

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Sharafany Dilman Khoshavi Ramadan & Ismail Rozhan Tahsin. Marketing Improvisation as an Approach to Achieving Customer Retention An Explorative Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in several Construction Contracting Companies in Duhok Governorate. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (3) Part (2):108-120.

Marketing Improvisation as an Approach to Achieving Customer Retention

An Explorative Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in several Construction Contracting Companies in Duhok Governorate

Dilman Khoshavi Ramadan Sharafany ¹, Rozhan Tahsin Ismail ²

¹ Department of Business Administration / College of Administration and Economics / University of Duhok, Duhok, Iraq

² Department of Business Administration Technologies / College of Administrative Technology / Duhok Polytechnic University, Duhok, Iraq

dilman.khoshavi@uod.ac ¹
rozhan.ismael@dpu.edu.krd ²

Abstract: This study addresses a contemporary topic: marketing improvisation as a strategic approach to achieving customer retention, particularly within the construction contracting and engineering project sector in the province of Duhok. Marketing improvisation has emerged as a vital response to the growing complexity, uncertainty, and competitiveness in business environments. The study aims to examine the relationship between marketing improvisation—represented by its dimensions (intuition, marketing alertness, organizational memory, and creative solution building)—and customer retention, which is a key driver of long-term organizational success.

The research adopted a descriptive-analytical methodology. A structured questionnaire was distributed to a purposive sample of administrative leaders in selected contracting and engineering firms operating in Duhok. Data were analysed using appropriate statistical tools to test the study's hypotheses and determine the strength of relationships between variables.

Findings revealed a statistically significant positive correlation and impact between marketing improvisation practices and the firms' ability to retain customers. The results further highlighted the importance of marketing alertness and creative solution development as the most influential factors in reinforcing customer relationships and loyalty. Based on these findings, the study recommends enhancing the improvisational capabilities of marketing leaders, promoting flexible decision-making, and fostering a supportive organizational culture for innovative and responsive marketing behaviors

Keywords: Marketing Improvisation, Customer Retention.

الارتجال التسويقي كمدخل لتحقيق الاحتفاظ بالزبائن

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من شركات المقاولات الإنشائية في محافظة دهوك

أ.م. د. دلمان خوشافي رمضان شرفاني^١، الباحثة: روزان تحسين اسماعيل^٢

^١ قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة دهوك، دهوك، العراق
^٢ قسم تقنيات إدارة الأعمال/ كلية التقنية الإدارية/ جامعة دهوك التقنية، دهوك، العراق

المستخلص: يتناول هذا البحث موضوعاً معاصراً يتمثل في "الارتجال التسويقي" بوصفه أحد المفاهيم الحديثة التي برزت كاستجابة ضرورية لتسارع وتيرة التغيير في بيئة الأعمال، وتحديدًا في قطاع المقاولات الإنشائية، الذي يتميز بدرجة عالية من التعقيد والمنافسة وعدم الاستقرار. ويسعى البحث إلى استكشاف العلاقة بين الارتجال التسويقي بأبعاده المختلفة (الحدس، اليقظة التسويقية، الذاكرة التنظيمية، وبناء الحلول الإبداعية)، وبين الاحتفاظ بالزبائن بوصفه هدفًا استراتيجيًا يضمن استمرارية الشركة ونموها في سوق مليء بالتحديات. استخدم المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة قصدية مكونة من عدد من القيادات الإدارية في شركات المقاولات والمشاريع الهندسية المحدودة العاملة في محافظة دهوك. وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مناسبة لاختبار الفرضيات والتحقق من العلاقات بين المتغيرات. توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الارتجال التسويقي والقدرة على الاحتفاظ بالزبائن. كما أظهرت النتائج أهمية اليقظة التسويقية وبناء الحلول الإبداعية كأكثر الأبعاد تأثيرًا في تعزيز العلاقة مع الزبائن واستبقائهم. وبناءً على النتائج، قدم البحث عددًا من التوصيات أبرزها ضرورة تمكين القيادات التسويقية من اتخاذ قرارات مرنة وسريعة، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للارتجال الإبداعي في الأنشطة التسويقية.

الكلمات المفتاحية: الارتجال التسويقي، الاحتفاظ بالزبائن.

Corresponding Author: E-mail: dilman.khoshavi@uod.ac

المقدمة

تواجه بيئة الأعمال اليوم تحديات متزايدة تتمثل في التقلبات الاقتصادية، وتغير أذواق الزبائن، واشتداد المنافسة، وتنامي متطلبات الأسواق، مما يجعل الشركات مطالبة باتباع استراتيجيات تسويقية أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة الفورية. وفي هذا السياق، برز مفهوم الارتجال التسويقي كأحد التوجهات الإدارية الحديثة القادرة على تعزيز سرعة التفاعل مع المستجدات، واتخاذ قرارات تسويقية غير مخططة مسبقاً لكنها فعالة وملائمة للظروف المفاجئة. فالارتجال التسويقي لا يعدّ عشوائية في السلوك بل هو نتاج خبرة، وذكاء سياقي، وذاكرة تنظيمية متراكمة، تسمح للمسوقين بإيجاد حلول إبداعية آنية ضمن بيئات عمل معقدة وسريعة التغير. وفي الوقت ذاته، يمثل الاحتفاظ بالزبائن هدفاً استراتيجياً تسعى إليه جميع المنظمات، لاسيما وأن كلفة كسب زبون جديد غالباً ما تفوق كلفة المحافظة على زبون حالي. فالاحتفاظ بالزبون يرتبط بجوانب متعددة مثل رضا الزبائن، جودة الخدمات، التفاعل المستمر، وخلق تجارب تسويقية مرنة وشخصية. ومن هنا تزداد الحاجة إلى فهم طبيعة العلاقة بين الممارسات التسويقية المرنة – وعلى رأسها الارتجال التسويقي – وبين قدرة الشركات على بناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنهم. إن شركات المقاولات الإنشائية تحديداً تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد والتقلب وعدم الاستقرار، مما يجعلها أكثر حاجة لتطبيق أدوات ارتجالية في التسويق تتناسب مع طبيعة مشاريعها وظروفها الميدانية. كما أن خصوصية هذا القطاع – بما يتضمنه من زبائن متعددين، وحلول مخصصة، وتداخل في مراحل التنفيذ – تتطلب استجابات تسويقية سريعة وفعالة.

وعليه، يسعى هذا البحث إلى استكشاف الدور الذي يلعبه الارتجال التسويقي، بأبعاده المختلفة، في تحقيق الاحتفاظ بالزبائن ضمن شركات المقاولات والمشاريع الهندسية في محافظة دهوك، من خلال استطلاع آراء القيادات الإدارية في تلك الشركات. ويأمل البحث في أن تسهم نتائجه في بناء إطار علمي وتطبيقي يعزز من قدرة تلك الشركات على مجابهة متغيرات السوق، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال استراتيجيات مرنة وفعالة في التسويق.

المبحث الأول المنهجية

أولاً: مشكلة البحث

تواجه منظمات الأعمال صعوبات كبيرة وتنافس قوي في مجال جذب الزبائن فضلاً عن الاحتفاظ بهم لأطول مدة زمنية ممكنة، ومن أجل تحقيق ذلك تلجأ المنظمات إلى استبدال الإجراءات التقليدية بطرق أكثر عصرية وتطوراً لكسب الزبائن والاحتفاظ بهم، أو إدخال تحديثات على الأساليب الروتينية المعمول بها والتي تشكل عائقاً في بعض الأحيان إما لتحقيق رغبات وتطلعات الزبائن. ويُعد قطاع الأعمال، وخاصة شركات المقاولات وبناء مشاريع الإسكان، ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تسلط الأدبيات العلمية الضوء على أهمية هذا القطاع في توفير فرص العمل، وتعزيز النمو الاقتصادي، وتحقيق الاستقرار الاجتماعي من خلال معالجة أزمة الإسكان. يشير (Kotler, 2021: 175) إلى أن نجاح المنظمات في هذا القطاع يعتمد بشكل كبير على قدرتها على التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية، والارتجال في مواجهة التحديات التسويقية المعقدة. كما يؤكد (Zeithaml et al., 2019: 220) على ضرورة اعتماد استراتيجيات تسويقية مبتكرة لتحسين رضا الزبائن، بما يساهم في تعزيز ولائهم وضمان استدامة العلاقات معهم. ويمكن طرح مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- ١- أهل تدرك شركات المقاولات الإنشائية أهمية الارتجال التسويقي؟
- ٢- بهل هناك ارتباط معنوي بين الارتجال التسويقي والاحتفاظ بالزبون في شركات المقاولات الإنشائية؟
- ٣- ما مدى تأثير الارتجال التسويقي في تعزيز الاحتفاظ بالزبائن الزبائن؟

ثانياً: أهمية البحث

- ١- يتناول البحث موضوعاً حديثاً عن الارتجال التسويقي الذي يعد من المواضيع الحديثة في بيئة الأعمال المعاصرة وخصوصاً في الشركات المقاولات الإنشائية.
- ٢- يوفر البحث فهماً أعمق للتحديات التي تواجهها شركات المقاولات في تطبيق الاستراتيجيات التسويقية، خاصة في بيئات العمل المتغيرة بسرعة، مما يُعد مصدراً قيماً للباحثين في هذا المجال.
- ٣- تساهم نتائج البحث في وضع توجيهات استراتيجية للشركات في قطاع المقاولات بشأن كيفية تبني ممارسات تسويقية مرنة وفعالة، تساعد في تحسين قدرة الشركة على الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق استدامة علاقات طويلة الأمد معهم.
- ٤- يتسم البحث بتناول موضوع الارتجال التسويقي كمدخل حديث لم يسبق التركيز عليه بشكل كافٍ في بيئة العراقية وأقليم كوردستان مما يجعلها إضافة علمية تهدف إلى دعم شركات المقاولات الإنشائية في التكيف مع التغيرات والتطورات السوقية السريعة؟
- ٥- يساهم في تسليط الضوء على متغيرات البحث التي تتمثل (الارتجال التسويقي، الاحتفاظ بالزبائن) في زيادة الوعي والفهم لدى شركات المقاولات الإنشائية بأهمية تطبيق الارتجال التسويقي لتحقيق رضا الزبائن والاحتفاظ بهم.
- ٦- يعتبر البحث مساهمة علمية لإغناء المكتبة العلمية من خلال تحليل الأبعاد المختلفة للارتجال التسويقي والاستفادة من التراكم المعرفي السابق لإثراء النقاش الفكري في مجال التسويق.

