

العلاقة بين إدارة فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بالرياض

إعداد الطالب/ريم مشيب القحطاني

الرقم الجامعي/261002918

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي

2026م

قائمة المحتويات

3.....	المقدمة
5.....	مشكلة الدراسة
6.....	أهمية الدراسة
7.....	أهداف الدراسة
8.....	تساؤلات الدراسة
8.....	فرضيات الدراسة
9.....	الدراسات السابقة
13.....	المنطلقات النظرية للدراسة
17.....	المنهجية وطرق البحث
18.....	أدوات الدراسة
18.....	حدود الدراسة
20.....	المراجع

المقدمة

شهدت بيئة الأعمال خلال العقود الأخيرة تحولات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي، والانفتاح الاقتصادي، وازدياد حدة المنافسة بين الشركات، الأمر الذي فرض على المؤسسات ضرورة تطوير استراتيجياتها الإدارية والتسويقية بما يمكنها من تحقيق التميز والاستدامة. وفي ظل هذه المتغيرات، لم يعد نجاح الشركات يعتمد فقط على جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، بل أصبح مرتبطاً بقدرتها على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم، وتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا والولاء. ومن هذا المنطلق، برزت خدمة العملاء باعتبارها أحد أهم الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها الشركات لتعزيز مركزها التنافسي وتحقيق أهدافها التسويقية، حيث تمثل نقطة الاتصال المباشرة بين المؤسسة والعملاء، وتعكس جودة الأداء المؤسسي ومدى اهتمام الإدارة بتحقيق تجربة متميزة للمستفيدين (Ciobanu، 2017).

وتشكل إدارة فرق خدمة العملاء من الوظائف الإدارية الحيوية التي تسهم بصورة مباشرة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، إذ تعتمد على تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة أداء فرق العمل المسؤولة عن تقديم الخدمة، بما يضمن سرعة الاستجابة للاستفسارات والشكاوى، وحل المشكلات بكفاءة، وتحقيق التواصل الفعال مع العملاء. كما تسعى إدارة فرق خدمة العملاء إلى تنمية مهارات العاملين، وتعزيز روح العمل الجماعي، وتحفيز الموظفين، وتطوير قدراتهم الفنية والسلوكية، بما ينعكس إيجاباً على جودة التفاعل مع العملاء، ويؤدي إلى رفع مستوى رضاهم وثقتهم بالشركة. ويزداد الاهتمام بإدارة فرق خدمة العملاء في ظل التطور المستمر في قنوات التواصل الرقمية، وانتشار تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأنظمة إدارة علاقات العملاء، التي أصبحت تمثل أدوات أساسية لدعم كفاءة فرق الخدمة وتحسين أدائها (Seppänen، 2025).

يشكل الأداء التسويقي أحد أهم مؤشرات نجاح الشركات واستمراريتها، إذ يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التسويقية من خلال زيادة الحصة السوقية، ورفع حجم المبيعات، وتعزيز ولاء العملاء، وتحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية، وتحقيق رضا العملاء، وتنمية قدرتها التنافسية. ويعتمد الأداء التسويقي على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، من أبرزها كفاءة الموارد البشرية، وفاعلية العمليات الإدارية، وجودة الخدمات، ومستوى الابتكار، وفاعلية الاتصال مع العملاء، ومدى قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات المستمرة في الأسواق. لذلك

أصبحت الشركات تولي اهتمامًا متزايدًا بتطوير الأداء التسويقي باعتباره أحد المقاييس الرئيسية لتقييم نجاح الاستراتيجيات التسويقية وتحقيق النمو المستدام (Asif، 2024).

وتشير الأدبيات الإدارية والتسويقية إلى وجود علاقة وثيقة بين إدارة فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي، حيث تسهم الإدارة الفعالة لفرق الخدمة في تحسين تجربة العميل، وزيادة مستويات الرضا والولاء، وتعزيز السمعة المؤسسية، الأمر الذي يؤدي إلى جذب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وبالتالي تحسين مؤشرات الأداء التسويقي. كما أن فرق خدمة العملاء تمثل مصدرًا مهمًا للمعلومات المتعلقة باحتياجات العملاء وتوقعاتهم وملاحظاتهم، وهو ما يساعد الإدارات التسويقية على تطوير المنتجات والخدمات، وتصميم الحملات التسويقية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على بيانات واقعية. بما يعزز من قدرة الشركة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Fernández، 2023).

وفي المملكة العربية السعودية، شهد قطاع الأعمال تطورًا كبيرًا خلال السنوات الأخيرة، مدفوعًا بمسؤوليات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي ركزت على رفع كفاءة القطاع الخاص، وتعزيز جودة الخدمات، ودعم التحول الرقمي، وتحسين تجربة المستفيد، وتشجيع الابتكار في مختلف القطاعات الاقتصادية. وقد انعكس ذلك في اهتمام الشركات السعودية بتطوير إدارات خدمة العملاء، والاستثمار في تدريب الكوادر البشرية، وتبني التقنيات الحديثة في إدارة علاقات العملاء، وإنشاء مراكز اتصال متطورة، بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز رضا العملاء. كما ساهمت المنافسة المتزايدة بين الشركات في جعل خدمة العملاء أحد أهم عناصر التميز المؤسسي، وأداة رئيسية لتحقيق النمو وزيادة الحصة السوقية (Martínez-Peláez، 2023).

