

## استكشاف دور الإدارة المستدامة لعلاقات العملاء على رضا العملاء المستدام بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية

د. هاني علي شارد

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية العلوم والدراسات الإنسانية- جامعة شقراء- المملكة العربية السعودية

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المستدامة لعلاقات العملاء على رضا العملاء المستدام بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية وللتحقق من ذلك تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على مواقع التواصل الاجتماعي، للتعرف على آراء عملاء مصرف الراجحي عن أبعاد إدارة علاقات العملاء المستدامة التي يستخدمها المصرف والتي يمكن أن تؤثر على درجة رضائهم المستدام. وقد بلغت عينة الدراسة (٣٨٤) عميل. وقد توصلت الدراسة إلى جودة وصلاحيّة النموذج المقترح في الدراسة، حيث أظهر مستويات عالية من الاتساق الداخلي ودرجة عالية من الثبات لجميع متغيرات الدراسة. كما أثبتت الدراسة أن نسبة 91% من التباين في متغير رضا العملاء المستدام قد تم تفسيرها بواسطة أبعاد إدارة علاقات العملاء المستدامة وهو ما أكد على كفاءة مرتفعة للنموذج المقترح. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية لأبعاد إدارة علاقات العملاء المستدامة (التوجه المستدام نحو العملاء، إدارة المعرفة المستدامة للعملاء، إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا المستدامة، تنظيم إدارة علاقات العملاء المستدامة) على رضا العملاء المستدام.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة علاقات العملاء المستدامة، الاستدامة، رضا العملاء المستدام، مصرف الراجحي، المملكة العربية السعودية.

## **Exploring the Role of Sustainable Customer Relationship Management on Sustainable Customer Satisfaction at Al Rajhi Bank in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Dr. Hany Aly Shared**

**Associate Professor of Business Administration**

**College of Sciences and Humanities - Shaqra University - Kingdom of Saudi Arabia**

### **Abstract:**

The study aimed to identify the role of sustainable customer relationship management on sustainable customer satisfaction, as applied to Al Rajhi Bank in the Kingdom of Saudi Arabia. To verify this, a survey form was designed and distributed on social media sites to identify the opinions of Al Rajhi Bank customers about the dimensions of sustainable customer relationship management used by the bank, which can affect their sustainable satisfaction. The study sample amounted to (384) customers. The study concluded that the quality and validity of the proposed model were good, as it showed high levels of internal consistency and high stability for all study variables. The study also proved that 91% of the variance in the sustainable customer satisfaction variable was explained by the dimensions of sustainable customer relationship management, which confirmed the high efficiency of the proposed model. The study also concluded a statistically significant positive effect of the dimensions of

sustainable customer relationship management (sustainable customer orientation, sustainable customer knowledge management, sustainable technology-based customer relationship management, sustainable customer relationship management organization) on sustainable customer satisfaction.

**Keywords:** Sustainable customer relationship management, sustainability, sustainable customer satisfaction, Al Rajhi Bank, Kingdom of Saudi Arabia.

### المقدمة:

أصبحت الاستراتيجيات التي تركز على العملاء أمراً محورياً للنمو المستدام والميزة التنافسية في القطاع المصرفي. حيث تتطور توقعات العملاء باستمرار، وأصبح الحفاظ على علاقات قوية وشخصية محوراً هاماً للاحتفاظ بالعملاء وولائهم (Libai et al., 2020).

تعد إدارة علاقات العملاء (CRM) هي جوهر تطور إدارة الأعمال، حيث تعتبر حجر الزاوية في صناعة الخدمات المالية والتي تهدف إلى تعزيز رضا العملاء من ناحية وزيادة الولاء والربحية من ناحية أخرى. ولقد جذبت فكرة إدارة علاقات العملاء في البنوك انتباه الأكاديميين والمصرفيين والخبراء في المجال المالي، حيث أدركت البنوك على نطاق واسع أن العملاء هم الأصول الأكثر ربحية في الوقت الحاضر.

وتمتد إدارة علاقات العملاء في القطاع المصرفي إلى ما هو أبعد من مجرد خدمة العملاء، حيث تشمل نهجاً استراتيجياً لفهم وإدارة وتعزيز العلاقة مع العميل. كما تلعب إدارة علاقات العملاء دوراً فعالاً في تعزيز استدامة العلاقات والتجارب الشخصية وحل المشكلات بشكل فعال (Umarani et al., 2022).

وتمثل إدارة علاقات العملاء القناة التي يمكن للقطاع المصرفي الاستفادة منها في بناء علاقات دائمة مع العملاء، مع تعزيز الشعور بالولاء والرضاء، وهو ما يساهم في تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية والربحية المستدامة (Cvijovic et al., 2017).

يمثل نظام إدارة علاقات العملاء أحد أهم الحلول التسويقية، والتي تساعد على الحصول على ميزة تنافسية، حيث أنه يعمل على جعل العميل مركز الاهتمام الأول، كما يساعد نظام إدارة علاقات العملاء على تكوين قاعدة بيانات متكاملة يمكن من خلالها إنشاء ومتابعة العمل وحفظ جميع العمليات التي تتم بصورة يومية، والحفاظ على العلاقة مع العميل بالمستوى المطلوب (Elmubasher & Tomsah, 2020). كما يعد نظام إدارة علاقات العملاء يعتبر توجهاً حديثاً لتصنيف العملاء الأكثر ربحية للبنك، كما يمنح المزيد من الوقت والاهتمام لبناء علاقات قوية مع هؤلاء العملاء من خلال توفير التسويق الفردي، والخدمة المخصصة المقدمة من خلال قنوات البيع المختلفة التي يستخدمها البنك (Elmubasher & Tomsah, 2020).

وقد كشف (AI- Gasawneh ( 2021 أن ثلاثة من كل أربعة عملاء على استعداد للاستثمار في المنظمة إذا كانت لديهم تجربة إيجابية، ومن المثير للاهتمام أن تكلفة اكتساب عملاء جدد أعلى بخمس مرات من تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، مما يؤكد على أهمية إدارة علاقات العملاء في استراتيجية التسويق لأي شركة (AI- Gasawneh et al., 2021).

وتؤثر إدارة علاقات العملاء بشكل كبير وإيجابي على رضا العملاء وولائهم (Khan et al., 2020). ويمكن الحصول على الرضاء والولاء عندما تكون المؤسسات على استعداد للاستثمار في إدارة علاقات العملاء (Cakici et al., 2019). حيث تتمتع إدارة علاقات العملاء بالقدرة على تعظيم رضا العملاء وكسب الولاء أيضاً، و يعد الحصول على علاقة جيدة مع العملاء أحد أهم العوامل التي تشكل رضائهم (Zhang & Benyoucef, 2016).

ويعاني القطاع المصرفي بدرجة عالية من المنافسة والنقص الملحوظ في مستويات الرضاء والولاء لدي العملاء، وهو ما أجبر العديد من المؤسسات إلى تبني استراتيجيات جديدة من شأنها أن تؤدي إلى التنمية المستدامة وإقامة علاقة طويلة الأجل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات المالية في جميع أنحاء العالم لتحقيق أكبر قدر ممكن من الالتزام البيئي

والاجتماعي المستدام، وهو ما ادي الي إحداث تطورات عدة في مفهوم إدارة علاقات العملاء (CRM) لتصبح أكثر استدامة، وزيادة وعي العملاء بالقضايا المتعلقة باستدامة المؤسسات، وهو ما حدا بالمؤسسات المالية لتوجيه عملياتها التجارية نحو إدارة علاقات العملاء المستدامة (Chalmela & Barquero-Munoz, 2021).  
وتعرف إدارة علاقات العملاء المستدامة Sustainable customer relationship Management (susCRM) بأنها تسويق العلاقات التي تركز على التكنولوجيا والفوائد المرتبطة بها بما في ذلك استراتيجيات إدارة علاقات العملاء والأدوات التكنولوجية التي تستخدمها الشركات للحفاظ على التفاعل البناء مع العملاء بطريقة مستدامة (Li et al., 2023).

وبناءً على ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة إدارة علاقات العملاء المستدامة، والتي تعتبر أحد الحلول التسويقية المعاصرة للمحافظة على العملاء، من خلال الموارد المتاحة للمنظمات وبما يحقق الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية، بالتركيز على القطاع المصرفي السعودي. ومن المتوقع أن تقيد هذه الدراسة كلاً من البنوك والعملاء، حيث يمكن للبنوك تعديل بعض الاستراتيجيات التسويقية، وممارسات إدارة علاقات العملاء لجذب العملاء الجدد والمحافظة على العملاء الحاليين. علاوة على ذلك يمكن لعملاء تلك البنوك الحصول على خدمات مستدامة عالية الجودة بما يحقق لهم الرضاء والولاء (Jain & Kanhangad, 2018).

كما تهدف الدراسة إلى توفير أساس نظري حول إدارة علاقات العملاء المستدامة، والتي يُعني بالتكامل والشمول لقضايا الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية، والمجالات الأساسية لإدارة علاقات العملاء، وهو ما يعتبر فرصة بحثية واعدة (Muller, 2014).

### الإطار النظري:

ظهر مصطلح إدارة علاقات العملاء (CRM) في أوائل التسعينيات. وذلك للسماح للشركات بالتفاعل بشكل أفضل مع عملائها على المستوى الشخصي واكتساب ميزة تنافسية أكثر من المنافسين. وقد أصبح أحد أكثر أدوات إدارة المعلومات

استخدامًا على نطاق واسع في المنظمات، ليس فقط لأهداف المبيعات والتسويق، ولكن أيضًا لتحسين تفاعلات العملاء وإدارة معرفة العملاء (Buttle, 2008 ; King & Burgess, 2008). حيث تعد إدارة علاقات العملاء دمجًا للعمليات والأشخاص والتكنولوجيا بهدف تعظيم فهم العملاء (Chen & Popovich, 2003). ويمكن للمنظمات التي تتبنى إدارة علاقات العملاء بشكل فعال كاستراتيجية عمل، أن تصبح رائدة في السوق، وهو يخلق منفعة متبادلة طويلة الأجل من خلال زيادة رضا العملاء (Ghalenoie & Sarvestani, 2016).

وتعرف إدارة علاقات العملاء (CRM) بأنها عبارة عن سلسلة من العمليات لتلبية الاحتياجات وإدارة جميع توقعات العملاء (Dehghanpouri et al., 2020). كما تؤثر (CRM) بشكل إيجابي وهام على رضا العملاء وولائهم، وتتمتع (CRM) بالقدرة على تعظيم رضا العملاء وكسب وولائهم (Cakici et al., 2019).

كما تعد إدارة علاقات العملاء أداة أساسية للمنظمة، يمكن من خلالها تعزيز رضا وولاء للعملاء من أجل الحفاظ على علاقات طويلة الأمد (Herman et al., 2020). أكد (Dehghanpouri et al., 2020) على حاجة الشركة إلى بذل كل جهد ممكن لجذب العملاء المحتملين والاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

كما تعرف إدارة علاقات العملاء (CRM) بأنها نهج أو استراتيجية عمل تعطي الأولوية لمتطلبات العميل، والتي تمكن الشركات من فهم احتياجات ورغبات العملاء المتغيرة، والتأثير على سلوكهم، حيث أن موثوقية إدارة الشركة لعلاقات العملاء، سوف تشعر العملاء بالتضامن وترفع من درجة تفاعلهم مع الشركة (Garg, & Madan, 2024).