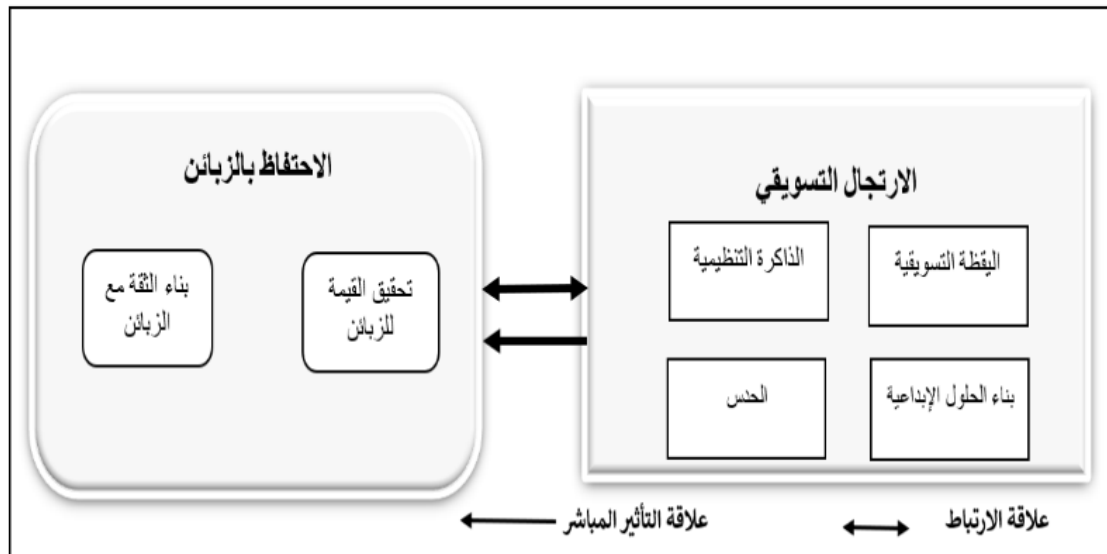
ثالثاً: أهداف البحث

- ١- التعرف على الارتجال التسويقي ومن خلال أبعاده المختلفة والمتمثلة بـ(الحدس، البقطة التسويقية، الذاكرة التنظيمية، وبناء الحلول الإبداعية) ودوره في تحقيق الاحتفاظ بالزبون.
- ٢- استكشاف الجانب النظري للارتجال التسويقي وتحديد كيفية تعزيز هذا المفهوم، مع معرفة أهم مقوماته الأساسية وأثره الإيجابي في تحقيق أهداف الشركة المبحوثة.
- ٣- تقديم مقترحات لتطوير قدرة القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات ارتجالية لمجابهة الاحداث المفاجئة بأعتماد البعد الأكثر ارتباطاً لتحقيق نتائج فعالة.
- ٤- قياس مدى تأثير أبعاد الارتجال التسويقي على تحسين تجربة الزبائن وزيادة اندماجهم بالشركات قيد البحث.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

اعتمد البحث على العلاقة المنطقية بين المتغيرين الرئيسيين للبحث، حيث تم بناء نموذج تحليلي يعكس أبعاد ومتغيرات الظاهرة المبحوثة. تم تطوير هذا النموذج بناءً على مراجعة شاملة وموسعة للدراسات الحديثة ذات الصلة، والتي ساعدت في تحديد الروابط الدقيقة بين المتغيرات التي تساهم في تفسير الظاهرة بشكل علمي ودقيق. يعكس النموذج الأطر النظرية والفلسفية التي انطلقت منها الدراسة، ويقدم تفسيراً معمقاً للعلاقة بين المتغيرات الرئيسة التي تم تحديدها. كما يساهم المخطط في توضيح مشكلة البحث المطروحة من خلال التركيز على الأبعاد الأساسية للارتجال التسويقي التي تؤثر في الاحتفاظ بالزبائن. المخطط الفرضي الموضح في الشكل (١) يحدد المتغيرات الرئيسة ويعرض كيف يمكن أن تؤثر هذه المتغيرات في بعضها البعض بشكل تفاعلي، مما يساهم في بناء أسس علمية لفهم العلاقة بين الارتجال التسويقي والاحتفاظ بالزبائن في السياقات المختلفة ولكي يتم فهمه بشكل أكثر وضوحاً فإنه يتكون من جزئين أساسيين وهما:

- ١- الارتجال التسويقي كمتغير مستقل والتي تتمثل أبعاده (الحدس، الذاكرة التنظيمية، البقطة التسويقية، وبناء الحلول الإبداعية).
- ٢- الاحتفاظ بالزبائن كمتغير معتمد والتي تتمثل أبعاده من (بناء الثقة مع الزبائن، تحقيق القيمة للزبائن).



الشكل (١): مخطط البحث الفرضي
المصدر: من إعداد الباحثين

خامساً: فرضيات البحث

سيتم اعتماد مجموعة من الفرضيات والمنبثقة من مخطط البحث الفرضي وهي كما يأتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد اختلاف في آراء العينة تجاه الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث (الارتجال التسويقي، الاحتفاظ بالزبائن) في شركات المقاولات الإنشائية في محافظة دهوك، وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اختلاف في آراء العينة تجاه الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الارتجال التسويقي (الحس، اليقظة التسويقية، الذاكرة التنظيمية، بناء الحلول الإبداعية) في شركات المقاولات قيد البحث.
 - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اختلاف في آراء العينة تجاه الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الاحتفاظ بالزبائن (بناء الثقة مع الزبائن، تحقيق القيمة للزبائن) في شركات المقاولات قيد البحث.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات البحث (الارتجال التسويقي، الاحتفاظ بالزبائن) وأبعادها منفردة ومجموعة في شركات المقاولات الإنشائية في محافظة دهوك، وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات (الارتجال التسويقي، الاحتفاظ بالزبائن) وأبعادها منفردة ومجموعة في تحقيق الاحتفاظ بالزبائن في شركات المقاولات الإنشائية في محافظة دهوك
 - الفرضية الرئيسية الرابعة: تتباين شركات المقاولات الإنشائية في محافظة دهوك في تركيزها على الاحتفاظ بالزبائن تبعاً لتباين تركيزها على الارتجال التسويقي في أدائها لأنشطتها.

سادساً: حدود البحث

- الحدود العلمية (الموضوعية): أحتوى البحث متغيرين رئيسيين وأبعادهما الفرعية والتي هي الارتجال التسويقي والتي تتمثل بأبعادها (الحس، اليقظة التسويقية، الذاكرة التنظيمية، وبناء الحلول الإبداعية) والاحتفاظ بالزبائن والتي تتمثل بأبعادها (تحقيق القيمة للزبائن، وبناء الثقة مع الزبائن).
- الحدود الزمانية: امتدت مدة البحث من (٢٠٢٤/١٠/٢٦) وإلى (٢٠٢٥/٥/٢٦) من خلال جانبها النظري والميداني وتوزيع استمارات الاستبانة وجمعها وتحليلها وتفسير نتائجها.
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث في شركات المقاولات الإنشائية في محافظة دهوك والبالغة عددها (٤٢) شركة، لغرض إجراء الجانب الميداني.
- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث بالقادة الإداريين في عدد من شركات المقاولات الإنشائية في محافظة دهوك، إذ بلغ مجموعهم (١٥٩) إدارياً، والذين يمثلون (٦٦,٢٥٪) من إجمالي عدد القادة الإدارية في شركات المقاولات الإنشائية المبحوثة.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار الإداريين في الشركات الإنشائية وشركات المقاولات العاملة في محافظة دهوك ليكونوا مجتمع البحث، وتشكل الشركات المقاولات الإنشائية في دهوك، والبالغ عددها (٤٢) منظمة، مجتمع البحث الحالي، حيث تم اختيار عينة مكونة من (٣٤) منظمة، مما يمثل نسبة (٦٦,٢٥٪) من إجمالي عدد الشركات المقاولات الإنشائية في المدينة دهوك.

