

نموذج المشروع النهائي 2

أثر تكامل فرق المبيعات والتسويق في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركات
السيارات متعددة العلامات التجارية: دراسة ميدانية على مجموعة تأجير
القابضة في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

وسام محمد مالكي

222001908

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3. أهمية الدراسة	8
1.3.1. على المستوى النظري:	9
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	9
1.4. أسئلة الدراسة	10
1.5. أهداف الدراسة	11
1.6. فرضيات الدراسة	12
1.7. نموذج الدراسة	12
1.8. منهجية الدراسة	14
1.9. الدراسة الميدانية	14
1.10. مخطط المشروع المقترح	15
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	
	8
2.1. المقدمة:	19
2.2. المتغير المستقل	20
2.3. المتغير التابع	29

35.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
37.....	2.5. الخاتمة
40.....	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد العالم اليوم بيئة أعمال ديناميكية تتسم بشدة المنافسة وتسارع الابتكار والتحول الرقمي، مما أوجد حاجة ملحة لدى المؤسسات لتبني ممارسات إدارية أكثر تكاملاً وتنسيقاً بين وظائفها المختلفة لضمان الاستدامة والتفوق التنافسي، ومن بين أهم هذه الوظائف الحيوية التي تلعب دوراً مركزياً في بناء القيمة للعميل وتحقيق النمو، تأتي وظيفة المبيعات والتسويق، إذ ترتبطان مباشرةً بالسوق، وتمثلان نقطة التماس الأولى مع العملاء، كما تشكلان الواجهة التنفيذية لرؤية المؤسسة الاستراتيجية. (Badoyan, 2025)

ومع تزايد تعقيد الأسواق وتنوع العلامات التجارية داخل الشركة الواحدة، برز مفهوم تكامل فرق المبيعات والتسويق كأحد التوجهات الحديثة التي تهدف إلى توحيد الجهود وتحقيق الانسجام في العمليات والرسائل والغايات المشتركة، بهدف تعزيز الأداء الكلي للمؤسسة، ويعني التكامل هنا ليس فقط التعاون الإجرائي، وإنما أيضاً تبادل المعرفة، وتنسيق الاستراتيجيات، وتوافق الأهداف، وهو ما أثبتت عدة دراسات أثره الإيجابي في تحسين الرضا الوظيفي، ودقة التنبؤات السوقية، وكفاءة اتخاذ القرار (Peng & Lorenzo, 2023)

و باتت شركات السيارات متعددة العلامات التجارية تواجه تحديات مضاعفة، نظراً لتنوع منتجاتها، وتعدد الشرائح المستهدفة، وتباين الهويات التسويقية لكل علامة. مما يجعل من تكامل فرق المبيعات والتسويق عنصراً استراتيجياً حاسماً، قادراً على تحويل هذا التنوع إلى قوة تنافسية، إذا ما تم استثماره بالشكل الصحيح، ويزداد هذا التحدي في بيئات العمل المعاصرة التي تتطلب المرونة والسرعة في الاستجابة للتغيرات، وهو ما يجعل تكامل الفرق ضرورة أكثر من كونه خياراً إدارياً (أبوه وآخرون، 2021)

وتأتي أهمية دراسة العلاقة بين هذا التكامل والأداء الاستراتيجي، بوصف الأخير أحد أبرز مؤشرات نجاح المؤسسات الحديثة، إذ يتجاوز الأداء التشغيلي قصير المدى، ليقس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة المدى، والمحافظة على قدرتها التنافسية، وتوظيف مواردها بكفاءة، وخلق قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة (أحمد وآخرون، 2024).

وانطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تكامل فرق المبيعات والتسويق في تعزيز الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال تطبيق ميداني على مجموعة تأجير القابضة، باعتبارها إحدى أبرز المجموعات في سوق السيارات السعودي التي تدير علامات تجارية متعددة في آن واحد، مما يجعلها بيئة مثالية لاختبار مدى نجاعة هذا التكامل، والكشف عن محدداته وتحدياته وفرصه.

1.2. مشكلة الدراسة

تُعَدُّ العلاقة بين فريق المبيعات والتسويق من أكثر العلاقات التنظيمية تعقيداً، لا سيّما في المؤسسات التي تتعامل مع منتجات متعددة وشرائح سوقية متباينة، كما هو الحال في شركات السيارات متعددة العلامات التجارية. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بمفاهيم التكامل والتنسيق الوظيفي بين هذين الفريقين، باعتبارهما ركيزتين أساسيتين في بناء القيمة للعميل، إلا أن الممارسة الواقعية تكشف عن وجود فجوات واضحة تحول دون تحقيق التكامل المنشود، وتؤثر سلباً على مستوى الأداء الكلي للمؤسسة، وتشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن ضعف التنسيق بين المبيعات والتسويق يؤدي إلى تضارب الرسائل السوقية، وازدواجية المهام، وغياب الرؤية الموحدة تجاه أهداف المؤسسة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء الاستراتيجي وفاعلية القرارات المؤسسية. (Kolbe et al., 2022)

وفي ظل التحولات السريعة في بيئة الأعمال السعودية، وتزايد حدة المنافسة في قطاع السيارات، أصبحت الحاجة ملحة لفهم الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق التكامل بين فرق المبيعات والتسويق بما يسهم في تحقيق الأداء الاستراتيجي المستدام، وخاصة لدى الشركات التي تدير علامات تجارية متعددة، نظرًا لما يرافق هذا التعدد من تعقيدات في التواصل والعمليات والتخطيط، وبالرغم من توفر عدد من الدراسات التي تناولت موضوع التكامل الوظيفي، إلا أن هناك قصورًا واضحًا على المستويين النظري والتطبيقي في تناول هذا الموضوع بالشكل الذي يعكس واقعه في السياق السعودي...

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من تنامي الاهتمام العلمي في السنوات الأخيرة بمفهوم تكامل فرق المبيعات والتسويق، إلا أن الأدبيات الإدارية لا تزال تعاني من تشتتٍ نظريٍّ واضحٍ في تحديد ماهية هذا المفهوم وأبعاده الجوهرية، فبينما ركزت بعض الدراسات على التكامل من منظور تواصلٍ يعتمد على جودة تبادل المعلومات والتفاعل بين الفريقين، نظرت دراسات أخرى إلى التكامل بوصفه انسجامًا استراتيجيًا يتمثل في توحيد الأهداف والرؤى والسياسات التسويقية والبيعية، في حين اعتبرت فئة ثالثة التكامل عملية تنظيمية وسلوكية تتعلق بتنسيق الأدوار وتوزيع المسؤوليات داخل المنظمة. (Peng & Lorenzo, 2023)

كما تبين مراجعة الدراسات السابقة أن غالبية البحوث تناولت هذا المفهوم بوصفه أداة تشغيلية لتحسين كفاءة الأداء البيعي أو التسويقي، دون التعمق في دوره الاستراتيجي طويل المدى في تعزيز الأداء الكلي للمؤسسة، مما يعكس محدودية في توظيف المنظور الاستراتيجي في دراسة هذا التكامل، وركزت الأدبيات الأجنبية في معظمها على الأسواق الغربية والبيئات الصناعية المتقدمة، حيث تتوفر بنى تنظيمية مرنة وثقافة مؤسسية

داعمة للتكامل، بينما تفتقر البيئات العربية بوجه عام إلى نماذج نظرية تُفسّر تفاعل فرق المبيعات والتسويق ضمن الأطر الإدارية المحلية والثقافية المميزة (أحمد وآخرون، 2024).

ومن الفجوات البارزة أيضًا محدودية الدراسات التي تربط بين التكامل الوظيفي والأداء الاستراتيجي بمفهومه الشامل، إذ غالبًا ما اقتصرَت التحليلات على مؤشرات مالية قصيرة الأجل مثل الإيرادات أو الحصة السوقية، دون النظر إلى أبعاد أكثر عمقًا كالمرونة التنافسية، واستدامة النمو، والابتكار التنظيمي، وتعظيم القيمة طويلة الأمد، هذا القصور النظري في تحديد العلاقات السببية بين التكامل والأداء الاستراتيجي يجعل الحاجة ماسة إلى تطوير نموذج علمي تفسيري يوضح كيف يسهم التناغم بين المبيعات والتسويق في بناء قدرات استراتيجية مستدامة داخل المؤسسة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

بالنظر إلى الواقع العملي في بيئة الأعمال السعودية، وتحديدًا في قطاع شركات السيارات متعددة العلامات التجارية، تبرز جملة من الفجوات التطبيقية التي تُضعف من فاعلية التكامل بين فرق المبيعات والتسويق، وتُقيّد أثره المحتمل في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، فعلى الرغم من تبني العديد من الشركات استراتيجيات توسّعية تعتمد على تنويع العلامات التجارية، إلا أن هذه التوسعة غالبًا ما تُقابل ببُنى تنظيمية تقليدية غير مرنة، تفتقر إلى آليات تكامل مؤسسي حقيقي بين الوحدات البيعية والتسويقية، مما يؤدي إلى تكرار في الجهود، وتضارب في الأدوار، وضعف في توحيد الرسائل الموجهة إلى السوق.

كما تُظهر الممارسة الميدانية أن نسبة كبيرة من الشركات العاملة في هذا القطاع لا تمتلك أنظمة معلومات تسويقية وبيعية موحدة، ولا منصات تحليل بيانات مشتركة، ما يؤدي إلى انفصال وظيفي واضح بين الفريقين، ويحدّ من قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على رؤية متكاملة وشاملة. فضلًا عن ذلك،

فإن معدلات تدوير الموظفين المرتفعة، وضعف برامج التدريب المتخصصة في مفاهيم التكامل الوظيفي، تُسهم في تعزيز هذه الفجوة وتعميقها على مستوى الأداء الفعلي .

إن التطبيقات الحالية لمفاهيم التكامل حين تتوفر لا تخضع غالبًا لعمليات تقييم دوريّ أو مؤشرات أداء دقيقة تسمح بقياس مدى فاعلية هذا التكامل وأثره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهذا يحد من قدرة الشركات على التحسين المستمر، والتكيف مع التغيرات السوقية المتسارعة، لا سيما في بيئة تتميز بارتفاع المنافسة، وتبدّل سريع في أذواق المستهلكين وتوقعاتهم.

قلة الدراسات التطبيقية الميدانية التي تناولت موضوع تكامل المبيعات والتسويق في قطاع السيارات السعودي تمثل إحدى أبرز الفجوات المعرفية، حيث إن أغلب ما هو متاح من بيانات يأتي من تقارير داخلية غير منشورة أو ملاحظات ميدانية جزئية، تقتصر إلى التحليل العلمي أو التعميم. كما أن أغلب الدراسات الميدانية تركز على قطاعات خدمية أو صناعية أحادية التخصص، دون النظر إلى التحديات التنظيمية المعقدة التي تواجهها الشركات متعددة العلامات التجارية، مثل إدارة الهويات التسويقية المتعددة، وتوحيد التجربة البيعية، وتوازن الموارد البشرية بين العلامات المختلفة.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تكامل فرق المبيعات والتسويق في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركات السيارات متعددة العلامات التجارية؟

1.3. أهمية الدراسة

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية بالغة على المستويين النظري والتطبيقي، إذ تأتي في وقت تتزايد فيه الحاجة إلى تعزيز التنسيق والتكامل بين الفرق الوظيفية داخل المؤسسات، خصوصًا في ظل بيئات العمل المعقدة التي

تتطلب انسجامًا عاليًا بين المبيعات والتسويق لتحقيق التفوق الاستراتيجي، كما أن ندرة الدراسات الميدانية التي تتناول العلاقة بين تكامل هذه الفرق والأداء الاستراتيجي، لا سيما في قطاع السيارات متعدد العلامات التجارية داخل المملكة العربية السعودية، يجعل من هذه الدراسة إسهامًا علميًا ومهنيًا مهمًا يسد فجوة بحثية قائمة، ويُقدم إضافة معرفية وميدانية يمكن البناء عليها في الأوساط الأكاديمية والإدارية..

1.3.1. على المستوى النظري:

- ☞ تُثري الأدبيات الإدارية من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين مفهوم تكامل فرق المبيعات والتسويق وبين الأداء الاستراتيجي.
- ☞ تساهم في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بندرة الدراسات العربية التي عالجت هذا الموضوع في بيئات تجارية مركبة.
- ☞ توفر أساسًا نظريًا يمكن الاعتماد عليه في بناء أدوات قياس جديدة لتقييم مستوى التكامل الداخلي وتأثيره الاستراتيجي.
- ☞ تدعم توجه الباحثين لدراسة التفاعل الداخلي بين الفرق التنظيمية بوصفه عنصرًا فاعلاً في تعزيز الاستدامة والتنافسية المؤسسية..