ويعرف نظام إدارة علاقات العملاء أيضاً بأنه أكثر من مجرد نهج أو استراتيجية عمل، حيث يعتبر ثورة حقيقية في كيفية إدارة الأعمال، وجعل العميل موجهاً لجميع قرارات الشركات (Chen & Popovich, 2023).

كما تلعب إدارة علاقات العملاء دوراً محورياً في ضمان بقاء ونمو الشركات، حيث تشمل إدارة علاقات العملاء تشمل مجموعة من إجراءات واستراتيجيات

التسويق لفهم عملاء المنظمة من منظور فريد، والذي يسمح للشركات بتمييز منتجاتها وخدماتها بشكل تنافسي (chen et al., 2023).

ولقد تحولت إدارة علاقات العملاء (CRM) الآن إلى استراتيجية حاسمة في ممارسات الأعمال الحديثة والتي تهدف إلى تشجيع علاقات العملاء طويلة الأمد والحفاظ عليهم، التي يؤدي إلي تحسين رضا العملاء وولائهم وهو يعد أمراً بالغ الأهمية في عصر شديد التنافسية (Ramakant, K. V., & Deb, S., 2024). ومع ظهور وتطور مفهوم الاستدامة، وتعزيز الوعي الاجتماعي بحماية البيئة، والذي حول اتجاه التنمية المستدامة وحماية البيئة إلى أسلوب حياة، أحدثت دورها تغييرات كبيرة في سلوك المستهلك ونماذج الأعمال (Shao & Liu, 2022). ومع زيادة الوعي البيئي العام، أصبح تسريع التحول للاستدامة أمراً لا مفر منه بالنسبة لقطاع البنوك لتحقيق التنمية طويلة الأجل.

وقد أدى الوعي المتزايد بحماية البيئة إلى جعل السوق أكثر اهتماماً باستخدام المنتجات والخدمات، وفي ظل مخاوف العملاء، أصبح تقليل استهلاك الموارد والطاقة وتسريع التحول الأخضر خيارات حاکمة لقطاع البنوك لتحقيق التنمية طويلة الأجل واكتساب ميزة تنافسية. وتطوير إستراتيجية عمل لإدارة علاقات العملاء لدمج ممارسات الاستدامة لتحقيق ميزة تنافسية. وحيث يهدف مفهوم الاستدامة الي توليد قيمة مضافة متبادلة وطويلة الأجل بين كل من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وتجمع ما بين القيم الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية (Blackburn et al., 2018).

وفي هذا السياق تنشأ إدارة علاقات عملاء مستدامة كتطور لمفهوم إدارة علاقات العملاء (Tian et al., 2021). ويرى (Ceccarini et al., 2022; Chalmeta & Barquero-Munoz, 2021; Papodoulou et al., 2022) أن إدارة علاقات العملاء المستدامة (Sustainable Relationship Marketing (susCRM هي نتاج للعديد من الأسباب ومنها: (زيادة وعي الشركات بأهمية عمليات الاستدامة، تطور تكنولوجيا المعلومات مثل الرقمنة والبيانات الضخمة وما استتبعها من تأثيرات ساهمت بإعادة هندسة عمليات إدارة علاقات العملاء، بالشكل الذي يجعلها أكثر

استدامة، وزيادة عدد المستهلكين الذين يدركون التأثيرات السلبية لنموذج الاستهلاك والإنتاج الحالية، ويسعون إلى أنماط حياة أكثر استدامة).

ويستخدم الباحثون مصطلح استدامة إدارة علاقات العملاء (susCRM) كمرادف للأنشطة التجارية طويلة الأجل، والتي قد تتضمن بعداً واحداً من أبعاد الاستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية)، وقد تبني عدد قليل من الباحثين منظوراً متكاملًا لكيفية تأثير الاستدامة على إدارة علاقات العملاء (Jang & Lee, 2021).

كما تجمع إدارة علاقات العملاء المستدامة (susCRM) بين استراتيجيات الشركة والعمليات التجارية التي تركز على العملاء والتقنيات الحديثة، حيث إن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين يعد أقل كلفة من جذب العملاء الجدد وخاصة في الأسواق التنافسية (Li et al.; 2023).

لذا تعد إدارة علاقات العملاء المستدامة (susCRM) موضوعاً حديثاً وجاذباً وضرورياً للشركات في مجال الاحتفاظ بالعملاء، كما تتمتع (susCRM) بإمكانات وتأثيرات كبيرة في القطاع المالي، وبصفة خاصة المصارف التجارية حيث إن معدل دوران العملاء مرتفع جداً نظراً للمنافسة الشديدة في هذا القطاع، كما توفر (susCRM) بشكل أساس احتياجات ورغبات العملاء بطرق مختلفة بهدف الاحتفاظ بعملاء المنظمة الحاليين.

وتعرف إدارة علاقات العملاء المستدامة Sustainable customer relationship Management (susCRM) بأنها الآلية التي يمكن من خلالها تحقيق التعاون المثمر بين الشركة والعملاء (Hasan, 2021). وتُعرف أيضًا بأنها أداة رئيسية في بناء قنوات الاتصال بالعملاء ومساعدة الشركات في إنشاء شراكات مفيدة وذات ربحية مع العملاء، لذا وجب على الشركات إعادة تصميم عمليات إدارة علاقات العملاء الخاصة بها لتركز بصورة أكبر على الاستدامة وذلك لتحقيق إدارة علاقات عملاء مستدامة (Chalmela & Barquero-Munoz, 2021).



ويمكن تعريف إدارة علاقات العملاء المستدامة أيضا بأنها تلك الإدارة التي تأخذ بعين الاعتبار التأثيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، عند تطوير علاقات مثمرة وطويلة الأجل مع العملاء (Ferrer-Estévez, & Chalmeta, 2023). ويرى (Al Karim et al. 2023; Hasan, 2021) أن التوجه نحو العملاء، وإدارة المعرفة، تنظيم إدارة علاقات العملاء، إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا، هي مكونات إدارة علاقات العملاء. ولقد أدى تطور إدارة علاقات العملاء (CRM) الي إدارة علاقات العملاء المستدامة (susCRM) بما يعني ضرورة الأخذ في الاعتبار التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية عند إنشاء علاقات مثمرة طويلة الأمد مع العملاء، هذا بالإضافة إلى إشراك العملاء المهتمين بالاستدامة في قرارات الشركة، وزيادة وعي المستهلكين بقضايا استدامة الشركات (Ferrer-Estévez & Chalmeta, 2023; Li et al., 2023; Khatkhat et al., 2024). ويقترح الباحث الأبعاد التالية لإدارة علاقات العملاء المستدامة (susCRM) (التوجه المستدام نحو العملاء، إدارة المعرفة المستدامة للعملاء، إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا المستدامة، تنظيم إدارة علاقات العملاء المستدام. وسيتم تناول هذه الأبعاد فيما يلي: -

### **التوجه المستدام نحو العملاء Sustainable customer orientation:**

أثبتت الدراسات أن السلوكيات الموجهة نحو العملاء في المنظمات لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسات هو ما يشير إلى أن المنظمات بحاجة إلى تبني استراتيجية تركز على العملاء، مما يعني بناء وتعديل المعايير الثقافية والبنية التنظيمية ومقاييس أداء الموظفين والمكافآت (Tian et al., 2021; Al Karim et al., 2023). وعندما يقدم موظفو المنظمات الموجهة نحو العملاء خدمة متميزة كعميل للبنك، فإن صورة الخدمة فسوف تتحسن الخدمة، وسوف يكون لذلك علاقة مباشرة برضاء العميل (Ceccarini et al., 2022). وبسبب بيئة السوق المتقلبة والمنافسة القوية في قطاع البنوك، يبذل مديرو البنوك جهودًا لتعظيم نتائج الأعمال تنعكس على النمو وزيادة الربحية. بصورة مباشرة مما بذلك على فعالية التوجه نحو العملاء كأفضل

ملاذ ممكن لتحسين الأداء. كما تعد إدارة علاقات العملاء المستدامة (susCRM) نموذجاً جديداً يأخذ في الاعتبار التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لقراراتها، وكذلك توجه العملاء والمجتمع نحو المنتجات والخدمات المستدامة والتي تسعى لترشيد استهلاك الموارد الطبيعية والمحافظة على البيئة (Ferrer-Estévez & Chalmeta, 2023, Yu & Xu, 2022).

### إدارة المعرفة المستدامة للعملاء Sustainable Customer Knowledge Management:

تعد معرفة العملاء مورداً تنظيمياً بالغ الأهمية، كما أن تقنيات نقل المعرفة المتعلقة بالعملاء هي موارد أساسية تسمح للمنظمة بتعزيز ارتباطها بالعملاء، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Agarwal et al., 2024). ونتيجة لذلك، تلعب معرفة العملاء دوراً حيوياً في إدارة علاقات العملاء. حيث يمكن للمنظمات استخدامها لبناء وتطوير علاقاتها بالعملاء، كما أنها تسمح للمنظمات باكتساب مزايا تنافسية في السوق (Ziyea et al., 2020, Gil-Gomez, 2019). علاوة على ذلك، يعتمد نجاح إدارة علاقات العملاء على تحويل معلومات العملاء إلى معرفة العملاء بشكل فعال (Ferrer-Estévez & Chalmeta, 2023; Papadopoulou et al., 2022).

### إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا المستدامة Sustainable Technology-Based Customer Relationship Management:

مع التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يمكن استخدام نظام حديث لتحسين قدرة المنظمات على تقليل التكاليف الداخلية، والتفاعل بشكل أفضل مع البيئة، وزيادة الربح الاقتصادي في الأمد البعيد (Ceccarini et al., 2022). فقد أدت ذلك إلى التحول للاقتصاد الرقمي (Acheampong et al., 2023). وإعادة هندسة العمليات التجارية لإدارة علاقات العملاء المستدامة، وتبني تحولات ثقافية واقتصادية وبيئية تفي بمتطلبات النمو المستدام وتتوافق مع متطلبات العملاء المتغيرة، مما يجعلها أكثر استدامة (Chalmela & Barquero-Munoz, 2021; Gil-Gomez, 2020).

على ذلك، من المتوقع أن يعزز استخدام تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء المستدامة (susCRM) قدرة الشركة على الحفاظ على علاقات عملاء مربحة من خلال تمكين تكامل المعلومات ومشاركتها مما يؤثر على تفاعلات العملاء، والتحليل المناسب لبيانات العملاء (Papadopoulou et al., 2022; Yu & Xu, 2022).

**تنظيم إدارة علاقات العملاء المستدامة Sustainable CRM Organization:**  
في الحالات التي تفتقر فيها المنظمات إلى ثقافة تنظيمية تركز على تطوير علاقة طويلة الأمد مع العملاء، فقد يفشل تنفيذ إدارة علاقات العملاء المستدامة لأن المنظمة ليست مستعدة لذلك بوضوح (Tian et al., 2021). وتنشأ إدارة علاقات العملاء المستدامة (susCRM)، كتطور لإدارة علاقات العملاء. وذلك مع إدراك أهمية التأثير الاقتصادي والاجتماعي والبيئي على العمليات التجارية الموجهة نحو العملاء، لذا تسعى المؤسسات للجمع بين القيم الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية في قرارات الشركة المستدامة، وإعادة هيكلة عمليات إدارة علاقات العملاء (CRM) بما يجعلها أكثر استدامة ومحققاً لقيمة مضافة متبادلة وطويلة الأجل بين الشركة والعملاء وبين الشركة من جهة وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من جهة أخرى (Ferrer- Estévez & Chalmeta, 2023, Yu & Xu, 2022).

