

جامعة ميدأوشن  
كلية الإدارة  
تخصص إدارة الأعمال

## نموذج المشروع

الدراسات  
النهائية  
توجهات رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على القطاع البنكي

أسم الطالب  
نوف نايف المطيري

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د.  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

### جدول المحتويات

- |      |                                                     |
|------|-----------------------------------------------------|
| 1.   | <a href="#">الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</a> 3 |
| 1.1. | <a href="#">المقدمة</a> 4                           |
| 1.2. | <a href="#">مشكلة الدراسة</a> 4                     |

|                        |                                                             |    |
|------------------------|-------------------------------------------------------------|----|
| <a href="#">1.2.1.</a> | <a href="#">فجوات على المستوى النظري</a>                    | 5  |
| <a href="#">1.2.2.</a> | <a href="#">فجوات على المستوى التطبيقي</a>                  | 6  |
| <a href="#">1.3.</a>   | <a href="#">أهمية الدراسة</a>                               | 6  |
| <a href="#">1.3.1.</a> | <a href="#">على المستوى النظري</a>                          | 7  |
| <a href="#">1.3.2.</a> | <a href="#">على المستوى التطبيقي</a>                        | 7  |
| <a href="#">1.4.</a>   | <a href="#">أسئلة الدراسة</a>                               | 8  |
| <a href="#">1.5.</a>   | <a href="#">أهداف الدراسة</a>                               | 9  |
| <a href="#">1.6.</a>   | <a href="#">فرضيات الدراسة</a>                              | 10 |
| <a href="#">1.7.</a>   | <a href="#">نموذج الدراسة</a>                               | 10 |
| <a href="#">1.8.</a>   | <a href="#">منهجية الدراسة</a>                              | 11 |
| <a href="#">1.9.</a>   | <a href="#">الدراسة الميدانية</a>                           | 12 |
| <a href="#">1.10.</a>  | <a href="#">مخطط المشروع المقترح</a>                        | 13 |
| <a href="#">2.</a>     | <a href="#">الفصل الثاني: الدراسات السابقة</a>              | 15 |
| <a href="#">2.1.</a>   | <a href="#">المقدمة</a>                                     | 16 |
| <a href="#">2.2.</a>   | <a href="#">المتغير المستقل</a>                             | 17 |
| <a href="#">2.3.</a>   | <a href="#">المتغير التابع</a>                              | 29 |
| <a href="#">2.4.</a>   | <a href="#">العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع</a> | 38 |
| <a href="#">2.5.</a>   | <a href="#">الخاتمة</a>                                     | 42 |
|                        | <a href="#">قائمة المراجع</a>                               | 55 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال العالمية في العقود الأخيرة تحولات جذرية بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة وتنامي متطلبات العملاء، الأمر الذي جعل المؤسسات تتجه نحو تبني استراتيجيات أكثر تركيزاً على العميل باعتباره محور العملية الإنتاجية ومصدر استدامة الأعمال، وفي ظل التنافس الشديد بين المؤسسات الخدمية، أصبح مفهوم إدارة علاقات العملاء (Customer Relationship Management - CRM) من الركائز الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر بناء علاقات طويلة الأمد قائمة على الثقة والرضا والولاء، وليس على المعاملات الآتية فقط (Kumar et al., 2022).

ومن ناحية أخرى، بات النمو المستدام (Sustainable Growth) هدفاً استراتيجياً تسعى إليه الحكومات والمؤسسات على حد سواء، بوصفه نهجاً يوازن بين متطلبات الربحية قصيرة الأجل والحفاظ على الموارد البيئية والاجتماعية طويلة الأجل، وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن تحقيق النمو المستدام يتطلب من المنظمات تطوير قدراتها في مجال إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، وعلى رأسهم العملاء، لما لذلك من دور محوري في تعزيز الأداء المالي والاجتماعي والبيئي للمؤسسات (Guerola-Navarro et al., 2024).

وتزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتطبيق نظم إدارة علاقات العملاء كأداة استراتيجية لتحسين جودة الخدمات وتعزيز الولاء المؤسسي، خصوصاً في القطاع البنكي الذي يعد من أكثر القطاعات حساسية واعتماداً على الثقة والعلاقة المستمرة مع العملاء، و أن فعالية إدارة العلاقات تسهم بشكل مباشر في رفع الأداء التنظيمي للبنوك.

أما في البيئة السعودية، فقد فرضت رؤية المملكة 2030 توجهاً وطنياً نحو التحول الرقمي والاستدامة المالية، إذ دعت إلى تمكين القطاع المالي وتطوير الخدمات البنكية بما يعزز الشمول المالي ويحقق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية. وانطلاقاً من هذا التوجه، عملت البنوك السعودية على تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في نظم إدارة علاقات العملاء لتخصيص الخدمات وتحسين تجربة العميل وتحقيق النمو المستدام (Gupta & Kumar, 2022).

ورغم ما توفره الدراسات السابقة من نتائج مهمة حول أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء المؤسسي أو الولاء، إلا أن هناك فجوة معرفية واضحة تتمثل في قلة الدراسات التي ربطت بين إدارة علاقات العملاء والنمو المستدام ضمن الإطار السعودي، وبالأخص في القطاع البنكي الذي يشكل محورياً رئيساً في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، كما أن البعد الاستراتيجي لإدارة العلاقات كأداة لتحقيق الاستدامة ما زال يحتاج إلى دراسة معمقة توضح مدى إسهام تطبيقات CRM الحديثة في تحقيق التوازن بين الأهداف الربحية والاجتماعية والبيئية للمصارف.

بناءً على ما سبق، جاءت هذه الدراسة لتتناول "أثر إدارة علاقات العملاء في تحقيق النمو المستدام للشركات وفق توجهات رؤية المملكة 2030، بالتطبيق على القطاع البنكي"، سعياً إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة علاقات العملاء بأبعادها المختلفة وبين أبعاد النمو المستدام في البيئة المصرفية السعودية، بما يسهم في إثراء الأدبيات التطبيقية ويدعم صانعي القرار في تحقيق مستهدفات التنمية المستدامة الوطنية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تعد إدارة علاقات العملاء أحد المحاور الرئيسية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى بناء علاقات متينة مع عملائها بهدف تعزيز الثقة والولاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وفي ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، أصبح لزاماً على القطاعات الحيوية وفي مقدمتها القطاع البنكي - أن توظف استراتيجيات فعالة لإدارة علاقات العملاء بما يدعم أهداف النمو المستدام. ورغم تعدد الدراسات التي تناولت إدارة علاقات العملاء بوصفها متغيراً مؤثراً في الأداء التنظيمي أو ولاء العملاء، إلا أن العلاقة المباشرة بين إدارة علاقات العملاء والنمو المستدام ما زالت بحاجة إلى تحليل أعمق، خاصة في ظل الاتجاه الوطني نحو الاستدامة المالية والتحول الرقمي البنكي، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في محاولة تحديد مدى إسهام ممارسات إدارة علاقات العملاء في تعزيز النمو المستدام للشركات، ومدى توافق هذه الممارسات مع مستهدفات رؤية المملكة 2030..

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم تنامي الاهتمام الأكاديمي بمفهوم إدارة علاقات العملاء، فإن الأدبيات النظرية العربية ما زالت تركز على دورها التسويقي أو الوظيفي أكثر من دورها الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة. كما أن الدراسات السابقة تناولت إدارة العلاقات غالباً في إطار تحسين الرضا أو الولاء دون الربط المنهجي بين أبعاد CRM (الجذب، الاحتفاظ، الرضا، الولاء) وبين أبعاد النمو المستدام (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية)، إضافة إلى ذلك، تُظهر المراجعة أن معظم الدراسات الأجنبية تناولت العلاقة من

منظور تقني (E-CRM) أو رقمي دون دمجها في إطار الرؤية الوطنية أو الأهداف الاستراتيجية للتنمية المستدامة في الاقتصادات الناشئة.

وهذا يشير إلى فجوة نظرية تتعلق بضعف النماذج التفسيرية التي تربط بين إدارة علاقات العملاء كأداة استراتيجية لتحقيق الاستدامة الشاملة في المؤسسات الخدمية..

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، تظهر الأدلة أن القطاع البنكي السعودي رغم تقدمه في مجال التحول الرقمي وتبني حلول الذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء، إلا أنه ما زال يواجه تحديات في قياس الأثر الفعلي لتطبيقات CRM على النمو المستدام، فغالبية الممارسات البنكية تركز على الأداء المالي قصير المدى دون ربطها بالأداء الاجتماعي أو البيئي، كما أن مؤشرات رضا العملاء ولائهم لا تستخدم دائماً في إطار شامل يدعم الاستدامة المؤسسية، وأنظمة الدراسات الميدانية التي تناولت البيئة السعودية تجعل من الصعب تحديد مستوى تبني ممارسات إدارة علاقات العملاء ومدى فعاليتها في دعم أهداف رؤية 2030.

ومن ثم، تظهر الحاجة إلى دراسة تطبيقية حديثة تختبر هذه العلاقة ميدانياً داخل البنوك السعودية، لتسدّ الفجوة المعرفية بين النظرية والتطبيق.

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

**ما أثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها في تحقيق النمو المستدام للشركات وفق توجهات رؤية المملكة 2030، بالتطبيق على القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية؟**

### 1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً معاصراً يجمع بين بعدين حيويين في بيئة الأعمال الحديثة، هما: إدارة علاقات العملاء والنمو المستدام، ضمن إطار رؤية المملكة 2030 التي تمثل خريطة طريق شاملة للتحول الاقتصادي والاجتماعي في المملكة العربية السعودية، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تقدم نموذجاً تحليلياً يربط بين استراتيجيات إدارة العلاقات وأهداف الاستدامة المؤسسية في أحد أكثر القطاعات تأثيراً في الاقتصاد الوطني وهو القطاع البنكي.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة علاقات العملاء من خلال توسيع نطاق بحثها ليتجاوز المفهوم التسويقي التقليدي نحو البعد الاستراتيجي المرتبط بالاستدامة، مما يعزز فهم العلاقة بين إدارة العلاقات وتحقيق النمو المستدام في المؤسسات الخدمية.
- تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (ال جذب، الاحتفاظ، الرضا، الولاء) وأبعاد النمو المستدام (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، وهو ما يضيف قيمة معرفية جديدة إلى الحقل الأكاديمي في الإدارة والتسويق.
- تسدّ فجوة معرفية في الدراسات العربية المعاصرة التي لم تتناول بعمق أثر CRM في تحقيق الاستدامة المؤسسية ضمن سياق التحول الوطني السعودي.
- تمثل الدراسة أساساً نظرياً يمكن أن يُبنى عليه في أبحاث لاحقة لقياس العلاقة بين التحول الرقمي، إدارة العملاء، والاستدامة في قطاعات اقتصادية أخرى غير مصرفية..

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تقدم الدراسة تحليلاً تطبيقياً حديثاً للقطاع البنكي السعودي، يساعد في تقييم فعالية تطبيقات إدارة علاقات العملاء ومدى إسهامها في تحقيق النمو المستدام وفق مستهدفات رؤية 2030.
- تمكّن صنّاع القرار والإدارات العليا في البنوك من تطوير استراتيجيات تسويقية وتشغيلية قائمة على المعرفة، تستند إلى بيانات العلاقات مع العملاء لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة.
- تساعد النتائج المتوقعة في تحسين جودة الخدمات البنكية عبر فهم أعمق لتجربة العميل واحتياجاته، بما يعزز الولاء والرضا ويقوّي مركز البنوك في السوق المحلي والعالمي.
- تمثل الدراسة مرجعاً عملياً للجهات الرقابية والمصرفية مثل البنك المركزي السعودي (ساما) في تطوير السياسات الداعمة للاستدامة المالية والتحول الرقمي البنكي.
- يمكن أن تساهم مخرجاتها في صياغة برامج تدريبية ومبادرات تطويرية للعاملين في التسويق وإدارة العملاء في المؤسسات المالية، بما يتماشى مع متطلبات الاقتصاد المستدام.

## 1.4. أسئلة الدراسة

### السؤال الرئيس للدراسة

ما أثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها الأربعة (استقطاب العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، جودة التفاعل، وقيمة العميل مدى الحياة) في تحقيق النمو المستدام في القطاع البنكي السعودي وفق توجهات رؤية المملكة 2030؟

### الأسئلة الفرعية للدراسة

1. ما مستوى تطبيق البنوك السعودية لأبعاد إدارة علاقات العملاء الأربعة؟
2. ما أثر استقطاب العملاء في تحقيق النمو المستدام في القطاع البنكي السعودي؟
3. ما أثر الاحتفاظ بالعملاء في تعزيز النمو المستدام وتقوية الاستقرار المالي للبنوك؟
4. ما أثر جودة التفاعل بين البنك والعميل في دعم كفاءة العمليات وتحقيق النمو المستدام؟
5. ما أثر قيمة العميل مدى الحياة (CLV) في تعزيز القرارات الإستراتيجية المرتبطة بالنمو المستدام في البنوك السعودية؟
6. إلى أي مدى تتوافق ممارسات إدارة علاقات العملاء في البنوك السعودية مع متطلبات رؤية المملكة 2030 في تطوير القطاع المالي؟

## 1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها الأربعة (استقطاب العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، جودة التفاعل، وقيمة العميل مدى الحياة) في تحقيق النمو المستدام في القطاع البنكي السعودي، وذلك في إطار توجهات رؤية المملكة 2030 نحو تعزيز كفاءة القطاع المالي ورفع مستوى التنافسية.

تتفرع من الهدف العام جملة أهداف فرعية، تشمل ما يلي:

1. قياس مستوى تطبيق البنوك السعودية لأبعاد إدارة علاقات العملاء الأربعة، وتحديد مدى انسجامها مع متطلبات التحول الرقمي في القطاع المالي.
2. تحليل أثر استقطاب العملاء في تحقيق النمو المستدام، من خلال تقييم فعالية الأساليب التسويقية وقدرتها على بناء قاعدة عملاء مستقرة.
3. دراسة أثر الاحتفاظ بالعملاء في دعم الاستدامة المالية طويلة المدى، وقياس دوره في تقليل تكاليف اكتساب العملاء وتعزيز الربحية.
4. تقييم أثر جودة التفاعل والتواصل بين العميل والبنك على كفاءة الخدمات واستدامة العمليات.
5. فحص أثر قيمة العميل مدى الحياة (CLV) في دعم النمو المستدام، عبر تحديد مدى مساهمتها في تحسين القرارات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد المالية.
6. اقتراح توصيات عملية لتعزيز أثر إدارة علاقات العملاء في تحقيق النمو المستدام بما يتماشى مع متطلبات المستقبل في القطاع البنكي.

