



Marketing improvisation and its role in adopting customer containment

An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in a number of private banks in the Kurdistan Region of Iraq*

Soran Hama saeed Hama salih⁽¹⁾, Daroon Faridun Abdulla⁽²⁾

University of Sulaiman⁽¹⁾, Ministry of Foreign Affairs of Iraq⁽²⁾

(1) soran.saeed@univsul.edu.iq (2) Daroon.abdulla@mofa.gov.iq

Key words:

Marketing improvisation – Customer Containment – Private Banks – Kurdistan Region.

ARTICLE INFO

Article history:

Received | 23 Nov. 2025

Accepted | 23 Dec. 2025

Available online | 01 Jun. 2026

© 2026 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Soran Hama saeed Hama salih
University of Sulaiman

Abstract:

This study aims to analyze the correlational and causal relationships between marketing improvisation, represented by (constructing creative solutions, marketing alertness, intuition, organizational memory), and customer containment, represented by (customer loyalty, customer trust, customer responsiveness), in private banks in the Kurdistan Region of Iraq. Following a review of the relevant literature and previous studies, the theoretical framework was formulated, and the research model and its hypotheses were developed based on the dimensions of marketing improvisation and customer containment. Due to the nature of the research and the objectives it seeks to achieve, the analytical descriptive approach was adopted. The research population consists of all managers and heads of departments and administrative units in private banks in the Kurdistan Region of Iraq, totaling 340 individuals. For data collection purposes, a questionnaire was employed. A total of 223 questionnaires were distributed—both directly and electronically via Google Forms—to a sample drawn from the population, representing 65.5% of the total population. Several statistical methods were used, including expert validation and Cronbach's alpha to ensure reliability and validity, in addition to factor analysis, simple correlation, and structural equation modeling (SEM) using SPSS 26 and AMOS 26. software. The results demonstrated the presence of a positive correlational relationship and a significant effect between the research variables and their dimensions. Based on the study's findings, the researchers recommend that private banks focus on adopting the dimensions of marketing improvisation to foster customer containment..

*The research is extracted from a doctoral dissertation of the first researcher.

الارتجال التسويقي ودوره في تبني إحتواء الزبون
دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في عدد من المصارف الخاصة في إقليم
كوردستان- العراق*

ا.م.د. ده رون فريدون عبدالله
وزارة الخارجية العراقية
Daroon.abdulla@mofa.gov.iq

سوران حمه سعيد حمه صالح
جامعة السليمانية
soran.saeed@univsul.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الى تحليل العلاقة الارتباط والتأثير بين الارتجال التسويقي المتمثلة ب (بناء الحلول الابداعية، اليقظة التسويقية، الحدس، الذاكرة التنظيمية) وإحتواء الزبون المتمثلة ب (ولاء الزبون، ثقة الزبون، استجابة الزبون) في المصارف الخاصة في إقليم كوردستان- العراق. بعد استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، تم صياغة الإطار النظري وبناء المخطط البحثي وفرضياته استناداً إلى أبعاد الارتجال التسويقي وإحتواء الزبون، نظراً لطبيعة البحث والأهداف التي تسعى الى تحقيقها فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وقد تمثل مجتمع البحث بجميع المديرين ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية في المصارف الخاصة في إقليم كوردستان -العراق والبالغ عددهم (340) فرداً، ولأغراض جمع بيانات، تم الاعتماد على استمارة الاستبيان، وتم توزيع (223) استبانة بصورة مباشرة و الكترونياً عن طريق (Google Form) على عينة من المجتمع اى أن نسبة العينة من المجتمع كانت(65.5%). واستخدم عدة أساليب إحصائية منها المحكمين وألفا كرونباخ للتأكد من الصدق والثبات، والتحليل العاملي والارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج (SPSS-26) و (AMOS-26). وأوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين متغيرات البحث وابعاده. بناء على نتائج البحث، أوصى الباحثون بضرورة التركيز على المصارف الخاصة لتبني ابعاد الارتجال التسويقي وذلك من أجل تبني احتواء الزبون لتلك المصارف.

الكلمات المفتاحية: الارتجال التسويقي، إحتواء الزبون، المصارف الخاصة في إقليم كوردستان.

المقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر وتيرة متسارعة من التطورات والتغييرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاستدامة، الأمر الذي جعل المصارف تعاني صعوبة في كيفية مواكبة تلك التغييرات. وبالتالي توجب عليهم التوجه نحو تبني إحتواء الزبون وكسب ثقتهم وبالتالي تحقيق اشباع حاجاتهم ورغباتهم. إن إحتواء الزبائن لا يؤدي فقط إلى ابداع المنظمات وانما يعزز بشكل إيجابي التكامل بين الوظائف وعملية تطوير المنتجات في المنظمات، ويساعدها أيضاً على الاسراع بإطلاق منتجات وخدمات جديدة وفقاً لرغبات الزبائن وبالتالي إحتوائهم بشكل مستمر. ومن أجل تحقيق ذلك، يتوجب على المصارف الخاصة تبني ممارسات الارتجال التسويقي التي تؤدي دوراً محورياً في ان تكون تلك المصارف جاهزة من حيث القابليات والقدرات البشرية والبنية التحتية والتكنولوجيا والمعلوماتية. وفي ضوء ما تقدم، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الارتجال التسويقي وإحتواء الزبون ، لمعرفة مدى إسهام الارتجال في تبني وكسب ثقة وولاء الزبون، فضلاً عن تقديم جودة الخدمات المصرفية لهم. وللوقوف على حقيقة ما سبق فقد قسم البحث إلى أربعة محاور، تمثل الأول بالإطار المنهجي للبحث، أما الثاني فتمثل الإطار النظري باستعراض ما أورده

* البحث مستل من أطروحة دكتوراه للباحث الأول.

الباحثون فيما يخص متغيري البحث، فيما عرض المحور الثالث الجانب العملي واختبار الفرضيات، واختتم البحث بالمحور الرابع والذي خصص لعرض الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

تتسم البيئة المصرفية الراهنة بتسارع وتيرة التطور التكنولوجي، مما أدى إلى تقلص واضح في دورة الحياة التشغيلية للخدمات المصرفية، مما يفرض على المصارف اعتماد منهجية علمية دقيقة في إدارة عملياتها التسويقية بحيث تطمح أن تكون لديها القدرة على تحقيق احتواء الزبون وذلك عن طريق كسب ثقتهم وولائهم فضلاً عن الاستجابة السريعة لتلك التطورات وتوفير حاجاتهم. ومن أجل تحقيق ذلك قد يفرض على المصارف الخاصة تبني احتواء الزبون والتفاعل المكثف مع العملاء المحتملين كمصدر لتوليد أفكار جديدة وطرق جديدة لإدارة الأعمال (Dahlsten et al., 2006). كما وضح (Mustafa, 2012:23) أن الارتجال التسويقي في جوهرها إذ تنبع من الاستعداد لتقديم القرارات التسويقية الانية في الممارسات التسويقية الكفيلة في تبني احتواء الزبون. وبناءً على ما سبق، يصوغ الباحثان مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي: (هل للارتجال التسويقي دور في تبني احتواء الزبون في المصارف الخاصة في إقليم كردستان-العراق)؟. ولكي يكون التعاطي مع مشكلة البحث الحالي منهجياً منتظماً، لا بد ان تصاغ هذه المشكلة على هيئة تساؤلات دقيقة وواضحة، وعليه يمكن صياغة المشكلة البحثية على النحو الآتي:

- 1- مامدى توافر الارتجال التسويقي لدى المصارف الخاصة في إقليم كردستان؟
- 2- ماهو مستوى الاهتمام بابعاد احتواء الزبون في المصارف المبحوثة؟
- 3- ماهي طبيعة العلاقة بين الارتجال التسويقي واحتواء الزبون في المصارف المبحوثة؟
- 4- هل للارتجال التسويقي تأثير في احتواء الزبون في المصارف المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

يبرز أهمية البحث من خلال الآتي:

- 1- تبرز أهمية البحث من خلال تعزيز الإطار المفاهيمي لموضوعات (الارتجال التسويقي واحتواء الزبون) بشكل يجعلها أكثر وضوحاً، وعليه يمثل هذا البحث محاولة للإسهام في توسيع نطاق المعرفة المتعلقة بمتغيرات البحث.
- 2- ان الارتجال التسويقي ذو أهمية بالغة ليس فقط باعتباره اداة لفهم بيئة المصارف ، بل باعتباره موضوعاً حديثاً نسبياً وحيوية للمؤسسات المصرفية.
- 3- يوفر الإطار النظري الشامل أرضية علمية رصينة لموضوع البحث، مع التركيز على المتغير الرئيسي الأول المتمثل في الارتجال التسويقي. يُعد هذا المتغير عاملاً محورياً في تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة التحولات البيئية المتسارعة، حيث يساهم بشكل مباشر في إنجاز المهام بأعلى مستويات السرعة والمرونة.
- 4- ابراز موضوع احتواء الزبون والذي اصبح من المواضيع التي يجب التركيز عليها في الوضع الراهن والمستقبل وفي المصارف الخاصة في إقليم كردستان .
- 5- تتمثل أهمية البحث من الناحية التطبيقية بتصميم نموذج فرضي واختباره في مصارف القطاع الخاص في إقليم كردستان العراق لمعرفة مدى قدرتها على تبني احتواء الزبون من خلال توظيف الارتجال التسويقي في القرارات التسويقية.

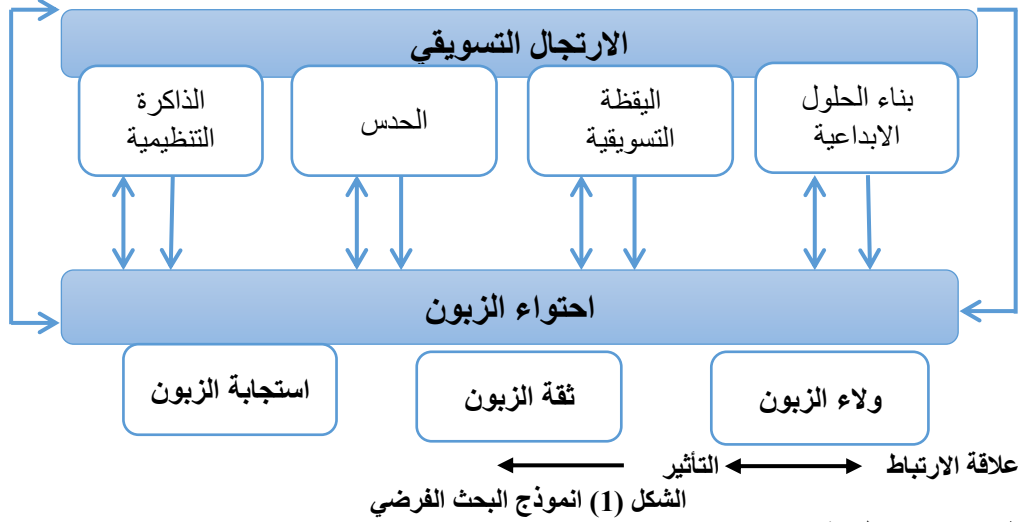
ثالثاً: أهداف البحث

- يتم تحديد هذا الجانب من الأهداف في ضوء التركيبة المتجانسة لمتغيرات البحث وتفاعلها ميدانياً على مستوى المصارف الخاصة المبحوثة، وكما يأتي:
1. تحديد مستوى وطبيعة إدراك افراد عينة البحث للارتجال التسويقي على مستوى تبني المصارف الخاصة له في إقليم كردستان - العراق.
 2. تشخيص واقع مستوى احتواء الزبون من قبل المصارف المبحوثة من وجهة نظر المديرين والوحدات الادارية من عينة البحث.
 3. تحديد طبيعة العلاقة بين الارتجال التسويقي و احتواء الزبون في المصارف المبحوثة.

4. تحليل مستوى وطبيعة تأثير الارتجال التسويقي بأبعادها في احتواء الزبون في المصارف المبحوثة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

من اجل المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتحقيق اهدافه بشكل علمي ومنتسلسل، تم تصميم مخطط فرضي للبحث يوضح العلاقة الارتباط والتأثير بين الارتجال التسويقي بوصفه متغيراً مستقلاً واحتواء الزبون بوصفه متغيراً تابعاً كما هو موضح في الشكل (1).



المصدر: اعداد الباحثين.