**رضاء العملاء المستدام Sustainable Customer Satisfaction:**  
إن فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على رضا العملاء هو أحد أهم جوانب تسويق المنتجات والخدمات لأن الهدف النهائي لأي استراتيجية تسويقية هو الحصول على عملاء راضين ومخلصين (Canalejo & del Rio, 2018; Swanson, 2017). يتعلق المفهوم العام للرضا بالتقييم الشامل القائم على إجمالي تجربة الشراء والاستهلاك للسلع أو الخدمات من وقت لآخر (Sarstedt et al., 2014). وجدت العديد من الدراسات علاقة إيجابية بين الرضا ونية إعادة الشراء وولاء العملاء. إذا كان المستهلكون راضين عن المنتج أو الخدمة التي يحصلون عليها، فإنهم يميلون إلى

الاستجابة بشكل إيجابي لأشخاص آخرين حول التجربة التي يشعرون بها. لهذا السبب، فإن بناء الرضاء أكثر كفاءة من البحث عن عملاء جدد. ويعرف رضا العملاء بأنه مقياس للفجوة بين توقعات العملاء والمشاعر الفعلية قبل وبعد تجربة المنتجات أو الخدمات (Oliver, 1980) ، ويشمل بشكل أساسي المكونات العاطفية والمعرفية (Alnawas & Hemsley-Brown, 2019). كما تعتبر رضا العملاء مؤشراً مهماً لقياس نجاح المؤسسة وله تأثير كبير على تقييم العملاء وإعادة الشراء.

ويأتي رضا العملاء قبل ولاء العملاء، فعندما يكون شخص ما راضياً عن جودة الخدمة، فسيكون مخلصاً للخدمة (Meesala & Paul, 2018) إن الرضا من شأنه أن يولد الاهتمام بالاستدامة للمنتجات والخدمات والرغبة في تكرار عمليات الشراء، مما يؤثر على ولاء العملاء وزيادة المبيعات. إن تكوين الرضاء غالباً ما يكون هدفاً مباشراً لإدارة علاقات العملاء، والذي سيؤثر بدوره على الأهداف متوسطة المدى مثل تكوين الولاء والاحتفاظ بالعملاء.

### قطاع المصارف السعودي

يشهد الاقتصاد السعودي تحولاً نتيجة الإصلاحات الجارية للحد من الاعتماد على النفط وتنويع مصادر الدخل وتعزيز التنافسية. ويمثل العام الحالي منعطفاً مهماً، حيث أصبحت المملكة في منتصف رحلتها نحو تحقيق رؤيتها لعام ٢٠٣٠ (صندوق النقد الدولي، ٢٠٢٤).

وتعتبر المملكة العربية السعودية من أوائل الدول العربية في مواكبة الثورة التكنولوجية الرقمية، حيث تحتل المرتبة الثانية على مستوى الأداء في مؤشر الاقتصاد الرقمي بعد دولة الامارات العربية المتحدة (تقرير جامعة الدول العربية، ٢٠٢٢). وقد وظفت المملكة العربية السعودية الاقتصاد الرقمي في القطاع المصرفي من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

وقد بلغت المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية في الربع الأول من عام ٢٠٢٣، ٢٥ مصرفاً، تدير شبكة من الفروع تشمل ٢٠٠٨ فرع على مستوى المملكة،

بالإضافة إلى ١٧٢٧٧ جهاز صراف آلي، وتقسم المصارف العاملة في المملكة إلى ١١ مصرفاً محلياً، و٧ مصارف عربية، و٧ مصارف أجنبية، وتضم المصرف المحلية السعودية ٧ مصارف تقليدية، و٤ مصارف إسلامية (القحطاني، ٢٠٢٤).

### الدراسات السابقة:

دراسة (Ramakant & Deb, 2024) دراسة مرجعية بعنوان " تطور مسار إدارة علاقات العملاء نحو الاعمال المستدامة". وهدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير تنفيذ إدارة علاقات العملاء على رضا العملاء، كما هدفت إلى فهم أعمق لكيفية أن تطبيق استراتيجيات إدارة علاقات العملاء مفيدة لكلاً من الربحية والاستدامة للمنظمة. كما هدفت إلى تشجيع الاستدامة لتعزيز العلاقات طويلة الاجل مع العملاء. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقة والرضا وإدارة علاقات العملاء.

دراسة (Mehta et al., 2024) بعنوان " ممارسات إدارة علاقات العملاء في البنوك التجارية الخاصة، والتأثير على العلاقات طويلة الأمد والنهج الشامل الذي يركز على العملاء" وهدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت الخصائص الاجتماعية والاقتصادية تؤثر على دراسة إدارة علاقات العملاء في البنوك الخاصة ودراسة ممارسات إدارة علاقات العملاء، والعوامل التي تؤثر على العلاقات طويلة الأمد بين العملاء والبنوك، ومعرفة إدارة علاقات العملاء باعتبارها نهجاً شاملاً يركز على العملاء. وقد اشتملت عينة الدراسة على (٢٢٠) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل الديموغرافية للمستجيبين لها علاقة كبيرة وعالية بين الشخصيات وإدارة علاقات العملاء باستثناء فتح الحسابات في فروع البنوك المختلفة. علاوة على ذلك، تكشف الدراسة عن ممارسات إدارة علاقات العملاء والتي تتضمن إعطاء الأولوية لأمن الأموال والشفافية في الخدمات المصرفية وتوفير قيمة أكبر مقابل المال. كما تشتمل العوامل التي تؤثر على العلاقة طويلة الأمد وفقاً للدراسة على رضا العملاء وسياسة الخصوصية المتطورة والخدمة السريعة. كما تؤكد الدراسة أن عوامل مثل إدارة علاقات العملاء تحمي خصوصية البيانات والاحتفاظ بالعملاء الحاليين والحفاظ

على علاقات قوية. كما كشف الدراسة أنه يجب على البنك استخدام العوامل الاجتماعية والاقتصادية في التأثير على ممارسات إدارة الأعمال.

دراسة (Ramli et al., 2024) بعنوان "الاستفادة من الذكاء الإبداعي في حلول إدارة علاقات العملاء المستدامة: إطار مفاهيمي" وهدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد الذكاء الإبداعي للموظفين وأنظمة إدارة علاقات العملاء القائمة على الذكاء الاصطناعي واستكشاف تأثيرها على جودة الخدمة ورضا العملاء في إدارة علاقات العملاء. وتوصل الإطار المفاهيمي للدراسة أن الذكاء الإبداعي والأنظمة التي تولدها الذكاء الاصطناعي تؤثر بشكل كبير على جودة الخدمة ورضا العملاء.

دراسة (Das et al., 2024) بعنوان "استراتيجية التسويق للاحتفاظ بالعملاء من خلال إدارة علاقات العملاء: دراسة على البنوك الخاصة"، هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة علاقات العملاء والاحتفاظ بالعملاء وكذلك تأثير استراتيجيات تسويق الخدمة على الاحتفاظ بالعملاء من خلال ممارسات إدارة علاقات العملاء للبنوك الخاصة المختارة. وقد اشتملت عينة الدراسة على (٥٦٤) عميل. وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة علاقات العملاء كانت لها علاقة قوية وإيجابية بالاحتفاظ بالعملاء للبنوك الخاصة المختارة للدراسة. علاوة على ذلك، كان لاستراتيجيات تسويق الخدمة من خلال ممارسات إدارة علاقات العملاء تأثير كبير على الاحتفاظ بالعملاء.

دراسة (Garg & Madan, 2024) دراسة مراجعيه بعنوان "التحليل البيليومتري لتحديد موضوعات واتجاه واستراتيجيات استدامة إدارة علاقات العملاء" وقد هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقات بين المقالات المختلفة ودرجة التعاون بين مختلف المؤلفين والجامعات في مجال دراسة إدارة علاقات العملاء لتحديد الاستدامة، واستراتيجيات إدارة علاقات العملاء حول نوايا الشراء لدى العملاء خلال الفترة من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٢٢. وقد قامت الدراسة بتحليل عينة من (828) ورقة بحثية تم سحبها من قاعدة بيانات (Scopus) و (ICI) بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٢٢ والتي تحتوي على الكلمات الرئيسية "إدارة علاقات العملاء" و "استراتيجيات إدارة علاقات

العملاء" لتحديد الموضوعات في علاقات العملاء. وقد كشفت الدراسة أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين "إدارة علاقات العملاء" والعديد من المصطلحات الأخرى مثل "استراتيجيات إدارة علاقات العملاء" و"رضاء العملاء" و"إدارة علاقات العملاء الإلكترونية" و"ولاء العملاء" والعديد من المصطلحات الأخرى التي ظهرت كموضوعات فرعية مهمة في هذا التخصص على مدار العقدين الماضيين.

دراسة (Khattak et al., 2024) بعنوان إطار مفاهيمي يعتمد على نهج PLS-SEM لإدارة علاقات العملاء المستدامة في تطوير برمجيات المؤسسات". هدفت الدراسة إلى دراسة وفهم التحديات التي تواجهها مؤسسات تطوير البرمجيات العالمية عند تنفيذ إدارة علاقات العملاء (CRM) في مشاريع برمجيات المؤسسة الخاصة بهم. كما هدفت إلى تقييم كيفية تأثير تحديات تنفيذ إدارة علاقات العملاء على قيمة منتجات وبرمجيات المؤسسة. وأكدت الدراسة على أهمية رضاء العملاء بالنسبة لصناعة البرمجيات.

دراسة (Parahiyanti et al., 2023) بعنوان "خلق الرضاء والولاء والميزة التنافسية للصناعة المصرفية: أدوار إدارة علاقات العملاء (CRM) في العصر الرقمي". هدفت الدراسة إلى قياس دور إدارة علاقات العملاء في بناء الرضاء والولاء والميزة التنافسية في الصناعة المصرفية في إندونيسيا. وقد اشتملت عينة الدراسة على (٢٠١) مشارك. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة علاقات العملاء في الصناعة المصرفية يجب أن تهتم بعلاقات العملاء خاصة من خلال أبعاد (تمكين العملاء وتوجيه العملاء). كما توصلت إلى أن نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) يؤثر على رضاء العملاء وولائهم والميزة التنافسية في الصناعة المصرفية. وكذلك يعمل الرضاء أيضاً كوسيط لإدارة علاقات العملاء في خلق الولاء والميزة التنافسية.

دراسة (Ferrer-Estévez & Chalmeta, 2023) وهي دراسة مرجعية بعنوان " إدارة علاقات العملاء المستدامة"، وهدفت الدراسة إلى توفير مجموعة من المعارف حول دمج الاستدامة في إدارة علاقات العملاء. وقد اشتملت الدراسة على تحليل (139) ورقة علمية منشورة. وتوصلت الدراسة الي تصنيف تلك الدراسات إلي

سبع مجموعات وهي (إدارة علاقات العملاء كعمل رئيس للاستدامة المؤسسية، الأطر النظرية لإدارة علاقات العملاء المستدامة، أدوات وأساليب التكنولوجيا لإدارة علاقات العملاء المستدامة، دراسات الحالة، إدارة علاقات العملاء المستدامة وإدارة سلاسل الإمداد المستدامة، التسويق المستدام وإدارة المعرفة).