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- ☞ تحليل واقع التكامل بين فرق المبيعات والتسويق داخل مجموعة تأجير القابضة في المملكة العربية السعودية.
- ☞ تقديم مؤشرات عملية لقياس مدى فاعلية التكامل التنظيمي بين الفرق في بيئة متعددة العلامات التجارية.
- ☞ دعم متخذي القرار في إعادة هيكلة الفرق الوظيفية وتحسين آليات الاتصال والتنسيق داخل المؤسسة.

- المساهمة في تطوير برامج تدريبية موجهة لتعزيز ثقافة العمل التكاملي بين إدارات المبيعات والتسويق.
- تقديم حلول عملية لتحسين الأداء الاستراتيجي بناءً على تحليل شامل للعلاقات الوظيفية الداخلية.
- مساعدة الشركات على بناء أنظمة معلومات موحدة تربط بين الوظائف البيعية والتسويقية لدعم اتخاذ القرار.
- تمكين المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر استثمار التكامل الداخلي كقوة استراتيجية فاعلة.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة : ما أثر تكامل فرق المبيعات والتسويق بأبعاده المختلفة (التنسيق التشغيلي، تبادل المعلومات، التكامل الاستراتيجي، وآليات الاتصال الداخلي) في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركات السيارات متعددة العلامات التجارية، وذلك في ضوء الدراسة الميدانية على مجموعة تأجير القابضة في المملكة العربية السعودية؟

يتفرع عن السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة التفصيلية التي تُمكن من تحليل العلاقة بين المتغيرات بدقة، وذلك على النحو الآتي:

1. ما مستوى التكامل التشغيلي بين فرق المبيعات والتسويق في مجموعة تأجير القابضة، وما مدى تأثيره في تحسين تنفيذ الخطط التجارية؟
2. ما طبيعة أثر تبادل المعلومات بين المبيعات والتسويق في دعم القرار وتحسين الاستجابة لاحتياجات عملاء العلامات التجارية المختلفة؟
3. إلى أي مدى يسهم التكامل الاستراتيجي بين الفريقين في تعزيز عناصر الأداء الاستراتيجي للشركة؟
4. ما دور آليات الاتصال الداخلي الرسمية وغير الرسمية في تعزيز الانسجام المهني بين المبيعات والتسويق، وما انعكاس ذلك على الأداء الاستراتيجي؟
5. ما أهم المقترحات التطبيقية لتعزيز تكامل المبيعات والتسويق بما يسهم في رفع جودة الأداء الاستراتيجي لشركات السيارات متعددة العلامات التجارية؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تكامل فرق المبيعات والتسويق بأبعاده المختلفة (التنسيق التشغيلي، تبادل المعلومات، التكامل الاستراتيجي، وآليات الاتصال الداخلي) في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركات السيارات متعددة العلامات التجارية، وذلك من خلال دراسة ميدانية تطبيقية على مجموعة تأجير القابضة في المملكة العربية السعودية.

تنتفع عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى إلى تعميق الفهم التحليلي للعلاقة بين المتغيرات، وذلك على النحو الآتي:

1. تقييم مستوى التكامل التشغيلي بين فرق المبيعات والتسويق في مجموعة تأجير القابضة، وتحديد مدى انعكاسه على كفاءة تنفيذ الخطط البيعية والتسويقية.
2. تحليل أثر تبادل المعلومات بين الوظيفتين في دعم القرارات التسويقية والبيعية، وقياس مدى مساهمته في تحسين الاستجابة لاحتياجات العملاء وتوجهات السوق.
3. دراسة تأثير التكامل الاستراتيجي بين الفريقين في صياغة وتنفيذ استراتيجيات النمو والتوسع، ومدى ارتباطه بتحسين الأداء الاستراتيجي العام للشركة.
4. قياس دور آليات الاتصال الداخلي الرسمية وغير الرسمية في تعزيز درجة الانسجام المهني بين المبيعات والتسويق، وانعكاس ذلك على فعالية العمليات التجارية.
5. اقتراح إطار تفسيري وتطبيقي يعزز أفضل الممارسات في تكامل المبيعات والتسويق، بما يسهم في رفع جودة الأداء الاستراتيجي لشركات السيارات متعددة العلامات التجارية.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل فرق المبيعات والتسويق بأبعاده المختلفة (التنسيق التشغيلي، تبادل المعلومات، التكامل الاستراتيجي، وآليات الاتصال الداخلي) في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركات السيارات متعددة العلامات التجارية لدى مجموعة تأجير القابضة في المملكة العربية السعودية.

تنبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الآتية:

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنسيق التشغيلي بين فرق المبيعات والتسويق في تحسين الأداء الاستراتيجي لشركات السيارات متعددة العلامات التجارية.

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبادل المعلومات بين المبيعات والتسويق في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الاستراتيجي بين المبيعات والتسويق في رفع مستوى الأداء الاستراتيجي للشركة.

H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات الاتصال الداخلي (الرسمية وغير الرسمية) في تحسين الأداء الاستراتيجي.

1.7. نموذج الدراسة

يرتكز النموذج المفاهيمي لهذه الدراسة على تحليل أثر تكامل فرق المبيعات والتسويق بأبعاده الرئيسة في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركات السيارات متعددة العلامات التجارية. ويستند النموذج إلى الأدبيات المعاصرة في الإدارة الإستراتيجية والتسويق، وإلى الفرضيات المشتقة مسبقاً.

يمثل النموذج علاقة سببية مباشرة بين:

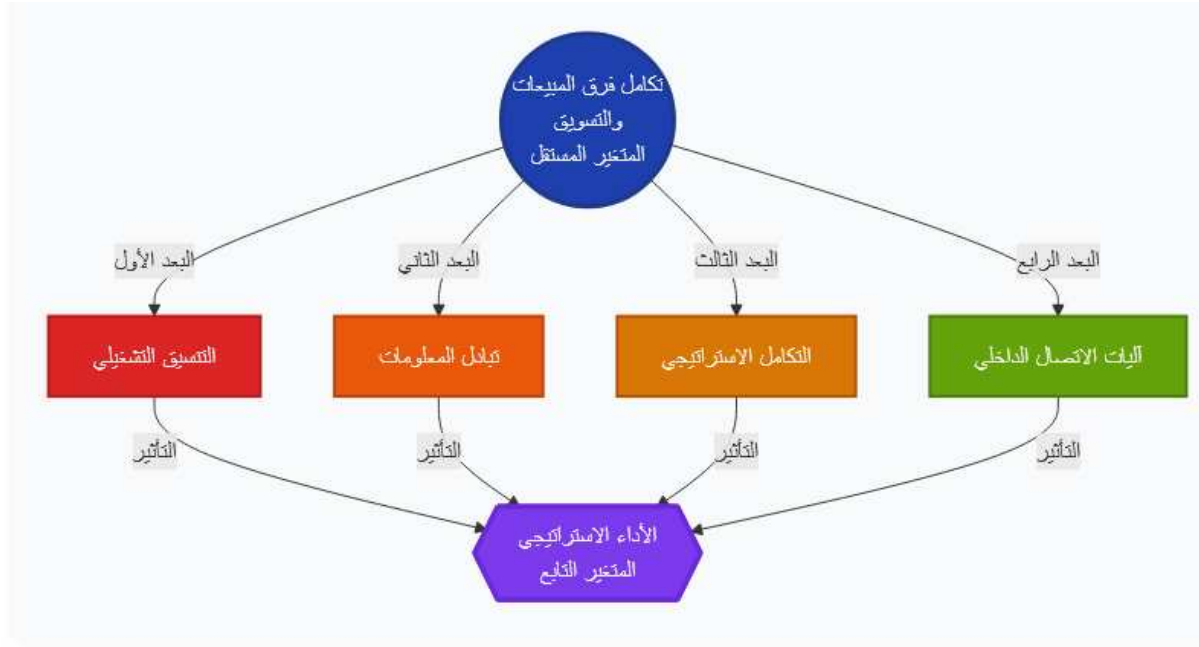
أولاً: المتغير المستقل

تكامل فرق المبيعات والتسويق، ويتضمن أربعة أبعاد رئيسة:

1. التنسيق التشغيلي
2. تبادل المعلومات
3. التكامل الاستراتيجي
4. آليات الاتصال الداخلي (الرسمية وغير الرسمية)

ثانياً: المتغير التابع

الأداء الاستراتيجي لشركات السيارات متعددة العلامات التجارية



1.8. منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم توظيفه في توصيف واقع تكامل فرق المبيعات والتسويق في مجموعة تأجير القابضة، وتحليل مستوى تأثير هذا التكامل في الأداء الاستراتيجي لشركات السيارات متعددة العلامات التجارية. وسيتم الاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة لتطوير النموذج المفاهيمي والفرضيات، ثم سيتم العمل على قياس المتغيرات باستخدام أدوات كمية مناسبة تسمح باختبار العلاقات السببية والتنبؤية بين أبعاد التكامل والأداء الاستراتيجي. كما سيتم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها بدقة لضمان تمثيل العاملين في إدارات المبيعات والتسويق والإدارات الاستراتيجية ذات العلاقة.

وسيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث ستم صياغتها وفق مقاييس معيارية تم التحقق من صدقيتها وثباتها في بحوث سابقة، مع تكييفها بما يتناسب مع بيئة الدراسة. وسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة عبر برامج التحليل الإحصائي المناسبة، بهدف اختبار الفرضيات والتحقق من ملاءمة النموذج المفاهيمي. كما سيتم تطبيق اختبارات الصدق والثبات، وتحليل الانحدار المتعدد، والنمذجة الإحصائية للعلاقات المقترحة، بما يسهم في الوصول إلى نتائج تمكن من تفسير أثر تكامل المبيعات والتسويق في تعزيز الأداء الاستراتيجي، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

1.9. الدراسة الميدانية

تعد مجموعة تأجير القابضة واحدة من أبرز الشركات السعودية العاملة في قطاع السيارات متعدد العلامات التجارية، حيث تتميز بتنوع كبير في الوكالات والعلامات العالمية التي تديرها ضمن منظومة متكاملة من خدمات البيع والتسويق والصيانة والتأجير. وقد استطاعت المجموعة على مدار سنوات عملها أن ترسخ حضوراً تنافسياً في السوق السعودي من خلال شبكة واسعة من الفروع المنتشرة في مختلف مناطق المملكة، مدعومة ببنية تحتية قوية وإدارة تشغيلية منظمة. ويمنح هذا التنوع في العلامات التجارية الشركة قدرة فريدة على استهداف

شرائح مختلفة من العملاء ، ما يجعل بيئة العمل فيها نموذجاً مثالياً لدراسة طبيعة التكامل بين الوظائف التجارية المختلفة.

وتعمل المجموعة في إطار تنظيمي يعكس مستويات عالية من التنسيق والهيكلية، إذ تضم إدارات متخصصة في المبيعات، والتسويق، وخدمة العملاء، والتشغيل، وإدارة العلامات التجارية، مما يوفر بيئة عمل معقدة نسبياً تتيح فهم ديناميكيات التكامل المهني بين الفرق. ويبرز دور المجموعة في تبني ممارسات متطورة في إدارة علاقات العملاء، وتحليل بيانات السوق، وتعزيز تجربة المستهلك، وهو ما ينعكس على طبيعة المهام التي تنفذها الفرق المشتركة في الأقسام المختلفة. وتتميز بيئة العمل بوجود أنماط متعددة للتواصل الداخلي، سواء على مستوى الإدارة العليا أو الأقسام التنفيذية، مما يعزز من ثراء السياق الميداني للدراسة.

كما تتمتع مجموعة تأجير القابضة بخصوصية نابعة من عملها في قطاع يشهد منافسة شديدة وتغيرات متسارعة في توجهات المستهلكين والتقنيات المستخدمة في التسويق والمبيعات. ويُعد السوق السعودي من أكثر أسواق السيارات تطوراً في المنطقة، الأمر الذي فرض على الشركات الكبرى، ومن بينها مجموعة تأجير، تطوير ممارسات أكثر تكاملاً بين وحداتها التجارية لضمان استدامة النمو وتحقيق ميزات تنافسية واضحة. وتوفر هذه البيئة التنافسية الديناميكية سياقاً غنياً لفهم كيفية انعكاس تكامل فرق المبيعات والتسويق على الأداء الاستراتيجي للشركة، وعلى قدرتها في المحافظة على موقعها الريادي ضمن قطاع حيوي ومتغير.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام

يشمل:

1. المقدمة.
2. مشكلة الدراسة.
3. أهداف وأسئلة الدراسة.
4. الفرضيات.

5. أهمية ومنهجية الدراسة.
6. نموذج الدراسة ومصطلحاتها.
7. حدود الدراسة وهيكلها.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: المتغير المستقل – تكامل فرق المبيعات والتسويق

يشمل المفاهيم، الأبعاد، النماذج، أهميته والتحديات المرتبطة به.