تم اختيار (١٥٩) إدارياً يمثلون العينة المستهدفة في هذا البحث، موزعين على (٣٤) شركة من أصل (٤٢) شركة ضمن مجتمع البحث. وقد تم توزيع (٢٢٠) استمارة استبيان على هؤلاء الإداريين لضمان تغطية كافية وتحقيق نسبة استجابة عالية، وقد أعيد منها (١٩٧) استمارة، وبعد عملية التدقيق والفحص تم اعتماد (١٥٩) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يمثل نسبة

استجابة قدرها حوالي (٨٠%) من الاستثمارات الموزعة، ونسبة تغطية كافية تفوق الحد الأدنى المطلوب وفق المعايير العلمية، مما يدعم موثوقية نتائج البحث.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: الارتجال التسويقي Marketing Improvisation

مفهوم الارتجال التسويقي: يشير مفهوم الارتجال إلى القدرة على التكيف الفوري مع الظروف المختلفة من خلال تطوير نماذج وأطر مبتكرة تراعي التحديات الاستثنائية التي قد تواجه الأفراد أو المنظمات، ويتضمن ذلك تصميم موارد وإجراءات وهياكل تتلاءم مع الظروف الحالية وتعمل على التعامل بفعالية مع المخاطر المحتملة، يُعتبر الارتجال انحرافاً عن الممارسات التقليدية المتبعة في المنظمات، ويظهر بشكل أساسي في مواجهة المشكلات أو التحديات غير المتوقعة، قد تلجأ المنظمات إلى الارتجال للتعبير عن سوء الإدارة أو الأخطاء التسويقية، أو لمواكبة التغيرات البيئية السريعة، كما قد يكون الارتجال قراراً واعياً من الإدارة لتعزيز مرونة اتخاذ القرارات، ومع ذلك يُعد هذا المفهوم غير تقليدي ويتضمن تحديات ومخاطر إذا لم يكن مدعوماً بمبررات واضحة أو حاجة فعلية تقتضي تبنيه (صادق والباشقالي، ٢٠٢١: ٣٢٦). ويشير إلى الارتجال التسويقي على أنه قدرة المنظمة على الاستجابة بفعالية وإبداع للمواقف التسويقية المعقدة وغير المتوقعة، من خلال حلول ابتكارية تتسم بالمرونة والاحترافية، مما يضمن تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم بشكل متناسب مع السياق الحالي (محمد وعبدالله، ٢٠٢٤: ١١٨). ويعرفها (Arshad & Hughes, 2009: 948) بأنها تخطيط استراتيجي غير رسمي حيث يوفر الأدوات اللازمة لإنشاء استراتيجية "ناشئة" تساهم في تحقيق الهدف المقصود، مما يسمح للمنظمة بأن تصبح أكثر استجابة لمعالجة المشكلات واستغلال الفرص التي تنشأ بسرعة وتوفر مدخلات للاستراتيجية المقصودة للمنظمة. ويعرف الارتجال التسويقي على أنه قدرة المنظمات على دمج مواردها وقدراتها، وبناءها وإعادة تشكيلها داخلياً وخارجياً، بهدف التكيف مع بيئة تتسم بالتغير السريع وينظر إلى هذه القدرة الديناميكية على أنها مجموعة من الأنشطة الاستراتيجية عالية المستوى التي تمكن المنظمة من توجيه جهودها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (Teece, 2014: 328) ويعرف (ذاكر وإبراهيم، ٢٠٢٤: ٢١٥) الارتجال التسويقي أنه التفكير بشكل أني وفوري من قبل متخذ القرار التسويقي باعتماده على الخبرة التي يمتلكها ومؤهلته وما يسود السوق من مواقف تحدد طبيعة هذه القرارات للاستجابة للحاجات والرغبات المتجددة للزبائن بما يساهم في تحقيق قيمة متفوقة للزبون والمنظمة.

أهمية الارتجال التسويقي: تبرز أهمية الارتجال التسويقي في قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة من خلال ابتكار حلول قائمة على استراتيجية محورية تهدف إلى تلبية احتياجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة، وعلى الرغم من اعتماد العديد من المنظمات على التوقعات والاتجاهات المستقبلية، مما قد يوحي بعدم ضرورة الارتجال التسويقي، إلا أن الطبيعة الديناميكية لبيئة الأعمال، إلى جانب التطورات التكنولوجية المتسارعة وتنوع احتياجات الزبائن، تؤكد أن الارتجال التسويقي يعد عنصراً جوهرياً، فهو يزود المنظمات بالمرونة اللازمة لتوقع التغيرات في احتياجات الزبائن، سواء الحاليين أو المحتملين، والاستجابة لها بفعالية، وقد بينت الدراسات السابقة أن الارتجال التسويقي يلعب دوراً استراتيجياً مهماً، حيث يسمح بتحليل عملية التخطيط التسويقي لتطوير حلول تستند إلى القيم الجوهرية للمنظمة بدلاً من التقيد الصارم بالخطط والإجراءات التقليدية (Dennis, Macaulay ٢٠٠٧: ٦٠٩). ويشير (Hultman et al., 2019: 6) إلى أهمية الارتجال التسويقي في تحديد طبيعة علاقة المنظمة مع الزبون، سواء كانت إيجابية أو سلبية، يمكن أن تسهل الارتجال التسويقي أو تمنعه، وتعني العلاقة الإيجابية بين المنظمة والزبون أن مندوبي المبيعات يشعرون بالراحة مع الزبون ويتمتعون بالحرية العقلية للارتجال التسويقي، على الرغم من القلق المحتمل الذي قد تسببه لهم طبيعته غير الروتينية (الزبائن)، من جهة أخرى، يمكن للعلاقة السلبية أن تجعل مندوبي المبيعات حذرين (من ردود الفعل السلبية المحتملة للزبائن تجاه النتائج غير المتوقعة) من الارتجال التسويقي كما تنبئ كلتا حالتها العلاقة بتداعيات محددة على العلاقة بين الارتجال التسويقي ورضا الزبائن.

أبعاد الارتجال التسويقي: اتفق الباحثون والمختصون مثل (Foroughi et al., 2020)، (Hughes et al., 2020)، (Leybourne & Smith, 2006)، (Arshad & Hughes, 2009)، (Moorman & Miner, 1998) في مجال الإدارة والتسويق على أن الارتجال التسويقي يمثل استجابة ضرورية للبيئة الديناميكية التي تواجهها المنظمات اليوم، وقد أجمعوا على أهمية وجود أبعاد محددة تشكل الإطار الأساسي لهذا المفهوم، حيث تساهم هذه الأبعاد في تحقيق مرونة عالية، وتمكين المنظمات من التفاعل السريع مع التغيرات المفاجئة والظروف الغامضة، ويرى العديد من الكتاب مثل (العبادي وحنظل، ٢٠١٨: ١٤٩)، (صادق والباشقالي، ٢٠٢١: ٣٦٥)، (Leybourne & Smith, 2006: 484)، (Hughes et al., 2020: 49)، (الحسناوي والحفار، ٢٠٢١: ١٨٦)، (Arshad & Hughes, 2009: 950)، (Dorfler & Ackermann, 2012: 550) أن أبعاد الارتجال التسويقي تتمثل في الآتي:

أ. **الحدس (Intuition):** يُعد الحدس أحد المفاهيم الأساسية التي أثارت اهتمام الباحثين في مجالات متعددة، وخاصة في مجال إدارة الأعمال والتسويق، فهو يشير إلى القدرة الفطرية على فهم الأمور واتخاذ القرارات دون الاعتماد على التفكير التحليلي التقليدي أو البيانات الكاملة، ويُعتبر الحدس نتاجاً لتجارب وخبرات متراكمة تُخزن في العقل الباطن، مما يتيح للفرد الوصول إلى حلول سريعة وفعالة في مواقف تتسم بالغموض أو التعقيد، في البيئات الديناميكية التي تتطلب استجابات فورية، يصبح الحدس أداة فعالة لتعزيز الأداء وصنع قرارات استراتيجية ناجحة. عند التحدث عن التجربة، يمكن وصف الحدس بأنه مهارة مكتسبة ضمن نطاق مهنة معينة، ويعتمد بشكل وثيق على الخبرات المكتسبة، مما يختلف عن عامل العمر، ومن أجل فهم أفضل للحدس، يجب النظر في كيفية عمل الدماغ، الذي ينقسم إلى نظامين النظام التحليلي والنظام البديهي (ذاكر وأبراهيم، ٢٠٢٤: ٢١٨). يتمثل الحدس في

الاستفادة من الخصائص الطبيعية للدماغ، مما يسمح بالتفكير في الأمور بشكل لا شعوري وتقديم الحلول الملائمة عند الحاجة (صادق والباشقالي، ٢٠٢١: ٣٦٥).

ب. اليقظة التسويقية (Marketing Vigilance) تركز المنظمات على تحديد احتياجات ورغبات الزبائن وكيفية تلبيتها، في المقابل تركز اليقظة التسويقية على الموردين، حيث يُعتبرون المصدر الأساسي للمواد التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ عملياتها المختلفة، من خلال هذا النوع من اليقظة التسويقية، تستطيع المنظمة بناء علاقات قوية ومستدامة مع الموردين، مما يساهم في تحسين التعاون وتعزيز الأداء العام للمنظمة. (Heintz et al., 2016: 4) تسعى المنظمات إلى ابتكار آليات جديدة نظراً للديناميكية المتزايدة في بيئات الأعمال والمنافسة الشديدة، بشكل تُمكنها من تحقيق البقاء والاستمرارية، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية، ولا يمكن الوصول إلى ذلك إلا من خلال تطوير نظام تنبيه استراتيجي، وهو نوع متقدم من أنظمة المعلومات التي توفر للمنظمة البيانات الضرورية بدءاً من مرحلة البحث وصولاً إلى مرحلة استغلال المعلومات، وهذا هو جوهر ما تُعرف به "اليقظة التسويقية"، التي تساهم في تجهيز المنظمة بمعلومات حيوية تساعد على التفاعل مع التغيرات والفرص في السوق (محمد ورشيد، ٢٠٢٢: ١٣٤).