ورغم هذا الاهتمام المتزايد، لا تزال العديد من الشركات تواجه تحديات تتعلق بإدارة فرق خدمة العملاء، مثل ارتفاع معدلات دوران الموظفين، وضعف برامج التدريب والتأهيل، واختلاف مستويات الأداء بين فرق العمل، وضعف التنسيق بين إدارات خدمة العملاء والإدارات التسويقية، إضافة إلى محدودية الاستفادة من البيانات التي يتم جمعها من تفاعلات العملاء في تطوير الخطط والاستراتيجيات التسويقية. كما أن بعض الشركات تركز على الجوانب التشغيلية لخدمة العملاء دون الاهتمام بالدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تؤديه فرق الخدمة في تحسين الأداء التسويقي وتعزيز القدرة التنافسية، وهو ما قد يؤثر في مستوى رضا العملاء واستمرار ولائهم للشركة (Adewumi، 2024).

وانطلاقاً من هذه المعطيات، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين إدارة فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض، باعتبارها المركز الاقتصادي والإداري الأكبر في المملكة، والتي تضم عددًا كبيرًا من الشركات العاملة في مختلف القطاعات. وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين كفاءة إدارة فرق خدمة العملاء ومستوى الأداء التسويقي، من خلال قياس أثر ممارسات الإدارة المتعلقة بالتخطيط، والتنظيم، والتدريب، والتحفيز، والتقييم، والتواصل الداخلي، في مؤشرات الأداء التسويقي، بما يشمل رضا العملاء، وولاءهم، والصورة الذهنية، والحصة السوقية، ونمو المبيعات (Huy، 2025).

ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم إضافة علمية للأدبيات المتعلقة بإدارة خدمة العملاء والأداء التسويقي، كما توفر أدلة تطبيقية تساعد القيادات الإدارية وصناع القرار في الشركات السعودية على تطوير سياسات إدارة فرق خدمة العملاء، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، بما يعزز الأداء التسويقي ويدعم تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة المؤسسية، ويتوافق مع توجهات المملكة نحو بناء قطاع خاص أكثر كفاءة وابتكارًا وقدرة على المنافسة محليًا وعالميًا.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في أن العديد من الشركات السعودية بمدينة الرياض، على الرغم من إدراكها للأهمية الاستراتيجية لخدمة العملاء في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها التسويقية، لا تزال تواجه تفاوتًا في كفاءة إدارة فرق خدمة العملاء، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء التسويقي. ويظهر هذا التفاوت في اختلاف مستويات التخطيط والتنظيم والتدريب والتحفيز والمتابعة والتقييم داخل فرق خدمة العملاء، إضافة إلى ضعف التنسيق بين إدارات خدمة العملاء والإدارات التسويقية في بعض الشركات، مما يحد من الاستفادة المثلى من المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها من تفاعلات العملاء في تطوير الاستراتيجيات التسويقية واتخاذ القرارات المناسبة. كما أن التحولات الرقمية المتسارعة، وارتفاع توقعات العملاء، وشدة المنافسة في السوق السعودي، فرضت على الشركات ضرورة تطوير أساليب إدارة فرق خدمة العملاء بما يضمن تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق تجربة متميزة للعملاء، إلا أن مستوى الاستجابة لهذه المتطلبات لا يزال يختلف من شركة إلى أخرى. ومن ثم، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تسهم في قياس طبيعة العلاقة بين إدارة فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية

بمدينة الرياض، وتحديد مدى إسهام ممارسات الإدارة الفعالة لفرق خدمة العملاء في تحسين مؤشرات الأداء التسويقي وتعزيز قدرة الشركات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويتربط على استمرار هذه المشكلة عدد من الآثار السلبية التي قد تؤثر في أداء الشركات واستدامتها، من أبرزها انخفاض مستوى رضا العملاء وولائهم، وتراجع جودة تجربة العميل، وضعف القدرة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، وانخفاض فعالية الحملات التسويقية، وتراجع الحصة السوقية، وضعف الصورة الذهنية للشركة، وارتفاع معدلات الشكاوى، وانخفاض إنتاجية فرق خدمة العملاء، إضافة إلى ضعف الاستفادة من التغذية الراجعة الواردة من العملاء في تطوير المنتجات والخدمات، مما قد يؤدي إلى انخفاض القدرة التنافسية للشركات وصعوبة تحقيق النمو والاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالمنافسة المتزايدة (Albliwi, 2025).

بناءً على المشكلة الرئيسية للدراسة يكمن السؤال الرئيسي للدراسة فيما يلي: ما العلاقة بين إدارة فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع يجمع بين متغيرين من المتغيرات الإدارية والتسويقية ذات الأهمية المتزايدة، وهما إدارة فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي، حيث تسعى إلى توضيح طبيعة العلاقة بينهما في بيئة الأعمال السعودية. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية العربية من خلال تقديم إطار نظري يربط بين مفاهيم إدارة فرق العمل، وإدارة خدمة العملاء، والأداء التسويقي، بما يساعد على تفسير الكيفية التي تؤثر بها الممارسات الإدارية الخاصة بفرق خدمة العملاء في تحقيق النتائج التسويقية للشركات. كذلك توفر الدراسة أساساً علمياً يمكن أن تستند إليه الدراسات المستقبلية التي تتناول موضوعات إدارة علاقات العملاء، وجودة الخدمة، وسلوك العملاء، والتميز المؤسسي، والتسويق الخدمي، خاصة في ظل التحول الرقمي والتطور المستمر في تقنيات خدمة العملاء. ومن المتوقع أن تمثل نتائج الدراسة إضافة معرفية تسهم في تطوير النماذج النظرية التي تفسر العلاقة بين الإدارة الفعالة للموارد

البشرية في خدمة العملاء وتحسين الأداء التسويقي، خصوصًا في البيئة السعودية التي تشهد تطورًا متسارعًا في ممارسات الإدارة والتسويق.

- الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل القيادات الإدارية، ومديري التسويق، ومديري خدمة العملاء، وصناع القرار في الشركات السعودية بمدينة الرياض، من خلال توفير مؤشرات علمية توضح أثر كفاءة إدارة فرق خدمة العملاء في تحسين الأداء التسويقي. كما تساعد نتائج الدراسة الشركات على تطوير سياسات إدارة فرق خدمة العملاء، وتحسين برامج التدريب والتأهيل، وتعزيز نظم التحفيز والتقييم، ورفع مستوى التنسيق بين إدارات خدمة العملاء والإدارات التسويقية، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وزيادة رضا العملاء وولائهم، وتعزيز الصورة الذهنية للشركة، وتحقيق نمو المبيعات وزيادة الحصة السوقية. كذلك يمكن أن تساهم الدراسة في دعم جهود الشركات نحو تبني أفضل الممارسات الإدارية في إدارة فرق خدمة العملاء، والاستفادة من البيانات الناتجة عن تفاعلات العملاء في تطوير المنتجات والخدمات والاستراتيجيات التسويقية، بما يعزز قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويدعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى رفع كفاءة القطاع الخاص، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز تجربة العميل، وزيادة تنافسية الشركات السعودية في الأسواق المحلية والإقليمية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة

التعرف على العلاقة بين إدارة فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على العلاقة بين التخطيط والتنظيم لفرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية

بمدينة الرياض .

2. قياس العلاقة بين تدريب وتأهيل فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض .

3. التعرف على العلاقة بين تحفيز فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض .

4. قياس العلاقة بين تقييم ومتابعة أداء فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض .

5. التعرف على العلاقة بين التواصل والتنسيق بين فرق خدمة العملاء والإدارة التسويقية والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي للدراسة

ما العلاقة بين إدارة فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية

1. ما العلاقة بين التخطيط والتنظيم لفرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض؟

2. ما العلاقة بين تدريب وتأهيل فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض؟

3. ما العلاقة بين تحفيز فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض؟

4. ما العلاقة بين تقييم ومتابعة أداء فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض؟

5. ما العلاقة بين التواصل والتنسيق بين فرق خدمة العملاء والإدارة التسويقية والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والتنظيم لفرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتأهيل فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض .
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم ومتابعة أداء فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض .
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والتنسيق بين فرق خدمة العملاء والإدارة التسويقية والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض .

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (احمد، 2024) إلى قياس أثر جودة الخدمات الالكترونية لقطاع شركات الاتصالات السعودية في تحقيق ولاء العملاء، وذلك بالاعتماد على منهجية نمذجة المعادلات البنائية لتحليل البيانات وقياس العلاقة بين جودة الخدمات الإلكترونية وولاء العملاء، وتم التطبيق على عملاء شركة الاتصالات السعودية STC ، وقد تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام استمارة استبيان تتضمن سبعة محاور، خمسة منها متعلقة بأبعاد مقياس جودة الخدمة، ومحور خاص بولاء العميل، بالإضافة إلى محور خاص بالعوامل الشخصية لمجتمع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 126 حالة من عملاء شركة الاتصالات السعودية STC تم اختيارهم بشكل عشوائي، وقد تم استخدام نمذجة المعادلات البنائية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) من أجل بناء نموذج الدراسة واختبار الفرضيات، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، سرعة الاستجابة، التعاطف) على ولاء العميل لمزود الخدمة، ولا يوجد تأثير معنوي للبعدين (الملموسية، الأمان) على ولاء العميل.

هدفت دراسة (حظاء، 2025) إلى تحديد أثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها: (علاقات العملاء المبنية على التكنولوجيا، والاستجابة السريعة، وإدارة معرفة العملاء، والثقة في التعامل، وتنظيم إدارة علاقات العملاء) في الميزة

التنافسية بأبعادها: (الإبداع، والتكلفة، والجودة، والمرونة) في مجموعات شركات أكسا التجارية بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر العملاء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في عملاء مجموعة شركات أكسا التجارية، وتم اختيار عينة حجمها (400) مفردة من العملاء بطريقة العينة الملائمة المريحة، بسبب عدم توافر إطار معاينة محدد لمجتمع الدراسة (عملاء الشركة)، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الوصفية والاستدلالية لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى عال لمجموعة شركات أكسا التجارية بتحقيق الميزة التنافسية بجميع أبعادها، كما توصلت إلى أن إدارة علاقات العملاء تمارس بمستوى عال بجميع أبعادها، وتبين أيضاً وجود أثر إيجابي لإدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بمستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات أكسا التجارية بجميع أبعادها، لاسيما بعد الإبداع فهو الأكثر تأثيراً، وضرورة اهتمام شركات أكسا التجارية بشكل أكبر بممارسة إدارة علاقات العملاء بشكل كامل وديناميكي من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

تهدف دراسة (Mohammed، 2024) إلى استكشاف أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء (CRM) (أداء الخدمة، والتواصل مع العملاء، والوعود الواقعية، وحل المشكلات، والبحث المستمر) على الميزة التنافسية لبنك الراجحي في المملكة العربية السعودية. وذلك نظراً لقلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البنوك السعودية. لذا، جمعنا البيانات من 70 موظفاً يعملون في بنك الراجحي. ولتحليل البيانات، استخدمنا برنامجي SPSS و Smart-PLS للحصول على نتائج دقيقة. أظهرت النتائج أن أربعة أبعاد من أبعاد إدارة علاقات العملاء (أداء الخدمة، والوعود الواقعية، وحل المشكلات، والبحث المستمر) لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، باستثناء بُعد واحد (التواصل مع العملاء) الذي لم يُظهر علاقة ذات دلالة إحصائية بالميزة التنافسية. وبالتالي، تُسهم هذه النتائج المهمة في توجيه صانعي السياسات نحو إيلاء المزيد من الاهتمام لدور إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية في البنوك.