المبحث الثاني: المتغير التابع – الأداء الاستراتيجي

يشمل المفهوم، الأبعاد، نماذج القياس، العوامل المؤثرة، والدراسات السابقة ذات الصلة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يشمل:

1. مكان الدراسة (مجموعة تأجير القابضة).
2. مجتمع وعينة الدراسة.
3. أداة القياس وإجراءاتها.
4. عرض وتحليل البيانات.
5. اختبار الفرضيات.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

يشمل:

1. النتائج الأساسية.
2. التوصيات العملية.
3. المقترحات البحثية المستقبلية.

الفصل الأول
الإطار العام



الفصل الثاني
الإطار النظري



الفصل الثالث
الدراسة الميدانية



الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تشهد منظمات الأعمال المعاصرة تحولات عميقة في بيئاتها التنافسية نتيجة تسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وتزايد حدة المنافسة، وارتفاع توقعات العملاء، الأمر الذي فرض على هذه المنظمات إعادة النظر في أساليب إدارتها لوظائفها الأساسية، وبخاصة الوظائف ذات الصلة المباشرة بالسوق والعملاء. وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى الانتقال من منطق العمل الوظيفي المنعزل إلى منطق التكامل والتنسيق بين الوحدات التنظيمية، بوصفه مدخلاً استراتيجياً لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الأداء المتفوق.

ويُعد كل من نشاطي المبيعات والتسويق من أكثر الوظائف التنظيمية ارتباطاً بالسوق، نظراً لدورهما المحوري في استشعار احتياجات العملاء، وبناء القيمة المقدمة لهم، وتحقيق الإيرادات التي تضمن استمرارية المنظمة ونموها. إلا أن الأدبيات الإدارية أشارت إلى أن العلاقة بين هاتين الوظيفتين اتسمت تاريخياً بدرجات متفاوتة من الصراع أو ضعف التنسيق، نتيجة اختلاف الأهداف قصيرة الأجل، وتباين نظم الحوافز، وتعدد مرجعيات اتخاذ القرار، وهو ما انعكس سلباً على فاعلية الأداء المؤسسي في كثير من المنظمات.

ومع تطور الفكر الإداري والاستراتيجي، أصبح تكامل فرق المبيعات والتسويق أحد الموضوعات الجوهرية في بحوث الإدارة والتسويق، حيث لم يعد يُنظر إلى المبيعات والتسويق كوحدتين منفصلتين، بل كمنظومة متكاملة تتطلب تنسيقاً تشغيلياً، وتبادلاً فعالاً للمعلومات، وتكاملاً على مستوى التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب بناء آليات اتصال داخلي تسهم في توحيد الرؤية وتعزيز سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق. وقد أكدت العديد من الدراسات أن هذا التكامل يشكل رافعة أساسية لتحسين جودة القرارات الاستراتيجية، وتعزيز رضا العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في شركات السيارات متعددة العلامات التجارية، حيث تتسم بيئة العمل بتعقيد كبير ناتج عن تنوع العلامات، وتعدد شرائح العملاء، واختلاف استراتيجيات التسعير والترويج، فضلاً عن حساسية قرارات الشراء وطول دورة اتخاذها. وفي مثل هذا السياق، يصبح ضعف التنسيق بين المبيعات والتسويق عاملاً

معيقًا لتحقيق الأداء الاستراتيجي، في حين يُعد التكامل الفعال بينهما أداة محورية لتعزيز القيمة السوقية وتحسين الموقع التنافسي.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تناول تكامل فرق المبيعات والتسويق بوصفه متغيرًا استراتيجيًا مؤثرًا، من خلال تحليل أبعاده المختلفة، وبيان دوره في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات، وذلك في إطار تطبيقي يعكس واقع الممارسة الفعلية في مجموعة تأجير القابضة بالمملكة العربية السعودية. ويأتي هذا تناول في محاولة للإسهام في إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال، وتقديم إطار نظري متماسك يدعم التحليل الميداني ويعزز الفهم العلمي للعلاقة بين التكامل الوظيفي والأداء الاستراتيجي.

2.2. المتغير المستقل

أولاً: نشأة وتطور مفهوم تكامل فرق المبيعات والتسويق

ارتبط ظهور مفهوم تكامل فرق المبيعات والتسويق بتطور الفكر الإداري المعاصر، ولا سيما مع التحول من الهياكل التنظيمية الوظيفية الجامدة إلى الهياكل المرنة القائمة على التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية. فقد أوضحت الأدبيات المبكرة أن الفصل التقليدي بين إدارات المبيعات والتسويق أدى إلى بروز صراعات تنظيمية ناتجة عن اختلاف الأهداف، وتباين نظم الحوافز، وتعدد قنوات الاتصال، وهو ما انعكس سلبًا على كفاءة الأداء المؤسسي والاستجابة لمتغيرات السوق. (De Jong et al., 2021)

ومع تزايد حدة المنافسة وتعدد احتياجات العملاء، بدأت المنظمات تدرك أن تحقيق الأداء المتفوق لم يعد ممكنًا في ظل العمل الوظيفي المنعزل، بل يتطلب تنسيقًا متكاملًا بين المبيعات والتسويق، بوصفهما الواجهة المباشرة للمنظمة مع السوق. وقد أكدت دراسات حديثة أن التكامل بين الوظيفتين يمثل أحد أشكال التكامل الوظيفي الاستراتيجي الذي يساهم في تحسين جودة القرارات، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق نتائج استراتيجية مستدامة. (Kolbe et al., 2022).

ثانيًا: مفهوم تكامل فرق المبيعات والتسويق

يُعرف تكامل فرق المبيعات والتسويق بأنه عملية تنظيمية استراتيجية تهدف إلى تحقيق الانسجام والتنسيق المستمر بين أنشطة المبيعات والتسويق، من خلال تبادل المعلومات، وتوحيد الرؤية والأهداف، والتكامل في

التخطيط والتنفيذ، بما يضمن تقديم قيمة متسقة ومتكاملة للعملاء، ويعزز الأداء الكلي للمنظمة (Badoyan, 2025).

وفي السياق ذاته، يشير Khan و (Arshad 2025) إلى أن تكامل المبيعات والتسويق لا يقتصر على التعاون التشغيلي، بل يمتد ليشمل التكامل التكنولوجي والاستراتيجي، بحيث تعمل الوظائف ضمن منظومة واحدة مدعومة بالبيانات والتحليلات، الأمر الذي يسهم في زيادة الإيرادات وتحسين فاعلية الأداء البيعي والتسويقي. أما في الأدبيات العربية، فقد عالجت بعض الدراسات مفهوم التكامل الوظيفي من منظور أوسع، مؤكدة أن التنسيق بين الأنشطة التنظيمية المختلفة يعد مدخلًا أساسيًا لتعزيز الأداء الاستراتيجي، وتحقيق التوافق بين الموارد والقدرات والأهداف طويلة الأجل للمنظمة (أبوه وآخرون، 2021؛ السيلوي والكرعاوي، 2022).

ثالثًا: تكامل فرق المبيعات والتسويق كمدخل استراتيجي

ينظر الفكر الإداري الحديث إلى تكامل فرق المبيعات والتسويق باعتباره أحد المداخل الاستراتيجية التي تسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمات، من خلال تعزيز الاتساق بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الميداني. فالتسويق يسهم في تحليل السوق وبناء الاستراتيجيات، في حين تتولى المبيعات تنفيذ هذه الاستراتيجيات والتفاعل المباشر مع العملاء، ومن ثم فإن ضعف التكامل بينهما يؤدي إلى فجوة بين التخطيط والتنفيذ (Anabila, 2020).

وقد أظهرت دراسات حديثة أن المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات مرتفعة من تكامل المبيعات والتسويق تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات السوقية، وتقديم عروض قيمة متكاملة، وتحقيق أداء استراتيجي متفوق مقارنة بتلك التي تعمل فيها الوظائف بشكل منفصل (Sharabati et al., 2024)؛ (Adel et al., 2020).

رابعًا: تكامل فرق المبيعات والتسويق في ظل التحول الرقمي

أسهم التحول الرقمي والتطور التكنولوجي في إعادة تشكيل طبيعة العلاقة بين المبيعات والتسويق، حيث أصبحت نظم المعلومات، وتحليلات البيانات، وأدوات الأتمتة التسويقية، عوامل رئيسية في تعزيز التكامل بين الوظائف. فقد أوضحت دراسات حديثة أن استخدام التحليلات التسويقية والبيعية يسهم في توحيد قواعد البيانات، وتحسين

تبادل المعلومات، ودعم اتخاذ القرار المشترك بين فرق المبيعات والتسويق (Ijomah et al., 2024 ؛ Kedi et al., 2024).

كما أشار Peng و (2023) Lorenzo إلى أن دمج التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية والوظائف البيعية والتسويقية يعزز من فاعلية التنسيق الداخلي، ويسهم في تحسين الأداء التنظيمي، لا سيما في البيئات التنافسية المعقدة.

في ضوء ما سبق، تُعرّف الدراسة الحالية تكامل فرق المبيعات والتسويق إجرائيًا بأنه:

مدى التنسيق والانسجام بين فرق المبيعات والتسويق في مجموعة تأجير القابضة، من خلال التنسيق التشغيلي، وتبادل المعلومات، والتكامل الاستراتيجي، وفاعلية آليات الاتصال الداخلي، بما يسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركة.

أهمية تكامل فرق المبيعات والتسويق

تتبع أهمية تكامل فرق المبيعات والتسويق من الدور المحوري الذي تلعبه هاتان الوظيفتان في تشكيل العلاقة بين المنظمة والسوق، وفي تحويل الرؤى والاستراتيجيات إلى نتائج فعلية قابلة للقياس. فمع تزايد تعقيد بيئات الأعمال، وتعدد قنوات الاتصال مع العملاء، واشتداد المنافسة، لم يعد بالإمكان تحقيق الأداء المتفوق في ظل العمل الوظيفي المنعزل، بل أصبح التكامل بين المبيعات والتسويق شرطاً أساسياً لتعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل. وقد أكدت الأدبيات الإدارية الحديثة أن هذا التكامل يمثل أحد مصادر الميزة التنافسية المستدامة، لما له من أثر مباشر في تحسين جودة القرارات، وتعزيز رضا العملاء، وتحقيق التناسق بين التخطيط والتنفيذ.

ويشير Badoyan (2025) إلى أن أهمية تكامل فرق المبيعات والتسويق تتجلى في عدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

1. تحسين الأداء المؤسسي الشامل، حيث يسهم التكامل بين الوظيفتين في تقليل الازدواجية في الجهود، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والسوقي للشركات.

2. تعزيز جودة اتخاذ القرار، من خلال توحيد قواعد البيانات وتكامل المعلومات المتدفقة من السوق، الأمر الذي يتيح للإدارة بناء قرارات استراتيجية أكثر دقة وواقعية.

3. زيادة القدرة على الاستجابة لمتغيرات السوق، إذ يسمح التنسيق المستمر بين المبيعات والتسويق برصد التغيرات في تفضيلات العملاء وسلوكياتهم، والتفاعل معها بسرعة وفاعلية.

ويرى Khan و (2025) Arshad أن أهمية تكامل فرق المبيعات والتسويق تتمثل في كونه أداة استراتيجية فعالة لزيادة الإيرادات البيعية، حيث يساهم في مواءمة الجهود التسويقية مع الأنشطة البيعية الميدانية، بما يؤدي إلى تحسين إدارة علاقات العملاء، وتعزيز فرص البيع المتقاطع، ورفع معدلات الاحتفاظ بالعملاء، لا سيما في الأسواق المؤسسية التي تتسم بارتفاع درجة التعقيد وطول دورة القرار الشرائي.

كما يشير De Jong وآخرون (2021) إلى أن تكامل المبيعات والتسويق يمثل أحد المحددات الأساسية لنجاح الاستراتيجيات التسويقية في منظمات الأعمال الحديثة، إذ يساهم في ردم الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي، ويعزز الاتساق بين الرسائل التسويقية والتجربة الفعلية التي يقدمها رجال المبيعات للعملاء، وهو ما يؤدي إلى تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة وبناء علاقات طويلة الأمد مع السوق.

وفي السياق نفسه، تؤكد دراسة Kolbe وآخرين (2022) أن أهمية تكامل فرق المبيعات والتسويق تتضاعف في المنظمات التي تعمل في بيئات متعددة القنوات أو متعددة العلامات التجارية، حيث يساهم هذا التكامل في توحيد الرؤية الاستراتيجية، وتحقيق التناغم بين القنوات المختلفة، ودعم الابتكار في تقديم القيمة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء الاستراتيجي والقدرة التنافسية.