خامساً: فرضيات البحث

للإجابة عن تساؤلات البحث، ولتحقيق اهدافه واختبار المخطط الفرضي، تم وضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: ((تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المصارف الخاصة)) وتتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير الارتجال التسويقي وابعاده باختلاف نمط الاعتماد الذي تتبناه المصارف المبحوثة عليها.
 - 2- تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير احتواء الزبون باختلاف سمات الاعتماد عليه من قبل المصارف الخاصة.
- الفرضية الرئيسية الثانية** ((توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين الارتجال التسويقي واحتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05))، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد بناء الحلول الابداعية واحتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05.
 - 2- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد اليقظة التسويقية واحتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05.
 - 3- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد الحدس واحتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05.
 - 4- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد تتبع الذاكرة التنظيمية واحتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05.
- الفرضية الرئيسية الثالثة** ((يوجد تأثير معنوي للارتجال التسويقي تأثيراً معنوياً في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05)) وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة أحصائية لبعدها الحلول الإبداعية في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05
- 2- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة أحصائية لبعدها اليقظة التسويقية في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05
- 3- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة أحصائية لبعدها الحدس في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05
- 4- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة أحصائية لبعدها الذاكرة التنظيمية في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05

سادساً: منهج البحث

سعيًا من الباحثين للإجابة على التساؤلات النابعة من مشكلة البحث الحالية وتحقيقاً للأهداف الموضوعية تم الاعتماد كلياً على المنهج الوصفي التحليلي، يقوم هذا المنهج على تحليل الظاهرة بصورتها الواقعية، مع التركيز على توصيفها بدقة متناهية، لا يُعد هذا المنهج كافيًا بذاته عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يعدّه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى هذه الاستنتاجات التي تشكل الأساس للتصور المطروح، مما يُثري المعرفة حول هذا الموضوع..

سابعاً: حدود البحث

- 1- الحدود البشرية:- تم اختيار المديرين ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية في المصارف الخاصة في إقليم كردستان- العراق
- 2- الحدود المكانية: تم اختيار المصارف الخاصة في إقليم كردستان- العراق.
- 3- الحدود الزمانية: مدة إجراء البحث وتجسيد الزمن المستغرق في اعدادها ابتداءً من (2024/11/2) إلى (2025/9/23)
- 4- الحدود الموضوعية: يحدد حدود البحث الحالي في الارتجال التسويقي وأبعاده المتمثلة ب (بناء الحلول الإبداعية، اليقظة التسويقية، الحدس، الذاكرة التنظيمية) وعلاقتها باحتواء الزبون وأبعاده المتمثلة ب (ولاء الزبون، ثقة الزبون، استجابة الزبون) حيث انهما يعدان من المواضيع الحديثة والمهمة في حقل الادارة التسويق..

ثامناً: مجتمع البحث وعينته ومسوغات اختيار الميدان

تمثل المصارف الخاصة ميداناً مبحثاً للبحث الحالي. ويتمثل مجتمع البحث بجميع المديرين ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية في 43 مصرفاً خاصاً في إقليم كردستان- العراق. البالغ عددهم (340) فرداً، ووفقاً لمعادلة كل من (Sekaran&Bougie,2010:295) فان حجم العينة المناسب لهذا المجتمع هو (181) فرداً. اما الباحثان ومن اجل الحصول على هذه العينة وضمان مشاركة اغلبية رؤساء الوحدات والاقسام والمشرفين في الشعب المختلفة فقد قاما بتوزيع (223) استبانة بصورة مباشرة فضلاً عن التوزيع الالكتروني، ويعود الدافع وراء اختيار هذا القطاع، كون المصارف الخاصة اصبحت من الحاجات الاساسية في حياة المواطنين ولجمع شرائح المجتمع خصوصاً في اقليم كردستان، وكذلك التطورات التي يشهدها هذا القطاع فضلاً عن ازدياد حدة المنافسة بين المصارف في الميدان المبحث.

تاسعاً: أسلوب جمع البيانات والمصادر المعتمدة

- من اجل الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيري البحث والوصول الى استنتاج، تم الاعتماد على الاساليب الاتية:
- 1- الجانب النظري: لتعزيز الجانب النظري في إعداد هذا البحث، استند الباحثان إلى المصادر المتوفرة، والتي شملت أساساً رسائل الماجستير وأطايح الدكتوراه والدوريات والكتب والمؤتمرات ومواقع الأنترنت الموثوقة علمياً.
 - 2- الجانب العملي: تم جمع البيانات الميدانية اللازمة لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها عن طريق الاستبانة، التي شكلت الأداة المحورية في عملية جمع المعلومات، والخاصة بمتغيرات البحث (الارتجال التسويقي واحتواء الزبون). وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسية:- يضم المحور الأول: البيانات

الشخصية لأفراد عينة البحث، (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، مدة الخدمة الاجمالية، المنصب الوظيفي). بينما يتضمن المحور الثاني الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (الارتجال التسويقي)، حيث تم قياس الارتجال التسويقي من خلال ابعادها والمتمثلة ب(بناء الحلول الابداعية، اليقظة التسويقية، الحدس، الذاكرة التنظيمية). ووضع (20) سؤالاً تبين فيه جميع الابعاد التي تمتلكها الارتجال التسويقي. في حين ضم المحور الثالث العبارات الخاصة بالمتغير التابع (احتواء الزبون)، إذ تم قياسها من خلال ابعادها الثلاثة والمتمثلة ب (ولاء الزبون، ثقة الزبون، استجابة الزبون) وبالاعتماد على كل من (Li et al., 2009) (Lundkvist & Yakhlef, 2015) (العميدي, 2019) ووضع (15) سؤالاً لقياس المتغير التابع. و تم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الاجابة (اتفق بشدة-5 درجات، اتفق-4 درجات، غير متأكد-3 درجات، لا اتفق-2 درجة، لا اتفق بشدة-1 درجة). وعند تصميم استمارة الاستبانة تم الأخذ بنظر الاعتبار آراء الأساتذة ذوي الخبرة والمختصين في مجال ادارة الاعمال، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة وشموليتها في تغطية ابعاد المتغيرات المبحوثة، و لغرض التأكد من ثبات اداة البحث أُجري تحليل معامل الثبات (Reliability Analysis) وبألية التقسيم النصفى (Split-Half) وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل من العبارات الفردية والعبارات الزوجية في الاستبيان، ، فاذا كان معامل الثبات (0.60) او اكثر على وفق هذه المعادلة، فانه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد على الاستبانة أداة لها (Allen & Yen, 2002)، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (1) قياس الثبات لاستبانة البحث

معامل الارتباط	معامل الارتباط		قيم تجزئة الثبات		عدد الفقرات	الرمز	المتغيرات والابعاد
	بعد التصحيح	قبل التصحيح	النصف الثاني	النصف الاول			
0.970	0.971	0.944	0.908	0.92	5	BCS	الارتجال التسويقي (MRKIMP)
					5	MVI	
					5	INT	
					5	ORM	
					20	المجموع	
0.958	0.963	0.929	0.886	0.897	5	CLO	احتواء الزبون (CUSINV)
					5	CTR	
					5	RES	
					15	المجموع	
0.986	0.988	0.976	0.956	0.964	55	المؤشر الكلي لعبارات الاستبانة	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي من برنامج SPSS-26.

يتبين من الجدول (1) الخاص بقياس الثبات، بان أعلى قيمة لمعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية على مستوى المتغيرات فقد سجلت لمتغير الارتجال التسويقي(0.970)، في حين أتى متغير شمولية العملاء بمعامل اتساق بلغت قيمته(0.958). في ضوء النتائج المتوافرة، يتبين أن استبيان البحث يحقق مستوى الثبات المطلوب، حيث أظهرت عبارات متغيراته وأبعاده اتساقاً داخلياً، مما يجعله أداة مناسبة وجديرة بجمع البيانات.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: الارتجال التسويقي: Marketing improvisation

1. مفهوم الارتجال التسويقي:

يعد موضوع الارتجال التسويقي احد اهم المواضيع حديثة في العلوم الادارية وعلى وجه الخصوص في حقل ادارة التسويق. حيث لم يحظى الارتجال التسويقي باهتمام من قبل الباحثين والرواد في هذا الحقل.

وقبل البدء في تناول مفهوم الارتجال التسويقي، لا بد من الوقوف ومعرفة الارتجال بحد ذاته. فعلى صعيد الأنشطة التسويقية، يعد (Moorman & Miner, 1998: 703) أول من تطرق إلى مفهوم الارتجال التسويقي، إذ عبر عنه بأنه تضيق الفجوة الزمنية بين أعداد استراتيجية التسويق المبني على المراجعة للبيئة وتنفيذها، إن نظرة فاحصة إلى جذور الارتجال تكشف أنه على الرغم من اختلافها في نواح عديدة، إلا أنها تتشارك في جوهرها مجموعة مهارات تثير اهتمام انظار الإدارة وتتجسد هذه المجموعة من المهارات في القدرة على التكيف والارتجال والعمل الجماعي والتعاون (Mcknight and Mcknight 2001). كما قام (Kyriakopoulos, 2004: 2) في مجال التسويق بفحص تركيب الارتجال وتطبيقه على التخصصات الفرعية لتطوير المنتجات الجديدة، إذ أكد بان الارتجال ينطوي على القفز إلى العمل وفق خطط تسويقية واضحة مع توضيح الأسباب اثناء المضي قدماً، واكتشاف مسارات جديدة فور بدء العمل، واقتراح تفسيرات متعددة. تبين بان هناك وجهات نظر مختلفة حول تعريف الارتجال التسويقي. كما وضح (قواميس أكسفورد، 2014) بان كلمة "الارتجال" يأتي من الكلمة اللاتينية provider، التي تعني "الاستعداد" ومشقتها Improvises، التي تعني "غير المتوقع". حيث عرف (Bjorkman & Soder, 2016: 12) الارتجال التسويقي بأنه سلوك غير متوقع و عفوي يصدر من قبل متخذ القرار التسويقي يساعد على إيجاد شيء جديد للزبون يخلق له البهجة والرضا. ويرى كل من (Vera and Crossan, 2016) بان الارتجال التسويقي هو اجراء تلقائي يسترشد بالحدس او ينتج أو ينفذ في الوقت الحالي. كما اشار (Yen 2018) الى الارتجال التسويقي بأنه أفضل وسيلة للتعامل بتغيرات البيئة التسويقية السريعة لأنه يوفر للمنظمة المرونة والقدرات في اتخاذ القرارات التسويقية. ومن جانبه أكد (الشرماني، 2019: 52) بان الارتجال التسويقي يمثل أداة تسويقية تستخدمها منظمات الاعمال لغرض التنبؤ بالأحداث المفاجئة التي تطرأ على البيئة التسويقية بهدف الحصول على الحلول المثلى. ونظر كل من (العبادي و زوين، 2020) الى الارتجال التسويقي بأنه عملية تكرارية لتحويل الأفكار من خلال دمج السياق الاجتماعي والتفني للأنشطة التسويقية في المنظمة لمواصلة التجارب والتعامل مع الأخطاء عن طريق ما يمتلكه القادة من مهارات وخبرات تؤهلهم لاتخاذ القرارات الارتجالية في حل مشكلات البيئة التسويقية. في حين اقترح كل من (صادق والباشقالي، 2021: 365) بان الارتجال التسويقي يمثل سلوك غير متوقع او عفوي ويخلق شيئاً اضافياً للزبان. اما (ولي وحسن، 2021: 418) فقد اشاروا الى الارتجال التسويقي على انه عملية تكرارية لتحويل الافكار من خلال دمج السياق الاجتماعي والتفني للأنشطة التسويقية للمنظمة لمواصلة التجارب والتعامل مع الاخطاء عن طريق ما يمتلكه القادة من مهارات وخبرات تؤهلهم اتخاذ القرارات الارتجالية في حل مشكلات البيئة التسويقية. اما (محمد، 2022: 35) فقد نظر اليه بأنه عملية التفكير بشكل فوري من قبل متخذي القرارات التسويقية بالاعتماد على الخبرة المتراكمة والمؤهلات وما يسود السوق من مواقف تحدد طبيعة هذه القرارات للاستجابة للحاجات والرغبات المتجددة للزبان بما يسهم في تحقيق قيمة متفوقة للزبون والمنظمة معاً. حيث أكد (ابراهيم، 2023: 24) بان اصل كلمة ارتجال يعود الى موسيقى الجاز ومن ثم تم الاخذ به ليكون نقطة انطلاق لتنفيذ منه العلوم الاخرى كعلم المنظمة، ادارة الازمات، علم النفس، ادارة الاستراتيجية. كما بين (محمد، 2022: 33) بان الارتجال في اللغة: جاء من الفعل ارتجل. اما اصطلاحاً: فهو اختراع كان يصدر عن المتكلم كلمة جديدة في معناها او في تركيبها الصوتي.

بناءً على ما تقدم من مفاهيم وتعريف للارتجال التسويقي، يعرف الباحثان الارتجال التسويقي بأنه قدرة المنظمة على التعامل مع التطورات والتغيرات والمواقف التسويقية المعقدة غير المتوقعة بكفاءة وفاعلية عن طريق اتخاذ القرارات التسويقية المرتجلة وفورية بشكل عفوي وبالاعتماد على الجاهزية التنظيمية والخبرة والمهارات والقابليات والحدس والمعلومات والذكاء الاصطناعي وذلك من اجل استجابة للتحديات او الفرص التسويقية بطريقة ابداعية وابتكارية في المصارف الخاصة في إقليم كردستان – العراق.

