهذه المؤشرات المشتركة بدلاً من المؤشرات الوظيفية المنعزلة.
- يُوصى بأن تُحدد المتاجر الناشئة حجم حملاتها التسويقية ونطاقها في ضوء قدراتها التشغيلية الفعلية في مجالات التخزين والشحن وخدمة العملاء، وتجنب الإفراط في استقطاب الطلب الذي يتجاوز قدرة العمليات على التلبية.
- يُوصى بأن يتعاون فريقا التسويق والعمليات في تصميم سياسة مرتجعات فعالة تُوازن بين سهولة الإرجاع بالنسبة للعميل وكفاءة المعالجة التشغيلية وتقليل الأثر المالي، مع تحليل أسباب الإرجاع بشكل مشترك لمعالجتها من جذورها.

- يُوصى بأن تبدأ المتاجر الناشئة في التخطيط المشترك بين التسويق والعمليات للمواسم البيعية الرئيسية كموسم رمضان والجمعة البيضاء واليوم الوطني قبل وقت كافٍ، بحيث يتم تحديد حجم العروض ونطاقها في ضوء القدرة الاستيعابية للمستودعات وإمكانيات الشحن وحجم المخزون المتاح.
- يُوصى بأن تتبنى المتاجر الناشئة سياسة تخصيص نسبة محددة من إيراداتها الشهرية لبناء احتياطي مالي يُمكنها من مواجهة التقلبات والأزمات غير المتوقعة، والعمل تدريجياً نحو تقليل الاعتماد على التمويل الخارجي.
- يُوصى باستكشاف مصادر إيرادات إضافية تُعزز الاستدامة المالية كبرامج العضوية والاشتراكات والخدمات المضافة والشراكات التسويقية، بما يُقلل من الاعتماد الحصري على هوامش بيع المنتجات.
- يُوصى بتوظيف أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في تحسين دقة التنبؤ بالطلب من خلال دمج البيانات التسويقية مع البيانات التشغيلية، مما يُحسن إدارة المخزون ويُقلل تكاليف التخزين والفاقد.
- يُوصى بإتاحة فرص التدريب المتبادل التي تُمكن أعضاء فريق التسويق من فهم أساسيات العمليات واللوجستيات والعكس، مما يُعزز التفاهم المتبادل ويُسهّل التنسيق اليومي ويُقلل الصراعات البينية.
- يُوصى بأن تتبنى المتاجر الناشئة نهج النمو المتوازن الذي يُراعي التناسب بين معدل نمو الطلب التسويقي ومعدل تطوير القدرات التشغيلية، تجنباً لما يمكن تسميته فخ النمو غير المتوازن الذي يُهدد الاستدامة.

Abstract

This study aimed to measure the impact of strategic integration between marketing and operations management on the financial and operational sustainability of emerging e-commerce stores in the Kingdom of Saudi Arabia. The independent variable was represented by strategic integration across five dimensions: joint strategic planning, information integration and data exchange, operational coordination of the supply chain, integration in customer experience design, and shared strategic flexibility. The dependent variable was financial and operational sustainability. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as the primary data collection tool, distributed to a stratified random sample of (373) valid respondents, comprising owners and managers of emerging e-commerce stores. The results revealed a statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of strategic integration, with all its dimensions combined, on financial and operational sustainability, with a coefficient of determination ($R^2 = 0.709$). The findings indicated that the operational coordination of the supply chain dimension had the strongest impact, followed by information integration, and then joint strategic planning. The study recommended strengthening strategic partnerships with supply chain partners, investing in integrated information systems, and adopting a balanced growth approach between marketing and operations.