وتخلص الأدبيات الحديثة إلى أن تكامل فرق المبيعات والتسويق لا يمثل مجرد آلية تنسيقية على المستوى التشغيلي، بل يُعد مدخلاً استراتيجياً شاملاً يعزز من فاعلية المنظمة، ويشكل ركيزة أساسية لتحقيق الأداء الاستراتيجي المتفوق في بيئات الأعمال المعاصرة.

أهداف تكامل فرق المبيعات والتسويق

يسعى تكامل فرق المبيعات والتسويق إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية والاستراتيجية التي تساهم في تعزيز فاعلية المنظمة وتحسين قدرتها على المنافسة في الأسواق المعاصرة. ويُنظر إلى هذا التكامل بوصفه

مدخلًا استراتيجيًا يهدف إلى توحيد الرؤية بين الوحدات الوظيفية، وتحقيق الاتساق بين التخطيط والتنفيذ، بما ينعكس إيجابًا على الأداء الكلي للمنظمة.

يشير (Anabila (2020 إلى أن من أبرز أهداف تكامل فرق المبيعات والتسويق تعزيز الاتساق في الاتصالات التسويقية وبناء قيمة العلامة التجارية، حيث يساهم التكامل في توحيد الرسائل المقدمة إلى السوق، وتقليل التناقض بين الأنشطة التسويقية والتجربة البيعية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ثقة العملاء وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة.

كما يوضح (Sharabati et al. (2024 أن تكامل المبيعات والتسويق يهدف إلى تحسين الأداء السوقي والتنافسي للمنظمات، من خلال مواءمة الجهود التسويقية الرقمية مع الأنشطة البيعية، بما يسمح بتحقيق انتشار أوسع في السوق وزيادة الحصة السوقية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

ويرى (Kurniawan et al. (2020 أن أحد الأهداف الجوهرية لتكامل فرق المبيعات والتسويق يتمثل في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، حيث يساهم التكامل في تسريع تدفق المعلومات بين الوحدات التنظيمية، ودعم اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر مرونة وفعالية.

وفي السياق ذاته، يشير (Peng and Lorenzo (2023 إلى أن تكامل المبيعات والتسويق يهدف إلى رفع كفاءة الأداء التنظيمي من خلال دمج التكنولوجيا في إدارة الأنشطة البيعية والتسويقية، وتحسين التنسيق بين الموارد البشرية والتقنية، بما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي والاستراتيجي.

أبعاد واستراتيجيات تكامل فرق المبيعات والتسويق

تم تحديد أبعاد تكامل فرق المبيعات والتسويق في هذه الدراسة بالاستناد إلى عدد من الدراسات الحديثة التي تناولت التكامل الوظيفي والتسويقي بوصفه مدخلًا استراتيجيًا لتحسين الأداء المؤسسي، ولا سيما الدراسات التي ركزت على واجهة المبيعات-التسويق في البيئات التنافسية المعقدة. وقد اعتمدت الدراسة على ما توصلت إليه كل من دراسة (Kolbe et al. (2022 حول التكامل متعدد القنوات، ودراسة (Salah et al. (2023 المتعلقة بالتكامل الوظيفي كآلية لتحسين الأداء، إضافة إلى دراسات تناولت دور المعلومات والتكنولوجيا

والاتصال الداخلي في تعزيز التكامل بين الوحدات التنظيمية. وبناءً على ذلك، تمثلت أبعاد تكامل فرق المبيعات والتسويق في: التنسيق التشغيلي، تبادل المعلومات، التكامل الاستراتيجي، وآليات الاتصال الداخلي.

أولاً: التنسيق التشغيلي بين فرق المبيعات والتسويق

يُعد التنسيق التشغيلي أحد الأبعاد الأساسية لتكامل فرق المبيعات والتسويق، إذ يعكس مستوى الانسجام في تنفيذ الأنشطة اليومية والعمليات المرتبطة بالتسويق والبيع. ويشير هذا البعد إلى مدى توافق الجهود التشغيلية بين الفريقين فيما يتعلق بتخطيط الحملات، وجدولة الأنشطة البيعية، وتحديد الأولويات، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات. وقد أكدت دراسة (Kolbe et al. (2022 أن التنسيق التشغيلي يساهم في تقليل التداخل والازدواجية في الأنشطة، ويعزز الكفاءة التشغيلية، خاصة في المنظمات التي تعمل عبر قنوات متعددة أو تقدم علامات تجارية متنوعة.

وتكمن أهمية هذا البعد في كونه يربط بين التخطيط التسويقي والتنفيذ البيعي، حيث يؤدي ضعف التنسيق إلى فجوة بين ما يتم الترويج له وما يُنفذ فعلياً في الميدان، في حين يساهم التنسيق الفعال في توحيد الجهود وتحقيق الاتساق في تقديم القيمة للعملاء. ومن ثم، يُعد التنسيق التشغيلي استراتيجية عملية لتحسين فاعلية الأداء البيعي والتسويقي في آن واحد.

ثانياً: تبادل المعلومات بين فرق المبيعات والتسويق

يمثل تبادل المعلومات بُعداً محورياً في تكامل فرق المبيعات والتسويق، نظراً لاعتماد كل من الوظيفتين على المعلومات المستمدة من السوق والعملاء والمنافسين. ويشير هذا البعد إلى مدى انسيابية تدفق المعلومات بين الفريقين، سواء كانت معلومات عن احتياجات العملاء، أو ردود أفعال السوق، أو نتائج الحملات التسويقية، أو مؤشرات الأداء البيعي. وقد أوضحت دراسة (Jomah et al. (2024 أن تبادل المعلومات الفعال يساهم في تحسين جودة القرارات التسويقية والبيعية، ويعزز قدرة المنظمة على التنبؤ بالتغيرات السوقية.

ويُعد هذا البعد أساساً لبناء رؤية مشتركة للسوق، حيث توفر فرق المبيعات معلومات ميدانية آنية، في حين تقدم فرق التسويق تحليلات استراتيجية أعمق. ويؤدي التكامل المعلوماتي بينهما إلى دعم التخطيط المبني على

البيانات، وتقليل عدم اليقين، وتحسين الاستجابة لمتطلبات العملاء، وهو ما يجعل تبادل المعلومات استراتيجية معرفية داعمة للتكامل الوظيفي.

ثالثاً: التكامل الاستراتيجي بين المبيعات والتسويق

يشير التكامل الاستراتيجي إلى مدى مشاركة فرق المبيعات والتسويق في صياغة الأهداف والاستراتيجيات طويلة الأجل للمنظمة، بما يضمن توافق الرؤية والتوجهات الاستراتيجية بين الوظيفتين. ولا يقتصر هذا البعد على التنسيق في التنفيذ، بل يمتد ليشمل المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الأسواق المستهدفة، وصياغة عروض القيمة، وتحديد الأولويات التنافسية. وقد أكدت دراسة (Salah et al. (2023 أن التكامل الاستراتيجي بين الوحدات الوظيفية يمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الاستراتيجي، من خلال تعزيز الاتساق بين الموارد والقدرات والأهداف.

ويُسهم هذا البعد في ردم الفجوة بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ الميداني، إذ تصبح فرق المبيعات شريكاً فاعلاً في صياغة الاستراتيجيات، لا مجرد منفذ لها. كما يعزز التكامل الاستراتيجي الالتزام بالأهداف المشتركة، ويحد من التعارض بين المصالح الوظيفية، ويُعد استراتيجية تنظيمية لتحقيق الأداء الاستراتيجي المستدام.

رابعاً: آليات الاتصال الداخلي بين فرق المبيعات والتسويق

تُعد آليات الاتصال الداخلي من الأبعاد الداعمة لتكامل فرق المبيعات والتسويق، حيث تعكس طبيعة القنوات الرسمية وغير الرسمية المستخدمة في التواصل، ومستوى وضوح الرسائل، وسرعة تبادل الآراء والملاحظات بين الفريقين. ويشير هذا البعد إلى استخدام الاجتماعات الدورية، والمنصات الرقمية، ونظم الاتصال المؤسسية التي تسهم في تعزيز الحوار المستمر والتفاهم المتبادل. وقد أشار (Peng and Lorenzo (2023 إلى أن فاعلية الاتصال الداخلي تسهم في تحسين التنسيق الوظيفي وتعزيز الأداء التنظيمي، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا.

وتكمن أهمية هذا البعد في كونه يوفر البيئة التنظيمية اللازمة لدعم الأبعاد الأخرى للتكامل، إذ يُعد الاتصال الفعال شرطاً أساسياً لتبادل المعلومات، وتحقيق التنسيق التشغيلي، ودعم التكامل الاستراتيجي. ومن ثم، تمثل

آليات الاتصال الداخلي استراتيجية تنظيمية لتعزيز التعاون، وبناء الثقة، وتحقيق الانسجام بين فرق المبيعات والتسويق.

الدراسات السابقة الخاصة بتكامل فرق المبيعات والتسويق

حظي موضوع تكامل فرق المبيعات والتسويق باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والتسويقية الحديثة، نظراً لدوره المحوري في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في البيئات المعقدة. وقد تناولت الدراسات السابقة هذا المتغير من زوايا متعددة، شملت التكامل الوظيفي، والتكامل المعلوماتي، ودور التكنولوجيا، وانعكاس ذلك على الأداء البيعي والتسويقي والاستراتيجي.

تناولت دراسة (Badoyan (2025) أثر التآزر بين عمليات المبيعات والتسويق في أداء الشركات، مع اختبار الدور المعدل لاستخدام أدوات تحليلات البيانات. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبانة موجهة إلى مديري المبيعات والتسويق في عدد من الشركات الأوروبية. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي مباشر لتكامل عمليات المبيعات والتسويق على الأداء المؤسسي، كما بينت أن استخدام تحليلات البيانات يعزز من قوة هذا الأثر. وأكدت الدراسة أن التكامل لا يتحقق فقط عبر التنسيق التشغيلي، بل يتطلب مواءمة استراتيجية مدعومة بالمعلومات والتحليلات.

وفي سياق قريب، هدفت دراسة (Peng and Lorenzo (2023) إلى تحليل العلاقة بين تكامل التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية والأنشطة البيعية والتسويقية وبين الأداء التنظيمي في عصر التحول الرقمي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن دمج النظم التكنولوجية بين المبيعات والتسويق يساهم في تحسين التنسيق الداخلي وتبادل المعرفة، ويؤدي إلى رفع كفاءة الأداء التنظيمي. كما أوضحت أن غياب هذا التكامل يؤدي إلى ضعف الاستجابة لمتغيرات السوق، خاصة في القطاعات التي تتسم بسرعة التغير.

أما دراسة (Khan and Arshad (2025) فقد ركزت على دور تكامل المبيعات مع التكنولوجيا التسويقية في زيادة الإيرادات البيعية في السوق المؤسسي. واعتمدت الدراسة على تحليل بيانات شركات تعمل في الأسواق بين الشركات (B2B)، وتوصلت إلى أن التكامل بين فرق المبيعات والتسويق، المدعوم بالتكنولوجيا، يساهم في

تحسين إدارة علاقات العملاء وزيادة فرص البيع المتقاطع، وهو ما ينعكس إيجاباً على النمو في الإيرادات وتحقيق الأهداف البيعية.

وفي الأدبيات العربية، تناولت دراسة عبدالكريم (2021) دور التنسيق بين الأنشطة التسويقية والبيعية في ترقية المبيعات من خلال المعارض التجارية، حيث أكدت أن ضعف التنسيق بين التخطيط التسويقي والتنفيذ البيعي يقلل من فاعلية المشاركة في المعارض، في حين يسهم التكامل بين الجانبين في تحسين نتائج البيع وتعزيز صورة المنظمة لدى العملاء. وأبرزت الدراسة أهمية تبادل المعلومات والتخطيط المشترك بين فرق التسويق والمبيعات لتحقيق نتائج أفضل.

كما أشارت دراسة البشير والمكي (2020) إلى دور الاتصالات التسويقية الداخلية في دعم التنسيق بين المبيعات والتسويق وزيادة المبيعات، وذلك من خلال دراسة حالة لشركة كوكاكولا. وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية قنوات الاتصال الداخلي تسهم في تحسين التعاون بين الفرق الوظيفية، وتدعم تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية على نحو أكثر اتساقاً، مما ينعكس إيجاباً على الأداء البيعي.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن غالبية البحوث أكدت الأثر الإيجابي لتكامل فرق المبيعات والتسويق على الأداء التنظيمي والبيعي والتنافسي، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على قطاعات صناعية أو خدمية عامة، أو على أسواق محددة، مع محدودية الدراسات التي تناولت هذا التكامل في شركات السيارات متعددة العلامات التجارية، ولا سيما في بيئة المملكة العربية السعودية. وهو ما يبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها من خلال الربط بين أبعاد تكامل فرق المبيعات والتسويق وتعزيز الأداء الاستراتيجي في هذا السياق التطبيقي.