تشير أدلة كثيرة إلى وجود علاقة مباشرة بين توجه المسؤولية الاجتماعية للشركات وأداء الشركات. مع ذلك، تبدو هذه النتيجة غير دقيقة، ربما بسبب غياب عوامل وسيطة تؤثر في هذه العلاقة. وقد حفزت هذه الفجوة في الدراسات ذات الصلة إجراء هذه الدراسة (Salam، 2022)، التي تم من خلالها فحص رضا العملاء وولائهم كعاملين وسيطين محتملين في العلاقة بين توجه المسؤولية الاجتماعية للشركات وأداء الشركات. وكشفت نتائج استطلاع آراء

326 شركة سعودية ذات عمليات تجارية واسعة النطاق بين الشركات في أسواق الشرق الأوسط وأفريقيا، أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وأداء الشركات هي علاقة وسيطة بالكامل. ووجدنا أن سعي الشركات نحو تبني توجه المسؤولية الاجتماعية يؤثر إيجاباً على أدائها، والذي يتوسطه رضا العملاء وولائهم. وتشير هذه النتائج إلى دور توجه المسؤولية الاجتماعية للشركات في تعزيز أداء الشركات بشكل غير مباشر من خلال تحسين رضا العملاء وولائهم. لذلك، وبما أن الأعمال التجارية والمجتمع كيانان مترابطان ومتداخلان، فإن أصحاب الأعمال مسؤولون عن جميع أصحاب المصلحة (مثل الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع)، ويؤدي هذا التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية للشركات الذي يقوده أصحاب المصلحة إلى أداء مستدام للشركة.

تتناول دراسة (Alhamdi, 2026) الدور الوسيط لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية (e-CRM) في العلاقة بين استراتيجيات التسويق الرقمي والولاء الإلكتروني (e-loyalty). باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية، بالاعتماد على بيانات من 274 مستهلكاً سعودياً جُمعت عبر مسح مقطعي، اختبرنا التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للتسويق الرقمي، والخدمات الرقمية الإلكترونية، والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي على الولاء الإلكتروني من خلال وساطة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية. تكشف النتائج أن استراتيجيات التسويق الرقمي الثلاث تتنبأ بشكلٍ دالٍ إحصائياً بكلٍ من إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والولاء الإلكتروني. بدورها، تتنبأ إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بشكلٍ دالٍ إحصائياً بالولاء الإلكتروني ($\beta = 0.168$, $p = 0.005$). يُظهر تحليل الوساطة أن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (e-CRM) تُساهم جزئياً في العلاقة بين استراتيجيات التسويق الرقمي والولاء الإلكتروني، مع تأثيرات غير مباشرة كبيرة للتسويق الرقمي ($\beta = 0.060$, $p = 0.023$) والخدمات الرقمية الإلكترونية ($\beta = 0.056$, $p = 0.011$). يُظهر النموذج قدرة تفسيرية كبيرة ($R^2 = 0.782$ لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية؛ $R^2 = 0.838$ للولاء الإلكتروني) وأهمية تنبؤية قوية ($Q^2 = 0.777$ و 0.827 على التوالي). تشير النتائج إلى أن استراتيجيات التسويق الرقمي ترتبط بتعزيز الولاء الإلكتروني بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تحسين قدرات إدارة علاقات العملاء. قد تستفيد المؤسسات من النظر في مناهج التسويق الرقمي المتكاملة مع الاستفادة من أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية لتعزيز نتائج ولاء العملاء. تساهم هذه الدراسة برؤى نظرية حول فعالية التسويق الرقمي، وتقدم اعتبارات عملية لاستراتيجيات تفاعل العملاء الرقمي المستدامة في الأسواق الناشئة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق واضح على الأهمية الاستراتيجية لإدارة العلاقات مع العملاء وجودة الخدمات في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التسويقية للشركات. فقد أكدت جميع الدراسات، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أن نجاح المؤسسات في الأسواق التنافسية يعتمد على قدرتها على بناء علاقات مستدامة مع العملاء، والاستجابة لاحتياجاتهم، وتقديم خدمات ذات جودة مرتفعة تساهم في زيادة مستويات الرضا والولاء وتعزيز الأداء التنظيمي والتنافسي. كما أجمعت الدراسات على أن العميل يمثل المحور الأساسي للأنشطة التسويقية، وأن تحسين تجربة العميل يعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح الشركات واستمرارها.