Keywords: Strategic Integration, Marketing, Operations Management, Financial and Operational Sustainability, Emerging E-commerce Stores, Saudi Arabia.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- التيجاني، مدثر حماد الشيخ. (٢٠٢٢). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الاستراتيجي بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على عينة من شركات النفط السودانية. مجلة القلزم للدراسات الأمنية والاستراتيجية، ٧٤ ، ٢٠١ - ٢٣٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1218018>
- التيجاني، مدثر حماد الشيخ. (٢٠٢٢). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الاستراتيجي بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على عينة من شركات النفط السودانية. مجلة القلزم للدراسات الأمنية والاستراتيجية، ٧٤ ، ٢٠١ - ٢٣٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1218018>
- جاسم، أحمد عبدالكريم، و إبراهيم، مصطفى أمجد. (٢٠٢٣). حوكمة النفقات العامة والاستدامة المالية: دراسة تحليلية في العراق للمدة "٢٠١٥-٢٠٢١". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٩، ٦١٤، ٤٦٦ - ٤٨٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1378067>
- جاسم، أحمد عبدالكريم، و إبراهيم، مصطفى أمجد. (٢٠٢٣). حوكمة النفقات العامة والاستدامة المالية: دراسة تحليلية في العراق للمدة "٢٠١٥-٢٠٢١". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٩، ٦١٤، ٤٦٦ - ٤٨٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1378067>
- حسن، تامر محمود عطية، فاخر، أماني عبدالعزيز، و محمد، جمعة رجب حسين. (٢٠٢٥). دور التعهيد في رفع كفاءة إدارة العمليات: دراسة تطبيقية على قطاع الطيران المدني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة حلوان، حلوان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1624409>
- الخليوي، ليلى بنت سليمان علي، و العريفي، حصة بنت سعد ناصر. (٢٠٢٣). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" لكليات العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود

أنموذجا. العلوم التربوية، مج ٣١، ع ٣٤، ٣٤٧ - ٣٨٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1438488>

• دراغي، أمال، و يدو، محمد. (٢٠٢٢). إستراتيجية تحقيق الاستدامة المالية للاستثمارات السياحية:

رؤية تحليلية لحالة الجزائر "٢٠٠٢-آفاق ٢٠٣٠". مجلة العلوم التجارية، مج ٢١، ع ٢٤، ٣٠٢ - ٣٢٠.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1349460>

• دغيم، جيهان أحمد محمد خليل. (٢٠٢٠). إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا

المعلومات والاستدامة البيئية التشغيلية: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الكيماوية في مصر.

مجلة البحوث المالية والتجارية، ع ٣٤، ٤٥٢ - ٤٩٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1090571>

• الزين، حلا محمود منور، و عبدالنسور، مروان محمد. (٢٠٢١). تأثير ممارسات إدارة العمليات على

أداء تطوير المنتج: الدور الوسيط للابتكار الشامل: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردنية

الصغيرة ومتوسطة الحجم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1309318>

• الزيايدي، عبدالعظيم دريفش جبار. (٢٠٢٢). أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات

التكامل الاستراتيجي: الدور التفاعلي للعداء البيئي. تنمية الرافدين، مج ٤١، ع ١٣٥٤، ٢٨٨ - ٣٢٩.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318267>

• الزيايدي، عبدالعظيم دريفش جبار. (٢٠٢٢). أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات

التكامل الاستراتيجي: الدور التفاعلي للعداء البيئي. تنمية الرافدين، مج ٤١، ع ١٣٥٤، ٢٨٨ - ٣٢٩.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318267>

• الشمراني، نوال بنت محمد مستور، و الشريف، عبدالله بن عبدالعزيز بن عبدالمطلب. (٢٠٢٤). واقع

الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. دراسات عربية

في التربية وعلم النفس، ع ١٥٠٤، ٢٦٧ - ٣٠٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1462504>

- عارف، خالد أبو الحمد محمد، و عصفور، أمل. (٢٠٢٤). التكامل الاستراتيجي ودوره في زيادة رضا العملاء: دراسة تطبيقية على شركات بيع وتوزيع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج١٥، ع٤ ، ١٢٣ - ١٧١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551581>
- الغامدي، فوزية بنت علي، المطيري، مشاعل سعد، المقحم، مي بنت محمد، و المنصور، ريم بنت إبراهيم بن محمد. (٢٠٢٤). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق التنمية المستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، مج٢٩، ١ - ٣٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1442742>
- كردى، إبراهيم على. (٢٠٢٥). تأثير بعض المؤشرات المالية في الاستدامة المالية: دراسة تطبيقية لعدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج٢١، ع٦٩ ، ٢٠١ - ٢١٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1579612>
- المدو، آلاء عبدالكريم غالب، بشارة، محمد خليل، و الشمري، ولأء جلال عبدالأمير. (٢٠٢٤). دور القيادة الإيثارية في الحد من الانجراف الاستراتيجي لتحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال: دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة ذي قار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج١٦، ع٤٤ ، ١ - ١٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1581289>
- النعيمي، مثنى سعد ياسين. (٢٠٢٣). قدرات الاستجابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات كرونجي في كركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج١٣، ع١٤ ، ١٦٥ - ١٧٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1390714>