2. أهمية الارتجال التسويقي:

للارتجال التسويقي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات التي تبحث عن التميز التسويقي في بيئة الاعمال حيث تلعب دوراً كبيراً في اتخاذ افضل القرارات التسويقية في حال وجود التغيرات السريعة المفاجئة (Rui & Ma, 2022:4). كما له أهمية حاسمة في تمكين المنظمة من التفاعل مع البيئة دون الحاجة إلى تخطيط طويل الأمد، ويساعد على اكتشاف فرص جديدة من خلال تجارب غير تقليدية، مما يؤدي إلى خلق أفكار مبتكرة كنتيجة لتلك الأحداث غير المتوقعة (عواطف، 2021: 33). ومن جانبه، اشار (عبدالمجيد، 2020: 17) الى ان للارتجال التسويقي أهمية كبيرة والتي تكمن بالتالي:

- 1- يمثل الارتجال التسويقي منهجية لتكوين وتنبي أفضل استراتيجيات التسويقية مع المتغيرات السريعة والمتطلبات البيئية المتغيرة.
 - 2- يسهم الارتجال التسويقي في سرعة الحصول على المعلومات في الوقت الحالي وبشكل مباشر، إذ إن تحقيقه تحتاج المنظمة إلى الوصول إلى المعلومات التسويقية بشكل فوري والتواصل مع الجميع في الوقت الحقيقي.
 - وفي السياق نفسه، اقترح كل من (Yen 2018) (Moorman et al. 2013) بان للارتجال التسويقي ادوار متميزة وكالاتي:
 1. انه وسيلة تساعد المنظمات الى التكيف وزيادة المرونة مع متطلبات البيئة التسويقية المتغيرة بسرعة وبدون عناء.
 2. يمثل أداة جيدة لتحسين أداء المنظمة من خلال ما تقدمه لزيائنها.
 3. طريقة فاعلة لإيجاد الحلول مبدعة للمشكلات والتحديات التسويقية التي تواجه المنظمة.
 4. خياراً فعالاً عندما تواجه الشركة اضطرابات بيئية تتطلب اتخاذ إجراءات فورية في إطار زمني أقصر من دورة التخطيط العادية.
 5. يركز الارتجال على تحقيق ابتكار صيغة منتج جديدة استجابةً لإدخال منتج منافس مفاجئ.
- ومن جانبه، أشار (الحسنوي & الحفار، 1842021) بأنه يمكن الاعتماد على الارتجال التسويقي كخيار واع من قبل الأفراد والمنظمات باعتباره حل أكثر إيجابية وتحقيقاً للأهداف من السلوك العشوائي في الظروف الاستثنائية غير المتوقعة التي تطرأ على البيئة التسويقية. كما سيسمح الارتجال التسويقي للمنظمة بالتفاعل والمرونة في مشاركة المعلومات وإضافة قيمة إلى تجربة الزبائن من خلال انشاء حلول أصيلة تستند إلى استراتيجية مركزية لتلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل (Dennis & MacAulay, 2007:607).
- ويساعد الارتجال التسويقي المدراء على التعلم المستمر أثناء التخطيط والعمل بعفوية والابتكار لإنتاج سلع وخدمات جديدة وتعزيز أداء الشركة (Coccia,2022: 209). كما أكدت دراسة (Viller & Miralles,2021:15) بان عملية التخطيط الاستراتيجي ليست عملية بسيطة، وبصعب على الشركات ان تحقيق منافع من اجراءات تخطيطها الاستراتيجي في البيئات المنقبة بسبب الدينامية الموروثة في البيئة الخارجية، لذلك يساعد الارتجال التسويقي على التكيف والابتكار والابداع والاستجابة بالقدر الكافي الى التعلم، ومن هنا يصبح الارتجال التسويقي افضل استراتيجية للتعامل مع التغيير السريع في البيئة التسويقية،

3. أبعاد الارتجال التسويقي:

في بيئة تسويقية سريعة التغير وملبئة بالتحديات، يصبح الارتجال التسويقي مهارة ضرورية تُمكن المنظمات من التكيف السريع وتجاوز العقبات بفعالية. يتضمن الارتجال التسويقي مجموعة من الأبعاد التي تسهم في تحقيق النجاح في هذه البيئة الدينامية. وللباحثين وجهات نظر عديدة في اختيار وتحديد ابعاد الارتجال التسويقي. عن طريق قيام الباحث بالإطلاع على العديد من الأبحاث والأطاريح ذات العلاقة بالارتجال التسويقي للوقوف على الأبعاد التي أستخدمت في قياسه تتفق البحث الحالية مع الدراسات كل من (Coelho 2021; Moorman et al. 2013; Pina 1999; Sadeq and Al-Bashqaly 2021) (العبادي and زوين 2020; محمد 2022) في قياس الارتجال التسويقي والمتمثلة ب (بناء الحلول الإبداعية، البيضة التسويقية، والحدس، والذاكرة التنظيمي) كونها أكثر اتفاقاً وأكثر ملائمة لميدان البحث.

أ- بناء الحلول الإبداعية: **Creative Problem-Solving**: (Amabile 1983; Titus 2000; Xiang, Zhang, and Liu 2020)

يمكن أن يتخذ حل المشكلات أشكالاً مختلفة اعتماداً على طبيعة المهمة أو المشكلة التي يحاول الفرد معالجتها، يُنظر إلى حل المشكلات الإبداعي (CPS)، كما يُصوّر هنا، على أنه حالة خاصة من حل المشكلات بشكل عام. يتم الاعتماد على ماتتوفر من الموارد من خلال حل أي (Moorman et al. 2013a)، ويتمثل حل المشاكل بطريقة تحقيق النجاح رغم محدودية الموارد، من خلال التفكير النقدي وحل المشكلات (Baker and Nelson 2005)، لتجربة حلول جديدة أو لأداء بعض الأنشطة بشكل أفضل من خلال روتين عمليات الارتجال الناجحة (Hadida, Tarvainen, and Rose 2015). فضلاً عن انها تتضمن الحالات الأكثر حداثة استخدام الموارد بطريقة مبتكرة استخدام الأشياء لحل المشكلات بطريقة إبداعية تُشير نظرية الإدارة الاستراتيجية إلى أن المنظمات الناجحة تعتمد على المعلومات لكشف الفرص الناشئة في البيئة والاستجابة لها بحلول مبتكرة من ناحية أخرى، قد تتداخل المعلومات بالفعل مع الإبداع،

لأنها تمنع قدرة المنظمات على توليد حلول بخلاف تلك التي تملئها المعلومات (Hadida, Tarvainen, and Rose 2015) تشير إلى هذا على أنه الإبداع الارتجالي.

ب- **اليقظة التسويقية Marketing Vigilance**: ان أصل كلمة اليقظة هي يوناني ومشتقة من (vigilance) والتي تعني الحراسة والمراقبة المحكمة والمنتبهة والمهينة بشيء ما، واليقظة تعني حالة الوعي أي عكس النوم أي أن تكون في حالة استعداد لرصد شيء ما قد يحدث من دون أن تعرف ما هو بالضبط. وبالعودة إلى القرون الماضية، كانت الجيوش الرومانية والصينية تقوم بإرسال مجموعة من الأشخاص لتقصي ودراسة الأماكن المراد السيطرة عليها وتتبع كل ما يحدث من مستجدات وتطورات، (الركابي و ابراهيم 2021) من ذلك المنطلق كان انتقال مصطلح اليقظة من المجال العسكري والحربي إلى المجال الاقتصادي خاصة مع نهاية الخمسينيات، اختلف العلماء والباحثون في تقديم تعريف موحد لـ "اليقظة التسويقية" فمن وجهة نظر كوتلر وبيرانند، تُعدُّ اليقظة التسويقية "مجموعة من الأدوات التي تُساعد المدراء على التحري والاستقصاء المستمر للتطورات والتغيرات الناشئة في البيئة التسويقية التنظيمية" (Kotler, Kevin, and Chernev 2022). وفي هذا الصدد يؤكد الباحثون أن هذه اليقظة يجب أن تركز على جميع عناصر البيئة التسويقية وتحللها مباشرة، مثل الموردين والعلاء والمنافسين، بالإضافة إلى اتجاهات السوق. ويرى الباحثان أن اليقظة التسويقية هي سلسلة من العمليات المستمرة والمتكررة التي تمكن المؤسسات من مراقبة وتحليل بيئتها التسويقية للحصول على مؤشرات محتملة تتعلق بالفرص والتهديدات التي تؤثر على بقاء المنظمة، واستخدام التيقظ في اتخاذ قرارات تهدف إلى تحسين أداء المنظمة.

ج. **الحدس : Intuition**: تعني القدرة على معرفة شيء ما دون دليل منطقي واضح، يرى (Kozel 2010) يمكن اعتبار الحدس عملية خطية معقدة "تتكون من تقطيع وفقاً للمفاصل والنداخل وفقاً للتقارب، مما يؤدي إلى صياغة المشكلة بشكل صحيح، القدرة الفطرية على اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة بناءً على الحدس والتجربة السابقة لا يعتمد على التحليل المنطقي والبيانات، في سياق الارتجال التسويقي، يُعتبر الحدس بمثابة بوصلة تساعد المسوقين على التنقل في بيئات السوق المتغيرة بسرعة واتخاذ قرارات مبتكرة، الحدس هو أداة قوية يمكن للمسوقين استخدامها لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة. من خلال تطوير قدراتهم الحدسية، يمكن للمسوقين اتخاذ قرارات أفضل، ابتكار حلول جديدة، والتكيف مع التحديات بشكل أكثر فاعلية، يشير (Sloboda, 1987) الحدس والإبداع هما مفهومان مترابطان، لكل منهما أدب واسع. لا يمكن إنكار ارتباطهما بالارتجال، إلا أن الإشارة الصريحة إلى ذلك في أي من المجالين نادرة. رأى (Bergson, Library, and York 1946) أن الحدس هو وسيلة لتحقيق اتصال مباشر مع واقع أولي عادة ما يكون مخفياً عن المعرفة البشرية.

د. **الذاكرة التنظيمية Organizational memory**: يمكن النظر إلى الذاكرة التنظيمية على أنها مجردة أو ملموسة. فهي تتألف من مفاهيم ومعلومات غير منظمة موجودة في ثقافة المنظمة وعقول أعضائها، ويمكن تمثيلها جزئياً بواسطة وسائل مساعدة ملموسة أو مادية مثل قواعد البيانات. كما تتألف أيضاً من مفاهيم ومعلومات منظمة يمكن تمثيلها بدقة من خلال السجلات والملفات المحوسبة (Jennex and Diego 2016) يرى (Ackerman 1993; Jennex and Diego 2016) يمكن النظر إلى إدارة الذاكرة التنظيمية على أنها مجردة أو ملموسة. وهي تتألف من مفاهيم ومعلومات غير منظمة موجودة في ثقافة المنظمة وفي أذهان أعضائها، والتي يمكن تمثيلها جزئياً بواسطة وسائل ذاكرة مادية ملموسة مثل قواعد البيانات. يرى الباحثان: الذاكرة التنظيمية بأنها الوسيلة التي يتم من خلالها استحضار المعرفة السابقة لتوظيفها في الأنشطة الحالية، مما يؤدي إلى مستويات أعلى أو أدنى من فعالية المنظمة.

ثانياً: إحتواء الزبون Customer Containment

1. مفهوم إحتواء الزبون:

يعد موضوع إحتواء الزبائن احد اهم المواضيع حدثاً في العلوم الادارية وعلى وجه الخصوص في حقل ادارة التسويق. يعكس هذا المفهوم درجة الارتباط النفسي والمعرفي بين الفرد وموضوع المشاركة، سواء أكان منتجاً أم خدمة أم موقفاً تسويقياً (Zaichkowsky 1994). وفي السنوات الأخيرة، تشير الأدبيات البحثية إلى أن مفهوم احتواء الزبون قد حظي بقبول واسع عبر تعددية من التخصصات، (Verbeke and Vackier 2004) بدءاً من الزراعة مثلاً ووصولاً إلى نظم المعلومات مثلاً (Koufaris 2002) اكد على دور احتواء في سلوك المستهلك بشكل واسع لدرجة أنه أصبح جزءاً لا يتجزأ من المجال. يرى (Lagrosen 2005) إن هناك ثمة اتجاهات مهماً في الفكر التسويقي الحديث هو أن العمليات التطويرية في الإنتاج تستند نوعاً