## 1.6. فرضيات الدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء بأبعادها الأربعة (استقطاب العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، جودة التفاعل، قيمة العميل مدى الحياة) في تحقيق النمو المستدام في القطاع البنكي السعودي.

### الفروض الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب العملاء في تحقيق النمو المستدام في القطاع البنكي السعودي.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالعملاء في تحقيق النمو المستدام في القطاع البنكي السعودي.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة التفاعل بين البنك والعميل في تحقيق النمو المستدام في القطاع البنكي السعودي.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيمة العميل مدى الحياة (CLV) في تحقيق النمو المستدام في القطاع البنكي السعودي.

## 1.7. نموذج الدراسة

يرتكز نموذج الدراسة المقترح على بيان أثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها الأربعة في تحقيق النمو المستدام في القطاع البنكي السعودي، وذلك بما يتسق مع التوجهات الإستراتيجية لرؤية المملكة 2030. ويصاغ النموذج على النحو الآتي:

أولاً: المتغير المستقل (Independent Variable)

إدارة علاقات العملاء (CRM) ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

1. استقطاب العملاء

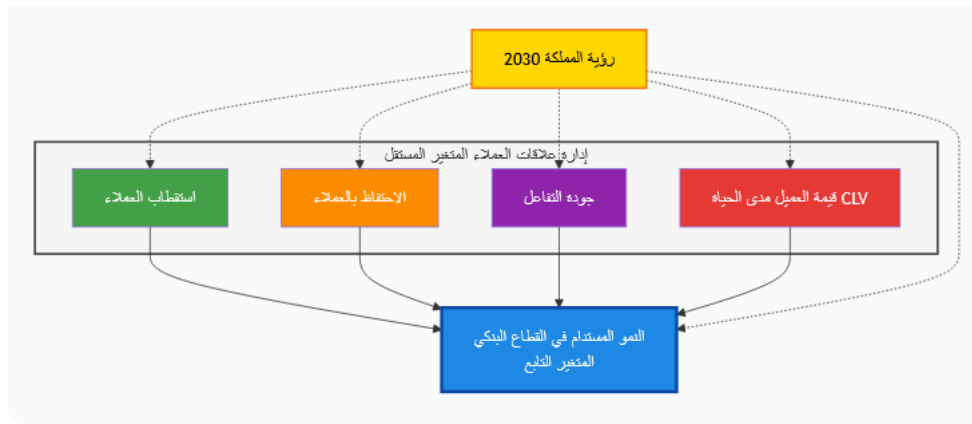
2. الاحتفاظ بالعملاء

3. جودة التفاعل

4. قيمة العميل مدى الحياة (CLV)

ثانياً: المتغير التابع (Dependent Variable)

النمو المستدام في القطاع البنكي



## 1.8. منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيجري الباحث مستقبلاً توصيفاً دقيقاً للمتغيرات المرتبطة بإدارة علاقات العملاء وتطبيقاتها في القطاع البنكي السعودي، وتحليل مستويات تبني البنوك للأبعاد الأربعة لإدارة العلاقات (استقطاب العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، جودة التفاعل، وقيمة العميل مدى الحياة). وسيتم في هذه المرحلة مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف بناء إطار نظري متين يوضح الأسس المفاهيمية والاتجاهات المعاصرة للموضوع، ولاسيما تلك التي تتقاطع مع توجهات رؤية المملكة 2030 في تطوير القطاع المالي. كما ستستخدم أدوات القياس المناسبة لصياغة متغيرات الدراسة في نموذج قابل للاختبار الإحصائي.

أما في المرحلة التطبيقية، فسوف تُعتمد منهجية المسح الميداني من خلال تطوير استبانة محكمة تُوجّه إلى عينة من العاملين في البنوك السعودية. وسيتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة مثل التحليل الوصفي، واختبارات الصدق والثبات، وتحليل الانحدار المتعدد لتقدير أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء في النمو المستدام. وسيُفسر الباحث النتائج التي سيتم التوصل إليها في ضوء النموذج النظري والفرضيات الموضوعة، وبما يسمح بتقديم تصور علمي واضح حول مدى فعالية ممارسات إدارة علاقات العملاء في تعزيز النمو المستدام داخل القطاع البنكي السعودي.

## 1.9. الدراسة الميدانية

يُعد القطاع البنكي السعودي أحد أكثر القطاعات المالية تطوراً ونموً في المنطقة، إذ يتمتع ببنية تنظيمية قوية تشرف عليها مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما)، ويضم مجموعة من البنوك المحلية والدولية التي تعمل ضمن إطار تشريعي متقدم يواكب المعايير العالمية. ويتميز هذا القطاع بتنوع خدماته، وانتشار فروعه، واعتماده المتصاعد على الحلول المالية الرقمية، الأمر الذي جعله بيئة استراتيجية لدراسة موضوعات إدارة علاقات العملاء واستكشاف انعكاساتها على النمو والاستدامة.

ويمثل القطاع البنكي في المملكة ركيزة أساسية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، ولا سيما تلك المتعلقة بتعزيز الشمول المالي، وتوسيع قاعدة التعاملات البنكية، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للأفراد والشركات. كما يتسم هذا القطاع بدرجة عالية من المنافسة بين البنوك، ما يدفعها إلى تبني ممارسات مبتكرة في التواصل مع العملاء، وإدارة بياناتهم، وتحسين جودة التجربة المصرفية. وتُعد هذه

الخصائص مكوّنًا جوهرياً يجعل البيئة البنكية السعودية مناسبة لدراسة أثر إدارة علاقات العملاء على النمو المستدام.

وتتميز البنوك السعودية بانتشارها الواسع داخل المملكة، وتنوع جمهورها بين أفراد وشركات ومؤسسات، إضافة إلى تبنيها المتقدم للتقنيات الحديثة، مثل الخدمات المصرفية عبر الهواتف الذكية، ومنصات الدفع الرقمي، والذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء. هذه السمات تجعل القطاع بيئة غنية بالبيانات والتفاعلات، وتوفر فرصة مناسبة لاختبار العلاقات بين إدارة علاقات العملاء والأداء المستدام، نظراً لارتفاع مستوى الوعي التنافسي وكثافة استخدام القنوات الرقمية في تقديم الخدمات المصرفية.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1.1 مقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أهداف الدراسة
- 1.4 أهمية الدراسة
- 1.5 أسئلة الدراسة
- 1.6 فروض الدراسة
- 1.7 نموذج الدراسة
- 1.8 هيكل الدراسة

### الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: المتغير المستقل – إدارة علاقات العملاء

- 2.1 مفهوم إدارة علاقات العملاء
- 2.2 أهمية إدارة علاقات العملاء في البيئة المصرفية
- 2.3 أبعاد إدارة علاقات العملاء (الأربعة)
- 2.4 إدارة علاقات العملاء ودورها في تحقيق القيمة
- 2.5 إدارة علاقات العملاء في ضوء التحول الرقمي
- 2.6 الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل

المبحث الثاني: المتغير التابع – النمو المستدام في القطاع البنكي

- 2.8 مفهوم النمو المستدام
- 2.9 أهمية النمو المستدام في القطاع المالي
- 2.10 مؤشرات قياس النمو المستدام في البنوك
- 2.11 العوامل المؤثرة في النمو المستدام
- 2.12 الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- 3.1 مجتمع الدراسة
- 3.2 عينة الدراسة
- 3.3 أداة القياس
- 3.4 خصائص الاستبانة
- 3.5 أساليب التحليل الإحصائي
- 3.6 عرض النتائج الميدانية وتحليلها

### الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

- 4.1 نتائج الدراسة
- 4.2 مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري
- 4.3 التوصيات
- 4.4 مقترحات لدراسات مستقبلية

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 2.1. المقدمة:

يشهد القطاع البنكي العالمي تحولات جوهرية في ظل التطور الرقمي المتسارع، وتزايد توقعات العملاء، واحتدام المنافسة بين المؤسسات المالية، مما وضع إدارة علاقات العملاء في صدارة الاهتمامات الاستراتيجية للبنوك. فلم يعد نجاح المؤسسات البنكية مرتبطاً فقط بتقديم خدمات مصرفية تقليدية، بل أصبح يعتمد على قدرتها على بناء علاقات متينة، طويلة الأمد، ذات قيمة متبادلة مع العملاء، من خلال استقطابهم والمحافظة عليهم، وتقديم خدمات مخصصة عالية الجودة، تجعل التجربة المصرفية أكثر تكاملاً واستدامة. وقد أدت هذه التحولات إلى اعتبار إدارة علاقات العملاء عنصراً أساسياً في رفع القدرة التنافسية، ودعم الابتكار، وتعزيز الثقة بين البنك وعملائه.

أصبح النمو المستدام هدفاً استراتيجياً للمؤسسات المالية نظراً لدوره في تحقيق الاستقرار المالي، وتعزيز مرونة البنوك في مواجهة التقلبات الاقتصادية، وضمان استمرار قدراتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية على المدى الطويل. ويعكس النمو المستدام قدرة البنك على تحقيق توازن بين الربحية الآتية، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على التوسع المستقبلي، مع تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة، وإدارة المخاطر، والابتكار، وكلها عوامل تزداد أهميتها في بيئة مصرفية تتسم بالتغير السريع.

واكتسب موضوع الدراسة أهمية مضاعفة في ظل التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 التي سعت إلى تطوير القطاع المالي وتعزيز استدامته. فقد شهدت البنوك السعودية طفرة رقمية كبيرة، تمثلت في تبني منظومات CRM متقدمة، تعتمد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، مما أتاح لها فهماً أعمق لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتقديم خدمات أكثر ابتكاراً وتخصيصاً. كما ركزت المبادرات الوطنية على تعزيز الشمول المالي، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وهي عناصر تتقاطع مباشرة مع إدارة علاقات العملاء والنمو المستدام.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة أثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها الأربعة (استقطاب العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، جودة التفاعل، وقيمة العميل مدى الحياة) في تحقيق النمو المستدام في القطاع البنكي السعودي، باعتبارها أحد الموضوعات المحورية التي تجمع بين البعد الاقتصادي والبعد التقني والبعد المؤسسي. كما تكتسب الدراسة أهميتها من اتساع استخدام الأنظمة الرقمية في البنوك السعودية، وتزايد دور البيانات في صياغة سياسات التوسع وتحقيق الاستدامة، مما يجعل فهم العلاقة بين إدارة

علاقات العملاء والنمو المستدام ضرورة علمية وعملية لصانعي القرار في القطاع المالي.

## 2.2. المتغير المستقل

مفهوم إدارة علاقات العملاء

حظي مفهوم إدارة علاقات العملاء باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة والتسويق، بوصفه إطاراً إستراتيجياً يهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وتعظيم القيمة الناتجة عن تلك العلاقات. وقد تنوعت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم بما يعكس تطور بيئته التطبيقية وارتباطه بالتحول الرقمي والاستدامة.

يعرف (Razak (2023) إدارة علاقات العملاء بأنها "منظومة متكاملة تهدف إلى بناء علاقات قوية مع العملاء، من خلال جمع البيانات عنهم وتحليلها واستخدام مخرجاتها في تصميم ممارسات تسويقية وخدمية تحقق استمرارية تلك العلاقات على المدى الطويل". يبرز هذا التعريف البعد المنظومي للمفهوم، والتركيز على استثمار معلومات العملاء كمدخل رئيس في صياغة القرارات.

أما (Guerola-Navarro et al. (2024 فينظرون إلى إدارة علاقات العملاء بوصفها "عملية ديناميكية مستمرة تستند إلى توظيف تقنيات تحليل البيانات وأدوات التسويق الرقمي؛ بغرض التعرف العميق على تفضيلات العملاء وسلوكياتهم، وبناء عروض قيمة مُفصلة تعزز الميزة التنافسية للمؤسسة". ويُظهر هذا التعريف بوضوح ارتباط إدارة علاقات العملاء بسياق ريادة الأعمال والتسويق الريادي، مع إبراز الدور المحوري للتقنيات الرقمية.

ويذهب (Kumar et al. (2022 إلى تعريف إدارة علاقات العملاء، لا سيما في القطاع البنكي، بأنها "نهج إداري يعتمد على تكامل الاستراتيجيات التسويقية مع النظم الإلكترونية (E-CRM) بهدف تحسين خبرة العميل عبر مختلف نقاط الاتصال، ورفع مستويات الرضا والولاء بما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة". يركز هذا التعريف على البعد الخبراتي للعميل، وعلى الطبيعة متعددة القنوات للتفاعل في البيئات المصرفية المعاصرة.

كما يعرف (Ledro et al. (2022 إدارة علاقات العملاء بأنها "استخدام منهجي للذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات في تخطيط وتنفيذ ورقابة أنشطة إدارة العلاقات مع العملاء، بما يتيح للمؤسسة التنبؤ بالسلوك الشرائي وتخصيص العروض وتحسين التفاعل مع كل عميل بصورة فردية". ويضيف هذا الطرح بعداً تقنياً متقدماً، يتمثل في الذكاء الاصطناعي، بوصفه رافعة أساسية لتطوير ممارسات إدارة علاقات العملاء.

وفي سياق ربط إدارة علاقات العملاء بالاستدامة، تقدم (Ferrer-Estévez and Chalmeta (2023 مفهوم "إدارة علاقات العملاء المستدامة" باعتبارها "توجهاً استراتيجياً يدمج مبادئ الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في ممارسات إدارة العلاقات مع العملاء؛ من خلال بناء علاقات طويلة الأمد قائمة على الثقة والشفافية والمسؤولية المشتركة". ويكشف هذا التعريف عن انتقال إدارة علاقات العملاء من مجرد أداة لزيادة المبيعات إلى إطار أشمل لدعم استدامة الأعمال.

من جانب آخر، تبرز الأدبيات العربية أهمية إدارة علاقات العملاء في سياقات خدمية متعددة، حيث تشير بخيت (2021) إلى أنها "مجموعة من الممارسات الإدارية والتسويقية المتكاملة التي تهدف إلى استقطاب العملاء والمحافظة عليهم وتنمية قيمة تعاملهم مع المنظمة، اعتماداً على فهم تفضيلاتهم واحتياجاتهم الفعلية". كما تؤكد منصور وعصفور (2023) على أن إدارة علاقات العملاء تمثل "مدخلاً إستراتيجياً لزيادة الاحتفاظ بالعملاء من خلال تحسين جودة التفاعل وتطوير الخدمات المقدمة لهم على نحو مستمر".