المراجع الأجنبية

- Abi Anwar, U. A., Rahayu, A., Wibowo, L. A., Sultan, Mokh. A., & Sultan, Mokh. A. (2024). Forging Competitive Edge: Synergizing Digital Competencies with Strategic Supply Chain

Management for Operational Excellence. *Evolutionary Studies in Imaginative Culture*, 278–288. <https://doi.org/10.70082/esiculture.vi.688>

- doi.org/10.64252/8x40ss81
- Jankovic, S. D., & Curovic, D. M. (2023). Strategic integration of artificial intelligence for sustainable businesses: Implications for data management and human user engagement in the digital era. *Sustainability*, 15(21), 15208.
- Jiby, B. J., Duggal, D., Gupta, A., Khaladkar, M., Mahankal, P., & Chavan, D. (2025). Integrating E-Marketing And Financial Management For Sustainable Growth In Environmental Startups. *International Journal of Environmental Sciences*, 1141–1147. <https://doi.org/10.3390/su17156949>
- Alharbi, S. S. (2025). Breaking Barriers: Financial and Operational Strategies for Direct Operations in Saudi Arabia. *Sustainability*, 17(15), 6949. <https://doi.org/10.3390/su17156949>
- Lee, R. (2021). The effect of supply chain management strategy on operational and financial performance. *Sustainability*, 13(9), 5138.
- Marei, A., Ashal, N., Abou-Moghli, A., Daoud, L., & Lutfi, A. (2024). The effect of strategic orientation on operational performance: The mediating role of operational sustainability. *Corporate and Business Strategy Review*, 5(1), 346-355
- Olajide, J. O., Otokiti, B. O., Nwani, S., Ogunmokun, A. S., & Iyanu, B. (2022). Integrating Financial Strategy with Operational Cost Structures in Manufacturing Cost Management Models. *Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research*, 3(1), 372-377
- Rajindra, R. (2024). Unleashing synergies: Interplay between human resource management, strategic marketing, and corporate financial performance. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(1), 210-247

- Rodrigues, I. (2025). Integration of operations and marketing strategies to optimize performance in multinational retail enterprises. *Revista Fisio&terapia*, 29(146), 05–06.
<https://doi.org/10.69849/revistaft/dt10202505281205>
- Salah, A., Çağlar, D., & Zoubi, K. (2023). The impact of production and operations management practices in improving organizational performance: The mediating role of supply chain integration. *Sustainability*, 15(20), 15140
- Tan, M., Li, H., Yin, P., & Wang, H. (2023). Omnichannel integration strategy based on BOPS. *PLOS ONE*, 18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0293192>
- Wacker, J. G., & Samson, D. (2021). Beyond supply chain management: jointly optimising operations/ supply and the marketing mix. *Operations Management Research*, 1–16.
<https://doi.org/10.1007/S12063-021-00218-8>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات على الاستدامة المالية والتشغيلية للمتاجر الإلكترونية الناشئة دراسة ميدانية على المتاجر الإلكترونية في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- العمر ☐ ٢٥ سنة فأقل ☐ من 25 – 35 سنة ☐ 35 – 45 سنة ☐ من 55 سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دراسات عليا
- ٤- المسمى الوظيفي ☐ مؤسس/مالك المتجر ☐ مدير عام ☐ مدير تسويق ☐ مدير عمليات
- ٥- عمر المتجر الإلكتروني ☐ سنة – سنتين ☐ سنتين – ٣ سنوات ☐ ٤ – ٩ سنوات ☐ ٣ – ٤ سنوات
- ٦- عدد الموظفين ☐ ٥ موظفين فأقل ☐ ١٥ – ٥ موظفا ☐ ٣٠ – ١٥ موظفا ☐ ٣٠ موظفا فأكثر
- ٧- نوع المنتجات ☐ منتجات مادية ☐ منتجات رقمية ☐ خدمات ☐ مزيج من المنتجات والخدمات
- ٨- المنطقة الجغرافية ☐ منطقة الرياض ☐ منطقة مكة المكرمة ☐ المنطقة الشرقية ☐ مناطق أخرى