ت. الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) تتضمن الذاكرة التنظيمية المعلومات والمعرفة التي تمتلكها المنظمة، والعملية التي يتم من خلالها جمع المعلومات وتخزينها واسترجاعها من قبل أعضاء المنظمة، مما يجعلها بمثابة "وحدة جماعية لتخزين المعلومات (عميار، ٢٠٢٤: ٥). في حين يرى (Levallet & Chan, 2016: 3) بأنها الذاكرة التصريحية والذاكرة الإجرائية التي تحتفظ بها المنظمة والتي يمكن استخدامها لاتخاذ القرارات، أن الذاكرة التنظيمية تستفيد من الذاكرة الإجرائية والذاكرة التصريحية، وتتميز الذاكرة الإجرائية بتوافر عدد كبير من الروتينات المتنوعة التي تشكل "القاعدة" الأساسية التي يعتمد عليها المديرون التنفيذيون لبدء عمليات إعادة تكوين القدرات والارتجال بشكل فعال. من جهة أخرى، فإن الذاكرة التصريحية، التي تشمل المعرفة العامة القابلة للتطبيق في سياقات متعددة، تكون أقل ارتباطاً بالروتين، مما يجعلها أكثر مرونة، ونظراً للطابع العام لهذا النوع من الذاكرة، وعدم وجود إطار ثابت يرتبط به، فإن إعادة تكوين القدرات باستخدام الذاكرة التصريحية يميل إلى أن يكون أكثر حداثة وإبداعاً، لكنه أيضاً أبداً في تنفيذه، وتتمثل إحدى ميزات الذاكرة التنظيمية في تعزيز فعالية اتخاذ القرارات من خلال دمج المعرفة السابقة مع المعرفة الحالية، مما يزيد من الكفاءة في استخدام الوقت والطاقة لدى المديرين من خلال تقليل الحاجة إلى مراجعة التاريخ التنظيمي، فضلاً عن تقليص النزاعات في عملية اتخاذ القرار نتيجة للتوافق المتزايد حول أهمية الأحداث الماضية في التعامل مع المواقف الحالية (محمد ورشيد، ٢٠٢٢: ١٣٥).

ت. بناء الحلول الإبداعية (Building Creative Solution) يشير بناء الحل الإبداعي إلى القدرة على "القيام به بنفسك" باستخدام الموارد المتاحة، مما يعني التصرف بناءً على الموارد المتاحة ورفض الاستسلام في مواجهة التحديات التي تتطلب موارد إضافية، يشمل هذا تطبيق مزيج من الموارد المتاحة واستغلال الفرص الجديدة (Alhimyari & Al-Murshidi, 2020: 36) كما يرى (Chalab & Hafez, 2023: 191) أن بناء الحل على أنه نموذج سلوكي يتسم بالقدرة على تشكيل وتنفيذ إجراءات سريعة باستخدام موارد محدودة، مع القدرة على إدارة الحالات الطارئة، يبدأ رائد الأعمال غالباً بفكرة أو تصور مختلف، ثم يطورها إلى مفهوم عملي، ويحولها إلى سلع أو خدمات، مما يجعل الإبداع هو المصدر الأساسي للميزة التنافسية. هي التفكير أو القيام بشيء مختلف كأنه نوع من الخيال الذي يجري فيه الترويج لأفكار جديدة وأن الأفكار الجديدة ضرورية للنهوض بالمجتمع البشري وأنه الميل إلى التعرف على الأفكار أو البدائل أو الاحتمالات التي قد تكون مفيدة في معالجة المشكلات، والتواصل مع الآخرين، بمعنى آخر هي القوة أو القدرة على إحداث مخرج جديد وهو فعل تحويل الأفكار الجديدة والخيالية إلى حقيقة واقعة. (Amabile, 2018: 54).

ثانياً: الاحتفاظ بالزبائن Customer Retention

مفهوم الاحتفاظ بالزبائن: يعد الاحتفاظ بالزبون من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية، مما يبرز أهمية إجراء دراسات معمقة تستكشف هذا المفهوم لفهم التطورات الحديثة المتعلقة به، والهدف من مراجعة الأدبيات الحالية هو تحليل العلاقة بين الاحتفاظ بالزبائن والمتغيرات المؤثرة فيه، وذلك لتتبع التحولات التي شهدتها هذا المجال بمرور الوقت، يعتبر الاحتفاظ بالزبائن أمراً حيوياً لنجاح المنظمات. (Artha et al., 2022: 30) يشير (Kotler & Keller, 2017: 138) إلى أن الاحتفاظ بالزبون يعد حجر الزاوية في استراتيجيات التسويق الناجحة، حيث يؤكد أن تكلفة الاحتفاظ بـ زبون حالي أقل بكثير من تكلفة الحصول بـ زبون جديد، كما أن الزبائن ذو ولاء عالي يساهمون بشكل كبير في تعزيز قيمة العلامة التجارية، ليس فقط من خلال تكرار عمليات الشراء لكن من خلال الكلمة المنطوقة الإيجابية أيضاً، ويضيف أن برامج الاحتفاظ الفعالة تعتمد على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، مما يتطلب توفير قيمة مضافة وتجارب قوية تعزز رضا الزبائن وولائهم. ويرى (Komalasari & Budiman, 2018: 70) أن الاحتفاظ بالزبائن هو النشاط الذي تتخذه المنظمات للحد من عدد حالات هروب الزبائن والهدف الأساسي لاستراتيجية الاحتفاظ هو بناء قاعدة زبائن قوية ومنعهم من الانجراف نحو منظمة أخرى لنفس المنتجات إذ أن برامج الاحتفاظ تهدف إلى تحويل الزبون المعارض إلى زبون ذو ولاء عالي، ومن المرجح أن يوصوا بالعمل لأصدقائهم وأقاربهم تأتي هذه المرحلة عندما يقرر الزبون شراء منتجات للمرة الثانية من نفس المنظمة وذلك فإن استراتيجية الاحتفاظ بالزبائن تعتمد على رضا الزبائن وولائهم.

أهمية الاحتفاظ بالزبائن: تولي المنظمات التسويقية أهمية كبيرة لموضوع الاحتفاظ بالزبائن، حيث يُعتبر الزبون اليوم العنصر الأساسي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مثل زيادة الربحية واستقطاب زبائن جدد، ولتحقيق ذلك تعتمد المنظمات على إيراداتها من الأنشطة التسويقية التي تهدف إلى كسب ولاء الزبائن والاحتفاظ بهم ولا يمكن أن يتم هذا الأمر بشكل عشوائي، بل يتطلب دراسة معمقة للسوق وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، ومن الجدير بالذكر أن أحد الجوانب المهمة في الأنشطة التسويقية هو

اعتماد المنظمات على بناء سمعة إيجابية من خلال تقديم منتجات تلبي توقعات الزبائن وتسعى لتحقيق رضاهم، فالزبون يُعتبر المصدر الأساسي للربحية، وتجاهله قد يؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها (خليل ويعقوب، ٢٠٢١: ٢١٢). تشير عملية الاحتفاظ بالزبون إلى توفير منتجات تفوق توقعاته، مما يعزز ولائه للعلامة التجارية الخاصة بالمنظمة، ويعد مفتاح الاحتفاظ بالزبون هو بناء قاعدة صلبة من الزبائن المخلصين، وتحقيق مستويات عالية من الرضا والسعادة، وهما من أبرز مؤشرات نجاح المنتجات المقدمة (فخري، ٢٠٢١: ١٤٢). يُعتبر الاحتفاظ بالزبائن استراتيجية حيوية وفعالة في عالم الأعمال الحديث، خاصة عند الأخذ بعين الاعتبار أن (٨٠٪) من المبيعات تأتي غالباً من (٢٠٪) من الزبائن. يُعد الاحتفاظ الجيد بالزبائن أمراً أساسياً لأي منظمة، حيث إن أي انخفاض طفيف في معدل انشقاق الزبائن يمكن أن يؤدي إلى تأثير إيجابي كبير على الربحية. علاوة على ذلك، فإن المنظمات التي تحافظ على معدلات احتفاظ مرتفعة تنمو بوتيرة أسرع، ومع ذلك، فإن تحقيق هذا الاحتفاظ يعتمد بشكل كبير على مدى ولاء الزبائن ودافعهم لمقاومة الإغراءات التي يقدمها المنافسون. (Njane, 2013: 14)

أبعاد الاحتفاظ بالزبائن: تختلف وجهات النظر حول أبعاد الاحتفاظ بالزبائن وفقاً للمنهجيات البحثية والرؤى الإدارية التي تعتمدها المنظمات. يرى بعض الباحثين أن الاحتفاظ بالزبائن يركز على عوامل متعددة مثل الولاء الزبائني، جودة الخدمة، تقديم الحوافز، أو حتى تجربة الزبون الشاملة، بينما يركز آخرون على أبعاد محددة كالاستجابة لاحتياجات الزبائن وبناء علاقة طويلة الأمد معهم. ويمكن توضيح تلك الأبعاد:

أ. **تحقيق القيمة للزبائن: (Delivering Value to Customers)** أصبح تقديم قيمة مميزة للزبون تحدياً كبيراً بالنسبة للمنظمات المعاصرة، خاصة في ظل تصاعد المنافسة بشكل ملحوظ، ولا سيما في الصناعات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث تتركز القيمة بشكل أساسي في الخدمات المقدمة، لذلك تُعد القيمة محور اهتمام رئيسي للمسوقين وفي الوقت نفسه تمثل النقطة المحورية التي تجذب اهتمام الزبائن (رؤوف، ٢٠٢٣: ٢٧٦). بحسب (Kotler et al., 2023: 73) لتحقيق النجاح في السوق التنافسي الحالي، يجب على المنظمات التركيز على الزبائن من خلال استقطابهم من المنافسين، ثم إشراكهم وتعزيز علاقتهم من خلال تقديم قيمة مضافة، ومع ذلك، لتحقيق رضا الزبائن، يجب أولاً أن تفهم المنظمة احتياجاتهم ورغباتهم بعمق. لذلك، يعتمد التسويق الفعال على تحليل دقيق لسلوك الزبائن، وتذكر المنظمات أنه ليس بإمكانها تلبية احتياجات جميع الزبائن في السوق بشكل مربح، على الأقل ليس بنفس الطريقة للجميع، نظراً لاختلاف احتياجاتهم وتوقعاتهم لذلك، تتمكن معظم المنظمات من تقديم خدماتها بشكل أفضل لبعض الشرائح مقارنة بغيرها، استناداً إلى ذلك، يتعين على كل منظمة تقسيم السوق إلى شرائح، واختيار الفئات الأكثر ملاءمة، وتصميم استراتيجيات مخصصة لخدمة تلك الشرائح بشكل مربح، تشمل هذه العملية خطوات رئيسية مثل تقسيم السوق، واستهداف الشرائح، والتمييز بين العروض، وتحديد المواقع السوقية بفعالية.