في ضوء ما سبق من تعريفات، يري الباحث أن إدارة علاقات العملاء يمكن تناولها بوصفها: "منظومة إستراتيجية متكاملة توظف البيانات والتقنيات الرقمية والممارسات التسويقية والإدارية لبناء وإدارة وتعميق العلاقات مع العملاء عبر دورة حياتهم الكاملة، بهدف استقطابهم والاحتفاظ بهم وتعظيم قيمة كل عميل على المدى الطويل، بما يساهم في دعم استدامة نمو المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية".

### أهمية إدارة علاقات العملاء في البيئة المصرفية

تُعد إدارة علاقات العملاء من الركائز الجوهرية في الصناعة المصرفية الحديثة، حيث تعتمد البنوك بدرجة كبيرة على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء لضمان تدفق ثابت من الإيرادات، وتعزيز الثقة، وتحقيق الاستقرار في الأسواق المالية المتقلبة. ويأتي الاهتمام المتزايد بإدارة علاقات العملاء نتيجة التحولات المتسارعة في البيئة التنافسية، وتنامي دور الرقمنة، وازدياد وعي العملاء وتوقعاتهم فيما يتعلق بجودة الخدمة، وسرعة الاستجابة، وتعدد قنوات التواصل. كما أن ارتفاع تكلفة استقطاب العملاء الجدد مقارنة بتكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين يجعل من إدارة علاقات العملاء عنصراً إستراتيجياً في الحفاظ على حصص السوق وتحقيق النمو المستدام، لا سيما في القطاع المصرفي الذي يعتمد على الثقة كأحد أهم عناصر القيمة.

وفي هذا السياق، يشير (Kumar et al. (2022 إلى أن أهمية إدارة علاقات العملاء في البنوك تنبع من قدرتها على:

1. رفع مستوى خبرة العميل عبر مختلف نقاط الاتصال، مما ينعكس على جودة التفاعل ويعزز الرضا الكلي.
  2. تحسين كفاءة العمليات المصرفية المرتكزة على تحليل البيانات، بما يتيح التنبؤ باحتياجات العملاء وتخصيص الخدمات وفقاً لتفضيلاتهم.
  3. تعزيز القدرة التنافسية للبنك من خلال بناء علاقات قوية ومستدامة، تقلل من فرص انتقال العملاء إلى المنافسين.
- ويؤكد هؤلاء الباحثون أن البنوك التي تعتمد على إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (E-CRM) تحقق تفوقاً ملموساً على نظيراتها، سواء في معدلات الاحتفاظ بالعملاء أو في جودة الخدمات الرقمية المقدمة.
- كما يرى (Guerola-Navarro et al. (2024 أن إدارة علاقات العملاء تمثل عنصراً فاعلاً في دعم الابتكار التسويقي الريادي داخل البنوك، حيث تسهم في:

1. تطوير منتجات وخدمات مصرفية جديدة قائمة على تحليلات دقيقة للسلوك المالي للعملاء.
  2. تعزيز الاندماج بين وظائف التسويق وإدارة البيانات مما يؤدي إلى تصميم حملات تسويقية دقيقة وأكثر فعالية.
  3. تعظيم قيمة العميل مدى الحياة (CLV) من خلال التركيز على العلاقات الممتدة بدلاً من المعاملات قصيرة المدى.
- ويشير الباحثون إلى أن الاعتماد على التحليلات العميقة وبيانات الذكاء الاصطناعي أصبح أحد المداخل التي تعيد تشكيل الممارسات المصرفية المعاصرة.
- ومن ناحية أخرى، يؤكد (Ferrer-Estévez and Chalmeta (2023 أن أهمية إدارة علاقات العملاء في القطاع المالي تتجاوز البعد التسويقي، إذ ترتبط مباشرة بدور البنوك في دعم الاستدامة. وتبرز أهميتها لديهم في:

1. تحسين الشفافية وبناء الثقة باعتبارها أساس العلاقة مع العملاء، وهو ما يسهم في استقرار القطاع المالي.
  2. تعزيز الاستدامة الاقتصادية من خلال إدارة طويلة الأجل لقيمة العميل بدلاً من التركيز على المعاملات الآنية.
  3. إرساء ممارسات مصرفية مسؤولة تُعلي من رضا العملاء وتدعم ولاءهم بما يخلق قاعدة مستقرة للنمو المستدام.
- ويعتبر الباحثان أن الانتقال نحو "إدارة علاقات العملاء المستدامة" يمثل أحد الأعمدة الرئيسة للتحول في البنوك الحديثة.

في ضوء ما تقدم، يرى الباحث أن أهمية إدارة علاقات العملاء في البيئة المصرفية السعودية تنبع من كونها أداة استراتيجية تعزز ثقة العملاء، وتدعم التحول الرقمي، وتحقق مزيداً من التخصيص للخدمات بما يتواءم مع المتطلبات المتغيرة للعملاء. كما تسهم في زيادة الميزة التنافسية للبنوك، وتحسين جودة التفاعل، وتعظيم قيمة العميل مدى الحياة، وهي عناصر ترتبط مباشرة بقدرة القطاع البنكي على تحقيق النمو المستدام، خصوصاً في ظل توجهات رؤية المملكة 2030 نحو تعزيز كفاءة القطاع المالي ورفع مستوى الشمول المالي.

### أبعاد إدارة علاقات العملاء

تم تحديد أبعاد إدارة علاقات العملاء في هذه الدراسة استناداً إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا المفهوم بصورة منهجية، ومن أبرزها دراسة بخيت (2021)، ودراسة منصور وعصفور (2023)، ودراسة (Kumar et al. (2022، إضافة إلى الإطار المفاهيمي الذي طرحه (Guerola-Navarro et al. (2024 حول دور إدارة علاقات العملاء في تعزيز التنافسية اعتماداً على التحليل الرقمي. وقد اتفقت هذه الأدبيات على أن إدارة علاقات العملاء تتجسد عملياً من خلال أربعة أبعاد رئيسة: استقطاب العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، جودة التفاعل، وقيمة العميل مدى الحياة. وتمثل هذه الأبعاد الأساس الذي يمكن من خلاله تقييم فعالية ممارسات إدارة علاقات العملاء داخل البنوك السعودية في ضوء التحول الرقمي وتعزيز الاستدامة.

#### أولاً: استقطاب العملاء

يُعد استقطاب العملاء البُعد الأول لإدارة علاقات العملاء، ويقصد به مجموعة الأنشطة التسويقية التي تهدف إلى جذب العملاء المحتملين وتحويلهم إلى عملاء فعليين. ويرتبط هذا البُعد بقدرة البنك على تقديم عروض مقنعة ومبتكرة، وتوفير قيمة واضحة للعملاء الجدد، إضافة إلى بناء صورة ذهنية إيجابية تعزز الرغبة في التعامل معه. وتشير الأدبيات إلى أن الاستقطاب الفعال يعتمد على فهم عميق لاحتياجات العملاء وتفضيلاتهم، وتحديد الشرائح السوقية المناسبة، وتطوير رسائل تسويقية دقيقة وقادرة على خلق ارتباط أولي قوي مع البنك. وفي القطاع المصرفي، يكتسب هذا البُعد أهمية خاصة

بسبب ارتفاع المنافسة وتعدد البدائل، مما يجعل عملية الاستقطاب ليست مجرد ترويج، بل استراتيجية شاملة تتضمن تحليل البيانات، ودراسة سلوك المستهلك المالي، وتطوير منتجات متجددة تتوافق مع المعايير الشرعية والمالية المعتمدة في السوق السعودي. كما يُعد الاستقطاب مرحلة تأسيسية لبناء العلاقة المصرفية، إذ يعكس قدرة البنك على فهم متطلبات السوق والدخول في علاقة طويلة الأمد مع العميل.

### ثانياً: الاحتفاظ بالعملاء

يمثل الاحتفاظ بالعملاء حجر الزاوية في بناء علاقات متينة ومستدامة مع العملاء، حيث تشير الدراسات إلى أن تكلفة الاحتفاظ بعميل حالي أقل بكثير من تكلفة استقطاب عميل جديد. ويتضمن هذا البُعد مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى ضمان استمرار العميل في التعامل مع البنك لفترة طويلة، من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، ومعالجة الشكاوى بكفاءة، وتوفير حلول مالية تتسم بالمرونة وتلبي حاجاته المتجددة. وتؤكد الأدبيات أن الاحتفاظ بالعملاء يعتمد على تعزيز رضا العملاء عبر إدارة خبراتهم المصرفية في كل نقطة تفاعل، وتوفير خدمات ما بعد البيع، ومتابعة احتياجاتهم المتغيرة. وفي البيئة المصرفية السعودية، يكتسب هذا البُعد أهمية إضافية بسبب تزايد متطلبات العملاء نحو الخدمات الرقمية والبنكية الذكية، ما يجعل القدرة على توفير تجربة مصرفية سلسلة ومتكاملة عاملاً حاسماً في استمرار العملاء. كما تُظهر الدراسات الحديثة أن الاحتفاظ بالعملاء يسهم مباشرة في رفع ربحية البنك من خلال زيادة عمليات الإيداع، وتوسع استخدام المنتجات المصرفية، وزيادة فرص البيع المتقاطع.

### ثالثاً: جودة التفاعل

تُعد جودة التفاعل أحد المكونات الأساسية التي تحدد قوة العلاقة بين العميل والبنك. ويقصد بهذا البُعد مستوى الكفاءة والمهنية والاهتمام الذي يتلقاه العميل خلال عمليات التواصل والتفاعل عبر القنوات المختلفة، سواء كانت مباشرة داخل الفروع أو عبر القنوات الرقمية مثل التطبيقات المصرفية ومراكز الاتصال والمنصات الإلكترونية. وتمثل جودة التفاعل انعكاساً لمستوى مهارة الموظفين المصرفيين، وسرعة الاستجابة، ودقة المعلومات المقدمة، إضافة إلى قدرة البنك على استخدام التكنولوجيا لتسهيل عمليات العميل وزيادة رضاه. وتشير الأدبيات إلى أن جودة التفاعل تعد من أكثر العوامل تأثيراً على رضا العملاء ولولائهم، إذ تبني انطباعات قوية حول مصداقية البنك وكفاءته. وفي ضوء التحول الرقمي في المملكة، أصبحت جودة التفاعل مرهونة بفاعلية الأنظمة الرقمية، وتكامل القنوات، وسهولة الاستخدام، مما يجعلها عنصراً حاسماً في تجارب العملاء المعاصرة. كما تبرز الدراسات أن القدرة على تقديم تفاعل شخصي قائم على تحليل البيانات يُعد من أهم ملامح التفاعل عالي الجودة، لأنه يمنح العميل شعوراً بالاهتمام ويزيد من مستوى ارتباطه بالبنك.

### رابعاً: قيمة العميل مدى الحياة

يمثل مفهوم قيمة العميل مدى الحياة (Customer Lifetime Value – CLV) أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة علاقات العملاء، ويعني القيمة المالية المتوقعة التي يوفرها العميل للبنك طوال فترة العلاقة معه. ويعكس هذا البُعد التحول من التركيز على القيمة الآنية إلى تقييم العميل كأصل استراتيجي طويل المدى، حيث يُنظر إليه على أنه مصدر مستمر للإيرادات. ويشمل هذا التقييم تحليل حجم تعاملات العميل، وتكرارها، ولوائه، واحتمالات توصيته بالآخرين، ومدى استخدامه للمنتجات المصرفية المتعددة. وفي السياق المصرفي، تمثل قيمة العميل مدى الحياة مدخلاً رئيساً لتوجيه الاستثمارات التسويقية نحو الشرائح الأكثر ربحية، وتصميم حزم خدمات تراعي اختلاف مداخل وأولويات العملاء. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن تعزيز قيمة العميل مدى الحياة يرتبط ارتباطاً مباشراً بجودة التفاعل، ومستوى الرضا، وسياسات الاحتفاظ، حيث تعمل هذه العناصر مجتمعة على إطالة مدة العلاقة بين العميل والبنك. ويُعد هذا البُعد محوراً رئيساً في دعم الاستدامة المالية للبنوك السعودية، خاصة في ظل توجهات رؤية 2030 التي تركز على زيادة كفاءة القطاع المالي وتعزيز مرونته التنافسية.

### إدارة علاقات العملاء ودورها في تحقيق القيمة

أوضحت القيمة إحدى الركائز المحورية في التنافس المصرفي المعاصر، حيث تسعى البنوك إلى تعظيم القيمة المقدمة لكل من العميل والمؤسسة على حد سواء، من خلال بناء علاقات طويلة الأمد قائمة على الثقة، والجودة، والابتكار. وفي هذا السياق، تُعد إدارة علاقات العملاء إحدى الآليات الأساسية التي يمكن من خلالها تحقيق قيمة مضافة مستدامة، سواء من خلال تحسين تجربة العميل أو من خلال رفع كفاءة العمليات الداخلية. وتعكس الأدبيات الحديثة توافقاً واسعاً حول الدور الحيوي لإدارة علاقات العملاء في خلق قيمة تتجاوز حدود المعاملات المالية المباشرة، لتشمل بناء علاقة مؤسسية متينة، وتحسين السمعة المصرفية، وتعزيز القدرة التنافسية، وزيادة الربحية على المدى الطويل.

ويشير Ferrer-Estévez and Chalmeta (2023) إلى أن إدارة علاقات العملاء تمثل أحد المداخل الاستراتيجية لتحقيق القيمة المستدامة، من خلال قدرتها على بناء علاقات قوية قائمة على الثقة والالتزام، وتقديم خدمات عالية الجودة، وتحقيق مستوى مرتفع من الشفافية في التعامل مع العملاء. ويرى الباحثان أن القيمة لا تتحقق فقط عبر توسيع قاعدة العملاء، بل عبر تحويل العملاء الحاليين إلى

عملاء ذوي قيمة عالية للبنك، ما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتقليل مخاطر فقدان العملاء.

كما يؤكد Kumar et al. (2022) أن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (E-CRM) تسهم في تحقيق قيمة مزدوجة:

1. قيمة للعميل تتمثل في تحسين جودة الخدمة، وسهولة الوصول إلى المنتجات المصرفية، والسرعة في الاستجابة، وتخصيص الخدمات بما يلائم احتياجاته الفردية.
  2. قيمة للبنك تتمثل في تقليل تكاليف العمليات، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وتوجيه القرارات التسويقية والاستراتيجية وفقاً لتحليل بيانات العملاء وسلوكياتهم.
- ويشير الباحثون إلى أن توظيف البيانات الضخمة والتحليل الرقمي ساعد البنوك على تطوير نماذج أكثر دقة لتقييم ربحية العملاء وقيمتهم مدى الحياة (CLV)، مما يعزز توجيه الموارد نحو الشرائح الأعلى قيمة.