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التكامل الاستراتيجي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة					أوافق					محايد					معارض					معارض بشدة				
التخطيط الاستراتيجي المشترك																								
																				يتم وضع الأهداف التسويقية والتشغيلية بشكل متكامل ومتسق مع الرؤية الاستراتيجية العامة للمتجر				
																				يشارك فريقا التسويق والعمليات في إعداد الخطط الاستراتيجية للمتجر الإلكتروني بشكل مشترك				
																				يتم التنسيق المسبق بين التسويق والعمليات عند التخطيط للحملات الترويجية والمواسم البيعية				
																				تُعدّ الموازنات التسويقية والتشغيلية بشكل تكاملي يربط بين الإنفاق والعائد المتوقع				
التكامل المعلوماتي وتبادل البيانات																								
																				يتم مشاركة بيانات المبيعات والطلبات بين فريقا التسويق والعمليات بشكل منتظم				
																				يملك المتجر أنظمة معلومات مشتركة تُتيح تدفق البيانات بين التسويق والعمليات في الوقت الحقيقي				

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تُستخدم تقارير تحليلية مشتركة لدعم اتخاذ القرارات التسويقية والتشغيلية									
يتم إطلاع فريق العمليات على نتائج تحليل سلوك العملاء وبيانات السوق التي يجمعها التسويق									
التنسيق التشغيلي لسلسلة التوريد									
يتم التنسيق بين التسويق والعمليات لضمان توفر المنتجات المعلن عنها في المخزون									
تُحدّد مستويات المخزون بناءً على التوقعات التسويقية للطلب وبيانات الحملات المخطط لها									
يتم اختيار شركاء الشحن والتوصيل بالتشاور بين فريق التسويق والعمليات لضمان تلبية وعود التسليم									
تُدار عمليات المرتجعات والاستبدالات بتنسيق مشترك بين التسويق والعمليات لتحسين تجربة العميل									
التكامل في تصميم تجربة العميل									
يحرص المتجر على أن تتطابق المنتجات المُسلّمة مع الوصف والصور المعروضة على الموقع الإلكتروني									

أوافق					البعد
أوافق					معارض
بشدة					بشدة
					يتعاون فريقا التسويق والعمليات في تصميم رحلة العميل بدءاً من التصفح حتى ما بعد الاستلام
					تُحلَّل شكاوى العملاء بشكل مشترك بين التسويق والعمليات لتحديد أسبابها ومعالجتها
					يتم تنسيق معايير خدمة ما بعد البيع بين التسويق والعمليات لضمان اتساق التجربة
المرونة الاستراتيجية المشتركة					
					يستطيع المتجر تعديل خطته التسويقية والتشغيلية بسرعة استجابة لتغيرات الطلب المفاجئة
					يتمتع المتجر بالقدرة على إعادة تخصيص الموارد بين التسويق والعمليات حسب الحاجة
					توجد آليات واضحة لاتخاذ قرارات مشتركة سريعة بين التسويق والعمليات في حالات الأزمات
					يُراجع المتجر باستمرار مدى التوافق بين قدراته التشغيلية والتزاماته التسويقية ويُعدّلها عند الحاجة

✿ المحور الثاني: الاستدامة المالية والتشغيلية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يسعى المتجر إلى تحسين تجربة العميل باستمرار بما يُعزز معدلات إعادة الشراء والتوصية
					يُحقق المتجر مستوى مقبولاً من الكفاءة في معالجة الطلبات وتنفيذها بدقة وسرعة
					يحرص المتجر على بناء علامة تجارية رقمية قوية تُميزه عن المنافسين
					يُحقق المتجر نمواً مستمراً في قاعدة عملائه مع الحفاظ على مستوى الخدمة
					يملك المتجر القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية والتقنية دون تأثر كبير في أدائه
					يُحقق المتجر تدفقات نقدية مستقرة تُمكنه من تغطية تكاليفه التشغيلية بشكل مستمر
					يتمتع المتجر بالقدرة على تقديم أسعار تنافسية مع الحفاظ على هوامش ربح مقبولة

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
يعمل المتجر على تنويع مصادر إيراداته لتقليل المخاطر المالية									
يُحقق المتجر معدلات إرجاع منخفضة تعكس جودة المنتجات ودقة التوصيف									
يمتلك المتجر رؤية استراتيجية واضحة للنمو والتطور خلال السنوات الخمس القادمة									
يبني المتجر احتياطات مالية كافية لمواجهة التقلبات والأزمات غير المتوقعة									
يتجه المتجر نحو تقليل اعتماده على التمويل الخارجي وتحقيق الاكتفاء المالي الذاتي									

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master of business administration

**The Impact of Strategic Integration between Marketing and
Operations Management on Financial and Operational
Sustainability of Emerging E-Commerce Stores: A Field
Study on E-Commerce Stores in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by: Abdullah Muhammad Ayoub Kalo

252001575

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

٢٠٢٦ – ١٤٤٧