كما تشابهت الدراسات في اعتمادها على المنهج الكمي أو المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، مع توظيف البرامج الإحصائية الحديثة، مثل SPSS و Smart-PLS ونمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات. كذلك ركزت معظم الدراسات على البيئة السعودية، سواء في شركات الاتصالات أو البنوك أو الشركات التجارية، الأمر الذي يجعل نتائجها ذات صلة بالسياق الذي تنتهي إليه الدراسة الحالية، ويعزز إمكانية الاستفادة منها في بناء الإطار النظري وتفسير النتائج.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من التقارب في الإطار العام للدراسات السابقة، فإنها اختلفت في طبيعة المتغيرات التي تناولتها، والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، والقطاعات التي أجريت فيها. فقد ركزت بعض الدراسات على قياس أثر جودة الخدمات الإلكترونية في تحقيق ولاء العملاء، بينما اهتمت دراسات أخرى بتحليل أثر إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية، أو دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المؤسسي من خلال متغيرات وسيطة مثل رضا العملاء وولائهم، في حين تناولت دراسات أخرى دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في تعزيز الولاء الإلكتروني في ظل استراتيجيات التسويق الرقمي.

كما اختلفت الدراسات في طبيعة مجتمعاتها البحثية، حيث أجريت بعض الدراسات على عملاء شركات الاتصالات، بينما ركزت دراسات أخرى على عملاء الشركات التجارية، أو موظفي البنوك، أو الشركات السعودية ذات الأنشطة التجارية المختلفة، وهو ما أدى إلى اختلاف نتائجها تبعاً لاختلاف طبيعة القطاع وخصائص العينة. كذلك تنوعت

الأساليب الإحصائية المستخدمة، حيث اعتمدت بعض الدراسات على تحليل الانحدار، بينما استخدمت أخرى نمذجة المعادلات الهيكلية وتحليل المسار، وهو ما يعكس اختلاف النماذج البحثية المستخدمة في تفسير العلاقات بين المتغيرات.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن وجود فجوة بحثية تتمثل في أن غالبية الدراسات ركزت على إدارة علاقات العملاء (CRM)، أو جودة الخدمات الإلكترونية، أو الولاء والميزة التنافسية، بينما لم تتناول بصورة مباشرة إدارة فرق خدمة العملاء باعتبارها متغيرًا إداريًا مستقلًا يمكن أن يؤثر في الأداء التسويقي داخل الشركات السعودية. كما أن معظم الدراسات ركزت على العلاقة بين العملاء والتكنولوجيا أو نظم إدارة العلاقات، في حين لم تمنح اهتمامًا كافيًا للجوانب الإدارية المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتدريب وتحفيز وتقييم فرق خدمة العملاء، باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في نجاح الأداء التسويقي.

وتتميز الدراسة الحالية بأنها تركز على العلاقة بين إدارة فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض، من خلال بناء نموذج بحثي يربط بين مجموعة من الأبعاد الإدارية لإدارة فرق خدمة العملاء، وهي التخطيط والتنظيم، والتدريب والتأهيل، والتحفيز، وتقييم الأداء، والتواصل والتنسيق، وبين الأداء التسويقي باعتباره المتغير التابع. كما تتميز الدراسة باعتمادها على البيانات الميدانية المستقاة من العاملين في الشركات السعودية، وليس فقط من العملاء، بما يوفر رؤية أكثر شمولًا حول واقع الممارسات الإدارية وتأثيرها في الأداء التسويقي.

وتكتسب الدراسة الحالية أهمية إضافية من ارتباطها بالتحويلات التي يشهدها قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية في إطار رؤية المملكة 2030، التي أكدت أهمية تطوير تجربة العميل، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، ودعم التحول الرقمي، بما يجعل نتائج الدراسة ذات قيمة علمية وعملية يمكن أن تسهم في تطوير سياسات إدارة فرق خدمة العملاء، وتحسين الأداء التسويقي، وتعزيز القدرة التنافسية للشركات السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تشكل المنطلقات النظرية من الركائز الأساسية التي تستند إليها الدراسات العلمية، إذ توفر الإطار الفكري الذي يفسر العلاقات بين المتغيرات ويُسهم في بناء الفرضيات وتفسير النتائج في ضوء النظريات الإدارية والتسويقية المعاصرة.

وتتناول هذه الدراسة العلاقة بين إدارة فرق خدمة العملاء بوصفها أحد المكونات الرئيسة للإدارة الحديثة، والأداء التسويقي بوصفه أحد أهم مؤشرات نجاح المؤسسات واستدامتها. وقد حظي هذا الموضوع باهتمام متزايد نتيجة التحولات التي شهدتها بيئة الأعمال، والتي جعلت العميل محوراً رئيساً لجميع الأنشطة التنظيمية والتسويقية، وأصبح نجاح الشركات يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على إدارة فرق خدمة العملاء بكفاءة وتحويل تفاعلاتهم مع العملاء إلى قيمة مضافة تدعم الأداء التسويقي وتعزز القدرة التنافسية.

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من النظريات الإدارية والتسويقية التي تفسر طبيعة العلاقة بين إدارة فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي، وفي مقدمتها نظرية إدارة الموارد البشرية، ونظرية التسويق بالعلاقات، ونظرية جودة الخدمة، ونظرية الميزة التنافسية، ونظرية التوجه نحو العميل، حيث تمثل هذه النظريات الأساس العلمي الذي تعتمد عليه الدراسة في تفسير العلاقة بين متغيراتها وتحليل نتائجها (Diani، 2024).