2.3. المتغير التابع

يحظى مفهوم الأداء الاستراتيجي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، بوصفه أحد المؤشرات الرئيسة التي تعكس قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وتعزيز مركزها التنافسي، وضمان استمراريته في بيئات أعمال تنسم بعدم اليقين وشدة المنافسة. ولم يعد تقييم أداء المنظمات يقتصر على المؤشرات المالية التقليدية، بل اتسع ليشمل أبعادًا استراتيجية متعددة تعكس كفاءة استغلال الموارد، وفاعلية الاستراتيجيات المتبناة، ومدى قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها الأسواق، أصبح الأداء الاستراتيجي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والوظيفية، من أبرزها مستوى التكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة، ولا سيما الوحدات ذات الصلة المباشرة بالسوق والعملاء. ومن هذا المنطلق، برز الأداء الاستراتيجي كمتغير تابع جوهري في العديد من الدراسات الإدارية، نظرًا لدوره في قياس نجاح الاستراتيجيات المطبقة، وتقييم قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتزداد أهمية تناول الأداء الاستراتيجي في القطاعات الخدمية المعقدة، مثل قطاع السيارات متعددة العلامات التجارية، حيث تتطلب طبيعة العمل تنسيقًا عاليًا بين الأنشطة التشغيلية والتسويقية والبيعية، بما ينعكس على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ومن ثم، يسعى هذا المبحث إلى بناء إطار نظري متكامل لمفهوم الأداء الاستراتيجي، من خلال استعراض تطوره المفاهيمي، وبيان أهميته وأهدافه، وتحديد أبعاده الرئيسة، فضلًا عن تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، تمهيدًا لربطه بمتغير تكامل فرق المبيعات والتسويق في الدراسة التطبيقية.

الإطار المفاهيمي للأداء الاستراتيجي

يُعد الأداء الاستراتيجي أحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث، وقد ارتبط ظهوره بتطور مفاهيم الإدارة الاستراتيجية والانتقال من التركيز على النتائج قصيرة الأجل إلى الاهتمام بالقدرة على تحقيق الأهداف بعيدة المدى. فقد أكدت الأدبيات أن الأداء الاستراتيجي يعكس مدى نجاح المنظمة في ترجمة رؤيتها ورسالتها واستراتيجياتها إلى نتائج ملموسة تعزز مركزها التنافسي وتضمن استدامتها.

ويُعرّف الأداء الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الكفء والفعال لمواردها، والتكيف مع المتغيرات البيئية، وتحقيق التوازن بين الأبعاد المالية وغير المالية للأداء (السيلاوي والكرعاوي، 2022). ويشير هذا التعريف إلى أن الأداء الاستراتيجي لا يُقاس فقط من خلال مؤشرات الربحية أو النمو، بل يتطلب تقييمًا شاملاً يشمل الأداء السوقي، والتنافسي، والابتكاري، والتنظيمي.

وفي السياق ذاته، ترى أبوه وآخرون (2021) أن الأداء الاستراتيجي يمثل مقياسًا لقدرة المنظمة على تحقيق التوافق بين استراتيجياتها الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية، من خلال تبني ممارسات إدارية متكاملة تدعم اليقظة الاستراتيجية، وتعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات. ويؤكد هذا الطرح أن الأداء الاستراتيجي يُعد نتاجًا للتكامل بين التخطيط والتنفيذ، وليس نتيجة لعامل منفرد.

كما تشير دراسة غالب (2023) إلى أن الأداء الاستراتيجي يعكس مدى فاعلية القيادة الاستراتيجية في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وبناء قدراتها التنافسية، وتعزيز مرونتها التنظيمية. وهو ما يبرز البعد القيادي والتنظيمي كأحد المرتكزات الأساسية لفهم الأداء الاستراتيجي في المنظمات الحديثة.

ومن خلال استعراض التعريفات المختلفة، يتضح أن الأداء الاستراتيجي مفهوم شامل ومتعدد الأبعاد، يتجاوز القياس التقليدي للأداء، ويركز على تحقيق القيمة المستدامة، وتعزيز القدرة التنافسية، وضمان بقاء المنظمة ونموها في المدى الطويل. وفي ضوء ذلك، تعتمد الدراسة الحالية مفهوم الأداء الاستراتيجي بوصفه متغيرًا تابعًا يعكس ناتج التفاعل بين الاستراتيجيات التنظيمية ومستوى التكامل الوظيفي داخل المنظمة.

أهمية الأداء الاستراتيجي

تتبع أهمية الأداء الاستراتيجي من كونه الإطار الشامل الذي يُمكن المنظمات من تقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وليس الاكتفاء بالحكم على نتائج آنية أو مؤشرات مالية قصيرة المدى. ففي بيئات الأعمال المعاصرة، التي تتسم بتسارع التغيرات وتزايد عدم اليقين، أصبح الأداء الاستراتيجي معيارًا رئيسًا للحكم على قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو، وتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والفاعلية التنافسية.

ويشير إبراهيم (2020) إلى أن أهمية الأداء الاستراتيجي تتمثل في كونه أداة شاملة لتقييم فاعلية الاستراتيجيات المطبقة داخل المنظمة، حيث يتيح للإدارة العليا قياس مدى توافق السياسات والبرامج التنفيذية مع الرؤية

والرسالة والأهداف الاستراتيجية، الأمر الذي يساعد في تصحيح المسار الاستراتيجي في الوقت المناسب وتعزيز فرص النجاح المستدام.

ويرى الرميدي وأبو حمد (2022) أن الأداء الاستراتيجي يمثل مؤشراً جوهرياً لقدرة المنظمة على توظيف مواردها المعرفية والتنظيمية بصورة فعالة، إذ يسهم في ربط التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية بتحقيق نتائج استراتيجية ملموسة، مما يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والاستفادة من الخبرات السابقة في دعم القرارات المستقبلية.

كما تؤكد دراسة أحمد، إسماعيل، ونوري (2024) أن أهمية الأداء الاستراتيجي تكمن في دوره في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، من خلال تحقيق التكامل بين الأبعاد المالية وغير المالية للأداء، وبناء قدرات تنظيمية قادرة على مواجهة التحديات، خاصة في القطاعات الخدمية والمالية التي تتسم بارتفاع درجة المنافسة وتغير توقعات العملاء.

وفي السياق ذاته، يشير Adel, Mahrous, and Hammad (2020) إلى أن الأداء الاستراتيجي يُعد أداة حيوية لقياس نجاح المنظمات في الأسواق الناشئة، حيث يسهم في تقييم قدرة المنظمة على المواءمة بين استراتيجياتها الريادية والبيئة المؤسسية المحيطة، بما يضمن تحقيق النمو والاستدامة في المدى الطويل.

وتخلص الأدبيات إلى أن أهمية الأداء الاستراتيجي لا تقتصر على كونه مؤشراً للنتائج النهائية، بل تمتد ليكون وسيلة توجيهية تدعم صنع القرار الاستراتيجي، وتعزز التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وتساعد المنظمات على تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة الداخلية وضغوط البيئة الخارجية، وهو ما يجعل الأداء الاستراتيجي متغيراً تابعاً جوهرياً في الدراسات الإدارية المعاصرة.

العوامل المؤثرة في الأداء الاستراتيجي

يتأثر الأداء الاستراتيجي للمنظمات بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والبيئية التي تتفاعل فيما بينها لتحديد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل وتعزيز مركزها التنافسي. ولا يُعد الأداء الاستراتيجي نتيجة لعامل منفرد، بل هو محصلة تفاعل معقد بين القيادة، والهياكل التنظيمية، والموارد، والقدرات، ومستوى التكامل الوظيفي، إضافة إلى طبيعة البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة. وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن

فهم هذه العوامل وتحليلها يُعد شرطاً أساسياً لتحسين الأداء الاستراتيجي وتوجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الاستدامة.

أولاً: القيادة الاستراتيجية

تُعد القيادة الاستراتيجية من أهم العوامل المؤثرة في الأداء الاستراتيجي، نظراً لدورها المحوري في صياغة الرؤية المستقبلية، وتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل. وقد أشار غالب (2023) إلى أن القيادة الاستراتيجية الفعالة تسهم في توحيد الجهود التنظيمية، وتحفيز العاملين، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للأداء المتميز، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الاستراتيجي. كما تؤكد القيادة الاستراتيجية على أهمية المواءمة بين الموارد المتاحة والتوجهات الاستراتيجية، بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات البيئية.

ثانياً: التكامل الوظيفي بين الوحدات التنظيمية

يمثل التكامل الوظيفي أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في الأداء الاستراتيجي، حيث يسهم في تحقيق التنسيق والانسجام بين مختلف الوحدات التنظيمية، وتقليل الصراعات الوظيفية، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد. وقد أوضحت دراسة أبوه وآخرون (2021) أن التكامل بين الأنشطة التنظيمية، ولا سيما بين سلاسل التوريد والوظائف الأخرى، يسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي من خلال دعم اليقظة الاستراتيجية وتحسين جودة القرارات الإدارية. ويُعد التكامل بين المبيعات والتسويق أحد أشكال هذا التكامل الوظيفي الذي ينعكس مباشرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ثالثاً: الموارد والقدرات التنظيمية

تؤثر الموارد والقدرات التنظيمية تأثيراً مباشراً في مستوى الأداء الاستراتيجي، إذ تعتمد قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على مدى كفاءة استغلال مواردها المادية والبشرية والمعرفية. وقد أشار Adel, Mahrous, and Hammad (2020) إلى أن امتلاك قدرات تنظيمية متميزة، مدعومة باستراتيجيات تسويقية ريادية، يسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي، خاصة في الأسواق الناشئة التي تتسم بتقلبات بيئية عالية.

رابعاً: الثقافة التنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية عاملاً مؤثراً في الأداء الاستراتيجي، لما لها من دور في توجيه سلوك العاملين وتعزيز الالتزام بالأهداف الاستراتيجية. فقد أوضحت دراسة إبراهيم (2020) أن الثقافات التنظيمية التي تشجع على الابتكار، والعمل الجماعي، والتعلم المستمر، تسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال دعم المرونة التنظيمية والاستجابة للتغيرات البيئية. وعلى العكس، فإن الثقافات الجامدة قد تُعيق تنفيذ الاستراتيجيات وتحد من فاعلية الأداء.

خامساً: نظم المعلومات والتكنولوجيا

تلعب نظم المعلومات والتكنولوجيا دوراً متزايد الأهمية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، من خلال دعم اتخاذ القرار، وتحسين تدفق المعلومات، وتعزيز التكامل بين الوحدات التنظيمية. وقد أشار Sharabati et al. (2024) إلى أن تبني التحول الرقمي واستخدام أدوات التسويق الرقمي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي والاستراتيجي، لا سيما في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية وتوسيع نطاق الوصول إلى الأسواق.

سادساً: البيئة الخارجية والتنافسية

لا يمكن فصل الأداء الاستراتيجي عن البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، حيث تؤثر عوامل المنافسة، والتغيرات الاقتصادية، والتشريعات، وتوقعات العملاء بشكل مباشر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد أوضح Anwar et al. (2025) أن قدرة المنظمة على مواءمة استراتيجياتها مع متطلبات البيئة الخارجية تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الاستراتيجي، من خلال تعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

الدراسات السابقة الخاصة بالأداء الاستراتيجي

حظي الأداء الاستراتيجي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظراً لكونه مؤشراً شاملاً يعكس قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وتعزيز مركزها التنافسي، وضمان الاستدامة في بيئات أعمال تتسم بالتغير وعدم اليقين. وقد تناولت الدراسات السابقة هذا المتغير من زوايا متعددة، شملت القيادة، والتكامل

الوظيفي، والموارد التنظيمية، والذاكرة التنظيمية، والتحول الرقمي، وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي والاستراتيجي.

تناولت دراسة السيلوي والكرعاوي (2022) دور الثبات الاستراتيجي في تعزيز الأداء المنظمي، من خلال دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية محافظة النجف الأشرف. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثبات الاستراتيجي والأداء المنظمي، حيث يسهم وضوح التوجهات الاستراتيجية واستقرارها في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف طويلة الأجل. وأكدت الدراسة أن الأداء الاستراتيجي يتطلب توازنًا بين الاستقرار والمرونة في مواجهة التغيرات البيئية.