ما إلى المعاملات والتركيز على العلاقات التي تربط المنظمات مع زبائنها والجهات الفاعلة الأخرى، تركز على "الإبداع المشترك"، حيث تشرك الشركات العملاء في صنع القرار لتعزيز القيمة والرضا (Pralhad & Ramaswamy, 2004). وأشار (Hamburg et al. 2016) إن احتواء الزبائن لا يؤدي فقط إلى إبداع المنظمات وإنما يعزز بشكل إيجابي التكامل بين الوظائف وعملية تطوير المنتجات في المنظمات، و يساعدها أيضا في الاسراع بإطلاق منتجات جديدة وفقاً لرغبات الزبائن، كما ان مرونة التصنيع لها تأثير إيجابي في إحتواء الزبائن و القابليات الإبداعية والقابليات التنظيمية أن الثقة الشخصية تساعد في احتواء الزبائن في الإبداعات الجذرية للمنظمات. كما يرى كل من (Osborne, S, Radnor 2016) إن إحتواء الزبائن بشكل صحيح يعد أساساً في تصميم الخدمات المشترك ولهم المشاركة الفعلية في عملية تصميم الخدمة. وحدد بدوره (Moon et al. 2018) احتواء الزبون بأنه عملية جعل الزبون يشعر بأنه مهم و مسموع، والعمل على تلبية احتياجاته بأفضل طريقة ممكنة، ففي المجال العلمي والإداري، شير مصطلح "احتواء الزبون" (Customer Containment) إلى مجموعة الاستراتيجيات والآليات التي تستخدمها المنظمات للاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ومنع تحولهم إلى المنافسين، وضمان ولائهم (Kotler, Kevin, and Chernev 2022) ويعتبر احتواء الزبون" (Customer Involvement) من المفاهيم المحورية في دراسات سلوك المستهلك المعاصرة، حيث تشكل متغيراً ديناميكياً يؤثر بشكل جوهري في عمليات صنع القرار الشرائي وأنماط التفاعل مع المنشآت التسويقية، وقد أوضحت البحوث أن العلاقات الجيدة للمنظمات يمكن أن تخفف من آثار عدم كفاية أداء المنتج، وتتعلق إدارة تطوير المنتجات التي تنطوي على الزبائن بعمليات إدارة علاقات الزبائن بالمنظمات (Callens 2023). إن تطوير المنتجات على وفق حاجات الزبائن ورغباتهم تم العمل بها منذ مدة طويلة، إلا أن احتواء الزبائن يتجاوز العلاقة المتبادعة القائمة على أبحاث السوق الكمية ويدعم التفاعل بين أطراف العلاقة التسويقية يعدهم المصدر الأكثر أهمية لمعرفة السوق، وهذا يعني أن تطوير المنتجات ينبغي أن ينظر إليه على أنه عملية تفاعلية تشمل كلا من المنظمات التصنيعية والزبائن. ويرى الباحثان أن إحتواء الزبون يعد أحد المفاهيم المحورية في الأدبيات الحديثة لتسويق الخدمات وسلوك المستهلك تشير إلى درجة انخراط العميل العاطفي، المعرفي، والسلوكي في عملية الشراء أو التفاعل مع العلامة التجارية. لذلك فإن إحتواء الزبائن يعني المشاركة الفعالة للعملاء في عمليات تطوير المنتجات، التسويق، أو تقديم الخدمات.. بناءً على ما تقدم من مفاهيم وتعريف للاحتواء الزبون، يعرف الباحثان احتواء الزبون بأنه قدرة المنظمة على التعامل مع الزبائن بطريقة تُشعرهم بالاهتمام، والتقدير، والفهم، وتلبي احتياجاتهم ورغباتهم بشكل فعال، بهدف بناء علاقة طويلة الأمد معهم وتعزيز ولائهم. من أجل استجابة للتحديات أو الفرص التسويقية بطريقة ابداعية وابتكارية.

2. أهمية إحتواء الزبون:

الزبائن يمثلون مصدراً عن تطوير المنتجات وان احتواء الزبائن في وقت مبكر يمكن ان يقلل من الكلف في مراحل الاحقة في عملية الانتاج، وذلك لان المنظمة سوف تعمل على تلبية رغبات والتركيز على العلاقات التي تربط الشركات بعملائها والجهات الفاعلة الأخرى (Lagrosen 2005; Moon et al. 2018)

يرى (Esmael and Saed 2022) الى ان للاحتواء الزبون دوراً في تكوين علاقات مستدامة مع الزبون بشكل جيد يمكن ان تخفف من آثار الأداء غير الكافي للمنتج ويرتبط تطوير المنتج الذي يشمل العملاء بعمليات إدارة علاقات العملاء في المنظمات يجب أن يؤدي ذلك إلى زيادة ثقة المستهلكين، فضلاً عن تعزيز مستويات الرضا. كما يرى (العميدي 2018) أن إحتواء الزبائن له أهمية كبيرة في قياس جودة الخدمات المقدمة. فضلاً عن ان احتواء الزبائن له دور كبير في تطوير الخدمات الجديدة، ويساعد المنظمات في الكشف عن الحاجات الكامنة الحقيقية عن طريق التعلم الاستباقي من الزبائن (Shanka 2012). ويرى الباحثان أن احتواء الزبون يساعد المنظمات في الحصول على مزايا تنافسية لمواجهة منافسيهم عن طريق خفض كلفة تطوير الخدمات وتوفير الوقت لتطوير الخدمات وتحسين الإنتاجية والفعالية والجودة فضلاً عن انه له آثار إيجابية على الأداء وتعزيز أداء المتفوق للمنظمة في السوق. إن تطوير الخدمات على وفق حاجات الزبائن ورغباتهم تم العمل بها منذ مدة طويلة، لكن ان احتواء الزبائن يتجاوز العلاقة المتبادعة القائمة على أبحاث السوق الكمية ويدعم التفاعل بين أطراف العلاقة التسويقية المصدر الأكثر أهمية لمعرفة السوق، وهذا يعني أن تطوير الخدمات ينبغي أن ينظر إليه على أنه عملية تفاعلية تشمل كلا من المنظمات التصنيعية والزبائن: (Moon et al. 2018; Yaseen et al. 2020):

ويؤكد (Cooper and Edgett 2001) أهمية احتواء العملاء في مرحلة تطوير الخدمات أن السعي للحصول على تعليقات مستمرة من العملاء خلال عملية تطوير الخدمات الجديدة يدعم تصميم الخدمات الجديدة ويؤكد تكوينات النماذج الأولية، ويجادل أن تحسين التوافق بين الخدمات الجديدة ومتطلبات العملاء يمكن أن يتحقق من خلال إشراك الزبائن في عملية التصميم خلال تطوير الخدمات الجديدة. المنظمة تسعى لاحتواء زبائنها من خلال تقديمها أداءً مستقرًا بشكل استثنائي يتجاوز المعايير، وهذا الأداء المتميز يمثل مفاجأة كبيرة للزبائن على مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة حتى في أوقات الذروة، وبالتالي تحقيق إسعاد الزبائن وضمان ولائهم لها. (Barnes et al. 2021)

3. أبعاد إحتواء الزبون:

في بيئة تسويقية سريعة التغيير وملينة بالتحديات، يصبح احتواء الزبون العمود الفقري للمنظمات التي تبحث عن التكيف السريع وتجاوز العقبات بفعالية. وللباحثين وجهات نظر مختلفة في اختبار وتحديد ابعاد احتواء الزبون. بعد مراجعة الباحثين لمجموعة واسعة من الدراسات والأطروحات ذات الصلة بموضوع الاحتواء الزبوني، لتحديد الأبعاد المستخدمة في قياسه، تتوافق النتائج الحالية مع ما توصلت إليه تلك الدراسات. (خليل 2023) (Smaka and Muslm alamidi 2022) (Smaka & Muslm 2022) (العميدى 2019) في تحديد الأبعاد والتي تتضمن كل من (ولاء الزبون، ثقة الزبون، استجابة الزبون) كونها أكثر اتقافاً وأكثر ملاءمة لميدان البحث، فضلاً عن انها من المؤشرات الأساسية لطبيعة أنشطة إحتواء الزبائن في البيئة المصرفية

أ- ولاء الزبون:

أي مدى رغبة العميل للتواصل واستمراره في التعامل ركز الباحثون لسنوات على مفهوم الولاء، حيث اختلفوا حول تعريفه، والذي لا يزال من الصعب تحديده في الواقع. تختلف طريقة مقاربتهم باختلاف الهدف والغرض من البحث. حيث تسعى المنظمات الى كسب ولاء العملاء للفوائد التي تحققها من الموالين إليها ولمنتجاتها تتجلى هذه الفوائد بوصول المنظمة لحالة من الاطمئنان وذلك لضمانها المسبق لنسبة مبيعات معينة وهذه المبيعات لا تحتاج لجهود تسويقية إذ إن العميل الموالي ليس بحاجة لاستهدافه بنشاطات تسويقية. (Ghahfarokhi and Zakaria 2009). ويرى كل من (Herhausen et al. 2019; Mishra, Singh, and Koles 2021) أن بناء ولاء الزبون هو نتيجة رئيسة لإدارة القنوات في تصميم وإدارة القنوات المتعددة، تواجه المنظمة التحدي المتمثل في عدم فقدان العملاء لصالح المنظمات المنافسة خلال عملية الشراء، حيث تسعى ليس فقط لتحقيق أهداف قصيرة المدى ولكن أيضاً أهداف طويلة المدى. ويعرف "(حنان وسمية، 2018) ولاء الزبون بأنه مجموعة من الأهداف الرامية الى زيادة ارتباط العملاء بالمنظمة والاستمرارية بشراء منتجاتها دون اللجوء الى المنافسين الآخرين، والتزام العميق بإعادة الشراء بصفة منتظمة لسلة أو خدمة رغم وجود ظروف وجهود تسويقية محيطة تهدف إلى تغيير السلوك".، أي تفضيل الزبائن لشراء منتجات منظمة محددة دون غيرها. كما عرف (Kotler, Kevin, and Chernev 2022) الولاء بأنه: مقياس العميل ورغبته في مشاركة تبادلية للأنشطة المصرفية. كما عرفه بأنه الارتباط النفسي المستمر للعميل نحو مقدم خدمة معينة. ويُعرّف بأنه التزام المستهلك في الاستمرار كعميل للمنظمة من خلال العمل المتكرر مع المنظمة على الرغم من التأثيرات والجهود التسويقية للمؤسسات التي قد تتسبب في انتقال العملاء (حواس 2013). كما بينه (هديل 2023) بأنه الالتزام الصادق من قبل الزبون لإعادة شراء المنتج المفضل أو الخدمة المفضلة لديه في المستقبل، على الرغم من التأثيرات المحيطة والجهود التسويقية المتبعة والتي تهدف إلى تحويل سلوكه. ويرى الباحثان أن الولاء هو عبارة عن اعتقادات الزبون بعلامة ما والخدمة والمقدمة فضلاً عن السمعة التي تمتلكها المنظمة". ووضح (Frasquet, Ieva, and Mollá-Descals 2024) أن الولاء يشير إلى المدى الذي يتم فيه التزام البائع بعوده في تسميم الطلبات الى الزبون. ويعد الوفاء واحداً من أهم العوامل ذات العالقة بالاحكام المتعلقة بجودة السمع والخدمات في تجارة التجزئة .

ب- ثقة الزبون:

تعرف أدبيات إدارة العلاقات (RM) ثقة العملاء كعامل تمكيني رئيس لتحقيق علاقات مستدامة معهم (Brown, Crosno, and Tong 2019) (Hobbs and Goddard 2015) وكدافع مهم لنجاح التدخلات التسويقية الاجتماعية (Brennan, Previte, and Fry 2016) (Letheren.etal , 2016)، وأشار (Hastings 2003) إلى أن "التسويق الاجتماعي يبني على اساس الثقة"، لأنها أساس الالتزام طويل الأجل بين الأطراف انظر أيضاً (Kehinde 2018) علاوة على ذلك، عند الدعوة إلى التفكير العلائقي في التسويق

الاجتماعي، يسלט الضوء على محورية الثقة في عملية التغيير السلوكي. ومع ذلك، بناءً على مراجعات حديثة للأدبيات التسويقية الاجتماعية (Truong and Dietrich 2018) فإن هناك أعمالاً تجريبية محدودة تربط بين مكونات إدارة العلاقات مثل ثقة العملاء واستراتيجيات التسويق الاجتماعي. تُعد الثقة اتجاهًا فرديًا ثبت تأثيره في القرارات في سياقات متعددة. فعلى سبيل المثال، أظهر لومبارت ولويس (Lombart and Louis 2014) أن سياسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (CSR) والعدالة في التسعير تؤثران في ثقة المنظمة، كما أن الثقة أثرت بشكل غير مباشر في النوايا السلوكية المستقبلية. بينما بين كوماس وزملانه (McKnight and Chervany 2001) أن الجدارة بالثقة، من خلال مساهمتها في تصور الإنصاف العام لصانعي القرار، تؤدي دورًا مهمًا في تقييم الخدمات وأكد كل من (Roosen et al. 2007) (Siegrist et al. 2015) أن الثقة كانت مؤشرًا مهمًا لقبول التغييرات، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر عبر تقليل التصورات المخاطرة.

ينظر الباحثان إلى الثقة بانها عنصر أساسي في العلاقات الشخصية والتجارية، نظرًا لأهميتها في المواقف التي تنطوي على مخاطر أو عدم اليقين أو اعتماد متبادل. وتزداد هذه الظروف في العديد من السياقات، لا سيما في العلاقات ذات البعد الاجتماعي. في هذا السياق، تمثل الثقة أحد مكونات رأس المال الاجتماعي الأساسية التي تساهم في تبسيط الأنظمة المعقدة وتمكين التفاعلات الاجتماعية. كما يوضح (Edward L. Glaeser 2000) أن الثقة في الأنظمة الخبرائية تشكل آلية فعالة لإدارة التعقيد في المجتمعات الحديثة، حيث يعتمد الأفراد غير المتخصصين على هذه الثقة للحفاظ على استقرارهم الوجودي في مواجهة النظم المعقدة التي تفوق إدراكهم المباشر. ويبرز الدور المحوري للثقة بشكل خاص في المجالات التي تشهد تحولات تكنولوجية أو أزمات مؤسسية، مثل مجال البنوك وتطوير التقنيات الحديثة، حيث تشكل الثقة حجر الزاوية في العلاقة بين المستهلكين وهذه الأنظمة (de Jonge et al. 2008) كما أكد (Kwong and Yau 2002) أن الثقة هي من الاحتياجات البشرية الراسخة في علم النفس الاجتماعي، وأن ثقة الزبائن وانعدامها هي من المفاهيم المهمة في التسويق. وينظر (Issock Issock, Roberts-Lombard, and Mpinganjira 2020) إلى الثقة بأنها النية الموجودة لدى أحد الطرفين بقبول فعل بناءً على توقعات إيجابية لسلوك طرف آخر، ويمكن إسعاد الزبائن من خلال ضمان ثقتهم بالعلامة التجارية (Jaiyeoba, Svtwa, and Roberts-Lombard 2020)، فالثقة هي من محددات ولاء الزبائن للمنظمة.

