

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/ عبد الله محمد كالمو

الرقم الجامعي /252001575

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2025

|          |                            |
|----------|----------------------------|
| 3.....   | مقدمة:                     |
| 4.....   | مشكلة الدراسة              |
| 5.....   | أهمية الدراسة:             |
| 6.....   | أهداف الدراسة:             |
| 7.....   | تساؤلات الدراسة            |
| 7.....   | فروض الدراسة:              |
| 8.....   | الدراسات السابقة:          |
| 17 ..... | الفجوة البحثية:            |
| 18 ..... | المنطلقات النظرية للدراسة: |
| 21 ..... | المنهجية وطرق البحث:       |
| 23 ..... | حدود الدراسة:              |
| 24 ..... | المراجع                    |

## مقدمة:

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 فعالة 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 تطوراً سريعاً، مما يضع أمام هذه المتاجر تحديات وفرصاً كبيرة، خاصة في ضوء رؤية 2030 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)

## 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 (2024) 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 (2023) 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؟

## 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 أساساً 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.

## 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 .

## 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؟

## 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.

## الدراسات السابقة:

دراسة (عارف وعصفور، 2024)

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، 2022)

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 (النعمي، 2023)

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، 2022)

هدفت الدراسة إلى إبراز إدارة الموارد البشرية وقدرتها على إيجاد تصور عن دورها الاستراتيجي وتحقيق الاستراتيجيات الأخرى وتحقيق التكامل الاستراتيجي في المنظمات .تتبع 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 وابراهيم، 2023)

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 (2015-2021) 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، 2020)

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، 2023)

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 الباحثتان 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 (الشمرواني والشريف، 2024)

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 (3.37) وانحراف معياري (0.72).

أن صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام جاءت ضمن الدرجة المتوسطة وبمتوسط حسابي (3.23) 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 (3.41) وانحراف معياري (0.71)

وتوصي الدراسة بضرورة:

زيادة الاستثمار في موارد الجامعة.

ضبط معدلات التضخم.

وضع استراتيجية لإدارة المخاطر ومواجهة الأزمات بالجامعة.

تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة.

مشاركة منسوبي الجامعة في اتخاذ القرارات المالية.

دراسة (الغامدى واخرون، 2024)

هدفت الدراسة إلى تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية لـ كليات العلوم الإنسانية في المملكة العربية السعودية. يعتبر الإنفاق الفعال والمستدام أمراً حاسماً للمؤسسات التعليمية لضمان استدامة نشاطها وتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة. ويتطلب تحسين كفاءة الإنفاق تقييماً 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:

تحسين إدارة المشتريات والتخطيط المالي.

تحقيق التوازن المثلى بين النفقات والإيرادات.

تبني مبادئ الاستدامة في استهلاك الطاقة والموارد وإدارة النفايات.

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

إنشاء شراكات مع القطاع الخاص أو الجمعيات العلمية والثقافية.

تطوير برامج تمويل مبتكرة مثل التبرعات والمنح البحثية.

إن تحسين كفاءة الإنفاق يعد عنصراً حاسماً لتحقيق الاستدامة المالية لـ كليات 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 2030 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 كمتغيرات 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، التوزيع) 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 استراتيجية 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 "اشتر عبر الإنترنت واستلم في المتجر (BOPS) واستراتيجية "اشتر عبر الإنترنت واستلم في المتجر وأعد عبر الإنترنت (BORO)"، مع تحليل التغيرات في الإيرادات وحصة السوق تحت هذه الاستراتيجيات. أظهرت النتائج أن:

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

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

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

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 إطاراً نظرياً 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 تتسق 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.

### 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 2030 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.

وأخيرًا، 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.

## 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.

### 1. التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات

التكامل الاستراتيجي بين التسويق وإدارة العمليات يشير إلى التنسيق الفعال 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 يساهم 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 (2024) أن التكامل الاستراتيجي داخل الشركات يعزز من رضا العملاء ويزيد من كفاءة العمليات، مما يساهم في تحسين الأداء المالي.

## 2. 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 (2023) 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.

## 3. 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 (2025) 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.

#### 4. الاستدامة المالية والتشغيلية في المتاجر الإلكترونية

تعتبر الاستدامة المالية والتشغيلية من الأهداف الرئيسية التي تسعى المتاجر الإلكترونية لتحقيقها لضمان بقائها 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 (2023) أظهرت أن الاستدامة المالية للمتاجر الإلكترونية يمكن تحقيقها من خلال التحكم في التكاليف وتحسين إدارة الإيرادات. في حين تؤكد دراسة الخليوي والعريفي (2023) 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.

#### 5. 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. أيضاً، 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 (2022) أكدت على أهمية المرونة التنظيمية في مواجهة التحديات التشغيلية والتسويقية، كما أوضحت دراسة Tan et al (2023) 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.

## 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 مستجيبًا من المديرين و المسؤولين 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، والاستدامة المالية والتشغيلية.
- كما سيتم استخدام اختبار الـ 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.

### 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 2025.
- حدود بشرية: اقتصر مجتمع الدراسة على المديرين والمشرفين والعاملين في على المتاجر الإلكترونية في المملكة العربية السعودية .

## المراجع

- التيجاني، مدثر حماد الشيخ. (2022). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الاستراتيجي بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على عينة من شركات النفط السودانية. مجلة القلزم للدراسات الأمنية والاستراتيجية، ع7 ، 201 - 234. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1218018>
- جاسم، أحمد عبدالكريم، و إبراهيم، مصطفى أمجد. (2023). حوكمة النفقات العامة والاستدامة المالية: دراسة تحليلية في العراق للمدة "2021-2015". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع61 ، 466 - 482. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1378067>
- الخليوي، لينا بنت سليمان علي، و العريفي، حصة بنت سعد ناصر. (2023). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" لكليات العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجاً. العلوم التربوية، مج31، ع3 ، 347 - 384. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1438488>
- دغيم، جيهان أحمد محمد خليل. (2020). إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاستدامة البيئية التشغيلية: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الكيماوية في مصر. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع3 ، 452 - 490. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1090571>
- الزيايدي، عبدالعظيم دريفش جبار. (2022). أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات التكامل الاستراتيجي: الدور التفاعلي للعداء البيئي. تنمية الرفادين، مج41، ع135 ، 288 - 329. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318267>
- الشمراني، نوال بنت محمد مستور، و الشريف، عبدالله بن عبدالعزيز بن عبدالمطلب. (2024). واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع150 ، 267 - 302. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1462504>

- عارف، خالد أبو الحمد محمد، و عصفور، أمل. (2024). التكامل الاستراتيجي ودوره في زيادة رضا العملاء: دراسة تطبيقية على شركات بيع وتوزيع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج15، ع4 ، 123 - 171. 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. (2024). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق التنمية المستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، ع29 ، 1 - 32. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1442742>
- النعيمي، مثنى سعد ياسين. (2023). 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*، مج13، ع1 ، 165 - 177. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1390714>

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](https://doi.org/10.64252/8x40ss81)

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>

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>

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>

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:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025