ب. **بناء الثقة مع الزبائن (Building Trust with Customers):** ويؤكد (الفارسي والحياي، ٢٠٢٣: ٣٣٥) أن الثقة عامل رئيسي في بناء علاقات قوية وطويلة الأمد بين المنظمة وزبائنهم ويتشكل بصورة عامة بين المنظمة وزبائنهم عبر الكفاءة في تقديم المنتجات فضلاً عن الاهتمام بمصلحة الطرفين على حد سواء، ويتمثل ثقة الزبون بمدى قدرة العاملين في المنظمة على توضيح شروط وخصائص المنتجات المقدمة للزبائن ومدى قدرتهم في زيادة ثقة الزبائن بالمنظمة خلال المهنية والمصادقية في التعامل. فالثقة تخلق لدى الزبائن من خلال عمل المنظمة الدؤوب ونشاطها الفعال، فهي لا تخلق بالانوايا الحسنة، فلكي تتل المنظمة ثقة الزبائن يجب أن تبرهن أن مثل هذا الأمر متوافر لديها ويجب عليها إثبات ذلك ليس بالكلمات فقط ولكن بالأفعال أيضاً، فعلى المنظمة أن تبدأ بالاهتمام بالزبون ابتداءً من مجالس الإدارة التنفيذية انتهاءً بواجهات المنظمة (بوطاوي، ٢٠١٧: ٣٩). نظر إلى ثقة الزبائن على أنها أفكار أو مشاعر أو عواطف أو سلوكيات تتجلى عندما يشعر الزبائن بأنه يمكن الاعتماد على مقدم الخدمة للتصرف لصالحهم عندما يتخلون عن السيطرة المباشرة أي أنها الثقة التي يتمتع بها أحد الطرفين تجاه الآخر بسبب صدق وموثوقية الشريك الآخر. (Leninkumar, 2017: 451) وأشار (Zhengmeng et al., 2024: 6) إلى ثقة الزبون في قدرة مقدم الخدمة على تلبية احتياجاته والامتناع عن أي إجراءات ضارة، يطور الزبائن الثقة عندما يرون خبرة الموظفين وسرعتهم، مما يدفعهم إلى إعطاء الأولوية للثقة فوق العناصر الأخرى للخدمة الاستثنائية حيث أن الثقة هي عنصر حاسم في كل اتصال، كما ذكرت نظرية التبادل الاجتماعي، والتي تعمل كأساس لدراسة العلاقات في الصناعة المصرفية وغيرها من المجالات. ويشير إلى ثقة الزبون هي رغبة الفرد في إشراك نفسه في الآخرين الذين يقومون بالمعاملات بسبب ثقة الأفراد في الأطراف الأخرى بالإضافة إلى ذلك، تشير ثقة الزبون إلى اعتقاد الشخص بأن الآخرين سيتصرفون بناءً على التوقعات الفردية والأمل في أن الآخرين الذين تم اختيارهم ليكونوا موثوقين لن يعملوا بشكل انتهازي ولن يستغلوا الموقف (Ginting et al., 2023: 331).

النتائج والمناقشة

أولاً: **اختبارات استمارة الاستبانة:** اختبار الثبات: لعرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم في البحث تم تطبيق معامل الثبات (Reliability Coefficient) كرونباخ ألفا لكونه الأسلوب المناسب للعبارة الوصفية والموضوعية، والوقوف على دقة إجابات أفراد عينة البحث إذ تعد قيم معامل الثبات مقبولة إحصائياً حينما تكون هذه القيم مساوية أو تزيد عن (٠,٦٠) وعلى وجه التحديد في الدراسات الإنسانية (Eisinga et al., 2012: 639)، وقد وزعت الاستبانة على عينة تجريبية بلغت (٢٥) فرداً للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من ثبات الاستبانة، إذ وزعت الاستبانة بتاريخ (٢٠/٢/٢٠٢٥) وأعيد توزيعها بعد أسبوعين أيام على ذات العينة. إذ بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل (٠,٩٢٦)، وهي قيمة معنوية أكبر من القيمة المعيارية لاختبار معامل الثبات البالغة (٠,٦٠)، مما يعد كافياً لاعتماد عبارات الاستبانة أداة للبحث الحالية، كما بينت نتائج التحليل المذكور على مستوى عبارات أبعاد متغيرات البحث أن أعلى قيمة لمعامل الثبات كانت لعبارات بُعد الحس والتبلي بلغت (٠,٨٢٠) في حين أن أقل قيمة للثبات كانت ضمن عبارات بُعد اليقظة التسويقية البالغة (٠,٦٢٣). كما موضح في الجدول (١)

الجدول (١): قياس الثبات بطريقة كرو نباخ ألفا

المتغير	الأبعاد	قيمة معامل الثبات	عدد العبارات
الارتجال التسويقي	الحدس	0.820	٥
	اليقظة التسويقية	0.623	٥
	الذاكرة التنظيمية	0.632	٥
	بناء الحلول الإبداعية	0.812	٥
	المؤشر الكلي لمتغير الارتجال التسويقي	0.906	٢٠
الاحتفاظ بالزبون	تحقيق القيمة للزبائن	0.693	٥
	بناء الثقة مع الزبائن	0.703	٥
	المؤشر الكلي لمتغير الاحتفاظ بالزبائن	0.837	١٠
	المؤشر الكلي لعبارات الاستبانة	0.926	٣٠

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

ثانياً: اختبار بيانات البحث: التوزيع الطبيعي: لجأ الباحثين إلى اختبار (Kolmogorov – Smirnov) وذلك للتحقق من أن بيانات البحث الحالية يتوافر فيها شرط التوزيع الطبيعي. ومن نتائج هذا الاختبار في الجدول (٢) تبين أن قيم معلمة (Z) المحسوبة وللابعاد كافة كانت أقل من قيم (Z) الجدولية والمحسوبة على أساس الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المناظرة لكل بُعد، مما يشير إلى أن بيانات البحث الحالية تأخذ شكل التوزيع الطبيعي المطلوب، وجاءت هذه النتائج بتعزيز من قيم مستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) وللابعاد كافة والتي كانت أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (٠,٠٥). إذ تدل هذه النتائج على توافر شرط التوزيع الطبيعي في بيانات البحث الحالية.

الجدول (٢): التوزيع الطبيعي بطريقة (Kolmogorov – Smirnov)

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z المحسوبة	Z الجدولية	Sig.
الارتجال التسويقي	الحدس	4.10	0.795	0.043	2.79	0.200
	اليقظة التسويقية	4.36	0.563	0.063	3.43	0.200
	الذاكرة التنظيمية	4.32	0.505	0.064	3.48	0.200
	بناء الحلول الإبداعية	4.00	0.736	0.040	2.78	0.200
	تحقيق القيمة للزبائن	0.427	0.518	0.043	4.25	0.200
الاحتفاظ بالزبون	بناء الثقة مع الزبائن	4.36	0.623	0.033	3.33	0.200

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

ثالثاً: اختبار الفرضيات

١- الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث وأبعاده

أ- الأهمية الترتيبية لأبعاد الارتجال التسويقي

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول (٣) أن الأهمية الترتيبية لأبعاد هذا المتغير كافة جاءت بقيم متقاربة، غير أن هناك تركيزاً على بُعد (الذاكرة التنظيمية) والذي حصل على المرتبة الأولى بترتيب الأبعاد، بحسب إجابات عينة البحث، ونسبة استجابة أكبر من بقية الأبعاد ضمن متغير الارتجال التسويقي والبالغة (٨٦٪)، ونسبة انحراف معياري (٠,٩٤٧)، وبلغت نسبة الوسط الحسابي البالغ (٤,٢٩) وجاء بُعد اليقظة التسويقية بالمرتبة الثانية وتقارب كبير، ويتأكد من الوسط الحسابي البالغ (٤,٢٧)، وانحراف معياري (٠,٩٣٤)، وبلغت نسبة الاستجابة (٨٦٪)، أما في المرتبة الثالثة فجاء بُعد الحدس بنسبة استجابة (٨٥٪)، وجاءت نسبة الانحراف معياري (١,٠٤)، وبلغت نسبة المتوسط حسابي (٤,٢٣)، أما في المرتبة الرابعة والاختيرة فجاء بُعد (بناء الحلول الإبداعية) حيث بلغت نسبة استجابة (٨١٪) وجاء الانحراف معياري (١,٠٠)، في حين بلغ نسبة الوسط الحسابي (٤,٠٣)، واستناداً إلى ذلك يمكن تفسير هذه النتائج بأن أفراد عينة البحث في الشركات الإنشائية يرون أن أبعاد الارتجال التسويقي اختلفت مهما مضامينها جاءت بمستويات أهمية مختلفة.