ت- استجابة الزبون:

إن استجابة الزبون تمثل العامل الحاسم والمهم في عملية احتواء الزبائن والاهتمام برغباتهم وحاجاتهم، فعند تفاعل المنظمة مع الزبون يكون من المهم أن يعطي للزبائن الدعم الكافي والاستجابة لمتطلباتهم في الوقت المناسب (Jun, Yang, and Kim 2004). وأكد (Gummerus et al. 2010) أن الاستجابة السريعة لمتطلبات وحاجات الزبون يمكن أن تؤدي إلى التقليل من عدم التأكد وبيّن (Zhu and Chen 2012) أن القيمة المتصورة إلى تقييم الزبون العام لمدى فائدة السمعة أو الخدمة استنادًا إلى تصورات متوقعة مسبقاً. وأوضح (Landua and Kågström 2008) أنه يمكن تحديد العلاقة بين توقعات الزبون والاداء المتصور لمنتج فيما إذا كان المشتري راضيا عن الشراء أو لا. فهو ينتج عن تجاوز مجرد تحقيق الرضا وتقديم أفضل تجربة ممتعة للزبون، حيث يتمتع العملاء المبتهجون عادةً تجربة خدمية استثنائية (Kao, Tsaur, and Wu 2016). وأضاف كل من (N. Torres and Kline 2013; Torres and Ronzoni 2018) أن إبهاج العملاء لم يُعرف فقط على أنه بناء يعتمد على التأثير العاطفي للعميل وإشباع الاحتياجات الإنسانية، بل أثبت أيضاً أنه أعلى مستوى من الاستجابة لتوقعاتهم. ويعرف الباحثان الاستجابة للزبون بانها رد فعل الزبون تجاه منتج، خدمة، أو تفاعل معين مع المنظمة. وهي تعكس مدى رضا الزبون، أو استيائه، أو اهتمامه، وتشكل مؤشرًا مهمًا لفهم سلوك العملاء وتوقعاتهم. وعرف كوتلر بان استجابة الزبون هي الطريقة التي يتفاعل بها الزبون مع ما تقدمه الشركة، سواء بالإيجاب أو السلب، مثل الشراء، الاستفسار، الشكوى، أو حتى التجاهل.

المحور الثالث: الجانب الميداني للدراسة

أولاً: وصف أفراد عينة البحث

وصف الخصائص الديموغرافية والطبيعة الشخصية لأفراد العينة في المصارف المبحوثة وان أبرز الخصائص التعريفية لتلك العينة، وكما يأتي:

1. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس:**
عن طريق الجدول (2) نجد أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر في المصارف (61%) أما بالنسبة لنسبة الإناث، فإنها (39%)، مما يشير إلى أن أكثرية المستجيبين (الذكور)، مما يدل على عدم تشغيل الإناث بكثرة في المصارف الخاصة وقد يعود ذلك بسبب التزامتهن العائلية أو كثرة اوقات الدوام والتي قد تبلغ أحياناً 8 ساعات يومياً.
2. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر:**
يبين الجدول (2) التوزيع العمري للمستجيبين، حيث لوحظ أن الفئة الأكثر تمثيلاً كانت ضمن نطاق (31-40 سنة) بنسبة (48.9%)، تليها الفئة (18-30 سنة) بنسبة (25.1%)، الفئة (41-50 سنة) بنسبة (20.2%)، فيما جاءت الفئة (51 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة (5.8%). وهذا يعكس سيطرة عنصر الشباب على عينة البحث في المصارف المبحوثة، بما يمتلكه من كفاءات بدنية وذهنية تتناسب مع متطلبات العمل المصرفي والتعامل مع العملاء.
3. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي:**
يتضح من الجدول (2) أن التحصيل الدراسي لأفراد العينة يتوزع بنسبة (0.9%) لحملة شهادة الدكتوراه، ونسبة (5.9%) لحملة شهادة الماجستير، ونسبة (6.7%) لحملة شهادة الدبلوم العالي، أما حملة شهادة البكالوريوس فقد سجلت أعلى نسبة والتي بلغت (64.1%)، بينما كانت نسبة حملة شهادة الدبلوم الفني (17.9%) من أفراد العينة، في حين أن حملة الشهادة الإعدادية كانت نسبتهم (4.5%). وتدل هذه النسب على أن أكثرية أفراد العينة هم من حملة الشهادة الأكاديمية والذين لديهم المقدرة على فهم واستيعاب مضامين استمارة الاستبانة ومن ثم الإجابة عليها بموضوعية والتي تنعكس بدورها بشكل إيجابي على نتائج التحليل.
4. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:**
تُظهر النتائج الواردة في الجدول (2) مدة الخدمة في الوظيفة الحالية في القطاع المصرفي، حيث يتضح أن الغالبية تنتمي إلى فئة (7 سنوات أو أكثر) بنسبة (52.1%)، بينما مثلت فئة (3 سنوات أو أقل) ما نسبته (32.7%)، وجاءت فئة (4-6 سنوات) بنسبة (15.2%)، مما يُبرز تمتع معظم أفراد العينة في المصارف المشمولة بالبحث بخبرة عملية متميزة في المجال المصرفي.

الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

المتغيرات	المتغيرات الديموغرافية	العدد	نسبة %
الجنس	الذكور	136	61.0
	الإناث	87	39.0
العمر	18-30 سنة	56	25.1
	31 - 40 سنة	109	48.9
	41 - 50 سنة	45	20.2
	سنة فأكثر 51	13	5.8
التحصيل الدراسي	اعدادية	10	4.5
	دبلوم فني	40	17.9
	بكالوريوس	143	64.1
	دبلوم عالي	15	6.7
	ماجستير	13	5.9
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	دكتوراه	2	0.9
	3سنوات فأقل	73	32.7
	4-6سنوات	34	15.2
المجموع	7سنوات فأكثر	116	52.1
		223	100%

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26).

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الأولي للنتائج:

تتناول في هذه الفقرة توصيفاً وتشخيصاً لمتغيرات البحث الحالية وأبعادها وعن طريق استخدام عدد من مؤشرات الإحصاء الوصفي ووفقاً لأراء أفراد في العينة من المصارف المستجيبية والمتمثل بالمديرين ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية في المصارف الخاصة في إقليم كردستان- العراق حول متغيرات البحث المتمثلة بـ(الارتجال التسويقي ، إحتواء الزبون)، اشتملت هذه الفقرة على بناءً على تحليل البيانات

الذي اشتمل على مؤشرات النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، تم تقييم أهمية متغيرات البحث من وجهة نظر أفراد العينة، ومعاملات الاختلاف، والأهمية النسبية وترتيبها. وقد استخدم الباحثان لهذا الغرض أسلوب (Likert) يتم توزيع مقياس ليكرت الخماسي من أعلى وزن له، المُتمثل في درجة (5) والتي تعبر عن "أتفق بشدة"، إلى أدنى وزن له والمسند إليه درجة (1) للدلالة على "لا أتفق بشدة"، مع وجود ثلاثة أوزان متوسطة (2، 3، 4) لتمثيل الخيارات "أتفق"، "محايد"، و"لا أتفق". ويجري تحليل الاستجابات باستخدام القيم الدنيا والعليا لإيجاد وسط فرضي (3)، إلى جانب الوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث يُعتبر أي بُعد متوسطه الحسابي الفعلي أقل من الوسط الفرضي (3) بُعداً مرفوضاً. ومن أجل تحديد إجماع آراء الخبراء وبموجب قيم أوساط حسابية فقد تم حساب الفئات لتلك المستويات استناداً إلى حساب المدى لأوزان مقياس ليكرت الخماسي والذي اعتمده البحث الحالي ومن ثم تقسيم الناتج على عدد فئات المقياس، وكما هو مذكور في الجدول (3).

الجدول (3) المستويات التقديرية لوصف الآراء

ت	قيمة الوسط الحسابي	التقدير
1	1.8 – 1	ضعيف جداً
2	2.6 – 1.81	ضعيف
3	3.4 – 2.61	متوسط
4	4.2 – 3.41	عالي
5	5 – 4.21	عالي جداً

المصدر: عبدالفتاح، عز حسن (2017) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS" الطبعة الثالثة، الخوارزمية العلمية، جدة: السعودية.

1- تحليل آراء عينة المبحوثين حول متغير الارتجال التسويقي واستجاباتهم:

يقدم الجدول (4) تحليلاً لآراء عينة البحث حول أبعاد الارتجال التسويقي. واعتمد التحليل على حساب المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية، إلى جانب النسب المئوية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية. وتمكن هذه المؤشرات من قياس درجة التوافق والتجانس في إجابات المبحوثين، كما تسهم في ترتيب أولوية هذه الأبعاد بناء على النتائج.

أولاً/ الأهمية الترتيبية للأبعاد الارتجال التسويقي:

يوضح نتائج التحليل في الجدول (4) مجموعة من المقاييس ذات الصلة بالتعرف على أهمية متغير الارتجال التسويقي وإبعاده وقد كشفت هذه المقاييس أن الأهمية الترتيبية لكافة إبعاده جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وبقيم مقاربة، غير أنه يلاحظ بأن هناك تركيزاً وبمستويات أعلى على بعد اليقظة التسويقية من قبل المصارف المستجيبة وعلى وفق آراء أفراد العينة حيث جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وبأعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.724) وبتأكيد من قيمة الأهمية النسبية والتي بلغت (74.475%). يليه بعد الذاكرة التنظيمية بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (74.457%)، والترتيب الثالث في الأهمية النسبية كانت من نصيب بعد بناء الحلول الإبداعية من حيث الأهمية النسبية والبالغة (78.063%). أما الترتيب الأخير، فقد كانت من نصيب بعد الحدس من حيث الأهمية النسبية والبالغة (71.552%).

الجدول (4) أهمية الترتيبية للمتغير الارتجال التسويقي وإبعاده

المتغير وإبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية	ترتيب الأبعاد	مستوى التقدير
بناء الحلول الإبداعية	3.692	0.803	21.750	73.848	3	عالي
اليقظة التسويقية	3.724	0.834	22.386	74.475	1	عالي
الحدس	3.578	0.834	23.317	71.552	4	عالي
الذاكرة التنظيمية	3.723	0.830	22.293	74.457	2	عالي
الارتجال التسويقي	3.679	0.751	20.402	73.583	الثاني	عالي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية والمتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد الارتجال التسويقي من وجهة نظر أفراد في العينة المصارف المستجيبة).

2- الأهمية الترتيبية لإبعاد احتواء الزبون:

يُبرز الجدول (5) نتائج التحليل لمجموعة من المقاييس المرتبطة بأهمية بُعد "احتواء الزبون". وأظهرت النتائج تقارباً في القيم التقديرية لهذه الأبعاد، مع اختلاف في ترتيبها من حيث الأهمية النسبية، غير أنه يلاحظ بأن هناك تركيزاً وبمستويات أعلى على بُعد ثقة الزبون من قبل المصارف المستجيبة وعلى وفق آراء أفراد العينة حيث جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وبأعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.960) ويتأكد من قيمة الأهمية النسبية والتي بلغت (79.193%). يليه بُعد ولاء الزبون بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (74.475%)، والترتيب الثالث في الأهمية النسبية كانت من نصيب بُعد استجابة الزبون من حيث الأهمية النسبية والبالغة (74.474).

الجدول (5) الأهمية الترتيبية للمتغير احتواء الزبون وابعاده

المتغير وابعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية	ترتيب الابعاد والمتغير	مستوى التقدير
ولاء الزبون	3.724	0.876	23.535	74.475	2	عالي
ثقة الزبون	3.960	0.756	19.080	79.193	1	عالي
استجابة الزبون	3.724	0.877	23.541	74.474	3	عالي
احتواء الزبون	3.813	0.733	19.230	76.261	الاول	عالي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

وبناءً على ذلك وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية والمتفرعة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تشير على أنه (تختلف الأهمية الترتيبية للابعاد احتواء الزبون من وجهة نظر أفراد في العينة المصارف المستجيبة).