وفي سياق قريب، هدفت دراسة أبوه، جامد، الحمداني، وتبيدي (2021) إلى تحليل دور تكامل سلاسل التوريد في تعزيز الأداء الاستراتيجي، مع اختبار الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الخرطوم. وأظهرت نتائج الدراسة أن تكامل الأنشطة الوظيفية يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الاستراتيجي، كما أن اليقظة الاستراتيجية تعزز من هذا الأثر. وتبرز هذه الدراسة أهمية التكامل الوظيفي كأحد المحددات الرئيسة للأداء الاستراتيجي، وهو ما يدعم الربط بين هذا المتغير وتكامل فرق المبيعات والتسويق.

كما تناولت دراسة الرميدي وأبو حمد (2022) دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركات السياحة، حيث ركزت على كيفية توظيف الخبرات السابقة والمعرفة التنظيمية في دعم القرارات الاستراتيجية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن الذاكرة التنظيمية تسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال تعزيز التعلم التنظيمي وتقليل الأخطاء المتكررة. وأكدت النتائج أن الأداء الاستراتيجي لا يتحقق بمعزل عن إدارة المعرفة والخبرات المتراكمة داخل المنظمة.

وفي دراسة حديثة، بحثت أحمد، إسماعيل، ونوري (2024) دور القيادة الروحية في تعزيز الأداء الاستراتيجي من خلال دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في مدينة أربيل. وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة الروحية بأبعادها المختلفة في تعزيز الأداء الاستراتيجي، من خلال تحسين الالتزام التنظيمي،

وتعزيز القيم المشتركة، وبناء الثقة بين العاملين. وتؤكد هذه الدراسة أهمية البعد القيادي والقيمي في دعم الأداء الاستراتيجي، إلى جانب الأبعاد الهيكلية والتشغيلية.

أما على المستوى الدولي، فقد تناولت دراسة (Salah, Çağlar, and Zoubi (2023) أثر ممارسات إدارة الإنتاج والعمليات في تحسين الأداء التنظيمي، مع اختبار الدور الوسيط لتكامل سلاسل التوريد. وأظهرت نتائج الدراسة، المنشورة في مجلة *Sustainability*، أن تكامل العمليات والوظائف يسهم بشكل جوهري في تحسين الأداء الاستراتيجي، من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية والمواءمة الاستراتيجية بين الأنشطة المختلفة. وتبرز هذه الدراسة أهمية التكامل كمدخل شامل لتحسين الأداء الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن الأداء الاستراتيجي يُعد متغيرًا متعدد الأبعاد يتأثر بعدد من العوامل التنظيمية والاستراتيجية، من أبرزها القيادة، والتكامل الوظيفي، وإدارة المعرفة، والليقظة الاستراتيجية. كما يلاحظ أن غالبية الدراسات ركزت على قطاعات تعليمية أو صناعية أو خدمية عامة، مع محدودية الدراسات التي تناولت الأداء الاستراتيجي في قطاع السيارات متعددة العلامات التجارية، أو التي ربطت بشكل مباشر بين تكامل فرق المبيعات والتسويق والأداء الاستراتيجي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته وسد الفجوة البحثية فيه.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين تكامل فرق المبيعات والتسويق والأداء الاستراتيجي من العلاقات المحورية في الفكر الإداري والتسويقي المعاصر، حيث ينظر إليها بوصفها علاقة سببية تعكس أثر مستوى التنسيق والتكامل الوظيفي على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز مركزها التنافسي. وقد أكدت الأدبيات أن الأداء الاستراتيجي لا يتحقق بمعزل عن درجة الانسجام الداخلي بين الوحدات التنظيمية، ولا سيما الوحدات ذات الصلة المباشرة بالسوق والعملاء.

تتطلب هذه العلاقة من افتراض أساسي مفاده أن تكامل فرق المبيعات والتسويق يمثل أحد الموارد التنظيمية غير الملموسة التي تسهم في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية، وتعزيز فاعلية التنفيذ، وتحقيق الاتساق بين الرؤية الاستراتيجية والممارسات التشغيلية. فالتسويق يضطلع بدور رئيس في تحليل السوق، وتحديد الفرص،

وصياغة الاستراتيجيات، في حين تمثل المبيعات حلقة الوصل التنفيذية التي تنقل هذه الاستراتيجيات إلى أرض الواقع من خلال التفاعل المباشر مع العملاء. وعليه، فإن ضعف التكامل بينوظيفتين يؤدي إلى فجوة استراتيجية بين التخطيط والتنفيذ، تنعكس سلبيًا على الأداء الاستراتيجي.

وقد أوضحت دراسة أبوه وآخرون (2021) أن التكامل بين الأنشطة الوظيفية يسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء الاستراتيجي، من خلال دعم اليقظة الاستراتيجية وتحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية. وينسحب هذا الطرح على تكامل فرق المبيعات والتسويق، باعتباره أحد أشكال التكامل الوظيفي التي تعزز قدرة المنظمة على استشعار التغيرات السوقية والاستجابة لها بفاعلية.

كما تشير الأدبيات إلى أن التنسيق التشغيلي وتبادل المعلومات بين المبيعات والتسويق يسهمان في تحسين الأداء الاستراتيجي عبر تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل الازدواجية في الجهود، الأمر الذي يؤدي إلى استخدام أكثر كفاءة للموارد وتحقيق نتائج استراتيجية أفضل. وقد أكدت دراسة Salah, Çağlar, and Zoubi (2023) أن التكامل بين العمليات والوحدات التنظيمية يمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الاستراتيجي، من خلال تحقيق المواءمة بين الأنشطة المختلفة ودعم الاتساق الاستراتيجي.

ومن زاوية أخرى، يسهم التكامل الاستراتيجي بين فرق المبيعات والتسويق في تعزيز الأداء الاستراتيجي عبر إشراك فرق المبيعات في صياغة الأهداف والتوجهات طويلة الأجل، وليس الاكتفاء بدورها التنفيذي. وقد أشار السيلوي والكرعاوي (2022) إلى أن وضوح التوجهات الاستراتيجية واستقرارها يسهم في تحسين الأداء المنظمي والاستراتيجي، وهو ما يتحقق بدرجة أكبر في المنظمات التي تتمتع بمستوى عالٍ من التكامل بين وحداتها الوظيفية.

كما تلعب آليات الاتصال الداخلي دوراً داعماً في تعزيز هذه العلاقة، حيث تسهم في بناء فهم مشترك للأهداف الاستراتيجية، وتعزيز الثقة والتعاون بين فرق العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على فاعلية تنفيذ الاستراتيجيات. وقد بينت دراسة الرميدي وأبو حمد (2022) أن تحسين تدفق المعرفة والاتصال الداخلي يسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي من خلال دعم التعلم التنظيمي وتقليل الأخطاء الاستراتيجية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين تكامل فرق المبيعات والتسويق والأداء الاستراتيجي علاقة تأثير إيجابي مباشر، حيث يسهم ارتفاع مستوى التكامل بأبعاده المختلفة في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين أدائها السوقي والتنافسي، وضمان استدامتها في بيئات الأعمال المعقدة. وتأسيساً على ذلك، تنطلق الدراسة الحالية من افتراض مفاده أن تكامل فرق المبيعات والتسويق يُعد أحد المحددات الرئيسة لتعزيز الأداء الاستراتيجي في شركات السيارات متعددة العلامات التجارية، وهو ما سيتم اختباره ميدانياً في إطار الدراسة التطبيقية.

2.5. الخاتمة

سعى الإطار النظري لهذه الدراسة إلى تقديم معالجة علمية متكاملة لمتغيري الدراسة الرئيسين، وهما تكامل فرق المبيعات والتسويق بوصفه المتغير المستقل، والأداء الاستراتيجي بوصفه المتغير التابع، وذلك في ضوء الأدبيات الإدارية والتسويقية المعاصرة. وقد تم تناول هذين المتغيرين من خلال بناء نظري متسلسل، بدأ بتوضيح المفاهيم الأساسية، ومَرَّ بتحليل الأهمية والأهداف والأبعاد والاستراتيجيات، وانتهى باستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، بما أسهم في تكوين قاعدة معرفية راسخة تدعم الجانب التطبيقي للدراسة.

وقد أظهر الإطار النظري أن تكامل فرق المبيعات والتسويق يمثل مدخلاً استراتيجياً حديثاً يعكس التحول من العمل الوظيفي المنعزل إلى العمل القائم على التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية، لا سيما في المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية معقدة. كما بينت الأدبيات أن هذا التكامل، بأبعاده المتمثلة في التنسيق التشغيلي، وتبادل المعلومات، والتكامل الاستراتيجي، وآليات الاتصال الداخلي، يسهم في تحسين جودة القرارات، وتعزيز فاعلية التنفيذ، وتحقيق الاتساق بين الرؤية الاستراتيجية والممارسات العملية.

وفي المقابل، أوضح الإطار النظري أن الأداء الاستراتيجي يُعد مفهوماً متعدد الأبعاد يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وتعزيز ميزتها التنافسية، وضمان استدامتها في مواجهة التغيرات البيئية. كما أظهرت الدراسات أن الأداء الاستراتيجي يتأثر بجملة من العوامل التنظيمية والاستراتيجية، من أبرزها القيادة،

والتكامل الوظيفي، والموارد والقدرات التنظيمية، والثقافة التنظيمية، ونظم المعلومات، وهو ما يؤكد طبيعته الشمولية وتعقيده المفاهيمي.

كما أبرز الإطار النظري وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين تكامل فرق المبيعات والتسويق والأداء الاستراتيجي، حيث يُعد التكامل بين هاتين الوظيفتين أحد المحددات الرئيسة لتعزيز الأداء الاستراتيجي، من خلال ردم الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، وتحسين الاستجابة لمتغيرات السوق، وتعظيم القيمة المقدمة للعملاء. وقد كشفت مراجعة الدراسات السابقة عن تركّز أغلب البحوث في سياقات وقطاعات محددة، مع محدودية الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في شركات السيارات متعددة العلامات التجارية، ولا سيما في بيئة المملكة العربية السعودية.

وانطلاقاً مما سبق، أسهم الإطار النظري في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، كما وُقر الأساس العلمي والمنهجي لبناء النموذج البحثي وصياغة الفرضيات، بما يمهد للانتقال إلى الدراسة الميدانية واختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في سياق تطبيقي يعكس واقع الممارسة الفعلية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعدّ الفصل المنهجي الركيزة العلمية التي تُضفي على البحث صرامته وقابليته للتكرار والتحقق، إذ يُترجم الإطار النظري والفرضيات المصاغة في الفصلين السابقين إلى إجراءات عملية منظّمة قابلة للتنفيذ الميداني. وتكتسب المنهجية في هذه الدراسة أهمية مضاعفة نظرًا لتعدد أبعاد المتغير المستقل (تكامل فرق المبيعات والتسويق بأبعاده الأربعة) وتشعب مؤشرات المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) في بيئة أعمال شديدة التنافسية كقطاع السيارات متعددة العلامات التجارية، الأمر الذي يستوجب تصميمًا بحثيًا دقيقًا يضمن الصدق الداخلي والخارجي للنتائج.

يتناول هذا الفصل بصورة منهجية ومتسلسلة التعريفات الإجرائية لجميع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والوسيلة، ثم يستعرض تصميم البحث وفلسفته المعرفية وفق نموذج "بصلة البحث" الذي طوّره Saunders et al. بتطبيقاته المتعددة بدءًا من الفلسفة الوضعية وصولًا إلى الاستراتيجية المسحية والمنهج الكمي المعتمد. كما يُفصّل الفصل مجتمع الدراسة وأسلوب المعاينة وحجم العينة المستهدفة، ويشرح أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة المهيكلية وآليات بنائها وتحكيمها، فضلًا عن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. ويُختتم الفصل ببيان الاعتبارات الأخلاقية التي التزمت بها الدراسة والقيود المنهجية المحتملة وسبل التعامل معها، بما يُمهّد الطريق لعرض النتائج وتحليلها في الفصل الرابع.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُشكّل التعريفات الإجرائية الجسر الواصل بين المفاهيم النظرية المجردة والمؤشرات القابلة للقياس الميداني، وهي تُمكن الباحث من تحويل البنى المعرفية (Constructs) إلى عبارات ومقاييس يمكن ملاحظتها وقياسها كميًا. وفيما يلي التعريفات الإجرائية لكل متغير من متغيرات الدراسة:

3.2.1. المتغير المستقل: تكامل فرق المبيعات والتسويق

يُعرّف تكامل فرق المبيعات والتسويق إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي تُشير إليها استجابات المبحوثين على مقياس ليكرت الخماسي حول مستوى التنسيق والتعاون والمواءمة بين الودعتن الوظيفيتين — المبيعات والتسويق — داخل شركات السيارات متعددة العلامات التجارية، ويتجلى هذا التكامل في أربعة أبعاد فرعية:

البعد الأول: التنسيق التشغيلي (Operational Coordination)

يُعرّف التنسيق التشغيلي إجرائيًا بأنه الدرجة التي يُعبّر عنها المبحوثون بشأن وجود آليات عمل مشتركة ومنظمة بين فريق المبيعات والتسويق في الأنشطة اليومية والدورية. ويشمل ذلك مدى وضوح الأدوار والمسؤوليات المتبادلة، ومستوى التنسيق في تنفيذ الحملات الترويجية وإطلاق الموديلات الجديدة، ودرجة المواءمة بين جداول العمل والمواعيد النهائية للفريقين، وكفاءة عمليات تحويل العملاء المحتملين (Lead Handoff) من التسويق إلى المبيعات، فضلاً عن وجود بروتوكولات مشتركة لمتابعة العملاء في مراحل قمع المبيعات المختلفة. ويُقاس هذا البعد من خلال مجموعة فقرات تعكس هذه المؤشرات على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة".