- نظرية إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management Theory)

تشكل نظرية إدارة الموارد البشرية من أهم النظريات التي تفسر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، إذ تنظر إلى العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر أهمية داخل المنظمة، والقادر على تحقيق التميز المؤسسي إذا ما تمت إدارته بصورة فعالة. وتؤكد هذه النظرية أن نجاح المؤسسة لا يرتبط فقط بتوفير الموارد المالية أو التقنية، وإنما يعتمد بصورة أساسية على كفاءة العاملين ومستوى تأهيلهم وتحفيزهم وإدارتهم بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق أفضل مستويات الأداء.

وفي إطار إدارة فرق خدمة العملاء، تشير هذه النظرية إلى أن فعالية الفرق تعتمد على مجموعة من الممارسات الإدارية، تشمل التخطيط السليم، والاستقطاب، والتدريب المستمر، والتحفيز، والتقييم، والتواصل، وتمكين العاملين، حيث تؤدي هذه الممارسات إلى رفع كفاءة الموظفين وزيادة قدرتهم على التعامل مع العملاء بصورة احترافية. كما تؤكد النظرية أن الموظفين الذين يحصلون على التدريب والدعم والتحفيز الكافي يكونون أكثر قدرة على تقديم خدمات عالية الجودة، والتعامل مع شكاوى العملاء بكفاءة، والمساهمة في بناء علاقات إيجابية مع العملاء، وهو ما ينعكس مباشرة على الأداء التسويقي للشركة من خلال تحسين رضا العملاء ورفع معدلات الاحتفاظ بهم وزيادة المبيعات (Tripathi، 2025).

- نظرية التسويق بالعلاقات (Relationship Marketing Theory)

تشكل نظرية التسويق بالعلاقات من أبرز النظريات الحديثة في الفكر التسويقي، حيث تركز على بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء بدلاً من التركيز على عمليات البيع قصيرة المدى. وتنطلق هذه النظرية من أن الاحتفاظ بالعملاء

الحاليين أكثر جدوى وأقل تكلفة من استقطاب عملاء جدد، ولذلك ينبغي على الشركات الاهتمام بتقديم خدمات متميزة تحقق رضا العملاء وتعزز ولائهم.

وترى هذه النظرية أن فرق خدمة العملاء تمثل الواجهة الرئيسية للمؤسسة في تعاملها مع العملاء، وأن جودة إدارة هذه الفرق تؤثر بصورة مباشرة في نجاح استراتيجية التسويق بالعلاقات. فكلما تمكنت الإدارة من تطوير مهارات العاملين وتحسين مستوى التواصل مع العملاء والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم، زادت قدرة المؤسسة على بناء علاقات قوية ومستدامة معهم. كما تسهم هذه العلاقات في تعزيز السمعة المؤسسية، وزيادة الثقة، وتحقيق الولاء، ورفع الأداء التسويقي من خلال تكرار عمليات الشراء وزيادة التوصية الإيجابية بالعلامة التجارية (Salehzadeh، 2024).

- نظرية جودة الخدمة (Service Quality Theory)

تؤكد نظرية جودة الخدمة أن جودة الخدمات المقدمة للعملاء تُعد من أهم العوامل المؤثرة في رضا العملاء واستمرار تعاملهم مع المؤسسة. وتوضح النظرية أن جودة الخدمة لا تعتمد فقط على طبيعة المنتج أو الخدمة، وإنما ترتبط أيضًا بطريقة تقديمها، وسرعة الاستجابة، وكفاءة الموظفين، والاهتمام باحتياجات العملاء، والقدرة على حل المشكلات بصورة فعالة.

وتشير النظرية إلى أن إدارة فرق خدمة العملاء تمثل أحد أهم المحددات الرئيسية لجودة الخدمة، حيث إن الموظفين هم المسؤولون عن تنفيذ السياسات الخدمية والتفاعل المباشر مع العملاء. ولذلك فإن الاستثمار في تدريب فرق خدمة العملاء، وتوفير بيئة عمل مناسبة، وتحسين نظم الاتصال والتنسيق، يسهم في رفع جودة الخدمة، وزيادة رضا العملاء، وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التسويقي وتعزيز القدرة التنافسية للشركة (Mebratiea، 2025).

- نظرية الميزة التنافسية (Competitive Advantage Theory)

ترى نظرية الميزة التنافسية أن المؤسسات تحقق النجاح عندما تمتلك موارد أو قدرات يصعب على المنافسين تقليدها، بما يمكنها من تقديم قيمة متميزة للعملاء. ولا تقتصر هذه الموارد على الجوانب المالية أو التقنية، بل تشمل أيضًا الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، ومستوى جودة الخدمات، وكفاءة العمليات الإدارية.

وفي ضوء هذه النظرية، تُعد إدارة فرق خدمة العملاء من الموارد الاستراتيجية التي يمكن أن تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة، خاصة إذا كانت تمتلك فرق عمل ذات مهارات عالية، وقدرة على الابتكار، وسرعة في الاستجابة، ومرونة في

التعامل مع العملاء. ويسهم ذلك في تحسين تجربة العميل، وزيادة مستويات الرضا والولاء، وتعزيز السمعة المؤسسية، وهي جميعها عوامل تؤثر بصورة مباشرة في الأداء التسويقي للشركات، وتمكنها من تحقيق نمو مستدام في الأسواق.

- نظرية التوجه نحو العميل (Customer Orientation Theory)

تشكل نظرية التوجه نحو العميل من أهم النظريات التي تقوم عليها الإدارة والتسويق الحديث، حيث تؤكد أن جميع أنشطة المؤسسة ينبغي أن تركز على فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم والعمل على تلبيتها بصورة تتجاوز توقعاتهم. وتنطلق النظرية من أن العميل يمثل محور جميع القرارات الإدارية والتسويقية، وأن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها في بناء قيمة حقيقية للعميل.