هدفت دراسة (Al Karim, 2023) الي معرفة تأثير مكونات إدارة علاقات العملاء (CRM) على الميزة التنافسية من خلال توسيط متغير الولاء في القطاع المصرفي. وركزت الدراسة على أبعاد (CRM) التالية (توجه العملاء، القدرة التكنولوجية، معرفة العملاء). وبلغت عينة الدراسة (326) عميل. وقد توصلت الدراسة إلى أن توجه العميل، والقدرة التكنولوجية لهما تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، في حين أن معرفة العملاء لم يثبت أثرها. كما توصلت الدراسة الي أن المتغير الوسيط (الولاء) له تأثير إيجابي على العلاقة بين توجه العملاء، والقدرة التكنولوجية والميزة التنافسية. في حين لم يثبت أثره في العلاقة بين معرفة العملاء والميزة التنافسية.

دراسة (Li et al., 2023) وهدفت الي دراسة تقييم تأثير استخدام نظم المعلومات الإدارية على إدارة علاقات العملاء المستدامة من خلال المتغيرات الوسيطة (سلوك الموظف، ولاء العملاء، رضا العملاء). وشملت عينة الدراسة (293) موظفًا ومديرًا. وتوصلت الدراسة إلى تأثير كلٍ من نظم المعلومات الإدارية، سلوك الموظف، ولاء العملاء، ورضا العملاء على إدارة علاقات العملاء المستدامة.

دراسة (منصور & عصفور، ٢٠٢٣) بعنوان " دور تطبيق إدارة علاقات العملاء علي زيادة الاحتفاظ بالعملاء: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر. وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء علي زيادة الاحتفاظ بالعملاء، وشملت عينة الدراسة على (٣٨٤) مفردة وركزت الدراسة على أبعاد إدارة علاقات العملاء التالية (التركيز على كبار العملاء – تنظيم إدارة علاقات العملاء – إدارة معرفة العملاء – إدارة علاقات العملاء المبنية على التكنولوجيا). وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء وزيادة الاحتفاظ بالعملاء.



تناولت دراسة (Al-Gasawneh et al., 2021) الدور الوسيط لجودة الخدمة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والأداء التسويقي المستدام. وركزت الدراسة على دراسة أبعاد إدارة علاقات العملاء التالية (التركيز على العملاء، إدارة المعرفة في إدارة علاقات العملاء، تنظيم إدارة علاقات العملاء، التكنولوجيا القائمة على إدارة علاقات العملاء). وقد اشتملت عينة الدراسة على (162) مديراً عاماً للفنادق الأردنية. وتوصلت الدراسة الي أنه يمكن للفنادق تعزيز أدائها التسويقي من خلال التركيز علي جودة الخدمة وأبعاد إدارة علاقات العملاء وخاصة بعد التركيز على العملاء.

هدفت دراسة (Gil-Gomez, 2020) للتحقق من أثر مكونات إدارة علاقات العملاء (CRM) على إدارة الأعمال الاستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) من خلال توسيط متغيري إدارة المعرفة والابتكار. وركزت الدراسة على أبعاد إدارة علاقات العملاء التالية (المبيعات – التسويق - الخدمات). وطُبقت الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج للعلاقة بين إدارة علاقات العملاء وإدارة الأعمال الاستدامة وهي زيادة ولاء العملاء، تعزيز فعالية استراتيجية التسويق، احتفاظ الشركة بأفضل عملائها من خلال استراتيجية فعالة للاحتفاظ بالعملاء، تطوير القدرات وتعزيز الكفاءة وخفض التكلفة، كما توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والابتكار وبين أبعاد إدارة علاقات العملاء وإدارة الأعمال المستدامة.

دراسة (Elmubasher & Tomsah, 2020) بعنوان "تقييم تأثير أبعاد إدارة علاقات العملاء (CRM) على قطاع البنوك في السودان" وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (توجه العملاء، تنظيم إدارة علاقات العملاء، إدارة المعرفة، وإدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا) وأداء المنظمة من (منظور العملاء) في البنوك السودانية. وقد اشتملت عينة الدراسة على مديري (127) بنكاً. وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد إدارة علاقات العملاء (توجيه العملاء، وتنظيم إدارة علاقات العملاء، وإدارة المعرفة وإدارة علاقات العملاء القائمة

على التكنولوجيا) لها تأثير إيجابي وهام على أداء البنك. كما توصلت الدراسة الى عدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء وأداء البنك.

دراسة (Dehghanpouri et al., 2020) بعنوان "تأثير الثقة والخصوصية وجودة الخدمة علي نجاح أنظمة إدارة علاقات العملاء الالكترونية والدور الوسيط لرضاء العملاء". هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الثقة والخصوصية وجودة الخدمة ورضاء العملاء علي نجاح أنظمة إدارة علاقات العملاء الالكترونية. وقد اشتملت عينة الدراسة على (٣٧٨) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى أن رضا العملاء يتأثر بشكل كبير بجودة الخدمة المدركة والثقة، كما تؤثر جودة الخدمة والثقة والخصوصية من خلال رضا العملاء، بشكل كبير علي نجاح أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.

دراسة (قاسم & كنعان، ٢٠١٨) بعنوان " العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والأداء المصرفي" وهدفت الدراسة إلى دراسة واقع تطبيق إدارة علاقات العملاء خلال فترة الازمة (٢٠١١- ٢٠١٨) في المصارف الخاصة السورية في محافظة اللاذقية، وقد ركزت الدراسة على أبعاد علاقات العملاء التالية (التوجه بالعملاء - إدارة المعرفة - الجوانب التنظيمية لإدارة علاقات العملاء - الجوانب التكنولوجية لإدارة علاقات العملاء). وشملت عينة الدراسة على (٩٣) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى التقييم الجيد لتوافر أبعاد إدارة علاقات العملاء في المصارف المدروسة، وكما توجد علاقة طردية موجبة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والأداء.

دراسة (محمد، ٢٠١٦) بعنوان " أثر إدارة علاقات العملاء على الاحتفاظ بالعميل تحليل الدور الوسيط لجودة العلاقة في القطاع المصرفي المصري. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء - تنظيم إدارة علاقات العملاء - إدارة معرفة العملاء - إدارة علاقات العملاء المبنية على التكنولوجيا) علي جودة العلامة (الثقة - الالتزام - الرضاء) وأثر ذلك على الاحتفاظ بالعميل، وشملت عينة الدراسة على (٢٩٢) مديراً للتسويق وخدمة العملاء في البنوك المصرية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تبايناً في درجة تأثير كل بعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء على الاحتفاظ بالعميل من خلال جودة العلاقة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

- دراسة كلاً من (Ramakant & Deb, 2024; Garg & Madan, 2024; Khattak et al., 2024; Ferrer-Estévez & Chalmeta, 2023)، وهم دراسات مرجعية تناولت تحليل وتقييم العديد من المقالات لإدارة علاقات العملاء، لتحديد تطور مسار إدارة علاقات العملاء نحو الأعمال المستدامة، وكذلك توفير مجموعة من المعارف حول دمج الاستدامة بإدارة علاقات العملاء. بما يحقق الاحتياجات والرغبات المتغيرة باستمرار للعملاء والتأثير على سلوكهم، مع مراعاة الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية وبما يخلق منفعة متبادلة طويلة الأجل مع العملاء ويعزز الرضاء والولاء لديهم.
- توصلت الدراسات السابقة إلى العلاقة الإيجابية بين التوجه نحو الاستدامة والاتجاه نحو استخدام أنظمة إدارة علاقات العملاء، كما أن إدارة علاقات العملاء تعزز الأداء التسويقي المستدام (Al-Gasawneh et al., 2022)، وكذلك العلاقة الإيجابية بين إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية والأداء التنظيمي (Gil-Gomez, 2020)، كما أن هناك تأثير إيجابي لكلاً من نظم المعلومات الإدارية ورضا العملاء على إدارة علاقات العملاء المستدامة (Li et al., 2023).
- توصلت دراسة (Ramakant & Deb, 2024; Dehghanpouri et al., 2020; Mehta et al., 2024; Das et al., 2024) إلى أن الاستدامة تعزز العلاقات طويلة الأجل مع العملاء، ويجب على المنظمات مراعاة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بما يحقق رضا العملاء.
- وقد أفادت دراسات عدة الباحث في دعم الإطار النظري للدراسة. والتي اتضح فيها وجود تباين كبير في تحديد أبعاد إدارة علاقات العملاء، حيث كانت أكثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تكررًا في تلك الدراسات (التوجه بالعملاء، إدارة

معرفة العملاء، تنظيم إدارة علاقات العملاء، والتكنولوجية المبنية على إدارة علاقات العملاء) (Al Karim, 2023; Elmubasher & Tomsah, 2020; Al-Gasawneh et al., 2021). وهذا ما اتضح أيضاً في الدراسات العربية لكلاً من (منصور & عصفور، ٢٠٢٣)، (قاسم & كنعان، ٢٠١٨)، ودراسة (محمد، ٢٠١٦).

- واعتماداً على أبعاد إدارة علاقات العملاء في الدراسات السابقة قام الباحث بتطوير أبعاد إدارة علاقات العملاء المستدامة وهي (التوجه المستدام نحو العملاء، إدارة المعرفة المستدامة للعملاء، إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا المستدامة، تنظيم إدارة علاقات العملاء المستدام) وهو ما قد يعتبر إضافة بحثية مهمة (Al Karim, 2023; Elmubasher & Tomsah, 2020; Al-Gasawneh et al., 2021).

- كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دراسة أثر إدارة علاقات العملاء المستدامة على رضا العملاء المستدام. أما من حيث مجال التطبيق فتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تركز على قطاع المصارف في المملكة العربية السعودية.

### مشكلة الدراسة:

لقد خضعت العمليات المصرفية التقليدية لتحول كبير في العقد الماضي، نظراً للتطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث نجد أنه نادراً ما يزور العملاء فرع المصرف في الوقت الحاضر لأي معاملة مصرفية منتظمة، والاعتماد على الأعمال المصرفية الإلكترونية، كما يواجه القطاع المصرفي حالياً تهديداً ليس فقط من المؤسسات المالية الأخرى ولكن أيضاً من البنوك الدولية. لذلك بدأت المؤسسات المالية، وخاصة القطاع المصرفي، في التركيز على إدارة العلاقات مع العملاء لتحقيق نموها واستدامتها. لذا يجب على القطاع المصرفي أن يدرك أهمية

التحول من إدارة علاقات العملاء التقليدية إلى إدارة علاقات العملاء المستدامة، لضمان رضا العملاء وولائهم والاحتفاظ بهم (Li et al.; 2023).

كما يحتاج القطاع المصرفي السعودي إلى إدارة غير تقليدية للعلاقات مع العملاء مهمتها الأساسية هي جذب العملاء الجدد، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين من خلال الاتصال الدام والمستمر معهم، وكذلك تقديم القيمة المضافة لهم من خلال فهم وإدراك حاجاتهم ورغباتهم والعمل على حل المشاكل التي تواجههم، هذا بالإضافة إلى تقديم الخدمات والمنتجات التي تواكب توقعاتهم، مع التركيز على أن توطيد العلاقات مع العملاء هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المصرف وذلك للاحتفاظ بالعملاء وبناء ميزة تنافسية طويلة الأجل (السمرى & المحميد، ٢٠٢٤).

ووفقاً لدراسة أجراها Wei & Nair (2006)، فإن طول الوقت الذي يظل فيه العميل أو يحافظ على علاقته مع بنك معين يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى رضاه عن الخدمات التي يتلقاها، وقد ربطت بين درجة الرضا التي يحصل عليها العميل من الخدمات المصرفية والجودة الظاهرة للخدمة التي تظهر على مستوى رضا العميل، ومن هنا تأتي ضرورة تلبية احتياجات العملاء وإقامة علاقات طويلة الأمد معهم من خلال إدارة فعالة لعلاقات العملاء المستدامة (Wei & Nair, 2006).