وفي سياق متقارب، يرى Guerola-Navarro et al. (2024) أن إدارة علاقات العملاء تسهم في تحقيق قيمة تسويقية عالية من خلال تعزيز الابتكار الريادي، وتحسين تصميم المنتجات، وتطوير استراتيجيات تعامل أكثر مرونة ودقة مع شرائح العملاء المختلفة. كما يضيف الباحثون أن القيمة الحقيقية المتولدة من إدارة علاقات العملاء تتمثل في بناء قاعدة معرفية عميقة حول العملاء، وتوظيف هذه المعرفة في تنمية العلاقات، وتحسين جودة التفاعل، وزيادة مستويات الرضا والولاء.

ومن جانب آخر، تشير أحمد والأمين (2020) إلى أن القيمة التي تخلقها إدارة علاقات العملاء للعملاء في السياق المصرفي لا تقتصر على المنفعة الاقتصادية المباشرة، بل تمتد إلى الأبعاد النفسية والمعنوية مثل الشعور بالثقة، والطمأنينة، والارتباط بالمصرف، مما يعزز استدامة العلاقة ويمدّها على مدى أطول.

### إدارة علاقات العملاء في ضوء التحول الرقمي

يشكّل التحول الرقمي أحد أكثر العوامل تأثيراً في ممارسات إدارة علاقات العملاء خلال العقدين الأخيرين، حيث أعادت التقنيات الرقمية المتقدمة تشكيل طبيعة العلاقة بين البنوك وعملائها، وغيّرت أساليب التواصل، ورفعت توقعات العملاء تجاه مستوى الخدمة، وعمّقت المنافسة داخل القطاع المصرفي. ويعتمد التحول الرقمي على توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، وقنوات الخدمة الذاتية، بما يتيح للبنوك بناء علاقات أكثر تفاعلية وذكاءً واستجابة. وعلى هذا الأساس، أصبحت إدارة علاقات العملاء في العصر الرقمي ليست مجرد آلية تسويقية أو خدمة تقليدية، بل منظومة تقنية – استراتيجية تستند إلى تحليل شامل لتجربة العميل عبر جميع نقاط التفاعل.

ويشير Gupta and Kumar (2022) إلى أن التحول الرقمي يغيّر جذرياً من آليات إدارة العلاقات، إذ أدى انتشار الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته إلى تحسين دقة التنبؤ بسلوك العملاء، وتخصيص الخدمات المصرفية، وزيادة فعالية توصيات المنتجات المالية بناءً على التحليلات التنبؤية. وتُعد هذه التطورات من العوامل الأساسية في تعزيز رضا العملاء ورفع مستوى ولائهم. ويؤكد الباحثان أن التحول الرقمي مكن البنوك من الانتقال من نموذج "الخدمة الموحدة" إلى نموذج "الخدمة الشخصية" القائمة على تحليل البيانات المتقدمة.

كما يرى Ledro et al. (2022) أن التحول الرقمي أسهم في إعادة هندسة إدارة علاقات العملاء من خلال الدمج بين الأنظمة التقليدية وتقنيات الذكاء الاصطناعي، حيث ساعدت هذه التقنيات في تحسين إدارة الشكاوى، وتطوير أنظمة الاستجابة الفورية، وتقديم خدمات مصرفية عبر تطبيقات ذكية تتيح للعميل تنفيذ العمليات المالية بسهولة وأمان. ويشير الباحثون إلى أن رقمنة إدارة علاقات العملاء أصبحت ضرورة استراتيجية للبنوك التي تسعى إلى الحفاظ على تنافسيتها في أسواق ديناميكية تتسم بارتفاع توقعات العملاء وتعدد البدائل.

وفي السياق نفسه، توضح دراسة Kumar et al. (2022) أن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (E-CRM) أصبحت أكثر تكاملاً في القطاع المصرفي بفضل التحول الرقمي، حيث تعتمد البنوك اليوم على أنظمة موحدة لإدارة البيانات عبر مختلف القنوات، مما يوفر رؤية شمولية للعميل، ويمكن موظفي الخدمة من اتخاذ قرارات دقيقة ومستنيرة. وتشير الدراسة إلى أن البنوك التي تستثمر في تطوير أنظمة E-CRM تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، ويتمتع بقدرة أكبر على تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين جودة التفاعل المباشر والرقمي.

وتبرز الأدبيات الحديثة أهمية التحول الرقمي في دعم الممارسات المستدامة لإدارة علاقات العملاء، حيث تشير Ferrer-Estévez and Chalmeta (2023) إلى أن "إدارة علاقات العملاء المستدامة" في البيئة الرقمية تعتمد على الشفافية، وتحسين جودة التفاعل، وتخصيص الخدمات بناءً على تفضيلات العميل، مما يعزز من ثقة العميل بالبنك ويقلل من احتمالات انتقاله إلى منافسين آخرين. ويؤكد الباحثان أن التحول الرقمي يدعم تحقيق قيمة طويلة الأمد من العميل عبر تقديم خدمات متصلة، سلسلة، ومتسقة عبر جميع القنوات.

وفي السياق العربي، تشير أحمد والأمين (2020) إلى أن التحول الرقمي في البنوك أسهم في

تحسين فعالية إدارة علاقات العملاء من خلال زيادة دقة المعلومات، وتطوير قدرات التحليل، وتسهيل التواصل مع العملاء عبر القنوات الرقمية المتعددة، مما أدى إلى تحسين جودة الخدمة وتعزيز قدرة البنوك على الاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء. كما توضح الدراسة أن التحول الرقمي رفع مستوى التنافسية بين البنوك، وجعل العملاء أكثر قدرة على تقييم جودة الخدمة المقدمة عبر المقارنة بين التطبيقات والمنصات المصرفية المختلفة.

أما في البيئة المصرفية السعودية، فقد ساهم التحول الرقمي بشكل لافت في تطوير قدرات البنوك على إدارة علاقات العملاء، خاصة مع التوسع الكبير في الخدمات البنكية الإلكترونية، وزيادة اعتماد العملاء على التطبيقات المصرفية، والدفع الإلكتروني، والخدمات الذاتية. ويُعزى هذا التطور إلى المبادرات الحكومية الداعمة للرقمنة المالية ضمن رؤية المملكة 2030، مثل برنامج التحول الوطني، والاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي. وأدى هذا السياق إلى تمكين البنوك من بناء علاقات أكثر قوة ومرونة مع العملاء، وتقديم خدمات ذكية وسريعة ومخصصة، مما يعزز الرضا والولاء ويزيد من قيمة العميل مدى الحياة.

### الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء)

تُظهر الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة علاقات العملاء تنوعاً واضحاً في البيئات التطبيقية والأدوات المنهجية المستخدمة، إلا أنها جميعاً تركز بصورة مشتركة على أهمية أبعاد إدارة علاقات العملاء في تحسين الأداء، ورفع مستويات الرضا، وتعزيز الولاء لدى العملاء. وقد جاءت دراسة بخيت (2021) في هذا السياق لتوضح أثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها الثلاثة في الأداء التنظيمي داخل البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستهدفت عينة من الموظفين العاملين في الإدارات المسؤولة عن التسويق والعلاقات مع العملاء، وانتهت إلى أن جودة العلاقة تُعد العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء، مع توصية بضرورة تعزيز نظم المعلومات الداعمة للـ CRM.

وفي الاتجاه ذاته، جاءت دراسة نعمان والبطاينة (2021) ضمن قطاع الاتصالات الأردني لتؤكد أن إدارة علاقات العملاء، عبر أبعادها المتعلقة بالجذب والتواصل وحل المشكلات، تؤثر بصورة مباشرة في ولاء العملاء، وأن رضا العملاء يؤدي دور الوسيط الذي يرفع من قوة هذا الأثر. استخدمت الدراسة المنهج الكمي واستعانت بعينة تمثل عملاء شركات الاتصالات، وانتهت إلى توصيات ركزت على ضرورة اتباع ممارسات تفاعلية أكثر تخصيصاً.

أما دراسة منصور وعصفور (2023) فقد ركزت على البيئة المصرية في شركات الاتصالات، وأظهرت أن الاستقطاب والاحتفاظ وإدارة الشكاوى تعد من أكثر الأبعاد قدرة على تعزيز الاحتفاظ بالعملاء، مؤكدة عبر المنهج الوصفي التحليلي أن الاحتفاظ يمثل البعد الأكثر فاعلية في سياق المنافسة العالية داخل القطاع. وقد أوصت الدراسة بتعزيز آليات التفاعل الرقمي ومتابعة العملاء بصورة استباقية.

وفي السياق ذاته، اهتمت دراسة أبو عيسى (2023) بتحليل أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في ولاء عملاء الأعمال في قطاع الشركات الصناعية، وذلك عبر عينة من متعاملي مجموعة شركات العز. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة موجبة بين أبعاد E-CRM والولاء، مشيرة إلى أن التفاعل الرقمي يمثل محوراً أساسياً في رفع جودة العلاقة. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تحسين المنصات الرقمية وتحقيق استجابة أسرع لاحتياجات العملاء.

وفي سياق الاهتمام بالعميل الرقمي، ركزت دراسة الإمام ومحمد (2025) على شركات الهاتف المحمول، حيث أظهرت أن الجذب الإلكتروني، والتفاعل الإلكتروني، والاستجابة الإلكترونية تمثل أبعاداً رئيسية تؤثر في الاحتفاظ بالعملاء، وخلصت إلى أن التفاعل والاستجابة الإلكترونية كانا الأكثر تأثيراً. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وخلصت إلى توصيات تدعو إلى تعزيز البنية الرقمية واستيعاب توقعات العملاء المتزايدة في ظل اقتصاد رقمي متسارع.

أما في السياق الجزائري، جاءت دراسة طلال وسعودي (2021) لتقيم واقع إدارة علاقات العملاء في مؤسسة لافارج. ورغم أن المنهج الوصفي التحليلي كشف عن وجود ممارسات CRM جزئية، فإن النتائج أبرزت الحاجة إلى تطوير نظم المعلومات وتحسين مستوى تدريب العاملين، مع توصية بتعزيز التفاعل المباشر والرقمي مع العملاء.

كما تناولت دراسة شوماف والجبالي (2023) أثر إدارة علاقات العملاء في رضا العملاء في قطاع تكنولوجيا المعلومات مع اختبار دور جودة الخدمة كعامل وسيط، وقد توصلت إلى أن جودة الخدمة تعزز العلاقة بين CRM والرضا، داعية إلى تطوير الخدمات المقدمة وتخصيصها بما يتماشى مع حاجات مختلف العملاء.

وفي دراسة أخرى ذات صلة بقطاع الخدمات، أظهرت دراسة عبد الحميد وآخرين (2020) في مراكز التجميل بمحافظة الدقهلية أن أبعاد إدارة علاقات العملاء، خصوصاً التفاعل ومعالجة الشكاوى، تسهم بشكل واضح في تعزيز ولاء العملاء، مؤكدة أهمية تحسين جودة الخدمة وتطوير مهارات العاملين في التعامل مع العملاء.

وفي قطاع السياحة، أوضحت دراسة الشيخ وآخرين (2022) أن إدارة علاقات العملاء إلكترونياً تسهم إسهاماً مباشراً في رفع مستويات الولاء لدى عملاء شركات السياحة، وقد اعتمدت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي وأوصت بتعزيز التحول الرقمي واستخدام المنصات الإلكترونية بفاعلية أكبر. وتشير الأدبيات الأجنبية إلى اتجاهات تحليلية مشابهة، حيث أكدت دراسة (Razak (2023، عبر مراجعة منهجية للأدبيات، أن إدارة علاقات العملاء تمثل مدخلاً مركزياً لدعم استدامة الأعمال، من خلال تحسين العلاقة مع العملاء وزيادة ولائهم، بينما ركزت دراسة (Ledro et al. (2022 على دور الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة علاقات العملاء، مؤكدة أن التحليلات التنبؤية تمثل مستقبل CRM. كما بينت دراسة (Kumar et al. (2022 أن E-CRM يعزز رضا العملاء عبر تحسين التجربة البنكية الرقمية، في حين أظهرت دراسة (Wongsansukcharoen (2022 أن إدارة علاقات العملاء تساهم في تعزيز الثقة والولاء للعلامة التجارية في البيئة المصرفية التايلاندية.

### تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن عدة اتجاهات رئيسية:

أولاً، تتفق معظم الدراسات على أن إدارة علاقات العملاء ذات أثر مباشر في رضا العملاء وولائهم واحتفاظ المؤسسات بعملائها، سواء في السياقات المصرفية أو الخدمية أو الصناعية.

ثانياً، تبرز أهمية جودة التفاعل والتواصل الفعال ومعالجة الشكاوى كأكثر الأبعاد تأثيراً في رضا العملاء.

ثالثاً، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن التحول الرقمي أعاد تشكيل ممارسات CRM، وجعل التفاعل الإلكتروني والاستجابة الذكية عنصرين محوريين في نجاح استراتيجيات إدارة العلاقات.

رابعاً، تؤكد معظم الدراسات أن العميل لم يعد يبحث فقط عن الخدمة، بل عن التجربة الكلية، مما يضع إدارة علاقات العملاء في قلب التنافس المؤسسي.

وأخيراً، تبرز الدراسات الدولية دور الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية باعتبارها مستقبل إدارة علاقات العملاء، وهو ما يتوافق مع الاتجاه العالمي نحو رقمنة القطاع المالي.

## 2.3. المتغير التابع مفهوم النمو المستدام

تطور مفهوم النمو المستدام ليصبح أحد المفاهيم المحورية في الأدبيات الاقتصادية والمالية، بوصفه إطاراً شاملاً يوازن بين متطلبات النمو الاقتصادي من جهة، والاعتبارات الاجتماعية والبيئية والمؤسسية من جهة أخرى. وقد تناول العديد من الباحثين هذا المفهوم بتعريفات متباينة تعكس اختلاف زوايا النظر إليه، لكنها تتقاطع في التأكيد على استمرارية النمو ومرونته وقدرته على استيعاب التغيرات دون الإضرار بقدرة المؤسسات أو الاقتصاد على مواصلة التطور.

حيث يشير (Mousa and Qamo (2023 إلى أن النمو المستدام هو "عملية اقتصادية طويلة المدى تهدف إلى تحقيق توسع في الناتج والدخل والقدرات الإنتاجية، مع مراعاة الأبعاد الديمغرافية والتكنولوجية والبيئية"، مؤكداً على أن النمو المستدام لا يتحقق فقط عبر زيادة المؤشرات الاقتصادية، بل عبر تعزيز القدرة المؤسسية على التكيف مع التغيرات السكانية والتكنولوجية.