الجدول (٣): الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الارتجال التسويقي

متغير الأرتجال التسويقي وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	الأهمية الترتيبية
الحدس	4.23	1.04	85%	3
اليقظة التسويقية	4.27	0.934	86%	2
الذاكرة التنظيمية	4.29	0.947	86%	1
بناء الحلول الإبداعية	4.03	1.00	81%	4

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى تحليل بيانات استمارة الاستبانة.

لذا فإن هذه النتائج في الجدول (٣) تؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه (يوجد اختلاف في آراء العينة تجاه الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الارتجال التسويقي (الحدس، اليقظة التسويقية، الذاكرة التنظيمية، بناء الحلول الإبداعية) في شركات المقاولات قيد البحث).

ب- الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الاحتفاظ بالزبائن

نلاحظ عن طريق المعطيات الواردة في الجدول (٥) أن الأهمية الترتيبية لبعدي هذا المتغير جاءت بقيم متقاربة، غير لوحظ أن هناك تركيزاً على بُعد الثقة مع الزبائن، إذ حصل على المرتبة الأولى بترتيب الأبعاد بحسب إجابات أفراد عينة البحث، حيث بلغت نسبة استجابة أكبر من البعد الآخر ضمن متغير الاحتفاظ بالزبائن والبالغة (٨٧٪)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٨٩٧)، ونسبة الوسط الحسابي البالغ (٤,٣٧) وجاء بُعد تحقيق القيمة للزبائن بالمرتبة الثانية حيث بلغت نسبة الاستجابة (٨٧٪)، وانحراف معياري (٠,٨٨٩)، وبلغت نسبة الوسط الحسابي (٤,٢٧)، واستناداً إلى ذلك يمكن تفسير هذه النتائج بأن أفراد عينة البحث في الشركات الإنشائية يرون أن أبعاد الاحتفاظ بالزبائن ومهما اختلفت مضامينها جاءت بمستويات أهمية مختلفة.

الجدول (٤): الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الاحتفاظ بالزبائن

متغير الاحتفاظ بالزبائن وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	الأهمية الترتيبية
تحقيق القيمة للزبائن	4.27	0.889	85%	2
بناء الثقة مع الزبائن	4.37	0.897	87%	1

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى تحليل بيانات استمارة الاستبانة.

لذا فإن هذه النتائج في الجدول (٤) تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه (يوجد اختلاف في آراء العينة تجاه الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الاحتفاظ بالزبائن (بناء الثقة مع الزبائن، تحقيق القيمة للزبائن) في شركات المقاولات قيد البحث).

٢- تحليل علاقات الارتباط بين الارتجال التسويقي والاحتفاظ بالزبائن

للتأكد من وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الارتجال التسويقي والاحتفاظ بالزبائن على المستوى الكلي والجزئي تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) وعند مستوى معنوية (٠,٠١)، وعلى النحو الآتي:

أ- المستوى الكلي: توضح النتائج في الجدول (٥) تحليل الارتباط بين متغيرات البحث وعلى مستوى المؤشر الكلي لها، إذ تبين وجود ارتباط معنوي وموجب ومستويات عالية بين المتغير المستقل (الارتجال التسويقي) والمتغير المعتمد (الاحتفاظ بالزبائن)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٨٣٨) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01).

ب- المستوى الجزئي: بهدف التعمق في فهم الارتباط على مستوى أبعاد المتغيرات، وبيان مستويات الارتباط فيما بينها، تم اللجوء إلى التحليل على المستوى الجزئي، وذلك لفهم أعمق وأكثر شمولية للأبعاد التي تقوي أو تضعف من مستويات الارتباط بين المتغيرين، إذ يوضح الجدول (٥) وجود حالات الارتباط وكما يأتي:

• هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير الارتجال التسويقي وبين أبعاد متغير الاحتفاظ بالزبائن المتمثلة بكل من تحقيق القيمة للزبائن، بناء الثقة مع الزبائن، إذ بلغت قيم معامل الارتباط بينهما (٠,٧٩٢)، (٠,٧٩٤) على التوالي، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد الارتجال التسويقي المتمثلة بكل من الحدس، اليقظة التسويقية، الذاكرة التنظيمية، وبناء الحلول الإبداعية وبين متغير الاحتفاظ بالزبائن إذ بلغت قيم معامل الارتباط بينهما (٠,٧٧٠)، (٠,٧٢٧)، (٠,٥٣٥)، (٠,٨٣٧) على التوالي وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01) وعلى مستوى الأبعاد كانت جميع علاقات الارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (٠,٠١)، وكانت أقوى علاقة ارتباط بين بُعدي بناء الثقة مع الزبائن وبناء الحلول الإبداعية وبمعامل ارتباط بلغ (٠,٨٠١) بمستوى معنوي بلغ (٠,٠١). فيما كانت أقل علاقة ارتباط بين بُعدي تحقيق قيمة للزبائن والذاكرة التنظيمية، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠,٤٠٥) بمستوى معنوي بلغ (٠,٠١).

الجدول (٥): الارتباط بين الارتجال التسويقي والاحتفاظ بالزبائن

الارتجال التسويقي الاحتفاظ بالزبائن	الحدس	اليقظة التسويقية	الذاكرة التنظيمية	بناء الحلول الإبداعية	المؤشر الكلي
تحقيق القيمة للزبائن	0.753**	0.672**	0.405**	0.782**	0.792**
بناء الثقة مع الزبائن	0.704**	0.703**	0.516**	0.801**	0.794**
المؤشر الكلي	0.770**	0.727**	0.535**	0.837**	0.838**

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (SPSS). ** $P \leq 0.01$, * $P \leq 0.05$

واعتماداً على ما تقدم من نتائج التحليل الإحصائي، يتضح أن جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل إليها بين متغيري البحث، وهما الارتجال التسويقي والاحتفاظ بالزبائن، كانت علاقات معنوية وموجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١). وتشير هذه النتائج إلى وجود مستوى عالٍ من الانسجام بين أبعاد المتغيرين، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات البحث (الارتجال التسويقي، الاحتفاظ بالزبائن) منفردة ومجموعة في شركات المقاولات الإنشائية في محافظة دهوك).

٣- تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

أ- تأثير الارتجال التسويقي في الاحتفاظ بالزبائن

• **المستوى الكلي:** بحسب المعطيات الواردة في الجدول (٦) نحاول في هذا المحور التحقق من مدى وجود العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث باعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط وباستخدام البرمجية الإحصائية (SPSS) وعلى النحو الآتي :

تشير نتائج تحليل البيانات الميدانية الموجودة في الجدول (٦) إلى وجود تأثير معنوي للارتجال التسويقي في الاحتفاظ بالزبائن وعلى مستوى المؤشر الكلي لها، إذ بلغت قيمة (Sig.) المحسوبة (٠,٠٠٠) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته البحث والبالغ (٠,٠٥)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٣٧١,٢٣٢) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٩٠) ودرجات حرية (١, ١٥٧) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05) تبين قيمة الثابت (B0) والبالغة (٠,٩٢٣) أن هناك ظهوراً للاحتفاظ بالزبائن من خلال أبعاده وذلك عندما تكون قيمة الارتجال التسويقي ومن خلال أبعادها المساوية للصفر. فيمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاحتفاظ بالزبائن يستقي جزءاً من سماته من الارتجال التسويقي وأبعادها المتعمدة في البحث الحالية. بلغت قيمة الميل الحدي (B1) إلى (٠,٨٣٨) وهي دلالة على أن التغير في الارتجال التسويقي بمقدار واحد (١)، سيؤدي إلى التغير بمقدار (٠,٨٣٨) في الاحتفاظ بالزبائن، وهي نسبة عالية يمكن الاستناد إليها في تفسير العلاقة التأثيرية لمتغير الارتجال التسويقي في متغير الاحتفاظ بالزبائن. يتبين من قيمة معامل التحديد (R2) والتي بلغت (٠,٧٠٣) والتي تشير إلى أن ما نسبته (٧٠,٣٪) من التغير الذي يطرأ على الاحتفاظ بالزبائن يمكن أن نعزوه إلى الارتجال التسويقي، أي إن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المعتمد بلغت (٧٠,٣٪)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (٢٩,٧٪) تعود لعوامل تأثيرية أخرى، لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في المخطط الفرضي الذي اعتمدته الباحثة في دراستها الحالية.

الجدول (٦): تأثير الارتجال التسويقي في الاحتفاظ بالزبون

الأنموذج	B.	B _١	R ²	F المحسوبة	F الجدولية	Sig.
الارتجال التسويقي	0.923	0.838	0.703	371.232	3.90	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي. (SPSS)

(١) **المستوى الجزئي:** تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد وبطريقة (Stepwise) للتعرف على المستويات التأثيرية لأبعاد الارتجال التسويقي في الاحتفاظ بالزبائن، وكانت نتائج التحليل قد أفرزت أنموذجين للإنحدار وبحسب معطيات الجدول (٧) وكما يأتي:

(أ) **الأنموذج الأول:** يتضمن هذا الأنموذج بُعداً واحداً فقط، وهو بناء الحلول الإبداعية، إذ أشارت نتائج التحليل إلى أن لهذا البعد تأثيراً أعلى من باقي الأبعاد في الاحتفاظ بالزبائن، وذلك بتأكيد من قيمة (B1) والتي بلغت (٠,٨٣٧)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (١٩,١٨٣)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٥)، ودرجة حرية (١٥٧)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (٠,٠٠٠)، وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغ (٠,٠٥). كما أن القيمة التفسيرية لمتغير العلاقة وبحسب قيمة (R2) والبالغة (٠,٧٠١)، تشير إلى أن بُعد بناء الحلول الإبداعية وحده يفسر ما نسبته (٧٠,١٪) من التغير الذي يحصل في الاحتفاظ بالزبون والذي يعود لبُعد بناء الحلول الإبداعية، وأن هناك ما نسبته (٢٩,٩٪) يعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا الأنموذج. ويلاحظ أنه في هذا الأنموذج تم استبعاد كل من بُعد الحُسن، اليقظة التسويقية والذاكرة التنظيمية.