البعد الثاني: تبادل المعلومات (Information Sharing)

يُعرّف تبادل المعلومات إجرائيًا بأنه الدرجة التي تعكسها استجابات المبحوثين حول مدى تدفق البيانات والمعارف ذات الصلة بالسوق والعملاء والمنافسين بين فريق المبيعات والتسويق بصورة منتظمة وشفافة وفي الوقت المناسب. ويتضمن ذلك مدى مشاركة فريق المبيعات لملاحظاته الميدانية وتغذيته الراجعة من العملاء مع فريق التسويق، ودرجة إطلاع فريق التسويق لزملائهم في المبيعات على نتائج أبحاث السوق وتحليلات سلوك المستهلك واتجاهات الطلب على العلامات التجارية المختلفة، ومستوى التشارك في قواعد بيانات العملاء وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM)، وكذلك جودة المعلومات المتبادلة ودقتها وحداثتها. ويُقاس بفقرات مصممة لهذا الغرض ضمن أداة الدراسة.

البعد الثالث: التكامل الاستراتيجي (Strategic Integration)

يُعرّف التكامل الاستراتيجي إجرائيًا بأنه الدرجة التي تُظهرها استجابات المبحوثين بشأن مستوى المواءمة والاتساق بين الأهداف والخطط والرؤى الاستراتيجية لكلا الفريقين على المستوى الكلي للمنظمة. ويشمل ذلك مدى مشاركة الفريقين في صياغة الأهداف الاستراتيجية للشركة المتعلقة بالحصة السوقية ونمو الإيرادات وتعزيز قيمة العلامات التجارية المتعددة، ودرجة التوافق بين استراتيجيات التسعير والترويج والتوزيع، ومدى وجود رؤية موحدة لتجربة العميل عبر جميع نقاط الاتصال، واتساق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المستخدمة لتقييم أداء كلا الفريقين، فضلاً عن المشاركة المشتركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي السنوي.

البعد الرابع: آليات الاتصال الداخلي (Internal Communication Mechanisms)

تُعرّف آليات الاتصال الداخلي إجرائيًا بأنها الدرجة التي يُقيّمها المبحوثون بشأن فاعلية القنوات والأدوات والممارسات التواصلية الرسمية وغير الرسمية المستخدمة لتسهيل التفاعل بين فريقَي المبيعات والتسويق. ويتضمن ذلك مدى انتظام الاجتماعات المشتركة وجدواها، وفاعلية المنصات الرقمية المستخدمة في التواصل الداخلي، ومدى وجود لجان أو فرق عمل مشتركة بين الوظيفتين، ودرجة سهولة الوصول إلى الأشخاص المعنيين في الفريق الآخر، ومستوى الانفتاح والثقة في التواصل بين الفريقين، وكذلك وجود آليات رسمية لتصعيد المشكلات وحل النزاعات البينية.

3.2.2. المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي

يُعرّف الأداء الاستراتيجي إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي يُقدّرُها المبحوثون (من المديرين ورؤساء الأقسام) على مقياس ليكرت الخماسي بشأن مستوى تحقيق شركات السيارات متعددة العلامات التجارية لأهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل والمرتبطة بتعزيز موقعها التنافسي في السوق. ويُقاس الأداء الاستراتيجي من خلال عدة مؤشرات تشمل: نمو الحصة السوقية الإجمالية وحصة كل علامة تجارية على حدة، ومعدلات الاحتفاظ بالعملاء ورضاهم، ومستوى الكفاءة في اكتساب عملاء جدد وخفض تكلفة الاستحواذ عليهم، وقوة الصورة الذهنية للعلامات التجارية المتعددة وتمايزها، ومعدلات نمو الإيرادات والربحية، والقدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق والمنافسين، ومدى تحقيق الأهداف الموضوعة في الخطط الاستراتيجية السنوية والخمسية.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

بناءً على ما تقدّم من طبقات بصلة البحث، تتبنّى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) بوصفه الإطار المنهجي الشامل الذي يجمع بين وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويُعرّف هذا المنهج بأنه الأسلوب البحثي الذي لا يقتصر على جمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة معينة ووصفها وصفاً دقيقاً، بل يتجاوز ذلك إلى تحليلها وتفسيرها والكشف عن العلاقات بين أبعادها ومكوّناتها.

ويتحقّق الجانب الوصفي في هذه الدراسة من خلال رصد الواقع الفعلي لمستوى تكامل فرق المبيعات والتسويق بأبعاده الأربعة في شركات السيارات متعددة العلامات التجارية، ووصف مستوى الأداء الاستراتيجي لهذه الشركات كما يُدرّكه العاملون فيها، وتحديد الخصائص الديموغرافية والتنظيمية لمجتمع الدراسة وعينتها. أما الجانب التحليلي فيتجلّى في تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد التكامل والأداء الاستراتيجي، واختبار الأثر السببي لكل بُعد من أبعاد التكامل في الأداء الاستراتيجي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في تفسير التباين في الأداء الاستراتيجي، وفحص الفروق في استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية.

ويتّسق اختيار المنهج الوصفي التحليلي مع طبيعة مشكلة الدراسة التي تسعى إلى فهم واقع التكامل بين المبيعات والتسويق (الجانب الوصفي) وتحليل أثره في الأداء الاستراتيجي (الجانب التحليلي)، كما يتوافق مع الفلسفة الوضعية والمقاربة الاستنباطية والاستراتيجية المسحية التي تتبنّاها الدراسة ضمن إطار بصلة البحث.

3.3.1. إطار بصلة البحث (Research Onion)

اعتمدت هذه الدراسة في بناء تصميمها المنهجي على نموذج "بصلة البحث" (Research Onion) الذي قدّمه Saunders, Lewis, and Thornhill ، والذي يُعدّ من أكثر الأطر المنهجية شمولاً وانتظاماً في توجيه الباحث عبر طبقات القرارات المنهجية المتتالية من الفلسفة الأوسع إلى التقنيات الأكثر تحديداً. ويتكوّن هذا النموذج من ست طبقات متداخلة تبدأ من الخارج بالفلسفة البحثية، ثم المقاربة المنطقية، ثم الاستراتيجية البحثية، ثم الاختيار المنهجي (أحادي أو متعدد الأساليب)، ثم الأفق الزمني، وأخيراً تقنيات جمع البيانات وتحليلها في القلب. وفيما يلي تفصيل كل طبقة وتبرير الخيارات المتخذة:

3.3.2. الفلسفة البحثية: (Research Philosophy) الوضعية (Positivism)

تتبنّى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) بوصفها الإطار الأنطولوجي والإبستمولوجي الموجّه لعملية البحث. وتتطّلق الفلسفة الوضعية من افتراض وجود حقيقة موضوعية قابلة للملاحظة والقياس بمعزل عن ذاتية الباحث، وأن المعرفة العلمية المعتبرة هي تلك المبنية على الملاحظة التجريبية المنظمة والقياس الكمي والتحقق من الفرضيات. ويتّسق اختيار هذه الفلسفة مع طبيعة الدراسة الحالية لعدة اعتبارات جوهرية.

فمن الناحية الأنطولوجية، تفترض الدراسة أن العلاقة بين تكامل فرق المبيعات والتسويق والأداء الاستراتيجي هي علاقة موضوعية قائمة في الواقع التنظيمي يمكن رصدها وقياسها بأدوات كمية محددة، وأن هذه العلاقة لا تتوقف على تفسيرات الباحث الذاتية بل يمكن التحقق منها إحصائياً. ومن الناحية الإبستمولوجية، تسعى الدراسة إلى إنتاج معرفة قابلة للتعميم من خلال اختبار فرضيات مشتقة من النظرية والأدب السابق باستخدام بيانات كمية مجمعة من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، مع الحفاظ على الفصل بين الباحث وموضوع البحث لضمان الموضوعية.

كما تتوافق الفلسفة الوضعية مع المنهج الاستنباطي المعتمد في الدراسة، حيث تنطلق من نظريات راسخة (كنظرية الموارد المستندة إلى المعرفة، ونظرية التبعية المتبادلة للموارد) لاشتقاق فرضيات محددة يتم اختبارها ميدانياً، ثم تُستخدم النتائج لتأكيد هذه الفرضيات أو رفضها، وهو ما يتماشى مع منطق الاستدلال الوضعي القائم على الفحص التجريبي والتحقق الإحصائي.

السيد/السيدة المحترم(ة)،

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر تكامل فرق المبيعات والتسويق بأبعاده المختلفة (التنسيق التشغيلي، تبادل المعلومات، التكامل الاستراتيجي، وآليات الاتصال الداخلي) في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركات السيارات متعددة العلامات التجارية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في هذا المجال، فإنكم من أهم المصادر التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة.

يتكون هذا الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية: يتناول القسم الأول البيانات الديموغرافية والتنظيمية، وقيس القسم الثاني مستوى تكامل فرق المبيعات والتسويق بأبعاده الأربعة، فيما يقيس القسم الثالث مستوى الأداء الاستراتيجي للشركة. يُرجى التكرم بقراءة كل عبارة بعناية ثم اختيار الإجابة التي تعكس رأيكم بدقة وموضوعية، علماً بأنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما المطلوب هو رأيكم الشخصي المبني على خبرتكم العملية.

يؤكد الباحث أن جميع البيانات والمعلومات التي ستُدلون بها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقديركم للبحث العلمي.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والتنظيمية

يُرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب:

1.الجنس:

• ☐ ذكر

• ☐ أنثى

2.المؤهل العلمي:

• ☐ دبلوم فأقل

• ☐ بكالوريوس

• ☐ ماجستير

• ☐ دكتوراه

3.سنوات الخبرة في القطاع:

• ☐ أقل من 5 سنوات

• ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

• ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

• ☐ 15 سنة فأكثر

4.القسم/الإدارة التي تعمل بها:

• ☐ المبيعات

• ☐ التسويق

• ☐ الإدارة العليا

5. المستوى الوظيفي:

- ☐ مدير عام / مدير تنفيذي
- ☐ مدير إدارة / قسم
- ☐ رئيس فريق / مشرف
- ☐ موظف تنفيذي أقدم

6. عدد العلامات التجارية التي تمثلها الشركة:

- ☐ علامتان تجاريتان
- ☐ من 3 إلى 5 علامات تجارية
- ☐ من 6 إلى 10 علامات تجارية
- ☐ أكثر من 10 علامات تجارية

7. عدد موظفي الشركة (تقريبًا):

- ☐ أقل من 100 موظف
- ☐ من 100 إلى أقل من 300 موظف
- ☐ من 300 إلى أقل من 500 موظف
- ☐ 500 موظف فأكثر

القسم الثاني: المتغير المستقل — تكامل فرق المبيعات والتسويق

البُعد الأول: التنسيق التشغيلي (Operational Coordination)

الرقم	العبرة	1	2	3	4	5
1	توجد آليات واضحة وموثقة لتوزيع الأدوار والمسؤوليات بين فريقَيْ المبيعات والتسويق عند تنفيذ الحملات الترويجية وإطلاق الموديلات الجديدة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم التنسيق بشكل منتظم بين فريقَيْ المبيعات والتسويق بشأن الجداول الزمنية والمواعيد النهائية للأنشطة المشتركة، مما يُقلل من التعارض والازدواجية في المهام.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تتوفر عملية منظّمة وفعّالة لتحويل العملاء المحتملين (Leads) من فريق التسويق إلى فريق المبيعات، تتضمن معايير واضحة لتأهيل العملاء ومتابعتهم.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يعمل فريقا المبيعات والتسويق وفق بروتوكولات تشغيلية مشتركة تُنظّم التعاون بينهما في مراحل رحلة العميل المختلفة بدءًا من التوعية وحتى إتمام عملية البيع وما بعدها.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثاني: تبادل المعلومات (Information Sharing)

الرقم	العبرة	1	2	3	4	5
5	يُشارك فريق المبيعات ملاحظاته الميدانية وتغذيته الراجعة من العملاء مع فريق التسويق بصورة دورية ومنتظمة، بما يُسهم في تحسين الحملات والرسائل التسويقية.	☐	☐	☐	☐	☐