وفي السياق ذاته، يُعرّف (Lakhder and Helmus (2021 النمو المستدام بأنه "تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي وتطوير رأس المال البشري بما يضمن استمرارية العوائد الاقتصادية دون الإضرار بالمقدرات المستقبلية". ويبرز هذا التعريف البعد التنموي المتمثل في دور المؤسسات – ومنها البنوك – في دعم التعليم والمهارات والابتكار باعتبارها ركائز للاستدامة طويلة المدى.

أما (Al-Azzawi et al. (2021 فينظرون إلى النمو المستدام من زاوية أكثر ارتباطاً بالتجديد المعرفي، إذ يعرفونه بأنه "عملية مستمرة قائمة على الابتكار المؤسسي، وتطوير الأنظمة الإدارية والمالية، وتحسين الكفاءة التشغيلية بما يحافظ على تنافسية المؤسسة وقدرتها على البقاء". ويؤكد هذا التعريف أن القدرة على النمو بشكل مستدام ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تبني المؤسسات لنهج متجدد قائم على المعرفة والتحسين المستمر.

في المقابل، تقدم الأدبيات الأجنبية إطاراً أكثر ارتباطاً بالقطاع المالي، حيث يرى (Wang et al. (2022 أن النمو المستدام في المؤسسات المالية يشير إلى "تحقيق توازن بين الربحية والاستقرار المالي، عبر اعتماد ممارسات ابتكارية ومسؤولة تسمح للمؤسسة بمواصلة خلق القيمة على المدى الطويل"، ويؤكد الباحثون أن دمج مبادئ الاستدامة داخل الممارسات المالية أصبح شرطاً رئيسياً للحفاظ على نمو مستدام في بيئة مالية شديدة التنافس.

وإلى جانب ذلك، يقدم (Ferrer-Estévez & Chalmeta (2023 تصوراً أكثر ارتباطاً بإدارة العلاقات، حيث يعتبران النمو المستدام نتيجة مباشرة لـ "قدرة المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، وتحقيق قيمة متراكمة ومستمرة عبر تطوير أدوات رقمية مبتكرة تضمن استمرارية التفاعل ورفع جودة الخدمة". ويكشف هذا الطرح عن ارتباط النمو المستدام باستدامة العلاقات مع أصحاب المصلحة، لا سيما العملاء.

في ضوء ما تقدم من تعريفات، يرى الباحث أن النمو المستدام في القطاع البنكي يمكن النظر إليه

باعتباره:  
"عملية تطور مالي واقتصادي مستمرة تعتمد على الكفاءة التشغيلية، والابتكار المؤسسي، والاستقرار المالي، وإدارة المخاطر، وخلق القيمة المستدامة للعملاء والمجتمع، بما يحقق توازناً بين الربحية الحالية وقدرة البنك على الاستثمار والنمو في المستقبل."

### أهمية النمو المستدام في القطاع المالي

يُعد النمو المستدام أحد الركائز الجوهرية لسلامة واستقرار القطاع المالي، نظراً لدوره في تحقيق التوازن بين متطلبات الربحية قصيرة المدى، وقدرة المؤسسات المالية على الاستثمار والتوسع على المدى الطويل. وتتجلى أهمية النمو المستدام في كونه يعكس قدرة المؤسسة المالية على إدارة مواردها بكفاءة، والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية، والتعامل مع المخاطر المالية، مع ضمان استمرار قدرتها على تقديم الخدمات وتحقيق العوائد دون تعرضها لاضطرابات مالية أو تشغيلية. وتزداد هذه الأهمية في البنوك تحديداً لأنها تمثل القلب النابض للنظام المالي، وتعتمد عليها القطاعات الاقتصادية في عمليات التمويل والاستثمار والادخار، ما يجعل استدامة نموها ضرورة اقتصادية وليست مجرد خيار استراتيجي.

ويشير (Mousa and Qamo (2023 إلى أن أهمية النمو المستدام تتجلى في ثلاثة جوانب رئيسية:

1. تعزيز الاستقرار المالي طويل المدى، من خلال بناء قاعدة قوية من الأصول والموارد التي تمكن المؤسسات المالية من مواجهة الأزمات الدورية دون انهيارات مفاجئة.
  2. رفع كفاءة الأداء المؤسسي عبر تحسين جودة العمليات، وتطوير آليات إدارة المخاطر، والاعتماد على نماذج تشغيل مرنة ومستدامة.
  3. دعم الاقتصاد الكلي من خلال ضمان قدرة البنوك على توفير التمويل المستمر للمشروعات الإنتاجية، وهو ما يمثل المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية.
- ويؤكد الباحثان أن النمو المستدام ليس مجرد مؤشر مالي، بل يمثل بنية متكاملة من الممارسات الإدارية والتشغيلية التي تحافظ على توازن المؤسسة بين الربحية والمخاطر.
- كما يرى (Lakhder and Helmus (2021 أن أهمية النمو المستدام تكمن في كونه "مفهوماً تنموياً واستراتيجياً" يُسهّم في تعزيز التماسك المؤسسي والاجتماعي، وذلك عبر ثلاثة محاور أساسية:
1. تحقيق توازن بين النمو الاقتصادي وتنمية رأس المال البشري، مما يضمن قدرة المؤسسات المالية على الاستثمار في الابتكار والتكيف مع التغيرات المستقبلية.
  2. تعزيز الثقة بين المؤسسات المالية والعملاء، حيث يرتبط النمو المستدام بالسلوك المسؤول، والشفافية، والالتزام بالإفصاح، وهي عناصر تعزز مصداقية البنوك.
  3. ضمان العدالة في توزيع المنافع الاقتصادية عبر الزمن، من خلال تبني ممارسات مالية مسؤولة لا تستهلك الموارد المستقبلية بصورة مفرطة.
- ويبرز هذا التصور بوضوح أهمية ربط النمو المالي بقدرة المؤسسات على دعم التنمية الشاملة والاستدامة المجتمعية.
- ويرى (Wang et al. (2022 أن النمو المستدام في القطاع المالي يمثل الإطار الذي يضمن قدرة المؤسسات على خلق قيمة طويلة الأمد عبر التوازن بين الربحية والاستقرار والامتثال التنظيمي. ويشير الباحثون إلى أن المؤسسات المالية التي تتبنى مبادئ الاستدامة تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات الهيكلية، مثل ارتفاع معدلات المخاطر الائتمانية، وتقلبات الأسواق، والمتطلبات الرقابية المتزايدة.

### مؤشرات قياس النمو المستدام في البنوك

يمثل قياس النمو المستدام أحد العناصر الأساسية في تقييم فعالية القطاع البنكي وقدرته على تحقيق توازن طويل المدى بين الربحية والاستقرار والمسؤولية المالية. وتختلف مؤشرات قياس النمو المستدام عن المؤشرات المالية التقليدية لأنها لا تركز فقط على حجم الأرباح أو معدل العائد، بل تتجاوز ذلك لتشمل مؤشرات تتعلق بالكفاءة التشغيلية، وإدارة المخاطر، وجودة الأصول، والابتكار الرقمي، وممارسات الحوكمة، إضافة إلى المؤشرات المتعلقة بعلاقات البنك مع العملاء والمجتمع. ويعكس هذا التنوع في المؤشرات الطبيعة المركبة للنمو المستدام، وارتباطه بجوانب مالية وغير مالية تُعد جميعها ضرورية لضمان قدرة البنوك على الاستثمار والتوسع بمرونة.

ويشير (Mousa and Qamo (2023 إلى أن قياس النمو المستدام يتطلب مجموعة من المؤشرات التي تعكس الأداء المالي طويل المدى وجودته، ومن أبرزها:

1. معدل نمو الأصول باعتباره مؤشراً رئيسياً لقدرة البنك على التوسع وزيادة حجم نشاطه المالي دون الإضرار بجودة المحفظة المالية.

2. نسبة كفاية رأس المال التي تعكس قدرة البنك على احتواء المخاطر والصدمات المالية، وتمثل أحد أكثر المؤشرات ارتباطاً بالاستدامة المالية.
3. جودة الأصول ومعدل الديون المتعثرة حيث تُعد قدرة البنك على إدارة الديون والسيطرة على التعتثر المالي من أهم مؤشرات النمو المستدام.
- ويؤكد الباحثان أن هذه المؤشرات ترتبط مباشرة بمرونة البنك وقدرته على الحفاظ على استقرار عملياته في بيئة مالية متقلبة.
- وفي الاتجاه ذاته، يرى Wang et al. (2022) أن مؤشرات النمو المستدام يجب أن تشمل جوانب ابتكارية تتعلق بمدى قدرة البنك على التحول الرقمي ودمج التقنيات الحديثة في عملياته، لأن الابتكار يُعد اليوم أحد محركات الاستدامة في المؤسسات المالية. وتشمل هذه المؤشرات:

  1. مستوى الاستثمار في التكنولوجيا المالية بما يعكس التزام البنك بالتجديد والتطوير المستمر.
  2. نسبة العمليات الرقمية إلى إجمالي العمليات باعتبارها مؤشراً على الكفاءة التشغيلية وجودة تجربة العميل.
  3. قدرة البنك على تقديم خدمات رقمية متكاملة وأمنة تعزز الثقة وتدعم استدامة النمو في بيئة مالية تعتمد على البيانات.

- كما يشير Ferrer-Estévez & Chalmeta (2023) إلى أن النمو المستدام لا يمكن قياسه بمعزل عن مؤشرات العلاقة مع العملاء، حيث تمثل العلاقات طويلة الأمد مع العملاء أحد أهم عناصر القيمة المستدامة. وتشمل أهم المؤشرات ذات الصلة:

  1. معدل الاحتفاظ بالعملاء باعتباره مؤشراً على استدامة العلاقة وجودة التفاعل.
  2. قيمة العميل مدى الحياة (CLV) التي تعكس العائد المالي المتوقع من العميل على المدى الطويل.
  3. مؤشر رضا العملاء والذي يعد من أهم القياسات التي تربط بين جودة الخدمة واستدامة النمو.

- ويؤكد الباحثان أن البنوك التي تحقق معدلات مرتفعة في هذه المؤشرات غالباً ما تمتلك قاعدة عملاء مستقرة تمثل ركيزة للنمو المستدام.

### العوامل المؤثرة في النمو المستدام

يُعد النمو المستدام في القطاع البنكي محصلة لتفاعل مجموعة واسعة من العوامل المالية والتشغيلية والتنظيمية والتكنولوجية والاجتماعية، التي تشكل مجتمعة قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق الأداء الإيجابي على المدى الطويل. ويتسم هذا النمو بأنه لا يعتمد على مؤشر واحد أو بعد واحد، بل يقوم على تكامل مكونات متعددة، تمثل كل منها مساراً من مسارات الاستدامة المالية والمؤسسية. ويكشف تحليل الأدبيات أن العوامل المؤثرة في النمو المستدام تمتد من البيئة الداخلية للبنك إلى البيئة الخارجية، وتشمل عناصر تتعلق بالكفاءة التشغيلية، وإدارة المخاطر، والحوكمة، والتحول الرقمي، والابتكار، وجودة العلاقة مع العملاء.

ويشير Mousa and Qamo (2023) إلى أن من أهم العوامل المؤثرة في النمو المستدام في المؤسسات المالية كفاءة إدارة المخاطر، حيث تُعد القدرة على تحديد المخاطر الائتمانية والتشغيلية والتسويقية والتكنولوجية وتحليلها والاستجابة لها من أبرز محددات الاستمرار المالي. ويرى الباحثان أن ضعف إدارة المخاطر قد يؤدي إلى تعثر مؤسسي كبير يقوض فرص النمو المستدام، بينما يسهم وجود نظام متقدم لإدارة المخاطر في رفع قدرة البنك على الصمود أمام الصدمات الدورية.

كما يشير الباحثان إلى أهمية الاستقرار المالي الداخلي الذي يتمثل في قوة رأس المال، وجودة الأصول، والقدرة على إدارة الالتزامات، حيث تسهم هذه العناصر في بناء قاعدة مالية قوية تمكن البنك من التوسع الآمن والمستمر.

ويضيف Lakhder and Helmus (2021) أن رأس المال البشري يمثل عاملاً حاسماً في دعم النمو المستدام، حيث يعتمد نجاح المؤسسات المالية على مستوى الكفاءة والمهارات والتطوير المستمر للعاملين. ويربط الباحثان بين النمو المستدام وفعالية السياسات التدريبية وبرامج تنمية المهارات التي تمكن الموظفين من التعامل مع التحولات الرقمية والابتكارات المالية المتسارعة. ويؤكدان أن المؤسسات التي تستثمر في العنصر البشري تحقق مستويات أعلى من التكيف والاستمرارية.

ومن ناحية أخرى، يرى Wang et al. (2022) أن الابتكار المالي والتحول الرقمي يعدان من أهم محددات النمو المستدام في القطاع المصرفي المعاصر. ويشير الباحثون إلى أن القدرة على تطوير حلول مالية مبتكرة، وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتعزيز الخدمات الرقمية المتقدمة، يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتوسيع قاعدة العملاء وتقليل التكلفة، وهو ما يمثل أحد عناصر الاستدامة. كما يؤكدون أن التحول الرقمي يسهل التواصل مع العملاء، ويعزز جودة الخدمة، ويرفع من مستويات الشمول المالي.

ويبرز Ferrer-Estévez & Chalmeta (2023) دور العلاقة مع العملاء باعتبارها أحد أهم عناصر الاستدامة المؤسسية، حيث ترتبط قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء وتعزيز ولائهم ارتباطاً مباشراً

بالنمو المستدام. ويشير الباحثان إلى أن البنوك التي تنجح في بناء علاقات طويلة الأمد تتمتع بقاعدة عملاء مستقرة تسهم في ضمان تدفق مستمر للعمليات المالية، وتحقيق قيمة متراكمة طويلة المدى، بما يرفع من فرص النمو المستدام. وتشمل عوامل جودة العلاقة: جودة التفاعل، رضا العملاء، قيمة العميل مدى الحياة (CLV)، والقدرة على تخصيص في تقديم الخدمات.

وتشير الأدبيات أيضاً إلى أهمية الامتثال التنظيمي والحوكمة الرشيدة كعامل أساسي في دعم الاستدامة، حيث إن الالتزام بالتشريعات المصرفية ومعايير الإفصاح والشفافية يعزز ثقة العملاء والمستثمرين، ويوفر بيئة مستقرة تساعد البنك على العمل بمرونة وتقلل من المخاطر القانونية والتنظيمية. كما يساهم الامتثال الفعّال في تعزيز سمعة البنك، وهو ما يعد أحد أصوله غير الملموسة التي تدعم استدامة النمو.

وتبرز بعض الدراسات، مثل دراسة العزاوي وآخرين (2021)، البعد المعرفي والابتكاري باعتباره أحد المصادر الجوهرية للنمو المستدام، خاصة في القطاعات التي تعتمد على تطوير المنتجات والخدمات بشكل مستمر. ويرى الباحثون أن المؤسسات التي تُنمّي قدراتها المعرفية وتستثمر في البحث والتطوير تكون أكثر قدرة على الحفاظ على تنافسيتها على المدى الطويل.