وبناءً على ماسبق، يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المصارف الخاصة

ثالثاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

في هذه الفقرة سنتناول مناقشة نتائج الاختبار وتحليل العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث، وذلك في ضوء ما جاءت به الفرضيات الرئيسية والفرعية المشتقة منها، سيتم اختبارها على مراحل، متبعة في ذلك المنهجية المقررة في الإطار النظري ومخطط البحث الفرضي. وبهدف التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية وتفسير نتائجها و اختبار معاملات الارتباط البسيط (Pearson) لإختبار الفرضيات الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث، وهذا ما جسده الطبيعة بيانات البحث، وقد استخدم لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (AMOS-26) من أجل اختبار هذه الفرضيات. بهدف تحليل دلالة معامل الارتباط وتقييمها، سيتم الاعتماد على نظام تصنيفي يقسم هذه القيم إلى خمس مستويات رئيسية، وفقاً لما يبينه الجدول (6).

الجدول (6) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

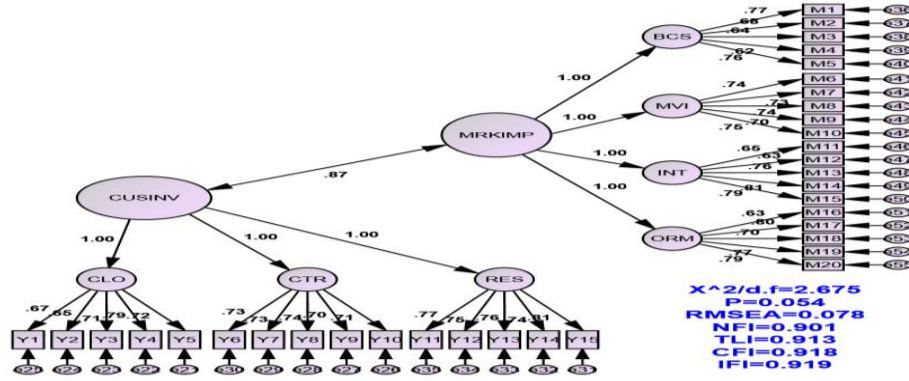
ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source: Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students" 5th ed, Pearson Education Limited: Prentice Hall, England, P.459.

1- تحليل علاقة الارتباط بين الارتجال التسويقي واحتواء الزبون:

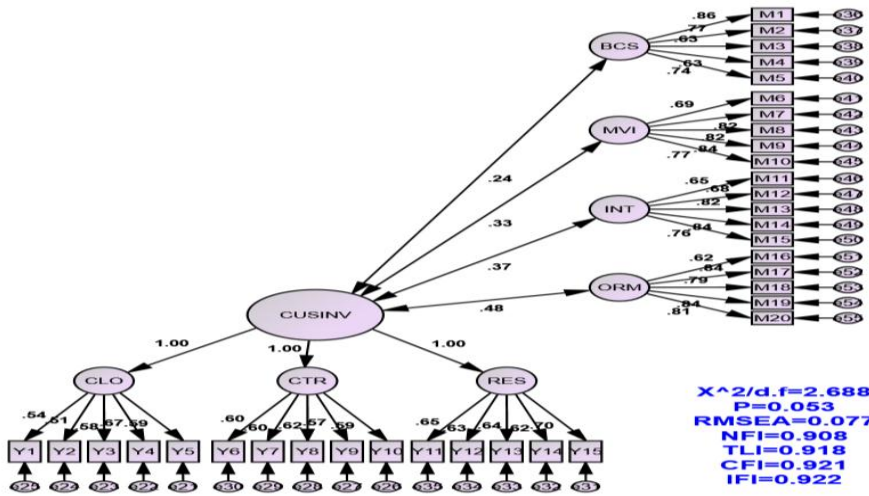
تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة بين الارتجال التسويقي واحتواء الزبون على المستوى الكلي، بمعنى التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على " توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين الارتجال التسويقي واحتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05 ". حيث قام الباحث ببناء نموذج هيكلي يمثل علاقات الارتباط بين المتغيرين (الارتجال التسويقي، احتواء الزبون) كما يظهر في الشكل (2). وتشير النتائج الواردة في الشكل (2) والجدول (7) الى وجود علاقة ارتباط ذات

دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين الارتجال التسويقي واحتواء الزبون، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.87) وهي قيمة معنوية، وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين في البحث الحالية. وبالاعتماد على هذه النتيجة، يبين للباحثان بأن هناك مستويات معنوية وطرديّة من الارتباط بين الارتجال التسويقي واحتواء الزبون في المصارف المبحوثة، مما يستنتج منه أنه كلما تبنت القيادات والمدراء في المصارف المبحوثة ممارسات الارتجال التسويقي في تادية نشاطاتها العلمية فإن ذلك يؤدي إلى تحسين امكانيات تلك المصارف نحو تبني احتواء الزبون لها.



الشكل (2): الانموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين الارتجال التسويقي واحتواء الزبون
 المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

ومن اجل تحديد قيم الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية فقد تم استخدام الجداول ومصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد متغيرات البحث، وتم التأكد من معنوية معامل الارتباط من خلال جودة المطابقة للتأكد من جودة الانموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث. وفيما يأتي اختبار الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين ابعاد الارتجال التسويقي واحتواء الزبون كما مبين في الشكل (3)



الشكل (3): الانموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين ابعاد الارتجال التسويقي واحتواء الزبون
 المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

وفيما يخص الفرضيات الفرعية حول ارتباط كل بعد من ابعاد الارتجال التسويقي مع احتواء الزبون فقد اظهرت نتائج الجدول (7) ما يأتي:

1. فيما يخص الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد بناء الحلول الابداعية واحتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05" فإن نتائج في الجدول (7) تدل على ان بعد بناء الحلول الابداعية كبعد فرعي وبصورة منفردة يرتبط طردياً مع متغير احتواء الزبون، وان علاقة الارتباط بينهما دالة احصائية، اذ ان قيمة المستوى المعنوي تساوي (***) وهي اقل بكثير من المستوى (0.05) في هذه البحث، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير احتواء الزبون (0.24).
2. فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد اليقظة التسويقية واحتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05" فإن نتائج الجدول (7) تدل على ان بعد اليقظة التسويقية كبعد فرعي وبصورة منفردة يرتبط مع متغير احتواء الزبون، وان علاقة الارتباط بينهما طردية وذات دلالة احصائية، اذ ان قيمة المستوى المعنوي تساوي (***) وهي اقل بكثير من المستوى (0.05) في هذه البحث وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير احتواء الزبون (0.33).
3. فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد الحدس واحتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05" فإن نتائج الجدول (7) تدل على ان بعد الحدس كبعد فرعي وبصورة منفردة يرتبط مع متغير احتواء الزبون وان علاقة الارتباط بينهما طردية وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير احتواء الزبون (0.37).
4. فيما يخص الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد الذاكرة التنظيمية واحتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05" فإن نتائج في الجدول (7) تدل على ان بعد الذاكرة التنظيمية كبعد فرعي وبصورة منفردة يرتبط طردياً مع متغير احتواء الزبون، وان علاقة الارتباط بينهما دالة احصائية، اذ ان قيمة المستوى المعنوي تساوي (***) وهي اقل بكثير من المستوى (0.05) في هذه البحث، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير احتواء الزبون (0.48).

الجدول (7) علاقات الارتباط بين الارتجال التسويقي بأبعادها واحتواء الزبون

احتواء الزبون CUSINV						
Sig. (2-tailed)	C.R.	S.E.	Estimate	Standardized Estimate		
***	7.425	.070	.521	0.87	MRKIMP	الارتجال التسويقي
***	3.593	.031	.111	0.24	BCS	بناء الحلول الابداعية
***	4.417	.030	.131	0.33	MVI	اليقظة التسويقية
***	4.584	.027	.124	0.37	INT	الحدس
***	5.069	.027	.134	0.48	ORM	الذاكرة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS-26

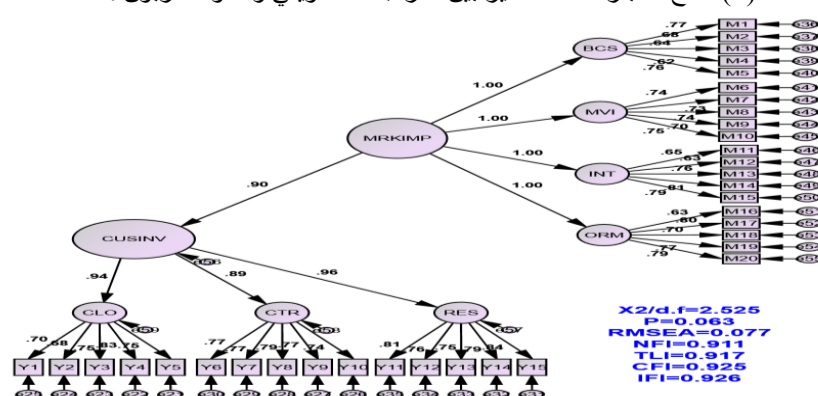
واعتماداً على ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي فإن جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل اليها بين متغير الارتجال التسويقي وابعاده والمتغير التابع احتواء الزبون كانت طردية وذات دلالات احصائية، وتشير هذه النتائج الى قوة الانسجام والتوافق الميداني التي يحملها افراد عينة البحث تجاه المتغيرين الارتجال التسويقي واحتواء الزبون وهذا ايضاً يؤكد اهميتهما الميدانية وامكانية تحقيق الافادة العملية من خلال اعتماد المصارف المبحوثة على توفير ابعاد الارتجال التسويقي وممارستها من قبل القيادات المصرفية والتي تسهم بدورها في تحقيق وتبني احتواء الزبون، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية وجميع فرضياتها الفرعية.

رابعاً : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث:

كي يتم اختبار فرضيات التأثير، استند الباحثان الى اعتماد أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لغرض اختبار فرضية التأثير الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة

عنها وهي تقنية إحصائية متقدمة لبناء واختبار النماذج الإحصائية لتحليل البيانات تتعامل مع النماذج السببية وتحليل الانحدار والمسار والتي يمكن اعتبارها حالات خاصة لـ (SEM)، وقد أكد (اليساري، 2021: 158) بأن تقنية أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) تعد تفوق بكثير من حيث القيمة من تحليلات الانحدار المتعدد، لا سيما للحالة المتغيرات المقاسة، وتمتاز هذا الأسلوب بأنها عكس تحليل الانحدار، إذ يؤدي إغفال أخطاء القياس في النماذج التحليلية إلى الحصول على تقديرات متحيزة للمعاملات الخاصة بالعلاقات بين المتغيرات، مما يُعزز من تحيز النتائج بدلاً من معالجة المشكلة الأساسية. ويمكن عرض نتائج اختبار فرضيات التأثير في هذه البحث كالتالي:

أ- الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للارتجال التسويقي في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05". حيث تمت نمذجة العلاقة بين المتغيرين، إذ يبين الشكل (4) نتائج اختبار علاقة التأثير بين الارتجال التسويقي واحتواء الزبون.



الشكل (4) النموذج الهيكلي لمعامل التأثير بين الارتجال التسويقي واحتواء الزبون

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26) ويتضح من الشكل (4) ان جميع مؤشرات جودة المطابقة هي ضمن الحدود المقبولة، اما نتائج التأثير فتوضح في الجدول (8)

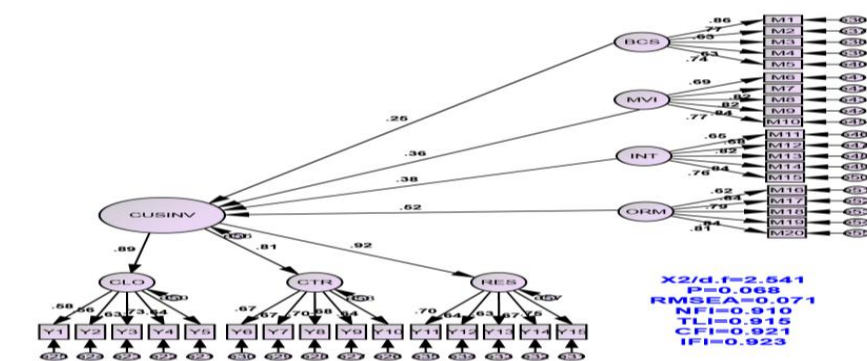
الجدول (8) تحليل الانحدار بين الارتجال التسويقي واحتواء الزبون

احتواء الزبون CUSINV						المتغير التابع
P-Value	C.R	S.E.	Estimate	Standardized Estimate	R ²	المتغير المستقل
***	10.452	0.078	0.810	0.90	0.757	الارتجال التسويقي

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

حسب نتائج الجدول (8) يبين لنا بان الارتجال التسويقي يؤثر في احتواء الزبون بنسبة (0.810) ونسبة معياري (0.90) اي ان كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي الى زيادة نسبة (90%) وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (***) مع النسبة التي افترضه الباحث وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة اصغر بكثير، وفيما يخص قيمة معامل التفسير (R²) من الجدول فإنه يساوي (0.757) كما يظهر ايضا في الجدول (12)، وذلك يعني ان نسبة (75.7%) من التغيرات الحاصلة في احتواء الزبون يفسرها الارتجال التسويقي، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. **وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على " يوجد تأثير معنوي وموجب ذات دلالة إحصائية للارتجال التسويقي في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05".**

وبعد اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، سيجري اختبار الفرضيات الفرعية والتي تنفرع من تأثير ابعاد الارتجال التسويقي في احتواء الزبون الى اربع فرضيات فرعية على وفق نتائج تحليل الانحدار المتعدد بافتراض وجود تأثير معنوي لابعاد الارتجال التسويقي في احتواء الزبون، ونتائج التأثير موضحة في الشكل (5).