(ب) **الأنموذج الثاني:** يشارك في هذا الأنموذج بُعداً بناء الحلول الإبداعية والحُسن، إذ أشارت نتائج التحليل إلى استبعاد كل من بُعدي اليقظة التسويقية والذاكرة التنظيمية، وذلك بتأكيد من قيمة (B1) والتي بلغت (٠,٥٩٧)، (٠,٣١٤) على التوالي، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٩,٤٨٢)، (٤,٩٦٨) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٥) ودرجة حرية (١٥٧)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (٠,٠٠٠) وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغ (٠,٠٥). كما أن القيمة التفسيرية لبُعدي بناء الحلول الإبداعية والحُسن مجتمعين معاً وبحسب قيمة (R2) والبالغة (٠,٧٤٢)، أي تشير إلى أن بُعد بناء الحلول الإبداعية والحُسن معاً يفسران ما نسبته (٧٤,٢٪) من التغير الذي يحصل في الاحتفاظ بالزبائن، وأن هناك ما نسبته (٢٥,٨٪) يعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا الأنموذج . وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن شركات المقاولات الانشائية قيد البحث، إذا أرادت تعزيز الاحتفاظ بالزبائن، فعليها التركيز بشكل أساسي على بناء الحلول الإبداعية، كونه البعد الأكثر تأثيراً ضمن أبعاد الارتجال التسويقي، إلى جانب دعم الحُسن التسويقي بوصفه مساهماً مهماً في تعزيز هذه العلاقة.

الجدول (٧): تحليل الانحدار المتعدد بين الارتجال التسويقي الاحتفاظ بالزبائن

الأنموذج	ترتيب الأبعاد الداخلة في الأنموذج	B.	B _١	R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجات الحرية	Sig.
الأول	بناء الحلول الإبداعية	1.800	0.837	0.701	19.183		1	٠,٠٠٠
الثاني	بناء الحلول الإبداعية	1.569	0.597	0.742	9.482	1.65	157	٠,٠٠٠
	الحُسن		0.314		4.968			٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي. (SPSS)، (P ≤ 0.05)

استناداً إلى نتائج تحليل الانحدار على المستويين الكلي والجزئي، والتي بينت وجود تأثير معنوي لعدد من أبعاد الارتجال التسويقي في الاحتفاظ بالزبائن، كما هو موضح في الجدول (٧) باستثناء الأبعاد (البقطة التسويقية والذاكرة التنظيمية) التي لم تُظهر تأثيراً معنوياً، فإنه يتم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على "يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للمتغير (الارتجال التسويقي) وأبعاده منفردة ومجموعة في تحقيق الاحتفاظ بالزبائن في شركات المقاولات الإنشائية في محافظة دهوك" ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للمتغير (الارتجال التسويقي) وعدد من أبعاده منفردة ومجموعة في تحقيق الاحتفاظ بالزبائن في شركات المقاولات الإنشائية في محافظة دهوك".

ثالثاً: اختبار التباين

اعتمدت البحث الحالية تطبيق التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكونه الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على التباين بين شركات المقاولات الإنشائية المبحوثة في الاحتفاظ بالزبائن وذلك عند إدراكها للارتجال التسويقي إذ يتم قبول قيمة الخطأ الإحصائي لمعنوية التباين لغاية (٠,٠٥)، وكما يأتي:

تشير نتائج تحليل البيانات الميدانية الموجودة في الجدول (٨) إلى تحليل التباين الأحادي والتي بينت وجود تباين ذي دلالة إحصائية لمتغير الاحتفاظ بالزبائن يمكن أن يعزى لمتغير الارتجال التسويقي وبحسب آراء القيادات الإدارية في الشركات الإنشائية المبحوثة. بلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (٣٤,٥٠١) وهي قيمة معنوية بمقارنتها الجدولية البالغة (١,٥٨) وبدرجات حرية (٢٦, ١٣٢) وبمستوى دلالة محسوب بلغت قيمته (٠,٠٠٠) وهي أقل من قيمتها المعيارية والبالغة (0.05).

الجدول (٨): اختبار التباين الارتجال التسويقي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	Sig.
الارتجال التسويقي	بين المجموعات	48.218	1.855	26	34.501		٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	7.095	0.054	132	-	1.58	٠,٠٠٠
	المجموع	55.314	-	158	-		٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (SPSS V.26)، N = (159)

استناداً إلى نتائج هذا التحليل يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة، والتي تنص على أنه (تتباين شركات المقاولات الإنشائية في محافظة دهوك في تركيزها على الاحتفاظ بالزبائن تبعاً لتباين تركيزها على الارتجال التسويقي في أداؤها لأنشطتها).

الاستنتاجات

- استنتج البحث أن الارتجال التسويقي يساعد الشركات على اتخاذ قرارات تسويقية سريعة ومبتكرة دون الاعتماد على الإجراءات الرسمية والتقليدية مما يضمن تحقيق ميزة تنافسية عالية من خلال تقديم حلول إبداعية ومتلائمة مع التغيرات المستمرة في السوق.
- أن الشركات التي تتبع الارتجال التسويقي تزيد قدرتها على الحدس والتوقعات الغير الرسمية، فالحدس يمكن الشركات من اتخاذ قرارات سريعة ومرنة استجابة للظروف الطارئة والمتطلبات المفاجئة للزبائن.
- وجد البحث أن الذاكرة التنظيمية دوراً حيوياً في الحفاظ على المعارف المتراكمة وهذا يساعدها في تجنب تكرار الأخطاء السابقة ويعزز استمراريته من خلال استرجاع الأحداث الماضية.
- أن الشركات التي تتبع الارتجال التسويقي تمكنها من رصد ومتابعة الاتجاهات المتغيرة في البيئة وتحليل سلوك الزبائن والمنافسين والتغيرات التي تحدث في البيئة.
- إن المنظمات التي تتمتع بالبقطة تكون أكثر قدرة على فهم توقعات واحتياجات الزبائن المتغيرة مما يمكنها من تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر تخصصاً وتلبي رغبات الزبائن.
- أظهر البحث أن الاحتفاظ بالزبائن يعد من الركائز الأساسية لاستمرارية الشركات ونجاحها في السوق ذات المنافسة الشديدة، إذ أن اكتساب زبائن جدد يعد أكثر تكلفة وجهداً من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

المقترحات

- أكدت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الارتجال التسويقي والاحتفاظ بالزبائن في شركات المقاولات الإنشائية مما يد على أن تبني ممارسات الارتجال التسويقي يساهم بشكاً فعال في تعزيز قدرة الشركات على الاحتفاظ بربائنها وتحقيق مستويات عالية من الولاء.
- أظهر البحث أنه كلما زادت قدرة الشركات على الاعتماد على الارتجال التسويقي في ممارساتها زادت مستويات الاحتفاظ بالزبائن بشكل عالي وزادت قدرتها على التفاعل مع متغيرات السوق كعوامل حاسمة في بناء علاقات قوية طويلة الأمد.
- تبين في النتائج أن أقوى علاقة الارتباط كانت بين بعد بناء الحلول الإبداعية وبعد بناء الثقة مع الزبائن مما يعني أن الشركات التي تستثمر في الابتكار والبحث عن حلول مبتكرة وسريعة تظهر قدرة أكبر على بناء الثقة مع الزبائن.
- أظهرت النتائج أن بعد ببناء الحلول الإبداعية يعد الأكثر تأثيراً على الاحتفاظ بالزبائن وهذا يشير إلى أن تقديم حلول مبتكرة يساهم في خلق علاقة مستدامة وقائمة على المصداقية والاحترام المتبادل.