#### الدراسات السابقة المتعلقة بالتغير التابع (النمو المستدام)

تشير مراجعة الأدبيات المتعلقة بالنمو المستدام إلى أن هذا المفهوم قد حظي باهتمام متزايد في العقود الأخيرة، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية العالمية، وارتفاع الحاجة إلى تبني نماذج تنموية طويلة المدى قادرة على تحقيق التوازن بين الربحية والاستقرار والتطور المؤسسي. وقد تناولت الدراسات هذا المفهوم في سياقات متعددة، بعضها على المستوى الكلي للاقتصاد، وبعضها الآخر على مستوى القطاعات المختلفة، بما في ذلك القطاع المالي والمصرفي.

ففي دراسة لخضر وحلموس (2021)، هدفت الباحثان إلى التعرف على دور التعليم العالي في تحقيق النمو المستدام في الجزائر، عبر تحليل العلاقة بين بناء القدرات البشرية وتطوير المهارات من جهة، والنمو الاقتصادي طويل المدى من جهة أخرى. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى بيانات قطاع التعليم والاقتصاد. وأظهرت النتائج أن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل أحد أهم محركات النمو المستدام. وأوصت الدراسة بضرورة دعم الابتكار، وتوجيه السياسات التعليمية نحو تعزيز الكفاءات التي تتطلبها أسواق العمل الحديثة. وعلى الرغم من أن الدراسة لا تنتمي مباشرة للقطاع البنكي، فإنها تؤسس لأحد أهم محركات النمو المستدام وهو رأس المال البشري، وهو عنصر حاسم في البنوك كذلك.

أما دراسة العزاوي وآخرين (2021) فقد ركزت على دور البحث العلمي والابتكار المعرفي في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام في عدد من التجارب الدولية. وقد اعتمد الباحثون المنهج المقارن والمنهج التحليلي في استعراض أثر الابتكار على النمو في الدول الصناعية والنامية. وأشارت النتائج إلى أن الابتكار المؤسسي يمثل أحد أقوى المحركات المستدامة للنمو، وأن الاقتصادات التي تستثمر في المعرفة تملك قدرة أعلى على تحقيق استدامة مالية ومجتمعية. وأوصت الدراسة بزيادة الإنفاق على الابتكار، وتفعيل الشراكات بين القطاعين العام والخاص. وتنعكس هذه النتائج بشكل مباشر على القطاع المصرفي، إذ إن الابتكار المالي والتحول الرقمي يعدان من أهم إمكانات النمو المستدام.

وتأتي دراسة موسى وقمو (2023) لتتناول النمو المستدام من زاوية الاقتصاد الكلي، حيث هدفت إلى تحليل دور التحول الرقمي والعائد الديموغرافي في تحقيق النمو المستدام في 21 دولة ناشئة خلال الفترة 1995-2021. وقد اعتمدت الدراسة المنهج القياسي باستخدام بيانات بابل Panel Data، وخلصت إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل ملموس في رفع مستويات النمو الاقتصادي المستدام، كما أن العائد الديموغرافي يلعب دوراً داعماً عندما يقترن بسياسات اقتصادية فعّالة. وأوصت الدراسة بضرورة تعميق الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية والبنية التحتية للاتصالات. ويعد هذا الاتجاه ذا صلة مباشرة بالقطاع البنكي، حيث يمثل التحول الرقمي أحد أهم دعائم الاستدامة في العمليات المصرفية الحديثة.

وفي سياق إضافي، تبرز دراسة Wang et al. (2022) التي هدفت إلى التعرف على دور الابتكار الأخضر وإدارة المعرفة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل المؤسسات المالية. وقد استخدمت الدراسة منهج النمذجة الهيكلية (SEM)، واعتمدت على عينة من مؤسسات مالية متعددة. وأظهرت النتائج أن ممارسات الابتكار الأخضر وإدارة المعرفة ترفع من قدرة المؤسسات على تحقيق النمو المستدام، عبر تحسين الكفاءة وتقليل المخاطر وتعزيز الشفافية. وأوصت الدراسة بدمج أهداف الاستدامة ضمن خطط المؤسسات المالية الاستراتيجية. ويُعد أهمية هذه الدراسة أنها تؤكد أن النمو المستدام لا يقتصر على المؤشرات المالية، بل يرتبط كذلك بالاستدامة البيئية والمعرفية.

أما دراسة Attia (2023) فقد ركزت على الصناعة المصرية، حيث حلت أثر إدارة سلسلة الإمداد المستدامة وإدارة علاقات العملاء على الأداء التنظيمي. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت أن مداخلات الاستدامة داخل العمليات التصنيعية تؤثر بصورة مباشرة في الأداء والنمو طويل المدى. ورغم أن الدراسة ليست متخصصة في القطاع المصرفي، فإنها تقدم مؤشراً مهماً حول تأثير الممارسات المستدامة في دعم النمو المؤسسي، سواء في العمليات أو في العلاقة مع العملاء.

وتشير دراسة (2022) Das & Hassan إلى أن تطبيق ممارسات الاستدامة في سلاسل الإمداد وإدارة علاقات العملاء يساهم في رفع الأداء وفي تحقيق تنافسية مستدامة للمؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي عبر الاستبانة، وأكدت أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات مستدامة تحقق مستويات أعلى من القدرة على النمو والتوسع. وتعد هذه الدراسة ذات قيمة نظرية لأنها تجمع بين الممارسات التشغيلية والعلاقات مع العملاء بوصفهما رافدين للنمو المستدام، وهو ما يتقاطع مباشرة مع واقع القطاع البنكي.

### التحليل للدراسات السابقة

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يتبين أن الأدبيات تناولت النمو المستدام من زوايا متعددة، إلا أنها تتقاطع في عدد من النقاط الجوهرية:

1. دور التحول الرقمي: تشير أغلب الدراسات، خاصة موسى وقمو (2023) و Wang et al. (2022)، إلى أن التحول الرقمي يمثل أحد أهم عوامل تعزيز النمو المستدام، سواء عبر تحسين الكفاءة التشغيلية أو تطوير الخدمات.
2. أهمية الابتكار: ركزت دراسات مثل العزاوي وآخرين (2021) و Wang et al. (2022) على الابتكار المعرفي والابتكار الأخضر بوصفهما محركاً مركزيًا للنمو المستدام في القطاع المالي وغيره.
3. رأس المال البشري: بينت دراسة لخضر وحلموس (2021) أهمية الاستثمار في العنصر البشري باعتباره أساساً لتحقيق استدامة طويلة المدى، وهو ما ينطبق على البنوك التي تعتمد على أداء العاملين وجودة إدارتهم للعمليات.
4. الاستدامة المؤسسية التشغيلية: ركزت الدراسات التطبيقية مثل (2023) Attia و Das (2022) Hassan على أن الممارسات المؤسسية المستدامة ترفع من الأداء وتزيد القدرة على التوسع.
5. غياب دراسات مباشرة في السياق البنكي العربي: معظم الدراسات جاءت في سياقات اقتصادية كلية أو صناعية، ما يشير إلى وجود فجوة بحثية تتعلق بربط النمو المستدام بالقطاع البنكي تحديداً، وهي الفجوة التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها في ظل رؤية المملكة 2030.

### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والنمو المستدام على أساس مفاهيمي ومنهجي مشترك، يتمثل في قدرة البنوك على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء بما يحقق قيمة مستدامة، ويعزز الاستقرار المالي، ويرفع من كفاءة الأداء التشغيلي. فإدارة علاقات العملاء – بوصفها مدخلاً استراتيجياً يركز على استقطاب العملاء، والاحتفاظ بهم، وتحسين جودة التفاعل، وتعظيم قيمة العميل مدى الحياة – تُعد إحدى الأدوات الرئيسية التي تمكن البنوك من خلق قاعدة عملاء مستقرة تمثل المحرك الأهم للنمو طويل المدى. وفي المقابل، يقوم النمو المستدام على تحقيق توازن بين الربحية الحالية والاستمرارية المستقبلية، وهو ما يجعل العلاقة مع العملاء أحد أبرز محدداته.

يمكن ملاحظة أن دور إدارة علاقات العملاء في تحقيق النمو المستدام يتجلى أولاً عبر تعزيز الاستقرار المالي للبنك. فالبنوك التي تنجح في الاحتفاظ بعملائها والارتقاء بجودة العلاقة معهم تحقق معدلات أعلى من الإيرادات المتكررة، وتقل لديها تكاليف استقطاب العملاء الجدد، مما يدعم قدرتها على التوسع الآمن وتحقيق نمو مستدام. وقد أكدت دراسات مثل Ferrer-Estévez & Chalmeta (2023) أن استدامة العلاقات مع العملاء تساهم مباشرة في دعم الاستدامة المالية عبر تقليل معدلات فقدان العملاء وتطوير ولائهم، وهو ما يرفع من قيمة العميل على المدى الطويل.

تساهم إدارة علاقات العملاء في تحسين الكفاءة التشغيلية، وهو أحد محركات النمو المستدام. إذ تؤدي ممارسات مثل تحسين جودة التفاعل وتطوير قنوات رقمية فعالة إلى تخفيض التكاليف التشغيلية للبنك، وتقليل الأخطاء، ورفع جودة الخدمة. وقد أشارت دراسات مثل Kumar et al. (2022) إلى أن تطبيق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية يساهم في تحسين الكفاءة عبر تقديم خدمات رقمية سريعة وفعالة، وهو ما يمثل أحد الأسس التي يقوم عليها النمو المستدام في البيئة المصرفية الرقمية.

كما ترتبط إدارة علاقات العملاء بشكل مباشر بقدرة البنك على تحقيق الابتكار والاستجابة لتغيرات السوق، وهو عنصر أساسي في النمو المستدام. فمعرفة احتياجات العملاء وتفضيلاتهم تمكن البنوك من تطوير منتجات مبتكرة تلبي تطلعات العملاء وتدعم القدرة التنافسية. وقد بينت دراسات مثل Guerola-Navarro et al. (2024) أن إدارة علاقات العملاء القائمة على التحليل الرقمي ترفع من قدرة المؤسسات على تطوير منتجات موجهة بدقة، مما يعزز استدامة النمو عبر التميز في السوق.

وتتضمن العلاقة بين المتغيرين أيضاً بُعداً مهماً يتمثل في الثقة والولاء. إذ تعد الثقة في البنوك أحد الشروط الأساسية للنمو المستدام، لأنها تزيد من احتمال استمرار العميل في التعامل مع البنك وزيادة حجم تعاملاته معه، وهو ما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الاستدامة المالية. وقد أكدت العديد من الدراسات العربية – مثل دراسة بخيت (2021) ودراسة منصور وعصفور (2023) – أن إدارة علاقات

العملاء تعزز الولاء والثقة، وهما من أهم العناصر التي تقود إلى بناء قاعدة عملاء مستقرة تشكل أساساً متيناً للنمو المستدام.

وأخيراً، تساهم إدارة علاقات العملاء في تعظيم قيمة العميل مدى الحياة (CLV)، وهي إحدى أهم الركائز التي يقوم عليها النمو المستدام. فالبنوك التي تركز على زيادة قيمة العميل عبر التفاعل المستمر والتخصيص وتحسين الخدمة تستطيع بناء علاقة طويلة المدى مع العميل، مما يضمن تدفقاً مستمراً للإيرادات. ويُعد هذا البعد تحديداً من أقوى الروابط بين إدارة علاقات العملاء والنمو المستدام، كما أشار إليه (Razak (2023) الذي أكد أن إدارة العلاقات المستدامة هي مدخل أساسي لتحقيق الاستدامة طويلة المدى في المؤسسات المالية.

### الدراسات السابقة التي ربطت بين المتغيرين (إدارة علاقات العملاء والنمو المستدام)

على الرغم من محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والنمو المستدام بصورة مباشرة، فإن عدداً من الدراسات العربية والأجنبية قد تناولت هذه العلاقة بصورة غير مباشرة عبر تحليل أثر ممارسات إدارة علاقات العملاء على متغيرات تُعد محركات أساسية للنمو المستدام، مثل الولاء، رضا العملاء، قيمة العميل مدى الحياة، الابتكار، والتحول الرقمي، والكفاءة التشغيلية. ويتيح هذا الاتجاه استخلاص أن إدارة علاقات العملاء تمثل أحد المداخل الرئيسة التي يمكن أن تساهم في دعم النمو المستدام في القطاع المالي.

فقد تناولت دراسة (Ferrer-Estévez & Chalmeta (2023) العلاقة بين إدارة علاقات العملاء المستدامة وخلق القيمة طويلة الأمد للمؤسسات، موضحة أن الممارسات التفاعلية والمتواصلة مع العملاء تساهم في تحقيق استدامة مالية عبر تطوير علاقة قائمة على الثقة والشفافية والمسؤولية. استخدمت الدراسة منهج مراجعة الأدبيات وبناء نموذج مفاهيمي، وأشارت نتائجها إلى أن إدارة علاقات العملاء تُعد من أهم المداخل التي تعزز قدرة المؤسسات على تحقيق نمو طويل المدى، لأنها ترفع من قيمة العميل مدى الحياة وتحد من فقدانه، وكلاهما عنصران جوهريان للنمو المستدام.

وفي دراسة (Kumar et al. (2022) التي ركزت على أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في تحسين تجربة العميل ورفع مستوى الرضا في القطاع البنكي، اعتمد الباحثون المنهج الكمي وتكونت العينة من عملاء البنوك. وأظهرت النتائج أن E-CRM يساهم في تحسين جودة التفاعل، وتطوير الخدمات الرقمية، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وهي عناصر ترتبط مباشرة بالكفاءة التشغيلية—أحد محركات النمو المستدام. وبذلك، قدمت الدراسة دليلاً على أن تحسين إدارة علاقات العملاء الرقمية يؤدي إلى تعزيز قدرة البنوك على تحقيق استدامة مالية وتشغيلية.

أما دراسة (Das & Hassan (2022) فقد بحثت في أثر إدارة علاقات العملاء وإدارة سلسلة الإمداد المستدامة على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية، باستخدام المنهج الكمي وعينة من العاملين في تلك المؤسسات. وأظهرت الدراسة أن إدارة علاقات العملاء تساهم في رفع الأداء وتطوير الكفاءة وتنمية القدرة التنافسية، مما يعزز إمكانية تحقيق نمو مستدام في المؤسسات. وعلى الرغم من أن الدراسة أجريت في قطاع غير بنكي، فإن نتائجها تعطي مؤشراً واضحاً على أن الممارسات العميل-محورية تُعد محركاً رئيساً للاستدامة المؤسسية.