الشكل (5) معامل التأثير بين الارتجال التسويقي واحتواء الزبون

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)
ويوضح من الشكل (5) ان جميع مؤشرات جودة المطابقة هي ضمن الحدود المقبولة، اما نتائج التأثير توضح في الجدول (9).

الجدول (9) علاقات التأثير بين ابعاد الارتجال التسويقي واحتواء الزبون

احتواء الزبون					ابعاد الارتجال التسويقي
P-Value	C.R	S.E.	Estimate	Standardized Estimate	
***	3.913	.036	.140	250.	بناء الحلول الابداعية
***	4.946	.048	.236	360.	اليقظة التسويقية
***	5.065	.059	.300	380.	الحدس
***	5.847	.082	.481	520.	الذاكرة التنظيمية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

حسب نتائج الواردة في الجدول (9) هناك اربعة ابعاد للارتجال التسويقي جرى اختبار تأثيرهم في احتواء الزبون، ونتائج الاختبار هي كالآتي:

1- الفرضية الفرعية الاولى: نصت هذه الفرضية على انه " يوجد تأثير معنوي وموجب ذات دلالة احصائية للبعد بناء الحلول الابداعي في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05". وحسب نتائج الجدول (9) نلاحظ ان بناء الحلول الابداعي يؤثر في احتواء الزبون بنسبة (0.25)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (***) مع النسبة التي افترضه الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2- الفرضية الفرعية الثانية: نصت هذه الفرضية على انه " يوجد تأثير معنوي وموجب ذات دلالة احصائية للبعد اليقظة التسويقية في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05". وحسب نتائج الجدول (9) نلاحظ ان اليقظة التسويقية تؤثر في احتواء الزبون بنسبة (0.36)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (***) مع النسبة التي افترضه الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: نصت هذه الفرضية على انه " يوجد تأثير معنوي وموجب ذات دلالة احصائية للبعد الحدس في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05". وحسب نتائج الجدول (9) يمكن القول بان الحدس يؤثر في احتواء الزبون بنسبة (0.38)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (***) مع النسبة التي افترضه الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: نصت هذه الفرضية على انه " يوجد تأثير معنوي وموجب ذات دلالة احصائية للبعد الذاكرة التنظيمية في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05". وحسب نتائج الجدول (9) نلاحظ بان الذاكرة التنظيمية تؤثر في احتواء الزبون بنسبة (0.52)، وعند مطابقة مستوى المعنوية

المتحققة (***) مع النسبة التي افترضه الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

المحور الرابع: المقترحات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. يُعد مفهوم الارتجال التسويقي من المفاهيم الاستراتيجية الحديثة التي برزت استجابةً في جعل المنظمة تحقق كفاءة استخدام موارد المنظمة والفاعلية في انجاز الاهداف المحددة وتمتلك افضل المجالات تمكنها من تحقيق التفوق على المنافسين.
2. يعد احتواء الزبون من المواضيع الحاسمة في حقل التسويق باعتبار ان الزبائن يمثلون مصدر الأفكار والخدمات الجديدة، وقد تم الاعتراف بالدور الذي يؤديه الزبون في توليد الأفكار بشكل أساسي في إطار الابتكار المتزايد المستمر، فضلاً عن انه مصدراً هاماً في خلق قيمة للمصارف.
3. بينت هذه البحث تجريبياً أن ارتجال الفريق والتخلي عن المعرفة المكتسبة يوفران مرونة للفريق في البيئات المضطربة، ويؤثران على أداء من خلال توظيف المعرفة وتنفيذه.
4. ظهرت النتائج ان نسبة مشاركة الاناث في العمل المصرفي لا يزال قليلة مقارنة بالذكور على الرغم من خلوه من الجهد البدني والعضلي. وقد يعود ذلك بسبب التزاماتهن العائلية او كثرة اوقات الدوام والتي قد تبلغ احياناً 8 ساعات يومياً.
5. استنتج ان هناك اهتمام والمام بأبعاد الارتجال التسويقي في المصارف الخاصة، وبدرجات متفاوتة. حيث ان بعد اليقظة التسويقية العملية تتبع وبحث ومعالجة ونشر المعلومات المتعلقة بسوق المصرف بصورة استباقية من قبل المصارف المستجيبة حصل على المرتبة الاولى من حيث اهتمام المشاركين في البحث. يليه بعد الذاكرة التنظيمية و بالترتيب الثاني والترتيب الثالث كان من نصيب بعد بناء الحلول الابداعية، اما الترتيب الاخير، فقد كانت من نصيب بعد الحدث.
6. استنتج بان هناك المام واهتمام كافي ايضا من قبل المصارف الخاصة بالاحتواء الزبون وابعاده وذلك لأن قطاع المصرفي في تطور مستمر ومنافسة شديدة في مجال تزويد زبائنها بخدمات المصرفية وكسبهم واحتوائهم. ويمكن التأكد من ذلك ان بعد ثقة الزبون حصل على المرتبة الاولى من الاهمية بين ابعاد احتواء الزبون. والترتيب الثالث كان من نصيب بعد ولاء الزبون في حين ان بعد الاستجابة حصل على اقل اهتمام من المشاركين.
7. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباطية معنوية طردية بين الارتجال التسويقي بابعاده واحتواء الزبون، ما يشير إلى أن تحسن أي من أبعاد الارتجال التسويقي يرافقه تحسن ملحوظ في تبني احتواء الزبون واقامة علاقات طويلة الامد معهم، هو قدرة المنظمة على تعديل وتكييف استراتيجياتها وأنشطتها التسويقية بشكل فوري واستباقي استجابة للتغيرات المفاجئة في بيئة السوق أو سلوك العملاء.
8. دلت نتائج تحليل الاحصائي بان الارتجال التسويقي وابعاده تؤثر في احتواء الزبون مما يعني ان كلما اهتم المصارف المبحوثة للارتجال التسويقي كلما تمكنت من تبني احتواء الزبون بشكل اكبر.

ثانياً: المقترحات:

- في ضوء نتائج هذا البحث، توصل الباحثان الى مجموعة من المقترحات
- 1- ضرورة ان يقوم المصارف بتعيين واختيار الاناث في القطاع المصرفي وتوليهم اهتماما اكبر.
 - 2- ضرورة قيام المصارف الخاصة بجذب الكفاءات الاكاديمية من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه من اجل فهم وكيفية جعل المصارف من ان يكون مستعداً استراتيجياً وبالتالي الارتقاء نحو تبني احتواء الزبون
 - 3- تعزيز وتطوير تبني مفهوم الارتجال التسويقي بشكل اكبر لدى القيادات المصرفية في القطاع الصحي، من خلال برامج تدريبية مستمرة، وتوفير بيئة داعمة تمكنهم من ممارسة أدوارهم القيادية بفاعلية، لما لها من أثر مباشر في رفع جودة الخدمات المصرفية وتحسين أداء الفرق المصرفي وبالتالي استجابة لرغبات الزبون واحتوائهم.
 - 4- إن حرص ادارة المصارف الخاصة ببناء الحلول الابداعية بشكل مستمر لتعزيز مكانتها التسويقية مقارنة بالمنافسين بما تلائم مع متطلبات الزبائن بشكل واضح و شامل.

- 5- تشجيع العاملين في المصارف على توظيف الافكار الابداعية في مجال تخصص المطلوب للعمليات التسويقية وتبنيها لحل مشاكل الزبائن و مشاكل العمل.
- 6- تقديم برامج تعليم مستمر وفرص إكمال البحث الأكاديمية نحو الدرجات العليا (ماجستير ودكتوراه)، مما قد يُعزز من جودة الخدمة المصرفية ويسهم في الارتقاء بالمستوى المطلوب داخل المصارف
- 7- نقترح على ادارة المصارف المستجيبة ضرورة العمل على تسخير الموارد المتوافرة لحل المشكلات التي يواجهونها وان تكون مرنة في مناقلة الموارد الى الانشطة التي تضيف قيمة في خدمة الزبون.
- 8- ضرورة اهتمام المصارف الخاصة ببعدها الاستجابية وذلك كي يكون لديهم القدرة على الاستجابة لحاجات و رغبات العملاء في بيئة الأعمال السريعة التغيرة.

المصادر:

1. ابراهيم ياسر محمد. 2023. "الارتجال التسويقي ودوره في التعزيز المزيج التسويقي العقاري." جامعة الموصل.
2. الحسناوي، حسين حريجة غالي and مؤيد فاضل نعمة الحفار. 2021. "أثر الارتجال الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية: بحث التحليلي الآراء عينة من الملاكات الطبية والصحة في مستشفى الكفيل التخصصي في كربلاء المقدسة." مجلة العراقية للعلوم الادارية 68(17): 178-205.
3. الركابي، محمد جاسم محمد and مها صباح ابراهيم. 2021. "تأثير ابعاد اليقظة التسويقية في جذب الودائع: بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية الخاصة." مجلة دراسات المحاسبية 16(54): 132-44.
4. العبادي، هاشم فوزي and عبدالامير عبدكاظم زوين. 2020. "الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي." 1(59): 44-419.
5. العميدي، ضرغام علي مسلم. 2019. "قابليات التسويقية ودورها في دعم أنشطة احتواء الزبائن." مجلة العراقية للعلوم الادارية 14(58): 58.
6. العميدي، ضرغام علي مسلم. 2018. "قابليات التسويقية ودورها في دعم أنشطة احتواء الزبائن." المجلة العراقية للعلوم الادارية 58(14): 197-224.
7. حنان، عبدالرحيم وسمية بن أمهاني. 2018. "تأثير الجودة الخدمة على الولاء الزبائن - دراسة خالة." حواس مولود. 2013. "اهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك." *داء المؤسسات* 2013/3: 143-62.
9. خليل، عصام عبدالهادي علي. 2023. "الدور الوسيط لاحتواء وامتنان العميل للعلامة في العلاقة بين ابعاد تزكية المشاهير والوعي بالعلامة والجودة المدركة بالتطبيق على مشتري الأجهزة الكهربائية." المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية 2023: 1097-1150.
10. عبدالمجيد، سعد علي. 2020. "أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي، دراسة ميدانية في الشركات الأغذية في الاردن في مدينة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
11. عواطف، عيشوس. 2021. "القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي." *مجلة الاستراتيجية والتنمية* 11(02): 145-64.
12. محمد، محمد جاسم. 2022. "دور الارتجال التسويقي في تحقيق التميز التسويقي: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الدوائية الاهلية: رسالة ماجستير." جامعة تكريت.
13. محمد، محمد جاسم. 2022. "دور الارتجال التسويقي في تحقيق التميز التسويقي." Tkrit.
14. منظور، ابن. 1994. *معجم لسان العرب*.
15. هديل، بوزيدي ريان و حشلفي. 2023. "دور الخدمة الاليكترونية في تحقيق الولاء الزبون."
16. Ackerman, Mark S. 1993. "Notice: This Material May Be Protected Ly Copyright LaW." *Information Technology & People* 9(1).
17. Amabile, Teresa M. 1983. "The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization." *Journal of Personality and Social Psychology* 45(2): 357-76. doi:10.1037/0022-3514.45.2.357.
18. Baker, Ted, and Reed E Nelson. 2005. "From Nothing : Resource." 50: 329-66.
19. Barnes, Donald C., Jessica Mesmer-Magnus, Lisa L. Scribner, Alexandra Krallman, and Rebecca M. Guidice. 2021. "Customer Delight during a Crisis: Understanding Delight through

