

The Effect of Marketing Improvisation on Customer Relationships of Commercial Banks in Jordan

Iyad A. Al-Nsour¹ 

ABSTRACT

This study aims to measure the effect of marketing improvisation on the relations of Jordanian commercial bank customers and determine the statistical differences in customer relations according to demographic variables (age, sex, education, and experience). The study population consists of all commercial bank customers in Jordan over 18 years. The age group between 15 and 46 years was about 63% of Jordan's population of 11.2 millions in 2022. The convenience sampling was used and the responses reached 540. The research tool is a planned questionnaire and testing the hypotheses was carried out using structural equation modeling SEM. Based on the path-analysis results, the study found that marketing improvisation positively affected the relationships with commercial bank customers in Jordan and that there were no statistically significant differences between customers' perceptions toward marketing improvisation according to demographics. Finally, the study presents a set of implications that enhance marketing improvisation in communication strategies in commercial banks in particular and businesses in general.

Keywords: Marketing improvisation, Intuition, Impulsion, Innovation, Customer relationships, Commercial banks, Jordan.

1 Professor of Marketing Communication, Public Relations and Marketing Communication Department, School of Media and Communication. Al Imam Mohammad ibn Saud Islamic University. Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia. Nsour_2005@yahoo.com

Received on 11/2/2024 and Accepted for Publication on 25/8/2024.

أثر الارتجال التسويقي على علاقات عملاء البنوك التجارية في الأردن

إياد عبد الفتاح النسور¹

ملخص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الارتجال التسويقي على علاقات عملاء البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت إلى قياس مستوى الفروق الإحصائية في علاقات العملاء وفقاً للمتغيرات السكانية (العمر، الجنس، التعليم، الخبرة الوظيفية). يتكون مجتمع الدراسة من جميع عملاء البنوك التجارية في الأردن ممن تجاوزت أعمارهم 18 عاماً، وبلغ حجم الفئة العمرية بين 15 و46 عاماً نحو 63% من عدد سكان الأردن البالغ 11.2 مليون نسمة في نهاية عام 2022. وقد تم استخدام العينة القصدية، وبلغ عدد الاستجابات إلى 540 استجابة، تم جمعها من خلال استبانة مخططة. وتم اختيار الفرضيات باستخدام طريقة المعادلات الهيكلية SEM. وبناءً على نتائج تحليل المسار لتقييم العلاقات بين المتغيرات، توصلت الدراسة إلى أن الارتجال التسويقي له تأثير إيجابي على علاقات عملاء البنوك التجارية في الأردن، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات العملاء الذين تعرضوا للارتجال التسويقي، ومجموعات العملاء الذي لم يتعرضوا له، باختلاف العوامل السكانية المدروسة. وفي الختام، قدمت الدراسة عدداً من المضامين التي تساعد على تحسين الارتجال التسويقي في استراتيجيات الاتصال في البنوك التجارية خاصة، وفي مؤسسات الأعمال عامة.

الكلمات الدالة: الارتجال التسويقي، الحس، العفوية، الابتكار، علاقات العملاء، البنوك التجارية، الأردن.

المقدمة

الأسواق التنافسية (Parhizgar et al., 2017)، تعد جميعها من الحالات أو المواقف التي تتطلب استراتيجيات تسويقية مرنة وشاملة تستوعب جميع التغيرات البيئية (Zhou et al., 2019)، كما تتطلب امتلاك القدرة على فرض الأفعال والتصرفات في الوقت المناسب، مع مراعاة أنها تقلل من أهمية الزمن المخطط له عند التنفيذ الفعلي (Moorman & Miner, 1998).