وتبرز دراسة (Attia (2023) التي تناولت العلاقة بين ممارسات الاستدامة (ومن ضمنها إدارة علاقات العملاء) والأداء المؤسسي، وتوصلت إلى أن المؤسسات التي تبني علاقات قوية مع العملاء وتدمج الاتجاهات المستدامة في عملياتها تحقق معدلات نمو أفضل على المدى الطويل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأوصت بضرورة توسيع الاستثمار في ممارسات إدارة علاقات العملاء لأنها تعزز القدرة التنافسية وتقلل من المخاطر التشغيلية.

وفي السياق السياقي الدولي، ركزت دراسة (Wongsansukcharoen (2022 على أثر إدارة علاقات العملاء وإدارة علاقات المجتمع في الولاء للعلامة التجارية داخل بنك تجاري في تايلاند. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي على عينة من عملاء البنك، وأظهرت أن إدارة علاقات العملاء تؤثر بصورة مباشرة في الولاء، وأن الولاء يمثل مدخلاً مهماً لتحقيق استدامة مالية. إذ تشير الدراسة إلى أن البنوك التي تنجح في تعزيز الولاء تكون أكثر قدرة على تنمية قاعدة عملائها وتحقيق استقرار مالي طويل المدى، وهو ما يشكل جوهر النمو المستدام.

كما أكدت دراسة (Razak (2023 أن إدارة علاقات العملاء تُعد محركاً جوهرياً لاستدامة الأعمال، من خلال تحسين الاستجابة لاحتياجات العملاء، وتعزيز الثقة، وزيادة القيمة المتبادلة. اعتمدت الدراسة على تحليل الأدبيات وقدمت نموذجاً يوضح كيف يمكن لإدارة العلاقات أن تساهم في رفع مرونة المؤسسة وقدرتها على النمو في بيئات تنافسية معقدة.

ومن الاتجاهات ذات الصلة، أبرزت دراسة (Wang et al. (2022 أهمية الابتكار والمعرفة—وكلاهما يرتبط بإدارة علاقات العملاء—في دعم الاستدامة والنمو المستدام في المؤسسات المالية. اعتمد الباحثون المنهج التحليلي والنمذجة الهيكلية، وأشاروا إلى أن المؤسسات التي تمتلك معرفة متعمقة بتفضيلات عملائها تكون أكثر قدرة على تقديم حلول مالية مبتكرة قادرة على دعم النمو طويل المدى.

### التحليل المقارن للدراسات السابقة

تكشف الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة علاقات العملاء عن اتفاق واسع على أن بناء علاقات قوية مع العملاء يمثل مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستقرار في بيئات تنافسية شديدة التعقيد. فقد بينت معظم الدراسات، سواء في السياق العربي مثل بخيت (2021)، منصور وعصفور (2023)، نعمان والبطاينة (2021)، أو في السياق الدولي مثل Kumar et al. (2022) وWongsansukcharoen (2022)، أن أبعاد إدارة علاقات العملاء—وخاصة الاحتفاظ بجودة التفاعل والتواصل—تسهم بصورة مباشرة في رفع مستويات الرضا والولاء، وتخفيض تكاليف استقطاب العملاء الجدد، وتحسين تجربة العميل الكلية. وت converges الدراسات على أن CRM ليست مجرد أداة تشغيلية، بل إطار استراتيجي يقوم على تحليل البيانات، والتخصيص، وإدارة القيمة طويلة المدى، وهو ما يجعلها مكوناً مؤثراً في كفاءة البنوك وقدرتها على الاستجابة لتغيرات السوق. كما أشارت الدراسات التي ركزت على التحول الرقمي مثل Ledro et al. (2022) وRazak (2023) إلى أن توظيف الذكاء الاصطناعي والأنظمة الرقمية يعزز فعالية CRM ويجعلها قادرة على خلق قيمة متراكمة للعميل والمؤسسة.

وعلى الجانب الآخر، بينت الدراسات السابقة المتعلقة بالنمو المستدام—مثل لخضر وحلموس (2021)، العزاوي وآخرين (2021)، موسى وقمو (2023)—أن الاستدامة تعتمد على مجموعة من المحركات الأساسية، أبرزها الكفاءة التشغيلية، إدارة المخاطر، الابتكار، ورأس المال البشري، إضافة إلى التحول الرقمي والقدرة على تطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات السوق. كما أوضحت دراسات Wang et al. (2022) وAttia (2023) وDas & Hassan (2022) أن النمو المستدام يرتبط ارتباطاً وثيقاً باستراتيجيات إدارة المعرفة والابتكار والحوكمة المالية. وعند مقارنة هذه النتائج مع الدراسات التي تناولت العلاقة بين CRM والنمو المستدام بشكل مباشر أو غير مباشر—مثل Ferrer- Estévez & Chalmeta (2023) وWongsansukcharoen (2022)—يظهر بوضوح أن إدارة علاقات العملاء تمثل أحد أهم المحددات غير المالية للنمو المستدام، لأنها تخلق قاعدة عملاء مستقرة، وتزيد من قيمة العميل مدى الحياة، وتدعم استمرارية الإيرادات، وتعزز الكفاءة التشغيلية عبر التحول الرقمي. وبذلك، تتكامل نتائج الدراسات السابقة في الإشارة إلى أن النمو المستدام في القطاع البنكي لا يتحقق من خلال المؤشرات المالية فقط، بل يعتمد على جودة العلاقة مع العملاء، والابتكار، والتكنولوجيا، والحوكمة، وهي جميعها مكونات تقع في صميم إدارة علاقات العملاء.

## 2.5. الخاتمة

يتضح من استعراض وتحليل الأدبيات أن كلاً من إدارة علاقات العملاء و النمو المستدام في القطاع البنكي يمثلان مجالين مترابطين يتكاملان في طبيعة تأثيرهما ووظيفتهما داخل المنظمات المالية. فقد أظهرت الدراسات أن إدارة علاقات العملاء، بأبعادها المتمثلة في استقطاب العملاء، والاحتفاظ بهم، وجودة التفاعل، وتعظيم قيمة العميل مدى الحياة، تشكل حجر الأساس في بناء علاقات قوية ومستقرة مع العملاء، وتساعد البنوك على خلق قيمة مستدامة من خلال تعزيز الولاء، ورفع جودة الخدمات، وزيادة الكفاءة التشغيلية. وفي المقابل، أكدت الأدبيات التي تناولت مفهوم النمو المستدام وأبعاده في القطاع المالي أن تحقيق الاستدامة يتطلب تبني ممارسات إدارية ومالية متوازنة، تشمل إدارة المخاطر، والابتكار المالي، والتحول الرقمي، والالتزام بالحوكمة، إضافة إلى تعزيز علاقة البنك مع عملائه باعتبارهم المصدر الرئيس للقيمة طويلة المدى.

ومن خلال المراجعة المقارنة للدراسات السابقة، تبين وجود تقاطع جوهري بين المتغيرين، إذ تعد إدارة علاقات العملاء مدخلاً استراتيجياً لتحقيق النمو المستدام من خلال قدرتها على دعم الاستقرار المالي، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز قيمة العميل مدى الحياة. كما أن دمج التحول الرقمي في ممارسات إدارة العلاقات يسهم مباشرة في رفع مستوى التفاعل، وتطوير المنتجات المصرفية، وزيادة القدرة على الابتكار، وهي جميعها عوامل محورية لتحقيق الاستدامة البنكية. وفي السياق السعودي، تكتسب هذه العلاقة أهمية مضاعفة في ظل التوجهات الإصلاحية لرؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء قطاع مالي قوي ومتطور ومستدام، يركز على الابتكار، والحوكمة، والتفاعل المتقدم مع العملاء.

وبناءً عليه، يوفر الإطار النظري للدراسة أساساً علمياً متيناً لصياغة الفرضيات وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء) والمتغير التابع (النمو المستدام)، ويؤسس لضرورة اختبار أثر ممارسات CRM الحديثة—خاصة الرقمية منها—على تحسين مؤشرات النمو المستدام داخل القطاع البنكي السعودي، في ظل بيئة مالية تتسم بالتنافسية والتحول السريع. وتُعد هذه الدراسة بالتالي مساهمة علمية في سد الفجوة البحثية المتعلقة بدمج بُعدين لطالما تمت دراستهما بشكل منفصل، وتقديم إطار مفاهيمي يجمع بينهما في سياق مصرفي عربي معاصر.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة



### 3.1 المقدمة

يُعدّ هذا الفصل حجر الأساس المنهجي للدراسة، إذ يستعرض الإطار المنهجي الذي اعتمدته الباحثة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بآثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها الأربعة في تحقيق النمو المستدام بالقطاع البنكي السعودي. وتنبثق أهمية هذا الفصل من كونه يُحدد المسار العلمي الذي سلكته الدراسة، بدءاً من التعريفات الإجرائية للمتغيرات، مروراً بتصميم البحث والفلسفة التي يستند إليها، وانتهاءً بأساليب جمع البيانات وتحليلها.

إن الاختيار الدقيق للمنهجية المناسبة يُعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم، لا سيما في ظل التحولات الجوهرية التي يشهدها القطاع المصرفي السعودي استجابةً لمطالبات رؤية المملكة 2030. وقد حرصت الباحثة على انتقاء منهجية تتوافق مع طبيعة الظاهرة المدروسة، وتُمكن من استكشاف العلاقات السببية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء ومؤشرات النمو المستدام بصورة علمية رصينة.

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

#### 3.2.1 المتغير المستقل: إدارة علاقات العملاء (CRM)

تُعرّف إدارة علاقات العملاء إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموعة الاستراتيجيات والممارسات والتقنيات التي تتبناها البنوك السعودية لإدارة تفاعلاتها مع العملاء الحاليين والمحتملين، بهدف تعزيز رضاهم وولائهم وتعظيم القيمة المتبادلة. وتتكون من الأبعاد التالية:

**أولاً: استقطاب العملاء (Customer Acquisition)** يُقصد به إجرائياً: الأنشطة والبرامج التسويقية المُصممة لجذب عملاء جدد إلى البنك، وتشمل الحملات الترويجية المستهدفة، وتصميم المنتجات الجاذبة، وتسهيل إجراءات فتح الحسابات، واستخدام القنوات الرقمية للوصول إلى شرائح عملاء جديدة. ويُقاس من خلال معدل نمو قاعدة العملاء، وتكلفة اكتساب العميل الجديد، وفعالية القنوات التسويقية المختلفة.

**ثانياً: الاحتفاظ بالعملاء (Customer Retention)** يُعرّف إجرائياً بأنه: قدرة البنك على المحافظة على علاقاته مع عملائه الحاليين ومنع تسربهم إلى المنافسين، من خلال برامج الولاء، وتحسين جودة الخدمة، ومعالجة الشكاوى بفعالية، وتقديم عروض مخصصة للعملاء الحاليين. ويُقاس بمعدل الاحتفاظ بالعملاء، ومعدل إلغاء الحسابات، ومدة العلاقة مع البنك.

**ثالثاً: جودة التفاعل (Interaction Quality)** تُعرّف إجرائياً بأنها: مستوى التميز في جميع نقاط الاتصال بين البنك وعملائه، سواء كانت مباشرة عبر الفروع ومراكز الاتصال، أو رقمية عبر التطبيقات والمواقع الإلكترونية. وتشمل سرعة الاستجابة، واحترافية الموظفين، وسهولة الوصول، وتخصيص الخدمة. ويُقاس من خلال مؤشرات رضا العملاء، وصافي نقاط الترويج، ووقت حل المشكلات.

**رابعاً: قيمة العميل مدى الحياة (Customer Lifetime Value - CLV)** تُعرّف إجرائياً بأنها: إجمالي القيمة الاقتصادية المتوقعة التي يُولدها العميل للبنك طوال فترة علاقته معه، مع الأخذ بعين الاعتبار إيرادات المنتجات والخدمات المختلفة، وتكاليف الخدمة، واحتمالية البيع التقاطعي والتضاعدي. ويُقاس من خلال متوسط الإيرادات لكل عميل، وعدد المنتجات لكل عميل، ومعدل نمو محفظة العميل.

#### 3.2.2 المتغير التابع: النمو المستدام

يُعرّف النمو المستدام إجرائياً في سياق هذه الدراسة بأنه: قدرة البنك على تحقيق نمو متوازن ومستمر في أدائه المالي وحصته السوقية، مع الحفاظ على استقراره المالي والتزامه بمعايير الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030 للقطاع المالي. ويتضمن الأبعاد التالية:

- **النمو المالي:** الزيادة المستدامة في الأصول والودائع والأرباح والعائد على حقوق الملكية.
- **النمو السوقي:** التوسع في الحصة السوقية وقاعدة العملاء والانتشار الجغرافي والرقمي.
- **الاستدامة التشغيلية:** كفاءة العمليات والتحول الرقمي والابتكار في المنتجات.

### 3.3 تصميم البحث (بصلة البحث)

#### 3.3.1 الفلسفة البحثية (Research Philosophy)

تتبنى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) كإطار فلسفي موجّه، وذلك انطلاقاً من الافتراضات التالية:

تقوم الفلسفة الوضعية على الاعتقاد بوجود حقيقة موضوعية قابلة للقياس والملاحظة، بمعزل عن الباحث والمُبحوثين. وفي سياق هذه الدراسة، يُنظر إلى العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والنمو المستدام باعتبارها ظاهرة قابلة للرصد والقياس الكمي من خلال مؤشرات محددة. كما تسعى الوضعية إلى اكتشاف العلاقات السببية واختبار الفرضيات باستخدام أدوات قياس موحدة، وهو ما يتوافق مع هدف الدراسة في فحص أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء في تحقيق النمو المستدام.

ومن أبرز مبررات اختيار هذه الفلسفة: طبيعة مشكلة الدراسة التي تتطلب قياساً كمياً للعلاقات، وتوافر بيانات قابلة للقياس في القطاع البنكي، وإمكانية تعميم النتائج على البنوك السعودية، فضلاً عن اتساقها مع الدراسات السابقة في مجال إدارة علاقات العملاء.

تعتمد الدراسة المدخل الاستنباطي (Deductive Approach) الذي ينطلق من النظرية إلى الملاحظة، وفق الخطوات التالية:

تبدأ العملية بمراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة علاقات العملاء والنمو المستدام، ثم صياغة الفرضيات المستمدة من النظريات والدراسات السابقة، يلي ذلك تصميم أداة البحث لجمع البيانات الميدانية، ثم اختبار الفرضيات إحصائياً وتأكيدها أو نفيها، وأخيراً استخلاص النتائج والتوصيات.