- the Lens of Transformative Service Research.” *Journal of Service Management* 32(1): 129–41. doi:10.1108/JOSM-05-2020-0146.
20. Bergson, Henri, Philosophical Library, and N E W York. 1946. *The Creative Mind*. 1st ed. ed. Mabelle L. Andison. New York: Académie Francaise and the Académie des Sciences morales et politiques.
 21. Brennan, Linda, Josephine Previte, and Marie Louise Fry. 2016. “Social Marketing’s Consumer Myopia: Applying a Behavioural Ecological Model to Address Wicked Problems.” *Journal of Social Marketing* 6(3): 219–39. doi:10.1108/JSOCM-12-2015-0079.
 22. Brown, James R., Jody L. Crosno, and Pui Ying Tong. 2019. “Is the Theory of Trust and Commitment in Marketing Relationships Incomplete?” *Industrial Marketing Management* 77(March): 155–69. doi:10.1016/j.indmarman.2018.10.005.
 23. Callens, Chesney. 2023. “User Involvement as a Catalyst for Collaborative Public Service Innovation.” (July 2022): 329–41.
 24. Coelho, Mariana Milhano. 2021. “Improvised Marketing Interventions in Social Media : Effects on Brand Loyalty and Engagement IMPROVISED MARKETING INTERVENTIONS IN SOCIAL MEDIA : EFFECTS ON BRAND LOYALTY AND ENGAGEMENT.” *Master’s degree*.
 25. Cooper, Robert G, and Scott J Edgett. 2001. “Product Innovation Best Practices Series Portfolio Management for New Products : Picking The Winners.” *Product Development Institute* (June): 1–16.
 26. Dennis, Noel, and Michael MacAulay. 2007. “‘miles Ahead’ - Using Jazz to Investigate Improvisation and Market Orientation.” *European Journal of Marketing* 41(5–6): 608–23. doi:10.1108/03090560710737642.
 27. Edward L.Glaeser, David I.Laibson:Jose A.Scheinkman L.Soutter. 2000. “Mueaser Trust.” *the Quarterly journal of economic* 115(3): 811–46.
 28. Esmael, Amar farhi, and Bahadeen msad Saed. 2022. “Workaholism and Job Engagement as Mediating Variables in the Relationship Between Strategic Entrepreneur and Sustainable Performance of Egyptian Universities.” *Scientific jornal for finance an management* 14(1): 1–70.
 29. Frasquet, Marta, Marco Ieva, and Alejandro Mollá-Descals. 2024. “Customer Inspiration in Retailing: The Role of Perceived Novelty and Customer Loyalty across Offline and Online Channels.” *Journal of Retailing and Consumer Services* 76(October 2023). doi:10.1016/j.jretconser.2023.103592.
 30. Ghahtarokhi, Akbar Dehghani, and Mohamad Shanudin Zakaria. 2009. “The Impact of CRM on Customer Retention in Malaysia.” *Proceedings of the 2009 International Conference on Electrical Engineering and Informatics, ICEEI 2009* 2(August): 309–13. doi:10.1109/ICEEI.2009.5254722.
 31. Gummerus, Johanna, Veronica Liljander, Minna Pura, and Allard van Riel. 2010. “Customer Loyalty to Content-Based Web Sites: The Case of an Online Health-Care Service.” *The Eletronic Library* 34(1): 1–5.
 32. Hadida, Allègre L, William Tarvainen, and Jed Rose. 2015. “Organizational Improvisation : A Consolidating Review and Framework.” 17(June): 437–59. doi:10.1111/ijmr.12047.
 33. Hamburg, Fernhochschule Hamburg, Herr Dipl, Oliver Peytsch Bertha-uhl-kamp, Hamburg Lieferschein-nr, Weg Email Vertrag-nr, Teilnehmername Kurs, Aufgabe Honorar, and P S Haxx. 2016. “58 1,4.” 58: 1–2.
 34. Hastings, Gerard. 2003. “Relational Paradigms in Social Marketing.” *Journal of Macromarketing* 23(1): 6–15. doi:10.1177/0276146703023001006.
 35. Herhausen, Dennis, Kristina Kleinlercher, Peter C. Verhoef, Oliver Emrich, and Thomas Rudolph. 2019. “Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments.” *Journal of Retailing* 95(3): 9–29. doi:10.1016/j.jretai.2019.05.001.
 36. Hobbs, Jill E., and Ellen Goddard. 2015. “Consumers and Trust.” *Food Policy* 52: 71–74. doi:10.1016/j.foodpol.2014.10.017.
 37. Issock Issock, Paul Blaise, Mornay Roberts-Lombard, and Mercy Mpinganjira. 2020. “The Importance of Customer Trust for Social Marketing Interventions: A Case of Energy-Efficiency Consumption.” *Journal of Social Marketing* 10(2): 265–86. doi:10.1108/JSOCM-05-2019-0071.
 38. Jaiyeoba, Olumide, Douglas T. Svtowa, and Mornay Roberts-Lombard. 2020. “Precursors and Outcome of Customer Satisfaction/Delight in Business-to-Consumer Relationships in

- Botswana.” *South African Journal of Business Management* 51(1): 1–11. doi:10.4102/SAJBM.V51I1.1809.
39. Jennex, Murray E, and San Diego. 2016. “Organizational Memory.” <https://www.researchgate.net/publication/292525846> (January 2003). doi:10.1007/978-3-540-24746-3.
 40. de Jonge, J., J. C.M. van Trijp, I. A. van der Lans, R. J. Renes, and L. J. Frewer. 2008. “How Trust in Institutions and Organizations Builds General Consumer Confidence in the Safety of Food: A Decomposition of Effects.” *Appetite* 51(2): 311–17. doi:10.1016/j.appet.2008.03.008.
 41. Jun, Minjoon, Zhilin Yang, and Dae Soo Kim. 2004. “Customers’ Perceptions of Online Retailing Service Quality and Their Satisfaction.” *International Journal of Quality and Reliability Management* 21(8): 817–40. doi:10.1108/02656710410551728.
 42. Kao, Chiu Ying, Sheng Hshiang Tsaur, and Tsung Chiung Wu. 2016. “Organizational Culture on Customer Delight in the Hospitality Industry.” *International Journal of Hospitality Management* 56: 98–108. doi:10.1016/j.ijhm.2016.05.001.
 43. Kehinde, O. 2018. “The Impact of Customer Experience on Brand Loyalty in the Banking Sector.” *International Journal of Customer Relationship Management* 11(4): 446–68. doi:10.4038/sajbi.v4i2.71.
 44. Kotler, Philip, Keller Kevin, and Alexander Chernev. 2022. 53 Pearson *Marketing Management*. 3rd ed. ed. 2. USA.
 45. Koufaris, Marios. 2002. “Applying the Technology Acceptance Model and Flow Theory to Online Consumer Behavior.” *Information Systems Research* 13(2): 205–23. doi:10.1287/isre.13.2.205.83.
 46. Kozel, Susan. 2010. “INTUITIVE IMPROVISATION: A PHENOMENOLOGICAL METHOD FOR DANCE EXPERIMENTATION WITH MOBILE DIGITAL MEDIA.” *STUDIA UBB. PHILOSOPHIA*, 3(55): 71–80.
 47. Kwong, Kenneth K, and Oliver H M Yau. 2002. “The Conceptualization of Customer Delight : A Research Framework.” *Asia Pacific Management Review* 7(October 2001): 255–66.
 48. Lagrosen, Stefan. 2005. “Customer Involvement in New Product Development: A Relationship Marketing Perspective.” *European Journal of Innovation Management* 8(4): 424–36. doi:10.1108/14601060510627803.
 49. Landua, Ina, and Jonas Kågström. 2008. “Master Thesis Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction , Trust and Composed By :” *Management* (May): 104.
 50. Letheren, Kate, Russell-Bennett, Rebekah, Mulcahy, Rory, & McAndrew, Ryan. 2016. “濟無No Title No Title No Title.” *European Journal of Marketing* 53(9): 1–23.
 51. Lombart, Cindy, and Didier Louis. 2014. “A Study of the Impact of Corporate Social Responsibility and Price Image on Retailer Personality and Consumers’ Reactions (Satisfaction, Trust and Loyalty to the Retailer).” *Journal of Retailing and Consumer Services* 21(4): 630–42. doi:10.1016/j.jretconser.2013.11.009.
 52. Mcknight, Brent, and Brent Mcknight. 2001. “By.” (1).
 53. McKnight, D. Harrison, and Norman L. Chervany. 2001. “What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology.” *International Journal of Electronic Commerce* 6(2): 35–59. doi:10.1080/10864415.2001.11044235.
 54. Mishra, Ruchi, Rajesh Kumar Singh, and Bernadett Koles. 2021. “Consumer Decision-Making in Omnichannel Retailing: Literature Review and Future Research Agenda.” *International Journal of Consumer Studies* 45(2): 147–74. doi:10.1111/ijcs.12617.
 55. Moon, Hakil, Jean L. Johnson, Babu John Mariadoss, and John B. Cullen. 2018. “Supplier and Customer Involvement in New Product Development Stages: Implications for New Product Innovation Outcomes.” *International Journal of Innovation and Technology Management* 15(1). doi:10.1142/S0219877018500049.
 56. Moorman, Christine, Anne S Miner, Christine Moorman, and Anne S Miner. 2013a. “Of Planning and The Convergence in New Execution : Improvisation Product Development.” 62(3): 1–20.
 57. Moorman, Christine, Anne S Miner, Christine Moorman, and Anne S Miner. 2013b. “The Convergence of Planning and The Convergence in New Execution : Improvisation Product Development.” *Journal of Marketing* 62(3): 1–20.
 58. Mustafa, haetham hasan. 2012. “The Readiness Level of Financial Organizations to Adopt the

- Concept of Electronic Banking.” *Surra Man Ra'a - Iraqi academic scientific journal* 8(29).
59. N. Torres, Edwin, and Sheryl Kline. 2013. “From Customer Satisfaction to Customer Delight.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 25(5): 642–59. doi:10.1108/IJCHM-Dec-2011-0228.
 60. Osborne, S, Radnor, Z & Strokosch. 2016. “Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services.” *Public management review* 18(5): 639–53.
 61. Pina, Miguel. 1999. “Organizational Improvisation: What , When , How and Why.” *International Journal of Management* 1(3): 299–341.
 62. Roosen, J., A. Bieberstein, S. Blanchemanche, E. Goddard, S. Marette, and F. Vandermoere. 2015. “Trust and Willingness to Pay for Nanotechnology Food.” *Food Policy* 52: 75–83. doi:10.1016/j.foodpol.2014.12.004.
 63. Rui, Zhengyun, and Xifang Ma. 2022. “The Contingent Effects of New Venture’s Improvisational Capability and Ambidextrous Search.” *IEEE Transactions on Engineering Management* 69(5): 2349–60. doi:10.1109/TEM.2020.3012035.
 64. Rusly, Fariza H, James L Corner, and Peter Sun. 2012. “Positioning Change Readiness in Knowledge Management Research.” 16(2): 329–55. doi:10.1108/13673271211218906.
 65. Sadeq, Darman Sulaiman, and Mahmoud Mohammed Amin Al-Bashqaly. 2021. “The Role of Marketing Improvisation in Achieving Marketing Ambidexterity.” *Arab Journal of Administrative* 41(4): 361. doi:10.21608/aja.2021.207068.
 66. Shanka, Mesay Sata. 2012. “Bank Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty in Ethiopian Banking Sector.” *Journal of Business Administration and Management Sciences Research* 1(1): 1–9. <http://www.apexjournal.org/JBAMSR>.
 67. Siegrist, Michael, Marie Eve Cousin, Hans Kastenholz, and Arnim Wiek. 2007. “Public Acceptance of Nanotechnology Foods and Food Packaging: The Influence of Affect and Trust.” *Appetite* 49(2): 459–66. doi:10.1016/j.appet.2007.03.002.
 68. Sloboda, ed. J. 1987. “IMPROVISATION: METHODS AND MODELS.” *Music educator’s journal*, 66(5), 66(5): 62–68.
 69. Smaka, Ali mahmmud ali, and dhrgham ali Muslm alamidi. 2022. “Green Banking Marketing and Its Role in Supporting Customer Containment Activities.” 134–89. *مجلة العلوم المالية والمحاسبية*: ISSN 2709-2852.
 70. Titus, Philip A. 2000. “Marketing and the Creative Problem-Solving Process.” *Journal of Marketing Education* 22(3): 225–35. doi:10.1177/0273475300223006.
 71. Torres, Edwin N, and Giulio Ronzoni. 2018. “The Evolution of the Customer Delight Construct.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 30(1): 57–75. doi:10.1108/IJCHM-09-2016-0528.
 72. Truong, V. Dao, and Timo Dietrich. 2018. “Master’s Thesis Research in Social Marketing (1971-2015).” *Journal of Social Marketing* 8(1): 58–98. doi:10.1108/JSOCM-11-2016-0072.
 73. Verbeke, Wim, and Isabelle Vackier. 2004. “Profile and Effects of Consumer Involvement in Fresh Meat.” *Meat Science* 67(1): 159–68. doi:10.1016/j.meatsci.2003.09.017.
 74. Xiang, Qian, Jianqi Zhang, and Heng Liu. 2020. “Organisational Improvisation as a Path to New Opportunity Identification for Incumbent Firms : An Organisational Learning View.” *Innovation* 00(00): 1–25. doi:10.1080/14479338.2020.1713001.
 75. Yaseen, Ghulam, Veasar Masood, Fayaz Ahmed, and Rehan Muzammi. 2020. “Analysis of Client Satisfaction - A Case of Customers ’ Containment Availing Services from Micro Finance Institutions.” 2(December): 281–92.
 76. Yen, et al (2018). 2018. “Miles Ahead” – Using Jazz to Investigate Improvisation and Market Orientation.” *The Eletronic Library* 34(1): 1–5.
 77. Zaichkowsky, Judith Lynne. 1994. “Research Notes: The Personal Involvement Inventory: Reduction, Revision, and Application to Advertising.” *Journal of Advertising* 23(4): 59–70. doi:10.1080/00913367.1943.10673459.
 78. Zhu, Yu-Qian, and Houn-Gee Chen. 2012. “Service Fairness and Customer Satisfaction in Internet Banking.” *Internet Research* 22(4): 482–98. doi:10.1108/10662241211251006.