إن الارتجال في الممارسات التسويقية داخل بيئات الأعمال المتغيرة يقوم على مستوى متدن من الاهتمام والتخطيط المنظمين (Román & Martín, 2014)، ويهدف إلى تبني العديد من المواقف الفورية ذات التأثير الإيجابي على العملاء، ويكون ذلك خلال فترة زمنية قصيرة تهمل متطلبات أو خصوصية التخطيط التقليدي (Singh et al., 2017)، كما أن الارتجال التسويقي لا يتطلب تقديم خطة تسويقية مكتملة التفاصيل أو التكتيكات (Cosse & Swan, 1983). وإنما يتمثل في نظرة قائمة على السلوك الفعلي لحظة تنفيذ استراتيجية التسويق المخططة مسبقاً (Cyert & March, 1992). وهو أيضاً أداة تستخدم لضبط الممارسات التسويقية، وتحسين استخدامات الأنشطة المرافقة لها

يعد التسويق من أبرز الأنشطة التي تعمل في البيئات الدينامية شديدة التقلب، والتي تتطلب من المنظمة الوعي والإلمام المستمرين بالمتغيرات السوقية المستجدة، وحرص رجال التسويق على عنصرى المفاجأة والإلحاح (Hill et al., 2017)، والتعامل مع الظروف السوقية بسرعة وبدقة (Kadic- Maglajlic et al., 2016). لذا، فإن الارتجال في التصرف والتفكير، وتبني المواقف العاجلة التي تتطوّر على حلول عفوية غير مخططة مسبقاً، قد يكون الحل الابتكاري الأكثر ملاءمة لهذه الظروف (Hultman et al., 2019). فعلى سبيل المثال، بينت التجارب أن تسويق الابتكارات في المنتجات الجديدة أو القائمة، والدخول إلى

1 أستاذ الاتصال التسويقي، قسم العلاقات العامة والاتصال التسويقي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

Nsour.2005@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2024/2/11 وتاريخ قبوله 2024/8/25.

والتميز على غيرها من المنظمات، وكسب قيمة تنافسية في السوق (Tannady & Purnamaningsih, 2023). ذلك أن المنظمة التي تعمل بمعزل عن العملاء لن تكون قادرة على تخمين وتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم بسهولة وفي الوقت المناسب (Turki & Sabbar, 2023). لذا، تزداد الحاجة إلى تفعيل مفهوم الارتجال التسويقي في القطاع المصرفي؛ باعتباره أكثر القطاعات حساسية للتغيرات البيئية، ولكونه يمثل المرأة الحقيقية للاقتصاد الوطني، ويساهم بنحو 8% من الناتج المحلي الإجمالي GDP، وشكل ما نسبته 97% من القطاع المالي الأردني لعام 2023 (جمعية البنوك الأردنية، 2023). وعلى ذلك، فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة عن التساؤل الرئيسي المتمثل في: "ما هو تأثير الارتجال التسويقي على علاقات عملاء البنوك التجارية في الأردن؟"

مشكلة الدراسة

إن العلاقة التفاعلية بين البنوك التجارية والتسويق جذبت انتباه العديد من باحثي التسويق والمالية في الأردن. وأجريت دراسات عديدة لتحليل مستوى العلاقة بين الأداء المالي والممارسات التسويقية في القطاع المصرفي (Majali & Shami, 2019; Alkhawaldeh, 2013). وبحث دراسات أخرى في العلاقة بين جودة الخدمة المالية، واستراتيجية المزيج التسويقي، ورضا العملاء وولائهم (Alfityani et al., 2023)، والعلاقات البيعية مع العملاء (Al Junidi, 2020). وتوسعت أخرى في دراسة خصائص استراتيجية التسويق في القطاع المصرفي بما تشمله من متغيرات مثل: المعلومات السوقية، وتقسيم السوق، والتسويق المستهدف، والموقع السوقي (Shami, 2018)، إضافة إلى استراتيجية الترويج (Alsharif et al., 2017)، وجودة علاقات العملاء في البنوك الأردنية (Al Alak & Alnawas, 2022).