ويتناسب هذا المدخل مع طبيعة الدراسة كونها تسعى لاختبار علاقات محددة مسبقاً بين متغيرات واضحة، وليس لاستكشاف ظاهرة جديدة.

تتبنى الدراسة استراتيجيّة المسح (Survey Strategy) للأسباب التالية:

تُعَدُّ هذه الاستراتيجية الأنسب لجمع بيانات كمية من عينة كبيرة من المبحوثين، كما تُمكن من دراسة العلاقات بين المتغيرات بصورة منهجية. وتتميز بالكفاءة الاقتصادية والزمنية في جمع البيانات، إضافةً إلى إتاحتها للتحليل الإحصائي المتقدم والتعميم على مجتمع الدراسة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها، وذلك للاعتبارات التالية:

يُمكن هذا المنهج من وصف واقع إدارة علاقات العملاء في البنوك السعودية بصورة دقيقة ومنهجية، كما يُتيح تحليل العلاقات الارتباطية والسببية بين متغيرات الدراسة. ويجمع بين الوصف الكمي للظاهرة وتفسيرها في ضوء الإطار النظري، فضلاً عن توفيره لقاعدة بيانات قابلة للتحليل الإحصائي المتعدد.

ويتضمن هذا المنهج شقين متكاملين: الشق الوصفي الذي يهدف إلى رصد واقع تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك السعودية، ووصف مستوى النمو المستدام المتحقق، وتحديد خصائص مجتمع الدراسة وعينتها. أما الشق التحليلي فيهدف إلى اختبار العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والنمو المستدام، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في التأثير على النمو، وفحص الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية.

□

#### مقدمة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة الكرام / العاملون في القطاع البنكي السعودي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان: "أثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها الأربعة (استقطاب العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، جودة التفاعل، وقيمة العميل مدى الحياة) في تحقيق النمو المستدام في القطاع البنكي السعودي وفق توجهات رؤية المملكة 2030.

ونظراً لأهمية رأيكم وخبرتكم العملية في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي ستُدلون بها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة.

#### إرشادات التعبئة:

• يُرجى قراءة كل عبارة بعناية قبل الإجابة

• يُرجى اختيار إجابة واحدة فقط لكل عبارة

• لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، المطلوب هو رأيكم الشخصي

- يُرجى الإجابة على جميع العبارات دون استثناء
- شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

□

### القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية الجنس:

- ذكر
- أنثى

### العمر:

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة
- 50 سنة فأكثر

### المؤهل العلمي:

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

### سنوات الخبرة في القطاع البنكي:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة
- 15 سنة فأكثر

### المستوى الوظيفي:

- موظف تنفيذي
- مشرف / رئيس قسم
- مدير إدارة
- مدير عام / إدارة عليا

### نوع البنك:

- بنك تقليدي
- بنك إسلامي
- بنك يقدم الخدمات

□

### القسم الثاني: محاور المتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء) المحور الأول: استقطاب العملاء (Customer Acquisition)

#### 1 2 3 4 5 العبارة

م

- 1 يمتلك البنك استراتيجيات تسويقية فعّالة لاستهداف شرائح العملاء المحتملين وجذبهم
- 2 يُوظّف البنك القنوات الرقمية ومنصات التواصل الاجتماعي بكفاءة للوصول إلى عملاء جدد
- 3 يُقدّم البنك عروضاً ومنتجات تنافسية تُحفّز العملاء الجدد على فتح حسابات والتعامل معه
- 4 يُسهّل البنك إجراءات فتح الحسابات والانضمام من خلال تقليل المتطلبات والوقت اللازم

### المحور الثاني: الاحتفاظ بالعملاء (Customer Retention)

## 12345 العبارة

م

- 1 يُطبّق البنك برامج ولاء متنوعة تُكافئ العملاء على استمرارية تعاملهم معه
- 2 يتواصل البنك بشكل استباقي مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم ومعالجة مشكلاتهم قبل تفاقمها
- 3 يمتلك البنك نظاماً فعالاً لمعالجة شكاوى العملاء والاستجابة لها في الوقت المناسب
- 4 يُقدّم البنك مزايا وعروضاً حصرية للعملاء الحاليين تُشجّعهم على البقاء وعدم التحول للمنافسين

## المحور الثالث: جودة التفاعل (Interaction Quality)

### 12345 العبارة

م

- 1 يتميز موظفو البنك بالاحترافية والكفاءة العالية في التعامل مع العملاء وتلبية طلباتهم
- 2 يُوفّر البنك قنوات تواصل متعددة وسهلة الوصول تُمكن العملاء من الحصول على الخدمة في أي وقت
- 3 يحرص البنك على تخصيص الخدمات والتواصل بما يتناسب مع احتياجات كل عميل وتفضيلاته
- 4 يتميز البنك بسرعة الاستجابة لاستفسارات العملاء وطلباتهم عبر مختلف نقاط الاتصال

## المحور الرابع: قيمة العميل مدى الحياة (Customer Lifetime Value)

### 12345 العبارة

م

- 1 يعتمد البنك على تحليل بيانات العملاء لتقدير قيمتهم المستقبلية وتصنيفهم وفقاً لذلك
- 2 يسعى البنك لزيادة عدد المنتجات والخدمات التي يستخدمها كل عميل (البيع التقاطعي والتصاعدي)
- 3 يُخصّص البنك موارد وخدمات متميزة للعملاء ذوي القيمة العالية للحفاظ على علاقتهم طويلة الأمد
- 4 يمتلك البنك استراتيجية واضحة لتنمية محفظة العميل وتعظيم العائد منه على المدى الطويل

## القسم الثالث: المتغير التابع (النمو المستدام)

### 12345 العبارة

م

- 1 يُحقّق البنك نمواً مستمراً في حجم أصوله وودائعه بما يعكس متانة مركزه المالي
- 2 يشهد البنك تحسّناً مستداماً في مؤشرات الربحية والعائد على حقوق المساهمين
- 3 ينجح البنك في توسيع حصته السوقية وزيادة قاعدة عملائه بشكل مطّرد
- 4 يُطوّر البنك منتجات وخدمات مبتكرة تُلبّي الاحتياجات المتغيرة للعملاء والسوق
- 5 يُحقّق البنك تقدّماً ملموساً في التحول الرقمي وتحسين كفاءة عملياته التشغيلية
- 6 يلتزم البنك بمعايير الحوكمة الرشيدة والشفافية في جميع تعاملاته وعملياته
- 7 يُساهم البنك في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تمويل المشاريع التنموية والمنشآت الصغيرة والمتوسطة

- يعمل البنك على تعزيز الشمول المالي وتوسيع نطاق الخدمات المصرفية 8  
لمختلف شرائح المجتمع
- تتوافق استراتيجيات البنك وخطته التوسعية مع مستهدفات رؤية المملكة 9  
2030 للقطاع المالي
- يوازن البنك بين تحقيق الأرباح قصيرة المدى والاستثمار في بناء قدرات 10  
مستدامة للمستقبل

## قائمة المراجع

- أبو عيسى، عمرو أحمد عبده. (2023). أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على ولاء عملاء الأعمال: دراسة ميدانية على مجموعة شركات العز الصناعية بجمهورية مصر العربية. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج3، ع8 ، 1055 - 1070. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1416712>
- أحمد، وليد أحمد خلف الله، و الأمين، عبدالرحمن محمد. (2020). إدارة العلاقة مع العملاء إلكترونياً كمدخل لخلق قيمة العملاء: بالتطبيق على عملاء المصارف في ولاية الخرطوم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج21، ع1 ، 125 - 136. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1153877>
- الإمام، وفقى السيد المتولي، و محمد، غادة جمال عبدالدايم. (2025). تأثير إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الاحتفاظ بالعملاء: دراسة تطبيقية على عملاء شركات الهاتف المحمول بمحافظة الدقهلية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج4، ع14 ، 1223 - 1272. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1610116>
- الإمام، وفقى السيد المتولي، و محمد، غادة جمال عبدالدايم. (2025). تأثير إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الاحتفاظ بالعملاء بالتطبيق على عملاء شركات الهاتف المحمول بمحافظة الدقهلية. مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات، مج5، ع7 ، 528 - 554. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1624628>
- بخيت، أماني محمد توفيق. (2021). أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء التنظيمي وتحليل الدور الوسيط لجودة العلاقة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع12 ، 302 - 336. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1227590>
- الجوجري، ريم عبدالناصر دسوقي، و حسانين، حازم حسانين محمد. (2021). دور السياسة الضريبية في تحقيق النمو المستدام في الإقتصاد العربي. الإداري، س43، ع165 ، 75 - 106. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1225147>
- حذاء، سمر حسن سالم، و مسلم، بسام علي أحمد. (2025). إدارة علاقات العملاء وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة شركات أكسا التجارية

بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية،  
مج3، ع3، 127 - 158. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1623285>

- شوماف، ولاء عبدالله محمد سعيد، و الجبالي، سمير موسى محمود. (2023). أثر إدارة علاقات العملاء في رضاهم: الدور الوسيط لجودة الخدمة المقدمة في قطاع تكنولوجيا المعلومات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1422282>

- الشيخ، عماد علي محمد جابر، لطيف، هدى سيد، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (2022). دور إدارة علاقات العملاء إلكترونياً في تحقيق ولاء عملاء شركات السياحة بالسوق المصري. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4، 316 - 340. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1334571>

- طلال، زغبة، و سعودي، نجوى. (2021). واقع إدارة علاقات العملاء بالمؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة لافارج بالمسيلة. مجلة آفاق للعلوم، مج6، ع4، 526 - 537. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1214087>

- عبد الحميد، طلعت أسعد، محمد، نسمة محمد محمود، و خشبة، ناجي محمد فوزي. (2020). إدارة علاقات العملاء وأثرها على الولاء: دراسة ميدانية على عملاء مراكز عمليات التجميل في محافظة الدقهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج44، ع2، 126 - 144. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1224115>

- العزاوي، ابتسام علي حسين، ياسين، فيان عبدالرحمن، و صالح، أسراء سعيد. (2021). دور البحث العلمي والابتكار المعرفي في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام: تجارب دولية مختارة. مجلة التنمية الاقتصادية، مج6، ع1، 35 - 52. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1134314>

- لخضر، عبيرات، و حلموس، الأمين. (2021). التعليم العالي ودوره في تحقيق النمو المستدام: حالة الجزائر. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج12، ع2، 285 - 300. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1180669>

- لخضر، عبيرات، و حلموس، الأمين. (2021). التعليم العالي ودوره في تحقيق النمو المستدام: حالة الجزائر. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج12، ع2، 285 - 300. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1180669>

- منصور، محمد أحمد، و عصفور، أمل. (2023). دور تطبيق إدارة علاقات العملاء على زيادة الاحتفاظ بالعملاء: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع4، 454 - 493. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1505381>

- منصور، محمد أحمد، و عصفور، أمل. (2023). دور تطبيق إدارة علاقات العملاء على زيادة الاحتفاظ بالعملاء: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع4، 454 - 493. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1505381>

- موسى، هزله، و قمو، أسية. (2023). دور التحول الرقمي والعائد الديمغرافي في تحقيق النمو المستدام: دراسة قياسية لـ21 دولة ناشئة للفترة 1995-2021. مجلة المنهل الاقتصادي، مج6، ع1، 347 - 364. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1399821>

- موسى، هزله، و قمو، أسية. (2023). دور التحول الرقمي والعائد الديمغرافي في تحقيق النمو المستدام: دراسة قياسية لـ21 دولة ناشئة للفترة 1995-2021. مجلة المنهل الاقتصادي، مج6، ع1، 347 - 364. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1399821>

- نعمان، مصطفى منذر، و البطاينة، عبدالله قاسم. (2021). أثر إدارة علاقات العملاء على ولاء العملاء في شركات الاتصالات العاملة في الأردن: رضا العملاء كعامل وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1209839>

- planning (ERP) and customer relationship management (CRM) systems for sustainable business practices. *International Journal of Computer Trends and Technology*, 72(4), 102-110.
- Attia, A. (2023). Effect of sustainable supply chain management and customer relationship management on organizational performance in the context of the Egyptian textile industry. *Sustainability*, 15(5), 4072
  - Das, S., & Hassan, H. K. (2022). Impact of sustainable supply chain management and customer relationship management on organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2140-2160
  - Emon, M. M. H., Khan, T., & Siam, S. A. J. (2024). Quantifying the influence of supplier relationship management and supply chain performance: an investigation of Bangladesh's manufacturing and service sectors. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 21(2), 2015-2015.
  - Ferrer-Estévez, M., & Chalmeta, R. (2023). Sustainable customer relationship management. *Marketing Intelligence & Planning*, 41(2), 244-262
  - Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 2733-2750
  - Guerola-Navarro, V., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Soto-Acosta, P. (2024). Customer relationship management and its impact on entrepreneurial marketing: A literature review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(2), 507-547.
  - Gupta, C. P., & Kumar, V. R. (2022, June). Artificial intelligence and internet of things: revolutionizing the implementation of customer relationship management. In *2022 ASU International Conference in Emerging Technologies for Sustainability and Intelligent Systems (ICETSIS)* (pp. 60-66). IEEE.
  - Jao, R., Ng, S., Holly, A., Ho, E. H., & Majid, J. (2023). The Influence of Implementing Customer Relationship Management on Corporate Sustainability with Eco-Friendly Marketing as Mediating Variable. *SENTRALISASI*, 12(1), 1-13
  - Kumar, P., Mokha, A. K., & Pattnaik, S. C. (2022). Electronic customer relationship management (E-CRM), customer experience and customer satisfaction: evidence from the banking industry. *Benchmarking: An International Journal*, 29(2), 551-572.
  - Ledro, C., Nosella, A., & Vinelli, A. (2022). Artificial intelligence in customer relationship management: literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 48-63.
  - Razak, I. (2023). Customer Relationship Management (CRM): Building Solid Relationships for Business Sustainability. *Journal Arbitrase: Economy, Management and Accounting*, 1(02), 120-126.
  - Sofi, M. R., Bashir, I., Parry, M. A., & Dar, A. (2020). The effect of customer relationship management (CRM) dimensions on hotel customer's satisfaction in Kashmir. *International Journal of Tourism Cities*, 6(3), 601-620.
  - Stawicka, E. (2024). The impact of customer relationship management on the sustainable development of enterprises. *Issues in Information Systems*, 25(1).

- Wang, S., Abbas, J., Sial, M. S., Álvarez-Otero, S., & Cioca, L. I. (2022). Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture. *Journal of innovation & knowledge*, 7(4), 100272.
- Wongsansukcharoen, J. (2022). Effect of community relationship management, relationship marketing orientation, customer engagement, and brand trust on brand loyalty: The case of a commercial bank in Thailand. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102826.