ونظراً لأهمية قطاع المصارف التجارية وسعيها المستمر لتطوير مفاهيمها التسويقية وتكاتف الجهود المبذولة على كافة الأصعدة بهدف تنشيط عمل المصارف ودعم الثقة في المعاملات المصرفية وإضافة المزيد من الشفافية عليها، لتنمية واستدامة الاقتصاد السعودي وتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

قد دفعت الجوانب المذكورة أعلاه الباحث إلى إجراء الدراسة الحالية لفحص ممارسات إدارة علاقات العملاء المستدامة التي تتبناها البنوك السعودية من أجل الاحتفاظ بالعملاء وتحقيق الرضا المستدام.

وبناء على ذلك فقد تم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما هو تأثير مكونات إدارة علاقات العملاء المستدامة (التوجه المستدام نحو العملاء، إدارة المعرفة

المستدامة للعملاء، إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا المستدامة، وتنظيم  
إدارة علاقات العملاء المستدامة) على رضا العملاء المستدام؟

### أهداف الدراسة:

وتسلط الدراسة الضوء على كيف يمكن للمصارف السعودية الاستفادة من مبادئ  
إدارة علاقات العملاء لتعزيز جهود الاستدامة. وذلك من خلال تعزيز علاقات العملاء  
الدائمة، وفهم الاحتياجات، ومواءمة العمليات مع المسؤوليات البيئية والاجتماعية، لتخلق  
المصارف قيمة للعملاء والمجتمع، ويمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي: -

١. تحليل تأثير التوجه المستدام نحو العملاء على رضا العملاء المستدام.
٢. دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة المستدامة للعملاء ورضا العملاء المستدام.
٣. تحديد تأثير إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا المستدامة على  
رضا العملاء المستدام.
٤. مدي تأثير تنظيم إدارة علاقات العملاء المستدامة على رضا العملاء  
المستدام.
٥. تقدم توصيات قابلة للتنفيذ في قطاع المصارف السعودية التي تسلك الطريق  
نحو مستقبل أكثر تطوراً.

### أهمية الدراسة:

ترجع أهمية البحث العلمية والتطبيقية إلى ما يلي:

الأهمية العلمية: ترجع أهمية الدراسة العلمية من كونها تتناول موضوعاً يعد من  
الموضوعات الحديثة في مجال التسويق ويشغل فكر العديد من الباحثين والممارسين  
التسويقين في الفترة الحالية، كما أنه يعتبر إضافة جديدة على الصعيدين النظري  
والعملي وهو "إدارة علاقات العملاء المستدامة"، كما يواجه القطاع المصرفي حالياً  
تهديداً ليس فقط من المؤسسات المالية الأخرى ولكن أيضاً من البنوك الدولية. ولذلك  
تسعى الدراسة إلى تحليل مفهوم إدارة علاقات العملاء المستدام (susCRM) من

خلال تقديم إطار نظري ومحاولة الوقوف على الأبعاد المكون لإدارة علاقات العملاء المستدامة وتأثيراتها على رضا العملاء المستدام.  
**الأهمية التطبيقية:**

- يعد قطاع المصارف من أكبر القطاعات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، ويشهد درجة عالية من المنافسة بين المؤسسات المالية في هذا القطاع، وتوضح الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال النقاط التالية:
- توجيه أنظار المسؤولين في قطاع المصارف إلى أهمية استخدام استراتيجية إدارة علاقات العملاء المستدامة وذلك للحفاظ على عملائهم وزيادة درجة الرضا والولاء لديهم ومحاولة جذب عملاء جدد.
  - التأكيد على أهمية قطاع المصارف في المملكة العربية السعودية، حيث أنه يساهم بشكل كبير في تنمية الناتج القومي وتوفير المزيد من فرص العمل، وتوفير الدعم للعديد من الصناعات، وجذب أكبر قدر من الاستثمارات الخارجية.

### منهج الدراسة:

يعتمد الإطار المقترح لهذه الدراسة على نظرية إدارة العلاقات (RM) وهي تعتبر إطار عمل لفهم وتحسين جودة التفاعلات بين المنظمة وأصحاب المصلحة فيها. وهي تركز على الفوائد المتبادلة والثقة والالتزام والرضا التي تميز العلاقات طويلة الأمد والمنتجة. كما تركز على آلية إدارة علاقات العملاء للمساهمة في تعزيز الارتباط معهم، وهو ما يساعد المنظمات بدوره على إقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء (Zeithaml et al., 1996). كما أن وجود علاقة فريدة مع العملاء، وهو ما يعزز توقع تمكن المنظمة من زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب العملاء الجدد (Khan et al., 2022)

وبالرجوع للدراسات والادبيات السابقة في مجال البحث، يتضح اتباع أساليب مختلفة لاستكشاف الاتجاهات في إدارة علاقات العملاء والاستدامة، كما أنه لا يوجد

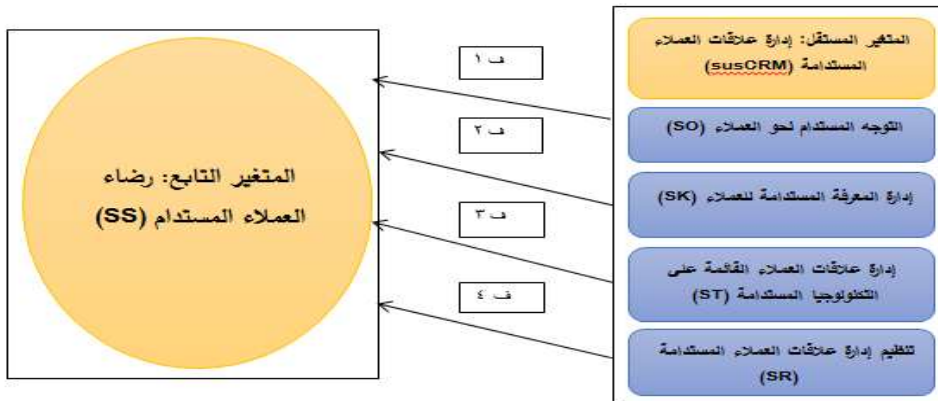
إلا النذر اليسير من الأبحاث التطبيقية التي توفر منظورًا متكاملًا حول الآليات الأساسية التي تشكل أنشطة إدارة علاقات العملاء المستدامة.

### النموذج المقترح للدراسة:

بناء على مراجعة الأدبيات السابقة والتي تناولت أبعاد إدارة علاقات العملاء، فقد تم بناء وتطوير أبعاد إدارة علاقات العملاء المستدامة وهي (التوجه المستدام نحو العملاء، إدارة المعرفة المستدامة للعملاء، إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا المستدامة، التنظيم إدارة علاقات العملاء المستدامة) (Ramakant & Deb, 2024; Li et al, 2023; Chalmela & Barquero-Munoz, 2021; Tian et al., 2021; Chalmela & Barquero-Munoz, 2021; Elmubasher & Tomsah, 2020; Ferrer-Estévez & Chalmeta, 2023, Yu & Xu, 2022)

ونظراً لوجود اختلاف بين الباحثين في تحديد أبعاد إدارة علاقات العملاء وفقاً لتوجهاتهم في مجال التسويق، ولأغراض البحث، فقد تم اختيار الأبعاد الأكثر شيوعاً والعمل على تطويرها لتناسب مع فكر الاستدامة، وتأسيساً على ما سبق يتكون النموذج المقترح للدراسة من خمس متغيرات. ويوضح الشكل التالي رقم (1)

### النموذج المقترح للدراسة:



شكل رقم (1) النموذج المقترح للدراسة



## متغيرات الدراسة

بناءً على النموذج المقترح للدراسة، يمكن تصنيف متغيرات الدراسة إلى نوعين المتغيرات وهم كالتالي:

١. المتغير المستقل وهو إدارة علاقات العملاء المستدامة ويضمن أربع متغيرات وهي (التوجه المستدام نحو العملاء، إدارة المعرفة المستدامة للعملاء، إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا المستدامة، تنظيم إدارة علاقات العملاء المستدام)
٢. المتغير التابع وهو رضا العملاء المستدام.

## فروض الدراسة:

يمكن تقسيم فروض الدراسة إلى أربع فروض وهي على النحو التالي:

الفرض الأول ف ١: وجود علاقة إيجابية ذا دلالة إحصائية بين بعد التوجه المستدام نحو العملاء وبين متغير رضا العملاء المستدام.

الفرض الثاني ف ٢: وجود علاقة إيجابية ذا دلالة إحصائية بين بعد إدارة المعرفة المستدامة للعملاء وبين متغير رضا العملاء المستدام.

الفرض الثالث ف ٣: وجود علاقة إيجابية ذا دلالة إحصائية بين بعد إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا المستدامة وبين متغير رضا العملاء المستدام.

الفرض الرابع ف ٤: وجود علاقة إيجابية ذا دلالة إحصائية بين بعد تنظيم إدارة علاقات العملاء المستدام وبين متغير رضا العملاء المستدام.

## منهجية الدراسة:

### نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من أنواع الدراسات الوصفية، والتي تعتمد عن نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية، والبيانات الأولية، حيث تم جمع النوع الأول من البيانات من خلال مراجعة الأدبيات المنشورة من كتب ومقالات وبحوث تتعلق بموضوع البحث، أما النوع الثاني من البيانات فقد تم جمعها من المستقضي منهم في الدراسة الميدانية، وباستخدام أسلوب الاستقصاء كأسلوب لجمع البيانات الأولية.

### الأسلوب المستخدم في جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء إلكترونية وذلك باستخدام (Google Forms) ونشرها على وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة ذات الانتشار الواسع في المملكة وقد اشتملت قائمة الاستقصاء على (24) عبارة تهدف إلى قياس أبعاد إدارة علاقات العملاء المستخدمة (التوجه المستدام نحو العملاء، إدارة المعرفة المستخدمة للعملاء، إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا المستخدمة، تنظيم إدارة علاقات العملاء المستدام) وكل بعد يتكون من (6) عبارات تقيس هذا البعد. كما تتضمن قائمة الاستقصاء عدد (5) عبارات تقيس بعد رضا العملاء المستدام، هذا بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية. وبالاعتماد على الدراسات السابقة فيما يتعلق بأبعاد إدارة علاقات العملاء (CRM) قام الباحث بتطوير هذه الأبعاد بالاعتماد على الدراسات السابقة المرجعية التي تناولت إدارة علاقات العملاء المستخدمة (susCRM) لتضمين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية فيها. وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، حيث يشر (1) إلى غير موافق بشدة، ورقم (5) إلى موافق بشدة، وذلك لضمان اتساق الأسئلة، ومن ثم سهولة إجابة المشاركين عليها.

### مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الحالي من جميع العملاء مصرف الراجحي، وقد تم اختيار مصرف الراجحي السعودي لأنه أحد أكبر البنوك الإسلامية على مستوى العالم، كما يعتبر من أوائل البنوك السعودية ترتيباً ضمن قائمة أكبر ٥٠ بنك في الشرق الأوسط الصادرة من فوربس الشرق الأوسط (Forbes,2023).