6	يُطلع فريق التسويق زملاءه في المبيعات على نتائج أبحاث السوق وتحليلات سلوك المستهلك واتجاهات الطلب على العلامات التجارية المختلفة في الوقت المناسب.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يتشارك الفريقان في الوصول إلى قاعدة بيانات موحدة للعملاء ونظام إدارة علاقات العملاء (CRM) ، مما يُتيح رؤية شاملة ومتكاملة لمعلومات العميل وتاريخ تعاملاته.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تتسم المعلومات المتبادلة بين فريق المبيعات والتسويق بالدقة والحدثة والشمولية، مما يُعزّز جودة القرارات المتخذة من قبل كلا الفريقين.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثالث: التكامل الاستراتيجي (Strategic Integration)

الرقم	العبرة	1	2	3	4	5
9	يُشارك فريق المبيعات والتسويق معًا في صياغة الأهداف الاستراتيجية للشركة المتعلقة بالحصة السوقية ونمو الإيرادات وتعزيز قيمة العلامات التجارية المتعددة.	☐	☐	☐	☐	☐
10	يوجد انساق وتوافق واضح بين استراتيجيات التسويق (التسعير، الترويج، التموضع) وأهداف فريق المبيعات وخطته التنفيذية لكل علامة تجارية على حدة.	☐	☐	☐	☐	☐
11	يتبنّى الفريقان رؤية موحدة ومشاركة لتجربة العميل عبر جميع نقاط الاتصال، بما يضمن تقديم رسائل متنسقة تعكس هوية كل علامة تجارية.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تتكامل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المستخدمة لتقييم أداء فريق المبيعات والتسويق وتتسق فيما بينها، بحيث تُحفّز التعاون المشترك بدلاً من التنافس الداخلي.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الرابع: آليات الاتصال الداخلي (Internal Communication Mechanisms)

الرقم	العبرة	1	2	3	4	5
13	تُعقد اجتماعات مشتركة دورية ومنتظمة بين فريقي المبيعات والتسويق تتضمن جدول أعمال واضحًا ومتابعة فعّالة للقرارات المتخذة.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تتوفر منصات وأدوات رقمية فعّالة (مثل أنظمة الاتصال الداخلي، منصات التعاون المشترك) تُسهّل التواصل الفوري والمستمر بين الفريقين.	☐	☐	☐	☐	☐
15	يسود مناخ من الانفتاح والثقة المتبادلة في التواصل بين فريقي المبيعات والتسويق، مما يُشجّع على طرح الأفكار والملاحظات بحرية دون تحفّظ.	☐	☐	☐	☐	☐
16	توجد آليات رسمية واضحة لتصعيد المشكلات وحلّ الخلافات التي قد تنشأ بين فريقي المبيعات والتسويق، مما يمنع تراكمها وتأثيرها سلبيًا في الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: المتغير التابع — الأداء الاستراتيجي (Strategic Performance)

الرقم	العبرة	1	2	3	4	5
17	حققت الشركة نموًا ملحوظًا في حصتها السوقية الإجمالية خلال السنوات الثلاث الأخيرة مقارنةً بالمنافسين الرئيسيين في السوق.	☐	☐	☐	☐	☐
18	تمكّنت الشركة من تعزيز الحصة السوقية لكل علامة تجارية على حدة بما يتناسب مع الأهداف الموضوعة في الخطة الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
19	تُظهر مؤشرات رضا العملاء وولائهم تحسّنًا مستمرًا، وتتفوق الشركة على متوسط القطاع في معدلات الاحتفاظ بالعملاء وإعادة الشراء.	☐	☐	☐	☐	☐
20	نجحت الشركة في خفض تكلفة اكتساب العملاء الجدد مع الحفاظ على معدلات نمو مستدامة في قاعدة العملاء عبر العلامات التجارية المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	21	تتمتع العلامات التجارية التي تمثلها الشركة بصورة ذهنية قوية ومتميزة في أذهان العملاء المستهدفين، مما يُعزّز قدرتها التنافسية في السوق.
☐	☐	☐	☐	☐	22	حققت الشركة معدلات نمو في الإيرادات والربحية تتوافق مع أهدافها الاستراتيجية أو تتجاوزها خلال الفترة الأخيرة.
☐	☐	☐	☐	☐	23	تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة والمرنة للتغيرات في بيئة السوق وتحركات المنافسين، بما يُمكنها من اغتنام الفرص والحدّ من التهديدات.
☐	☐	☐	☐	☐	24	تنجح الشركة في تحقيق التكامل والتآزر بين العلامات التجارية المتعددة التي تمثلها، بحيث تُعزّز كل علامة الأخرى دون تفكيك أو تنافس داخلي مُضر.
☐	☐	☐	☐	☐	25	تتمتع الشركة بكفاءة عالية في تخصيص الموارد التسويقية والبيعية عبر العلامات التجارية المختلفة، مما يُحقّق أقصى عائد على الاستثمار التسويقي والبيعي.
☐	☐	☐	☐	☐	26	تُحقّق الشركة مستوى عالٍ من الإنجاز في الأهداف الموضوعة ضمن خططها الاستراتيجية السنوية والخمسية، مع قدرة مستمرة على التطوير والتحسين.

قائمة المراجع

- السيلوي، علي فالح جبر، و الكرعوي، محمد ثابت فرعون. (2022). دور الثبات الاستراتيجي في تعزيز الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية محافظة النجف الأشرف. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ع69 ، 631 - 656. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1342885>
- ابوه، عماد الدين عيسى إسحق، جامد، عبدالسلام آدم، الحمداني، صبا نوري عطا الله، و تبيدي، محمد حنفي محمد نور. (2021). تكامل سلاسل التوريد في تعزيز الأداء الاستراتيجي: الدور الوسيط للليقطة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الخرطوم - السودان. تنمية الرافدين، مج40، ع131 ، 332 - 356. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1193670>
- أحمد، غيداء كمال، إسماعيل، جبرائيل أحمد، و نوري، عبدالرزاق كمال. (2024). دور القيادة الروحية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في مدينة أربيل. زانكو - الإنسانيات، مج28، ع4 ، 149 - 179. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1499789>
- الرميدي، بسام سمير عبد الحميد، و أبو حمد، مصطفى محمود. (2022). دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركات السياحة. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج16، ع1 ، 1 - 32. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1279458>

- غالب، معاذ عبدالوهاب محمد. (2023). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة جامعة العلوم والتكنولوجيا. التواصل، ع47، 177 - 229. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1408214>
- عمر، فاتن فاروق الأمين. (2024). أثر التسويق الوردي في المبيعات: دراسة استطلاعية لأراء عينة من طالبات الجامعات - بورتسودان. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع33، 513 - 534. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1508678>
- عبدالكريم، مسعي. (2021). ترقية المبيعات بالتسويق من المعارض التجارية: معرض الجزائر الدولي للكتاب 2018-2019. مجلة آفاق للعلوم، مج6، ع4، 538 - 552. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1214091>
- البشير، عصام الدين أحمد عبدالله، و المكي، محمد عبدالعاطي عبدالله. (2020). دور الاتصالات في التسويق وزيادة المبيعات: دراسة لشركة الكوكا كولا في الفترة 2015-2019 م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1205303>
- شراك، هشام، عبيد، سامي، و قندوز، عبدالقادر. (2022). دور التسويق الإلكتروني في ترويج مبيعات مؤسسة موبيليس: دراسة حالة شركة موبيليس بمدينة ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1635587>

- عبداللطيف، معامير، خذري، نجيب، و بوهيدل، سليم. (2020). دور التسويق الصناعي في تحسين أداء مبيعات أعضاء قنوات التوزيع: تجارة التجزئة في المملكة المتحدة. مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك، مج10، ع2 ، 38 - 58. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1143672>

- ماخوس، ديمة حسن. (2023). تأثير تنشيط المبيعات على رضا العملاء: دراسة ميدانية على عملاء شركة إيما تيل لاتصالات في اللاذقية. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج45، ع29

، 151 - 182. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1428094>

- مغراف، ميلاد سالم المختار. (2024). دور التسويق الإلكتروني في زيادة المبيعات في المنظمات التجارية أثناء جائحة فيروس كورونا: دراسة تطبيقية على المنظمات التجارية في مدينة بني وليد. مجلة التربوي، ع25 ، 1531 - 1541. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1489710>

- محمد، ممدوح عبدالفتاح أحمد. (2025). الدور الوسيط للجداريات الوظيفية لرجال المبيعات في العلاقة بين التسويق بالفيديو القصير وبناء هوية العلامة: الدور المعدل لخبرة العملاء الذكية في قطاع العقارات المصري. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع21 ، 950 - 1026. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1625914>

- ابوه، عماد الدين عيسى إسحق، جامد، عبدالسلام آدم، الحمداني، صبا نوري عطا الله، و تبيدي، محمد حنفي محمد نور. (2021). تكامل سلاسل التوريد في تعزيز الأداء الاستراتيجي: الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الخرطوم - السودان. تنمية الرافدين،

مج40، ع131 ، 332 - 356. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1193670>

- أحمد، غيداء كمال، إسماعيل، جبرائيل أحمد، و نوري، عبدالرزاق كمال. (2024). دور القيادة الروحية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في مدينة أربيل. زانكو - الإنسانيات، مج28، ع4 ، 149 - 179. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1499789>

- إبراهيم، بسمة إبراهيم عبدالبصير. (2020). تعزيز ممارسات الإدارة الرشيدة وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، مج3، ع6 ،

158 - 206. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1214581>

- الرميدي، بسام سمير عبد الحميد، و أبو حمد، مصطفى محمود. (2022). دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركات السياحة. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج16، ع1 ،

1 - 32. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1279458>

- Badoyan, G. (2025). The impact of sales and marketing process synergy on companies performance, moderated by data analytics tools usage (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas.).
- Khan, E. M. U., & Arshad, A. Z. (2025). The Role of Sales and Technology Integration in Increasing Sales Revenue in the Corporate

Market. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 11(2), 608253.

- Peng, Y., & Lorenzo, L. C. (2023). Corporate Sales in the Digital Era: The Relationship between Human Resource Technology Integration and Organizational Performance. *Frontiers in Business. Economics and Management*, 10(2), 289–303
- Kolbe, D., Calderón, H., & Frassetto, M. (2022). Multichannel integration through innovation capability in manufacturing SMEs and its impact on performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(1), 115–127.
- Ijomah, T. I., Idemudia, C., Eyo-Udo, N. L., & Anjorin, K. F. (2024). Harnessing marketing analytics for enhanced decision-making and performance in SMEs. *World Journal Of Advanced Science And Technology*, 6(1), 001–012
- 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

- Badoyan, G. (2025). The impact of sales and marketing process synergy on companies performance, moderated by data analytics tools usage (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas.).
- Khan, E. M. U., & Arshad, A. Z. (2025). The Role of Sales and Technology Integration in Increasing Sales Revenue in the Corporate Market. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 11(2), 608253.
- Anwar, U. A. A., Rahayu, A., Wibowo, L. A., Sultan, M. A., Aspiranti, T., Furqon, C., & Rani, A. M. (2025). Supply chain integration as the implementation of strategic management in improving business performance. *Discover Sustainability*, 6(1), 101
- Kedi, W. E., Ejimuda, C., Idemudia, C., & Ijomah, T. I. (2024). AI software for personalized marketing automation in SMEs: Enhancing customer experience and sales. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(1), 1981–1990.
- Adel, H. M., Mahrous, A. A., & Hammad, R. (2020). Entrepreneurial marketing strategy, institutional environment, and business performance of

SMEs in Egypt. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(5), 727–746.

- De Jong, A., De Ruyter, K., Keeling, D. I., Polyakova, A., & Ringberg, T. (2021). Key trends in business-to-business services marketing strategies: Developing a practice-based research agenda. *Industrial Marketing Management*, 93, 1–9.
- Kumar, A., Syed, A. A., & Pandey, A. (2021). Adoption of online resources to improve the marketing performance of SMES. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 16(3), 137–144.
- Anabila, P. (2020). Integrated marketing communications, brand equity, and business performance in micro-finance institutions: An emerging market perspective. *Journal of Marketing Communications*, 26(3), 229–242.
- Sharabati, A. A. A., Ali, A. A. A., Allahham, M. I., Hussein, A. A., Alheet, A. F., & Mohammad, A. S. (2024). The impact of digital marketing on the performance of SMEs: An analytical study in light of modern digital transformations. *Sustainability*, 16(19), 8667.

- Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M., & Kosasih, W. (2020). The impact of balanced agile project management on firm performance: the mediating role of market orientation and strategic agility. *Review of International Business and Strategy*, 30(4), 457–490.