وتوضح النظرية أن إدارة فرق خدمة العملاء تؤدي دورًا محوريًا في تطبيق مفهوم التوجه نحو العميل، من خلال ضمان تقديم خدمات تتسم بالجودة والسرعة والمرونة، والاستماع إلى ملاحظات العملاء، والاستفادة منها في تطوير المنتجات والخدمات. كما تؤكد أن الشركات التي تتبنى ثقافة تنظيمية تضع العميل في مقدمة أولوياتها تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها التسويقي، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق مستويات مرتفعة من الولاء والاحتفاظ بالعملاء (Rasool, 2019).

- العلاقة بين المنطلقات النظرية ومتغيرات الدراسة

تشكل النظريات السابقة إطارًا علميًا متكاملًا لتفسير العلاقة بين إدارة فرق خدمة العملاء باعتبارها المتغير المستقل، والأداء التسويقي باعتباره المتغير التابع في الدراسة الحالية. فتركز نظرية إدارة الموارد البشرية على أهمية التخطيط والتدريب والتحفيز والتقييم في رفع كفاءة فرق خدمة العملاء، بينما تؤكد نظرية التسويق بالعلاقات أن جودة التفاعل مع العملاء تؤدي إلى بناء علاقات طويلة الأجل تسهم في تعزيز الأداء التسويقي. كما توضح نظرية جودة الخدمة أن تحسين جودة الخدمة يمثل عاملاً رئيسًا في رفع رضا العملاء وتحقيق الولاء، في حين تؤكد نظرية الميزة التنافسية أن فرق خدمة العملاء الكفؤة تمثل موردًا استراتيجيًا يمنح المؤسسة تفوقًا على منافسيها. أما نظرية التوجه نحو العميل فتوضح أن نجاح المؤسسة يرتبط بقدرتها على فهم احتياجات العملاء وتلبيتها من خلال إدارة فعالة لفرق الخدمة.

تنطلق الدراسة من افتراض أن الإدارة الفعالة لفرق خدمة العملاء، من خلال التخطيط والتنظيم، والتدريب والتأهيل، والتحفيز، وتقييم الأداء، والتواصل والتنسيق مع الإدارة التسويقية، تسهم بصورة إيجابية في تحسين الأداء التسويقي للشركات السعودية بمدينة الرياض، من خلال رفع مستوى رضا العملاء وولائهم، وتعزيز الصورة الذهنية للعلامة التجارية، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق نمو المبيعات، ودعم القدرة التنافسية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية

المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى تطوير القطاع الخاص، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز تجربة العميل، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي (Alfawaire, 2021).

المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة الحالية على المنهجية الكمية (Quantitative Methodology) بوصفها المنهجية الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ تهدف إلى قياس العلاقة بين إدارة فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض، واختبار الفرضيات المتعلقة بهذه العلاقة باستخدام أساليب التحليل الإحصائي. وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على تحويل الظواهر الإدارية والتسويقية إلى بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل، بما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وتستند الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أحد أهم المناهج الكمية المستخدمة في الدراسات الإدارية، حيث يهدف إلى وصف واقع إدارة فرق خدمة العملاء في الشركات السعودية، وتحليل مستوى الأداء التسويقي، ثم دراسة العلاقة بينهما باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويساعد هذا المنهج في تحديد درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة، واختبار مدى تأثير ممارسات إدارة فرق خدمة العملاء في تحسين الأداء التسويقي، إضافة إلى تفسير النتائج في ضوء الأدبيات العلمية والنظريات ذات العلاقة.

وتبدأ إجراءات الدراسة بتحديد مجتمع الدراسة والعينة المناسبة، ثم تصميم أداة الدراسة في ضوء متغيراتها، والتحقق من صدقها وثباتها من خلال الأساليب العلمية المتعارف عليها. وبعد ذلك يتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة وجمع البيانات، ثم إدخالها إلى برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة. وتشمل هذه التحليلات الإحصاءات الوصفية، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية، إلى جانب الإحصاءات الاستدلالية، مثل معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي، واختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) عند الحاجة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة وقياس قوة العلاقة بين إدارة فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي.

كما تعتمد الدراسة على بناء نموذج مفاهيمي يتكون من متغير مستقل هو إدارة فرق خدمة العملاء بأبعاده (التخطيط والتنظيم، التدريب والتأهيل، التحفيز، تقييم الأداء، والتواصل والتنسيق)، ومتغير تابع هو الأداء التسويقي، بما يسمح

بتحليل العلاقات بين هذه المتغيرات بصورة علمية دقيقة، والخروج بنتائج تسهم في دعم القرارات الإدارية والتسويقية داخل الشركات السعودية.

أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة المنهجية الكمية، وقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من أفراد العينة في وقت مناسب، بما يسمح بإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة. وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي، مع مراعاة وضوح العبارات وشمولها لجميع أبعاد الدراسة.

وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسين؛ يضم القسم الأول البيانات الديموغرافية للمبحوثين، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي. أما القسم الثاني فيتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث تشمل عبارات خاصة بأبعاد إدارة فرق خدمة العملاء، وهي: التخطيط والتنظيم، والتدريب والتأهيل، والتحفيز، وتقييم الأداء، والتواصل والتنسيق، إضافة إلى عبارات تقيس مستوى الأداء التسويقي داخل الشركات. ويتم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة)، مع التحقق من صدق الأداة من خلال التحكيم العلمي، وثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، بما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في الشركات السعودية بمدينة الرياض، وتشمل مديري خدمة العملاء، ومديري التسويق، ورؤساء فرق خدمة العملاء، والمشرفين، والعاملين في إدارات خدمة العملاء والتسويق، وذلك لارتباطهم المباشر

بمتغيرات الدراسة، وقدرتهم على تقديم معلومات دقيقة حول واقع إدارة فرق خدمة العملاء ومستوى الأداء التسويقي داخل شركاتهم.

- الحدود الزمانية

تجرى الدراسة خلال عام 2026، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة، بما يعكس واقع العلاقة بين إدارة فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي في الشركات السعودية بمدينة الرياض في ظل التطورات التنظيمية والتقنية الحالية.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الشركات العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، باعتبارها المركز الاقتصادي والإداري الرئيس للمملكة، والتي تضم عددًا كبيرًا من الشركات المحلية والدولية العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين إدارة فرق خدمة العملاء والأداء التسويقي.

المراجع

- المراجع العربية:

- احمد, م. أ. (2024). قياس أثر جودة الخدمات الإلكترونية للاتصالات السعودية في تحقيق ولاء العملاء باستخدام نمذجة المعادلات البنائية . Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383398724_qyas_athr_jwdt_alkhdmata_alalktrwnyt_llatsalat_alswdyt_fy_thqqwla_almla_bastkhdam_nmdhjt_almadlat_albnayyt
- حذاء, س. ح. (2025). إدارة علاقات العملاء وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة شركات أكسا التجارية بالمملكة العربية السعودية . Retrieved from <https://journals.ust.edu.ye/USTJMHS/ar/article/view/152>

- المراجع الأجنبية:

- Adewumi, A. (2024). Strategic innovation in business models: Leveraging emerging technologies to gain a competitive advantage. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384998152_Strategic_innovation_in_business_models_Leveraging_emerging_technologies_to_gain_a_competitive_advantage
- Albliwi, S. A. (2025). Service Quality and Consumer Behavior in Saudi Arabia: Examining Transactions and Technological Integration within the Vision 2030 Framework. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392479902_Service_Quality_and_Consumer_Behavior_in_Saudi_Arabia_Examining_Transactions_and_Technological_Integration_within_the_Vision_2030_Framework
- Alfawaire, F. (2021). The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/15/8445>
- Alhamdi, F. M. (2026). Electronic customer relationship management as a mediator between digital marketing strategies and electronic loyalty among Saudi Arabian consumers. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-026-03375-7>
- Asif, M. (2024). The Role of Digital Transformation, Corporate Culture, and Leadership in Enhancing Corporate Sustainable Performance in the Manufacturing Sector of China. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/7/2651>
- Ciobanu, O. G. (2017). The impact and importance of new technologies in business development in context of economic diversity. Retrieved from

- https://www.researchgate.net/publication/319338477_The_impact_and_importance_of_new_technologies_in_business_development_in_context_of_economic_diversity
- Diani, R. D. (2024). The Role of Human Resources in Human Capital Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385534679_The_Role_of_Human_Resources_in_Human_Capital_Management
- Fernández, I. A. (2023). Innovation and international business: A systematic literature review. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9871228/>
- Huy, P. Q. (2025). Unveiling how business process management capabilities foster dynamic decision-making for effectiveness of sustainable digital transformation. Retrieved from <https://www.emerald.com/bpmj/article/31/8/67/1267027/Unveiling-how-business-process-management>
- Martínez-Peláez, R. (2023). Role of Digital Transformation for Achieving Sustainability: Mediated Role of Stakeholders, Key Capabilities, and Technology. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372459376_Role_of_Digital_Transformation_for_Achieving_Sustainability_Mediated_Role_of_Stakeholders_Key_Capabilities_and_Technology
- Mebratiea, E. (2025). Knowledge-based human resource management practices and organizational performance in selected universities of Amhara regional state, Ethiopia: the moderating effect of intellectual capital. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2025.2491688>
- Mohammed, A. (2024). The Impact Of Customer Relationship Management On Competitive Advantage: Case Study In Saudi Arabian Banks. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379080169_The_Impact_Of_Customer_Relationship_Management_On_Competitive_Advantage_Case_Study_In_Saudi_Arabian_Banks
- Rasool, S. F. (2019). How Human Resource Management Practices Translate Into Sustainable Organizational Performance: The Mediating Role Of Product, Process And Knowledge Innovation. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6830386/>
- Salam, M. A. (2022). CSR orientation and firm performance in the Middle Eastern and African B2B markets: The role of customer satisfaction and customer loyalty. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850122002152>
- Salehzadeh, R. (2024). Decision making in human resource management: a systematic review of the applications of analytic hierarchy process. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11346249/>
- Seppänen, S. (2025). Understanding determinants of digital transformation and digitizing management functions in incumbent SMEs. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666954425000018>
- Tripathi, V. (2025). Leveraging the Power of Human Resource Management Practices for Workforce Empowerment in SMEs on the Shop Floor: A Study on Exploring and Resolving Issues in Operations Management. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/15/6928>

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration

**The Relationship Between Customer Service Team Management and Marketing
Performance in Saudi Companies in Riyadh**

Prepared by the student/

University ID/

Supervisor/

Prof. Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed

Prof. Dr. Fayez Ali Jarad

Year

2026