تأسس مصرف الراجحي، عام ١٩٥٧م، وفي عام ١٩٨٨م تحول المصرف إلى شركة مساهمة سعودية. ويعد مصرف الراجحي من أكبر الشركات المصرفية والاستثمارية برأس مال سعودي يبلغ (40 مليار ريال سعودي) (10.6 مليار دولار أمريكي). ويدير أصولاً بقيمة (801 مليار ريال سعودي) (213.6 مليار دولار أمريكي) ويعمل به أكثر من 20000 موظف.

ويملك البنك أكبر شبكة فروع في المملكة (أكثر من 510 فرعاً، 153 مركز تحويل، و ١٥٢ فرعاً للسيدات)، وأكبر شبكة صراف آلي (أكثر من 4660)، كما يمتلك أكبر قاعدة عملاء بين البنوك السعودية، ولبنك فروع دولية في ماليزيا والكويت والأردن (مصرف الراجحي، 2024).

وتكونت وحدة المعاينة التي استهدفتها الدراسة عميل مصرف الراجحي، وتم تحديد حجم العينة بالرجوع إلى الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة عند مستوى الثقة الشائع في البحوث التجارية ٩٥٪ وفي حدود خطأ معياري ٥٪. وقد بلغت إجمالي العينة (384) مفردة. وقد بلغت قوائم الاستقصاء الصحيحة والتي تم جمعها (٣٨٤) استمارة.

### التحليل الإحصائي

دليل الاختصارات المستخدمة في التحليل الإحصائي:

جدول رقم (٢) يعرض أهم الاختصارات التي تم استخدامها في الدراسة

### جدول رقم (١) دليل الاختصارات المستخدمة في الدراسة

الرمز الكودي	البعد الموجود بالدراسة
susCRM	إدارة علاقات العملاء المستدامة Relationship Management
SO	التوجه المستدام نحو العملاء customer orientation
SK	إدارة المعرفة المستدامة للعملاء. Management
ST	إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا المستدامة Sustainable Technology-Based Customer Relationship Management
SR	Sustainable CRM Organization تنظيم إدارة علاقات العملاء المستدامة
SS	رضاء العملاء المستدام Satisfaction

## نتائج الثبات والصدق للمقاييس

يشير ثبات المقياس (Reliability) إلى دقة القياس واتساقه، كما استخدم الباحث معامل ألفا للثبات، ويظهر الجدول رقم ( ٢ ) معاملات الثبات والصدق لمقاييس متغيرات الدراسة:

### جدول رقم (٢) معاملات الثبات والصدق لمقاييس متغيرات الدراسة

المتغيرات	FL	$\alpha$	CR	AVE	kMO
التوجه المستدام نحو العملاء (SO) Sustainable customer orientation	0.755	0.921	0.924	0.629	0.903
يحاول المصرف دائما تعزيز علاقه مع العملاء.	0.802				
يستهدف المصرف من خلال خطة التطوير خدمة المجتمع بشكل فعال.	0.831				
يسعى المصرف دوماً لمنع المشاكل التي تواجه العملاء.	0.846				
يهتم المصرف بتلبية حاجات ورغبات العملاء باستمرار وفي الوقت المناسب.	0.727				
يهتم المصرف بدعوة كبار العملاء لحضور الاجتماعات والندوات والدورات التدريبية الخاصة بالمصرف.	0.801				
يتمتع المصرف بثقافة إعطاء العميل الأولوية.	0.801				
إدارة المعرفة المستدامة للعملاء. Sustainable Customer Knowledge Management (SK)	0.733	0.935	0.935	0.659	0.919
يقوم المصرف بجمع معلومات مفصلة عن العملاء.	0.745				
يقوم المصرف بتحليل معلومات العملاء ذات العلاقة بحاجاتهم وتوقعاتهم.	0.806				
يسعى المصرف إلى بناء علاقات دائمة ومستدامة مع عملائها.	0.853				
يحترم المصرف حاجات وتوقعات العملاء من خلال نظام متكامل لإدارة علاقات العملاء المستدامة.	0.910				
يحاول المصرف فهم حاجات العملاء المتغيرة من خلال تطبيقها لمبادئ إدارة علاقات العملاء المستدامة.	0.921				
يقدم المصرف باستمرار جميع العروض على المنتجات لعملائها الحاليين والمرتبين.	0.921				
إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا المستدامة Sustainable Technology-Based Customer Relationship Management (ST)	0.750	0.894	0.886	0.541	0.837
يقوم المصرف بتسهيل حصول على العملاء من الخدمات المقدمة على وسائل التكنولوجيا الرقمية.	0.760				
يهتم المصرف باستخدام أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لبناء علاقات مستدامة مع العملاء.	0.610				
يوفر المصرف خدمة إمكانية الشكوى ومتابعتها الكترونياً للعملاء.	0.797				
يوفر المصرف خطوط تليفون مجانية لتلقي شكوى العملاء واستفساراتهم والرد عليها بطريقة سهلة وسريعة.	0.747				
يمتلك المصرف العديد من التطبيقات اللازمة لخدمة العملاء.	0.792				
يوفر المصرف المعلومات الكافية للعملاء عن المنتجات المعروض.	0.792				
تنظيم إدارة علاقات العملاء المستدامة Sustainable CRM Organization (SR)					

استكشاف دور الإدارة المستدامة لعلاقات العملاء على رضا العملاء المستدام بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية

د/ هاني علي شارد

				0.864	يوجد لدى المصرف إدارة رشيدة لإدارة علاقات العملاء المستدامة.
				0.820	يتوافر لدى المصرف خطة متكاملة لتطبيق إدارة علاقة العملاء لتحقيق أقصى استفادة.
0.902	0.649	0.930	0.926	0.855	يمتلك المصرف الموارد اللازمة لإنجاح نظام إدارة علاقات العملاء المستدامة.
				0.756	يقوم برنامج إدارة علاقات العملاء في إطار الرؤية المستقبلية والاستدامة البيئية.
				0.727	نجاح تطبيق إدارة علاقات العملاء المستدامة يقوم على دعم الإدارة العليا.
				0.808	يحافظ العاملون بالمصرف على خلق علاقات طيبة مع العملاء.
				0.902	رضاء العملاء المستدام Sustainable Customer Satisfaction (SS)
				0.885	يعتمد المصرف رضاء العملاء كأساس وجوده في السوق.
0.910	0.809	0.954	0.960	0.940	إدارة علاقات العملاء ساعدتني على تكرار التعامل مع البنك.
				0.920	يقدم البنك كل ما يلزمه لرضاء عملائه من خلال تقديم أفضل قيمة.
				0.848	أنا راضي عن الخدمات التي يقدمها المصرف.
					أنا راضي عن استجابة الموظفين وسرعة الخدمة.

**Note: FL=Factor Loadings, CR=Composite Reliability, AVE=Average Variance Extracted , KMO= Kaiser-Meyer-Olkin**

المصدر: من إعداد الباحث

جدول رقم (٢) يوضح نتائج اختبار كرومباخ ألفا حيث أنه كلما اقتربت قيمة ألفا من الواحد الصحيح دل ذلك على وجود ثبات في متغيرات الدراسة بدرجة عالية (Foram, 1991). وحيث أن جميع قيم كرومباخ ألفا ما بين 0.894 و 0.960 فهذا مما يظهر مستويات عالية من الاتساق الداخلي، حيث أن قيمة كرومباخ ألفا البالغة 0.7 تشير إلى وجود ثبات في جميع المتغيرات بدرجة عالية (Hair et al., 2020).

كما يتضح من الجدول السابق أن متغيرات إدارة علاقات العملاء المستدامة، ورضاء العملاء المستدام، لم يقل معامل تحميل المتغيرات على العوامل عن (0.60)، ولم يتم تحميل أي متغير على أكثر من عامل بشكل معنوي. كما تتسم جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة بصدق المفاهيم النظرية، أي أن هذه المقاييس تستطيع قياس المفهوم المراد قياسه وليس مفهوماً آخر.

كما يتضح من الجدول السابق أن قيم (Composite Reliability) (CR) معامل الثبات المركب (موثوقية البناء) أكبر من 0.7 مما يؤكد على ترابط الفقرات داخل أداة القياس. ومتوسط التباين المستخلص *Average variance extracted* (AVE) أكبر من مربع الارتباط بين المتغيرات، وهذا يدل على تمتعها بدرجة عالية من الصدق التمايزي، حيث كان متوسط التباين المستخلص من (AVE) لجميع المتغيرات أكبر من 0.5 لاعتبار هذه القيم هي حدود القبول لتقييم الثبات والمصادقية (Henseler, 2015). تم استخدام درجة (Kaiser-Meyer-Olkin) (KMO) لتقييم الأهمية الإحصائية للبيانات وكانت جميع المتغيرات أعلى من الحد الأدنى وهو 0.5.

### التحليل الوصفي للبيانات:

يوضح الجدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

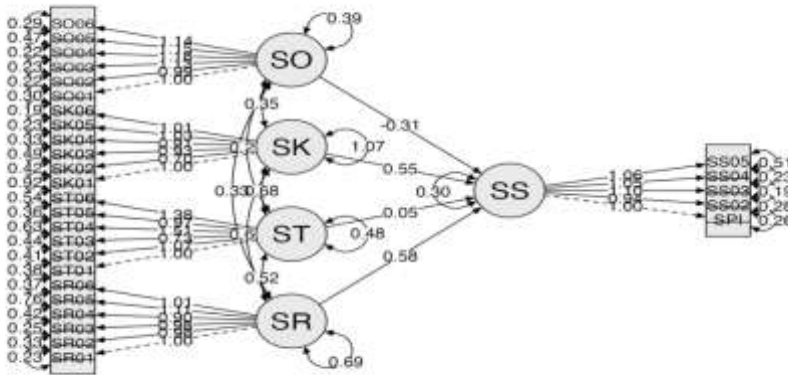
### جدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين المتغيرات (Pearson's Correlations)

SS	SR	ST	SK	SO	المتغيرات
				1	SO
			1	**0.514	SK
		1	**0.862	**0.553	ST
	1	**0.800	**0.744	**0.555	SR
1	**0.750	**0.764	**0.805	**0.397	SS

\*\*  $p < 0.001$

يستخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين متغيرين وارتباطهما ببعضهما البعض. يتضح من جدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين المتغيرات أن جميع العلاقات إيجابية وذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

## النموذج النهائي:



شكل رقم (٢) نتائج تحليل المسار

يتضح من الشكل رقم (٢) أنه قد تم الاعتماد في هذه الدراسة علي أسلوب تحليل النمذجة البنائية (SEM) (bootstrap resampling 1000 times) من خلال برنامج JASP لبناء نموذج الدراسة والتحقق من قوة ومصداقية النموذج واختبار الفروض كما في الدراسات المشابهة مثل دراسة (Zaki, & Shared, 2022) .

جدول رقم (٤) مؤشرات الجودة الكلية لنموذج تحليل المسار

مؤشر اختبار جودة النموذج	قيم الاختبار	التفسير
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.031	إذا كانت RMSEA أكبر من 0 وأقل من 0,05، يشير هذا إلى كفاءة عالية للنموذج. إذا كانت RMSEA أكبر من 0,05 وأقل من 0,08، يشير هذا إلى قبول النموذج.
Goodness of Fit Index (GFI)	0.749	صلاحية عالية للنموذج، حيث تقترب القيمة من الواحد الصحيح
Normed Fit Index (NFI)	0.840	صلاحية عالية للنموذج، حيث تقترب القيمة من الواحد الصحيح
Comparative Fit Index (CFI)	0.869	صلاحية عالية للنموذج، حيث تقترب القيمة من الواحد الصحيح
$\chi^2 = 1769.659, df = 367, p < 0.001$		

وبمراجعة جميع قيم الاختبارات وتفسيراتها، يتبين أن النموذج الذي تم التوصل إليه للعلاقة بين متغيرات الدراسة يعكس درجة عالية من الجودة والصلاحية لمسارات العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث إن (CFI) تقترب من الواحد والصحيح، وأخيرًا فإن قيمة (RMSEA) أقل من 0.05، مما يشير إلى كفاءة عالية للنموذج. كما أن قيم  $X^2 / df$  تساوي 1769.659/367 تساوي 4.821 وكل هذه المؤشرات تشير إلى كفاءة عالية للنموذج (Hair et al., 2022).