- ٥- أوضحت النتائج ان بعد الحدس له تأثير كبير على الاحتفاظ بالزبائن مما يؤكد ان القرارات التسويقية التي تعتمد على التوقع السريع والفهم العميق لاحتياجات الزبائن تساهم بشكل فعال في تقوية العلاقة مع الزبائن وزيادة فرصة استمرارهم.
- ٦- أظهرت النتائج ان العلاقة بين الارتجال التسويقي والاحتفاظ بالزبائن ليست علاقة سطحية أو مؤقتة بل هي علاقة استراتيجية طويلة الامد تمكن الشركات من مواجهة التغيرات والتحديات في السوق بشكل فعال مما يعزز فرص استمرار الزبائن مع الشركة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- الحسناوي، حسين حريجة غالي والحفار، مؤيد فاضل نعمة، (٢٠٢١)، تأثير الارتجال الاستراتيجي في تعزيز البراعة الإستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الطبية والصحية في مستشفى الكفيل التخصصي في كربلاء المقدسة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (١٧)، العدد (٦٨)، العراق، ٢٠٥-١٧٨.
- ٢- العبادي، هاشم فوزي دباس وحنظل، رعد، (٢٠١٨)، الحدس الإستراتيجي ودوره في تحقيق كفاءة التسويق السياسي دراسة ميدانية في محافظة بابل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٩)، العراق، ١٦٨-١٤٥.
- ٣- الفارسي، سهيل لقمان عباس، والحيالي، زينب مصعب عبدالسلام، (٢٠٢٣)، دور التسويق التفاعلي في تعزيز ثقة الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركة قيوان، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد (٤)، العدد (٥)، العراق .
- ٤- بوطاوي، عائشة، (٢٠١٧)، تغيير اسم العلامة التجارية وأثرها على ثقة الزبائن: دراسة حالة مؤسسة "Ooredoo" جيجل، رسالة ماجستير، جامعة جيجل، كلية علوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التفسير، قسم العلوم التجارية، الجزائر.
- ٥- خليل، ليلي جارا الله ويعقوب، منذر خضر، (٢٠٢١)، التسويق المستدام ودوره في الاحتفاظ بالزبون دراسة ميدانية في معمل البان الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (١٣)، العدد (٣)، العراق.
- ٦- ذاكر، بشار صالح وإبراهيم، ياسر محمد، (٢٠٢٤)، تشخيص واقع أبعاد الارتجال التسويقي بحث استطلاعي في شركة MPC Group-Lalav للتسويق العقاري في العراق، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، العدد (١)، المجلد (٦)، العراق .
- ٧- رؤوف، رعد عدنان، (٢٠٢٣)، انعكاس مرتكزات استراتيجيات تسويق قيادة الجيل في تعزيز قيمة الزبون: دراسة ميدانية في شركة آسيا سيل للاتصالات، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (١٩)، العدد (٧٥)، ٢٨٧-٢٦٦.
- ٨- صادق، درمان سليمان والباشقالي، محمود محمد أمين، (٢٠٢١)، دور الارتجال التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية، دراسة استطلاعية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤١)، العدد (٤)، إقليم كردستان العراق، ٣٦١-٣٨٦.
- ٩- عميار، سلوى، (٢٠٢٤)، دور الذاكرة التنظيمية في تحسين جودة القرار دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد الشيوخ العربي النسي-تبسة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التفسير، الجزائر .
- ١٠- فخري، نور حسين، (٢٠٢١)، رأس المال البشري ودوره في الاحتفاظ بالزبون-بحث تطبيقي في شركة اسيا سيل للاتصالات، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (٥٠)، العراق، ٦٨٧٠-١٦٨١.
- ١١- محمد، أرام طه ورشيد، وريا نجم، (٢٠٢٢)، دور الارتجال الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمة دراسة تحليلية للآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الخاصة في محافظة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٨)، العدد (٥٩)، ١٤٧-١٢٧.
- ١٢- محمد، محمد جاسم وعبدالله، عبدالله محمود، (٢٠٢٤)، واقع الارتجال التسويقي في المنظمات الصناعية، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الدوائية الاهلية، مجلة وارث العلمية، المجلد (١٧)، العدد (٦)، العراق.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Al-Abadi, Hashim Fawzi Dabbas and Handhal, Raad, (2018), Strategic Intuition and Its Role in Achieving Political Marketing Efficiency: A Field Study in Babil Governorate, Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume (24), Issue (109), Iraq, pp. 168-145.
- 2- Al-Farsi, Suhail Luqman Abbas and Al-Hayali, Zainab Musab Abdul Salam, (2023), The Role of Interactive Marketing in Enhancing Customer Confidence: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Employees at the Qaywan Group, Journal of Business Economics, Volume (4), Issue (5), Iraq.
- 3- Al-Hasnawi, Hussein Harija Ghali and Al-Haffar, Mu'ayyad Fadhel Nima, (2021), The Impact of Strategic Improvisation on Enhancing Strategic Acumen: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Medical and Healthcare Staff at Al-Kafeel Specialist Hospital in Karbala, Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume (17), Issue (68), Iraq, pp. 178-205.
- 4- Amiyar, Salwa, (2024), The Role of Organizational Memory in Improving Decision Quality: A Case Study of the Youth and Sports Directorate, Master's Thesis, University of Martyr Sheikh Arabi Tebessi, Tebessa, Faculty of Economics, Business, and Management Sciences, Algeria.
- 5- Boutaoui, Aisha, (2017), Brand Name Change and Its Impact on Customer Trust: A Case Study of Ooredoo Jijel, Master's Thesis, Jijel University, Faculty of Economics, Commerce, and Management Sciences, Department of Business Sciences, Algeria.
- 6- Dhaker, Bashar Saleh, and Ibrahim, Yasser Muhammad, (2024), Diagnosing the Reality of the Dimensions of Marketing Improvisation: A Survey Study at MPC Group-Lalav Real Estate Marketing Company in Iraq, Journal of Business Economics for Applied Research, Issue (1), Volume (6), Iraq.
- 7- Fakhri, Nour Hussein, (2021), Human Capital and Its Role in Customer Retention - An Applied Study at Asiacele Communications Company, Journal of Al-Rafidain University College of Science, Issue (50), Iraq, pp. 1681-6870.
- 8- Khalil, Laila Jarallah, and Yaqoub, Munther Khader, (2021), Sustainable Marketing and Its Role in Customer Retention: A Field Study at the Mosul Dairy Factory, Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume (13), Issue (3), Iraq.

- 9- Muhammad, Aram Taha and Rashid, and Raya Najm, (2022), The Role of Strategic Improvisation in Enhancing Organizational Reputation: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in Private Universities in Kirkuk Governorate, *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, Vol. (18), No. (59), pp. 127-147.
- 10-Muhammad, Muhammad Jassim and Abdullah, Abdullah Mahmoud, (2024), The Reality of Improvisation
- 11-Raouf, Raad Adnan, (2023), Reflection of the Pillars of Generation Leadership Marketing Strategies in Enhancing Customer Value: A Field Study at Asiacelel Telecommunications Company, *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, Volume (19), Issue (75), 266-287.
- 12-Sadiq, Darman Suleiman and Al-Bashqali, Mahmoud Muhammad Amin, (2021), The Role of Marketing Improvisation in Achieving Marketing Excellence: A Survey Study, *Arab Journal of Management*, Volume (41), Issue (4), Kurdistan Region of Iraq, 361-386.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Alhimyari, B. A., & Al-Murshidi, R. K. (2020), The mediating role of strategic improvisation in the relationship between strategic learning and organisational excellence, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(8), 31-49.
- 2- **Amabile, T. M. (2018)**, Creativity in context: Update to the social psychology of creativity, *Westview Press*.
- 3- Arshad, D., & Hughes, P. (2009), Examining organizational improvisation: The role of strategic reasoning and managerial factors, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering*, 3(6), 948-954.
- 4- Artha, B., Zahara, I., & Sari, N. P. (2022), Customer retention: a literature review, *Social Science Studies*, 2(1), 030-045.
- 5- Chalab, I. D., & Hafez, H. H. (2023), The impact of strategic clarity on improvisational behaviour: an analytical study of the opinions of shareholders and investors in private universities and colleges in central and southern Iraq, *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 25(4).
- 6- Dennis, N., & Macaulay, M. (2007), "Miles ahead"—using jazz to investigate improvisation and market orientation, *European Journal of Marketing*, 41(5/6), 608-623.
- 7- Dörfler, V., & Ackermann, F. (2012), Understanding intuition: The case for two forms of intuition, *Management Learning*, 43(5), 545-564.
- 8- Foroughi, M., et al, (2020), Organizational Memory and Decision-Making, *Journal of Organizational Behavior*, 3, 3-8.
- 9- Ginting, Y., Chandra, T., Miran, I., & Yusriadi, Y. (2023), Repurchase intention of e-commerce customers in Indonesia: An overview of the effect of e-service quality, e-word of mouth, customer trust, and customer satisfaction mediation, *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 329-340.
- 10-Heintz, C., Karabegovic, M., & Molnar, A. (2016), The co-evolution of honesty and strategic vigilance, *Frontiers in psychology*, 7, 1503.
- 11-**Hughes, J., Spackman, J., & Dawson, A. (2020)**, Intuition and decision-making in management, *International Journal of Management Reviews*, 22(1), 48-66.
- 12-Hultman, M., Yeboah-Banin, A. A., & Boso, N. (2019), Linking improvisational behavior to customer satisfaction: the relational dynamics, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(6), 1183-1193.
- 13-Komalasari, F. P., & Budiman, S. F. (2018), Customer retention strategy through customer satisfaction and customer loyalty: The study on Traveloka loyalty program, *TRJ Tourism Research Journal*, 2(1), 69-75.
- 14-Kotler, P., & Keller, K. L. (2017), *Marketing Management*, Global Edition 15th, Boston Columbus Indianapolis, New York.
- 15-Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2023), *Principles of marketing* (18th ed.), Pearson.
- 16-Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2021), *Marketing management: Global edition* (16th ed.), Pearson.
- 17-Leninkumar, V. (2017), The relationship between customer satisfaction and customer trust on customer loyalty, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 450-465.
- 18-Levallet, N., & Chan, Y. (2016), IT capabilities and strategic improvisation: a multi-method investigation.
- 19-Leybourne, S., & Sadler-Smith, E. (2006), The role of intuition and improvisation in project management, *international journal of project management*, 24(6), 483-492.
- 20-**Moorman, C., & Miner, A. S. (1998)**, Organizational memory and marketing performance: An empirical investigation, *Journal of Marketing Research*, 35(4), 344-357.
- 21-Njane, J. G. (2013), An investigation of factors affecting customer retention in Barclays bank of Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi.).
- 22-Teece, D. J. (2014), The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms, *Academy of management perspectives*, 28(4), 328-352.
- 23-Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D., & Pandit, A. (2019), *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.), McGraw-Hill.
- 24-Zhengmeng, C., Malik, M., Hussain, M., & Hussain, S. (2024), Exploring customer retention dynamics: A comparative investigation of factors affecting customer retention in the banking sector using mediation-moderation approach, *Heliyon*, 10(19).