#### اختبار فروض الدراسة:

الفرض الأول ف ١: وجود علاقة إيجابية ذا دلالة إحصائية بين بعد التوجه المستدام نحو العملاء وبين متغير رضا العملاء المستدام.  
الفرض الثاني ف ٢: وجود علاقة إيجابية ذا دلالة إحصائية بين بعد إدارة المعرفة المستدامة للعملاء وبين متغير رضا العملاء المستدام.  
الفرض الثالث ف ٣: وجود علاقة إيجابية ذا دلالة إحصائية بين بعد إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا المستدامة وبين متغير رضا العملاء المستدام.  
الفرض الرابع ف ٤: وجود علاقة إيجابية ذا دلالة إحصائية بين بعد تنظيم إدارة علاقات العملاء المستدامة وبين متغير رضا العملاء المستدام.

#### جدول رقم (٥)

الفرض	المتغير	معلمة المسار B	قيمة z-	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	نتيجة الاختبار
ف ١	SO	0.309	4.188	0.074	0.001	مقبول
ف ٢	SK	0.555	2.517	0.220	0.012	مقبول
ف ٣	ST	0.554	2.607	0.499	0.014	مقبول
ف ٤	SR	0.579	3.039	0.190	0.002	مقبول



الجدول رقم (٥) يوضح أن قيمة  $z$  المحسوبة لبعده التوجه المستدام نحو العملاء (SO) كانت (4.188) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.175). كما بلغت قيمة التأثير المباشر لبعده التوجه المستدام نحو العملاء (SO) على متغير رضا العملاء المستدام (0.309) بمستوى دلالة (0.001)، عند مستوى دلالة 0.05 وبالتالي نقبل الفرض (ف١) بوجود تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية على رضا العملاء المستدام وهذا ما يتفق مع دراسة (Al Karim, 2023; Elmubasher & Tomsah, 2020) كما يتفق مع دراسة (منصور & عصفور، ٢٠٢٣)، ودراسة (محمد، ٢٠١٦).

كما يتضح من الجدول رقم (٥) يوضح أن قيمة  $z$  المحسوبة لبعده إدارة المعرفة المستدامة للعملاء (SK) كانت (2.517) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.175). كما بلغت قيمة التأثير المباشر لبعده إدارة المعرفة المستدامة للعملاء (SK) على متغير رضا العملاء المستدام (0.555) بمستوى دلالة (0.012)، عند مستوى دلالة 0.05 وبالتالي نقبل الفرض (ف٢) بوجود تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية على رضا العملاء المستدام وهذا ما يتفق مع دراسة (Elmubasher & Tomsah, 2020; Al-Gasawneh et al., 2021) كما يتفق مع دراسة (منصور & عصفور، ٢٠٢٣)، ودراسة (محمد، ٢٠١٦) وهذا ما يختلف مع دراسة (Al Karim, 2023) التي توصلت إلي في عدم وجود تأثير.

كما يتضح من الجدول رقم (٥) يوضح أن قيمة  $z$  المحسوبة لبعده إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا المستدامة (ST) كانت (2.607) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.175). كما بلغت قيمة التأثير المباشر لبعده إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا المستدامة (ST) على متغير رضا العملاء المستدام (0.554) بمستوى دلالة (0.014)، عند مستوى دلالة 0.05 وبالتالي نقبل الفرض (ف٣) بوجود تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية على رضا العملاء المستدام وهذا ما يتفق مع دراسة (Al-Gasawneh et al., 2021) كما يتفق مع دراسة (منصور & عصفور، ٢٠٢٣)، (قاسم & كنعان، ٢٠١٨)، وهذا ما يختلف مع دراسة (Elmubasher & Tomsah, 2020) التي توصلت إلي عدم وجود تأثير.

كما يتضح من الجدول رقم (٥) يوضح أن قيمة  $z$  المحسوبة بعد تنظيم إدارة علاقات العملاء المستدام (SR) كانت (3.039) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.175). كما بلغت قيمة التأثير المباشر بعد تنظيم إدارة علاقات العملاء المستدام (SR) على متغير رضا العملاء المستدام (0.579) بمستوى دلالة (0.002)، عند مستوى دلالة 0.05 وبالتالي نقبل الفرض (ف٤) بوجود تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية على رضا العملاء المستدام وهذا ما يتفق مع دراسة Elmubasher & (Tomsah, 2020; Al-Gasawneh et al., 2021) كما يتفق مع دراسة (منصور & عصفور، ٢٠٢٣)، (قاسم & كنعان، ٢٠١٨)، ودراسة (محمد، ٢٠١٦).

### النتائج والتوصيات

#### ملخص النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة العملية واختبار الفروض تم التوصل إلى النتائج التالية:

- قيمة كرومباخ ألفا ما بين 0.894 و 0.960 لجميع متغيرات الدراسة هذا ما يظهر مستويات عالية من الاتساق الداخلي، حيث تشير قيمة كرومباخ ألفا البالغة 0.7 إلى وجود ثبات في جميع المتغيرات بدرجة عالية.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متغيرات إدارة علاقات العملاء المستدامة، ورضا العملاء المستدام، لم يقل معامل تحميل المتغيرات على العوامل عن (0.60)، ولم يتم تحميل أي متغير على أكثر من عامل بشكل معنوي. كما تتسم جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة بصدق المفاهيم النظرية، أي هذه المقاييس تستطيع قياس المفهوم المراد قياسه وليس مفهوماً آخر.
- اتضح من التحليل الإحصائي أن قيم (CR) (Composite Reliability) معامل الثبات المركب (موثوقية البناء) أكبر من 0.7 مما يؤكد على ترابط الفقرات داخل أداة القياس. ومتوسط التباين المستخلص Average variance extracted (AVE) أكبر من مربع الارتباط بين المتغيرات، وهذا يدل على تمتعها بدرجة عالية من الصدق التمايزي.

- أظهر تحليل معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين متغيرين وارتباطهما ببعضهما البعض، أن جميع العلاقات إيجابية بين متغيرات الدراسة.
- أظهرت نتائج مؤشرات الجودة الكلية لنموذج الدراسة أن النموذج يعكس درجة عالية من الجودة والصلاحية لمسارات العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط، مما يشير إلى كفاءة عالية للنموذج المطبق في الدراسة.
- أظهرت نتائج اختبار فروض الدراسة بوجود تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية لأبعاد إدارة علاقات العملاء المستدامة (التوجه المستدام نحو العملاء، إدارة المعرفة المستدامة للعملاء، إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا المستدامة، التنظيم إدارة علاقات العملاء المستدامة) على رضا العملاء المستدام.

### التوصيات:

الجدول التالي يوضح التوصيات التي توصي بها الدراسة والجهة الموجة إليها هذه وآلية التنفيذ:-

### جدول رقم (٦) توصيات الدراسة

م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آلية التنفيذ
١	تقديم دورات تدريبية للموظفين في المصارف لرفع مستوى الوعي لديهم، بضرورة الاهتمام بأبعاد إدارة علاقات العملاء المستدامة لزيادة معدلات رضا العملاء.	إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع إدارة التسويق	حصر الاحتياجات التدريبية للموظفين وتصميم دورات تدريبية عن كيفية إدارة العلاقات المستدامة مع العملاء
٢	وضع استراتيجيات لتحسين كفاءة التواصل الإلكتروني مع العملاء، حيث أن إدارة علاقات العملاء المستدامة مبنية على التكنولوجيا الحديثة، وذلك لتعزيز التعرف على حاجات العملاء المتغيرة باستمرار.	الإدارة العليا	دراسة وتنفيذ خطط التسويق الإلكتروني الخاصة بتحسين كفاءة التواصل الإلكتروني.
٣	دمج برنامج إدارة علاقات العملاء المستدامة في الاستراتيجية التسويقية للمصرف.	الإدارة العليا إدارة التسويق	تكوين فريق عمل من إدارة التسويق، يقوم بدمج برنامج إدارة علاقات العملاء المستدامة في الاستراتيجية التسويقية
٤	العمل على تحسين خدمات ومنتجات المصارف لتلائم احتياجات العملاء، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة التي تساعد المصارف على الوفاء بالتزاماتها تجاه العميل.	إدارة البحث والتطوير	إعداد مقترحات تحسين وتطوير جودة الخدمات المصرفية بالاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة
٥	تطوير الخدمات الإلكترونية، لتحسين تجربة العملاء وزيادة مستوى الرضا لديهم.	إدارة التحول الرقمي	وضع خطة لتطوير الخدمات الإلكترونية المقامة للعميل، بالتنسيق مع إدارة التسويق

استكشاف دور الإدارة المستخدمة لعلاقات العملاء على رضا العملاء المستدام بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية

د/ هانبي علي شارد

٦	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال لبناء علاقات قوية طويلة الأجل مع العملاء، والاستجابة السريعة لاستفساراتهم وشكاواهم	إدارة التسويق الإلكتروني	الاستعانة بالموثرين على وسائل التواصل الاجتماعي في عرض المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، وتحسين جودة الخدمات الإلكترونية.
٧	استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة للتعرف على احتياجات العملاء وتوجيه الخدمات والعروض لهم	إدارة التحول الرقمي	استخدام التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي في التعرف على احتياجات ورغبات العملاء
٨	تعزيز التعاون ومشاركة المعلومات بين أقسام المصرف لتعزيز التنسيق في إدارة علاقات العملاء المستدامة وتحسين تجربة العميل.	الإدارة العليا	تنظيم وتنسيق العمل بين أقسام المصرف لمزيد من التعاون ومشاركة المعلومات بين العميل

## المراجع:

### المراجع باللغة العربية :

القحطاني، مريع خالد علي. (٢٠٢٤). دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية

٨(٢٩) ٥٥٣-٥٩٤. Doi: 10.21608/ajahs.2024.342292

السمري، مني أحمد السباعي & المحيميد، محمد سعود. (٢٠٢٤). التحول الرقمي وأثره في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ١٥(١) ٢١٧-٢٤٨.

DOI: 10.21608/jces.2024.349487

منصور، محمد أحمد & عصفور، أمل. (٢٠٢٣). دور تطبيق إدارة علاقات العملاء على زيادة الاحتفاظ بالعملاء: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر. المجلة العلمية للدراسات

التجارية والبيئية ١٤(٤) ٤٥٤-٤٩٣. DOI: 10.21608/jces.2023.337527

قاسم، سامر احمد & كنعان، علي. (٢٠١٨). العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والأداء المصرفي دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية Tishreen University. Journal-Economic and Legal Sciences Series, 40(5).

<https://journal.tishreen.edu.sy/index.php/econlaw/article/view/4837>

محمد، أمينة أبو النجا. (٢٠١٦). أثر إدارة علاقات العملاء على الاحتفاظ بالعميل تحليل الدور الوسيط لجودة العلاقة في القطاع المصرفي المصري. التجارة والتمويل ٣٦(٣) ٤٨-١.

Doi: 10.21608/CAF.2016.127327

المراجع باللغة الانجليزية :

- Agarwal, S., Ahmed, A., Thakur, A., Singh, N., & Chand, M. (2024). CRM and Customer Loyalty: The Mediating Role of Frontline Employee's Performance in Banking Sector. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(2). <https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.884>
- Al Karim, R., Alam, M. M. D., & Al Balushi, M. K. (2023). The nexus between CRM and competitive advantage: The mediating role of customer loyalty. *Nankai Business Review International*. <https://doi.org/10.1108/NBRI-04-2022-0040>
- Al-Gasawneh, J.A.; Anuar, M.M.; Dacko-Pikiewicz, Z.; Saputra, J. (2021) The impact of customer relationship management dimensions on service quality. *Pol. J. Manag. Stud.*, 23, 24–41 DOI:10.17512/pjms.2021.23.2.02
- Alnawas, I., & Hemsley-Brown, J. (2019). Examining the key dimensions of customer experience quality in the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(7), 833–861. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1568339>
- Blackburn, N., Hooper, V., Abratt, R. and Brown, J. (2018), “Stakeholder engagement in corporate reporting: towards building a strong reputation”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 36 No. 4, pp. 484-497. DOI: 10.1108/MIP-10-2017-0236
- Buttle, F. (2008). *Customer Relationship Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080949611>
- Chen, W.; Wang, B.; Chen, Y.; Zhang, J.; Xiao, Y.(2023) New exploration of creativity: Cross-validation analysis of the factors influencing multiteam digital creativity in the transition phase. *Front. Psychol.* 14, 1102085 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1102085>
- Ceccarini, C., Bogucka, E.P., Sen, I., Constantinides, M., Prandi, C. and Quercia, D. (2022), “Visualizing internal sustainability efforts in big

companies”, IEEE Computer Graphics and Applications, Vol. 42 No. 3, pp. 87-98, doi: 10.1109/MCG.2022.3163063.

Chalmeta, R. and Barqueros-Munoz, J.E. (2021), “Using Big data for sustainability in supply chain management”, Sustainability, Vol. 13 No. 13, p. 7004, doi: 10.3390/su13137004.

Cakici, A. C., Akgunduz, Y., & Yildirim, O. (2019). The impact of perceived price justice and satisfaction on loyalty: The mediating effect of revisit intention. *Tourism Review*, 74(3), 443–462. <https://doi.org/10.1108/TR-02-2018-0025>

Canalejo, C and del Rio. (2018). Quality, Satisfaction and Loyalty Indices. *Journal of Place Management and Development*, Vol. 11, pp. 428-446 <https://doi.org/10.1108/JPMD-05-2017-0040>

Cvijovic, J., Kostic-Stankovic, M., & Reljic, M. (2017). Customer Relationship Management in Banking Industry: Modern Approach. *Industrija*, 45(3), 151–165. <https://doi.org/10.5937/industrija45-15975>

Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>

Das, S., Tripathy, M. C., & Misra, D. P. (2024). MARKETING Marketing Strategy for Customer Retention Through CRM: A Study on Private Banks: A STUDY ON PRIVATE BANKS. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(8), 127-137. Doi:10.53555/kuey.v30i8.7045

Dehghanpouri, H., Soltani, Z., & Rostamzadeh, R. (2020). The impact of trust, privacy and quality of service on the success of E-CRM: the mediating role of customer satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*, 35(11), 1831-1847. DOI:10.1108/JBIM-07-2019-0325

Elmubasher, N. H., & Tomsah, N. M. (2020). Assessing the Influence of Customer Relationship Management (CRM) Dimensions on Bank Sector in

Sudan. *Asian Journal of Multidisciplinary Research & Review*, 1(1), 126-136. <https://ajmrr.org/journal/article/view/12>

Ferrer-Estévez, M., & Chalmeta, R. (2023). Sustainable customer relationship management. *Marketing Intelligence & Planning*, 41(2), 244-262. DOI 10.1108/MIP-06-2022-0266

Garg, T., & Madan, R. (2024). A Bibliographic Review to Identify Trend Topics and Sustainability of Customer Relationship Management Strategies. *Journal of Relationship Marketing*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/15332667.2024.2307107>

Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R. and Lozano-Quilis, J.A. (2020), "Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation", *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, Vol. 33 No. 1, pp. 2733-2750, doi: 10.1080/1331677X.2019.1676283.

Ghalenooie, M.B. and

Sarvestani, H.K. (2016), "Evaluating human factors in customer relationship management case study: private banks of shiraz city", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 36, pp. 363-373

Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>

Hasan, A. A. T. (2021). Sustainable customer relationship management (susCRM) in customer loyalty perspective: an empirical study on restaurant industries in Bangladesh. *Global Media Journal*, 19(42), 1-4. <https://shorturl.at/ksDG9>

Herman, L. E., Sulhaini, S., & Farida, N. (2020). Electronic customer relationship management and company performance: Exploring the product

innovativeness development. *Journal of Relationship Marketing*, 1–19  
<https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1688600>

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135, <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

Jang, H.-W. and Lee, S.-B. (2021), “The relationship between contact-free services, social and personal norms, and customers’ behavior for the sustainable management of the restaurant industry”, *Sustainability*, Vol. 13 No. 17, p. 9870, doi: 10.3390/su13179870.

Jain, A., & Kanhangad, V. (2018). Human activity classification in smartphones using accelerometer and gyroscope sensors. *IEEE Sensors Journal*, 18(3), 1169–1177. <https://doi.org/10.1109/JSEN.2017.2782492>

Khattak, K. N., Hassan, Z., Shehryar Ali Naqvi, S., Khan, M. A., Qayyum, F., & Ullah, I. (2024). A Conceptual Framework Based on PLS-SEM Approach for Sustainable Customer Relationship Management in Enterprise Software Development: Insights from Developers. *Sustainability*, 16(6), 2507. <https://doi.org/10.3390/su16062507>

Khan, R.U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q. and Yang, S. (2022), “The impact of customer relationship management and company reputation on customer loyalty: the mediating role of customer satisfaction”, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 21 No. 1, pp. 1-26. <https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1840904>

Khan, Rizwan Ullah., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2020). The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction, *Journal of Relationship Marketing*, <https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1840904>



King, S.F., & Burgess, T.F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 421–431. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.02.005>

Li, Jiling, Zekai Lin, and Xiaheng Zhang. (2023). "The Study on the Effectiveness of Sustainable Customer Relationship Management: Evidence from the Online Shopping Industry" *Sustainability* 15, no. 7: 5911. <https://doi.org/10.3390/su15075911>

Libai, B., Bart, Y., Gensler, S., Hofacker, C. F., Kaplan, A., Kötterheinrich, K., & Kroll, E. B. (2020). A brave new world? On AI and the management of customer relationships. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 44-56. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.002>

Mehta, A. K., Samal, A., Manasa, N., Vinod, P., & Radhakrishna, H. (2024). CRM Practices in Private Commercial Banks, Influencing Long Term Relationship and Customer Centric Holistic Approach. *Nanotechnology Perceptions*, 959-966 . DOI: <https://doi.org/10.62441/nano-ntp.v20iS5.84>

Meesala, A. and Paul, J. (2018), "Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: thinking for the future", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 40, pp.261-269 <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.10.011>

Muller, AL. (2014), " Sustainability and customer relationship management: current state of research and future research opportunities". *Manag Rev Q* 64, 201–224. <https://doi.org/10.1007/s11301-014-0104-x>

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469. <https://doi.org/10.2307/3150499>

Parahiyanti, C. R., Prabowo, S. H. W., Dewi, Y. R., Abd Aziz, N., & Yunitasari, E. (2023, May). Creating Satisfaction, Loyalty, and Competitive

Advantage for Banking Industry: The Roles of Customer Relationship Management (CRM) in the Digital Era. In BISTIC Business Innovation Sustainability and Technology International Conference (BISTIC 2022) (pp. 380-392). Atlantis Press. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-178-4\\_38](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-178-4_38)

Papadopoulou, M., Papasolomou, I. and Thrassou, A. (2022), "Exploring the level of sustainability awareness among consumers within the fast-fashion clothing industry: a dual business and consumer perspective", *Competitiveness Review*, Vol. 32 No. 3, pp. 350-375, doi: 10.1108/CR-04-2021-0061.

Ramakant, K. V., & Deb, S. (2024). Evolution of CRM: A Pathway Towards Sustainable Business Growth. *International Journal of Research and Analysis in Commerce and Management*, 3(4), 8-8.

<https://www.kdpublications.in/iarj.in/index.php/ijracm/article/view/364/389>  
Ramli, S., Bojei, J., Rahman, N. R. A., & Wong, C. H. (2024). Leveraging Creative Intelligence for Sustainable Customer Relationship Management (CRM) Solutions: Conceptual paper. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 9(SI19), 115-121. <https://doi.org/10.21834/e-bpj.v9iSI19.5777>

Shao, L., & Liu, Q. (2022). Decision-making and the contract of the complementary product supply chain considering consumers' environmental awareness and government green subsidies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 3100. <https://doi.org/10.3390/ijerph19053100>

Swanson, K. (2017), "Destination brand love: managerial implications and applications to tourism businesses", *Journal of Place Management and Development*, Vol. 10 No. 1, pp.88-97. <https://doi.org/10.1108/JPM-11-2016-0073>

Sarstedt, M., Ringle, C., Raihel, S., & Gudergan, S. (2014). In pursuit of understanding what drives fan satisfaction. *Journal of Leisure Research*, 46, 419-447

- Tian, G., Pekyi, G.D., Chen, H., Sun, H. and Wang, X. (2021), "Sustainability-conscious stakeholders and CSR: evidence from IJVs of Ghana", *Sustainability*, Vol. 13 No. 2, p. 639, doi: 10.3390/su13020639.
- Umarani, R., Priya, T. S., Mahato, A. P., Shaikh, I. A. K., Shankar, R., & Sumitha, K.(2022). A literature review on customer relationship management. *Specialis Ugdymas*,1(43), 8448–8458.  
[https://www.researchgate.net/publication/371831447\\_A\\_Literature\\_Review\\_on\\_Customer\\_Relationship\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/371831447_A_Literature_Review_on_Customer_Relationship_Management)
- Wei, K.K., & Nair, M. (2006). The effects of customer service management on business performance in Malaysian banking industry: An empirical analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18(2): 111-128.  
<https://doi.org/10.1108/13555850610658264>
- Yu, Y.B. and Xu, Q. (2022), "Influencing factors of enterprise R&D investment: post-subsidy, sustainability, and heterogeneity", *Sustainability*, Vol. 14 No. 10, doi: 10.3390/su14105759.
- Zaki, K., & Shared, H. (2022). Many flowers make a bouquet: A recipe for women entrepreneurs in SMEs. *Journal of Global Business Insights*, 7(1), 50-65. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.7.1.1212>
- Zhang, K.Z., & Benyoucef, M. (2016). Consumer behavior in social commerce: A literature review. *Decision Support Systems*, 86, 95–108.  
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2016.04.001>
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996), "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60 No. 2, pp. 31-46. <https://doi.org/10.1177/002224299606000203>
- <https://www.alrajhibank.com.sa/Personal>, 2024
- <https://www.forbesmiddleeast.com/lists/50-most-valuable-banks-2023>
- <https://www.imf.org/ar/Home>