بالرغم مما سبق، مازالت النظريات الإدارية تقدم العديد من الموضوعات الحديثة التي يتسارع الاهتمام بها، حيث يُنظر إلى الارتجال التسويقي كأحد المواضيع المبتكرة، التي تعود في جذورها الفكرية والمنهجية إلى مجالات معرفية بينية أخرى. وتؤكد الأبيات التسويقية أن التقلبات المستمرة التي تحدث في بيئة الأعمال الدولية تعتبر من أهم المبررات التي تتادي بتبني مفهوم الارتجال التسويقي؛ باعتباره أحد أهم الحلول المبتكرة التي تمتلك

(Zhou et al., 2019)، وتعزيز نجاح الممارسات الاستراتيجية بطريقة فورية عفوية (Cicala et al., 2012). كذلك فهو يختلف عن فكرة الإعلان السلوكي عبر الإنترنت (OBA) الذي يقدم إعلانات مخصصة للعملاء المستهدفين، لكونه يتضمن جمع بيانات المستهلكين الشخصية ممن يشعرون بالوعي تجاه الخصوصية (Priyanka & Siraj, 2024).

وفي الإطار الاتصالي، ينظر إلى العلاقات القائمة بين رجال التسويق والعملاء على أنها جوهر الارتجال التسويقي (Hill et al., 2017)، ويمكن من خلالها تحويل الظروف الطارئة إلى أوقات أكثر استقراراً، ترفع من جودة العلاقة الاتصالية، وتعزز رضا العملاء (Zhou et al., 2019)، وتحسن الجهود الاتصالية غير المكتوبة ومستوى إدراك قيمة العلامة التجارية (Hill et al., 2017). وترى التجارب الاتصالية أن العلاقات القائمة على الارتجال التسويقي تعني الاستعداد والرغبة في قبول الممارسات والأفعال التي يتم ارتجالها (Parhizgar et al., 2017)، وبالتالي ترفع من مستوى الحماس والسعادة والثقة لدى العملاء، وتحسن السلوك الشرائي برمته تجاه المنظمة أو أي من منتجاتها (Agnihotri et al., 2017). ونضيف أن للارتجال التسويقي القدرة على تحويل مشاكل العملاء إلى فرص بيعية حقيقية (Parhizgar et al., 2017)، ويولد احتكاكاً إيجابياً ينسجم مع الاعتبارات التنظيمية المرسومة مسبقاً في المنظمة (Ashok et al., 2018). كما يعمل على تقليل عامل المخاطرة المرافق للمنتجات الجديدة (Parhizgar et al., 2017)، وتوسيع فرص التعاون والعلاقات الودية بين العلامة التجارية والعملاء، وتقليل النزاع في العلاقات التجارية بينهما (Dampérat & Jolibert, 2009). وأخيراً تحسين مؤشرات الرضا والولاء تجاه العلامة التجارية (Lövlblad et al., 2012).

وفقاً لما سبق، تأتي هذه الدراسة للبحث في هذا الشكل الاتصالي المبتكر الذي أثبتت فعالية كبيرة في مختلف الممارسات التسويقية، وسيتم تطبيقها على القطاع المصرفي الذي يعتبر من أكثر القطاعات التفاعلية مع العملاء بسبب تنامي مستوى ملموسية الخدمة المصرفية نسبياً. ويحتاج تسويقها في أحيان كثيرة إلى حلول فورية، بجانب السرعة والدقة في مواجهة متطلبات وحاجات العملاء المتغيرة (محمد، 2023). فالعمل يعتبر من أهم الأعمدة التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التفوق

مؤسسات الاعمال عرضة للأحداث والظروف الطارئة وغير المتوقعة، وهي التي تمتد تأثيراتها إلى جميع القطاعات الاقتصادية في الدولة (عطون، 2017). وتؤكد الدراسات أن عملاء البنوك التجارية مورد من أهم الموارد التي تقوم عليها الصناعة المصرفية، ولديه القدرة على تحديد الموقع التنافسي للبنك، وللقطاع المالي عموماً (البرزنجي، 2017). ورغم ندرة الدراسات التي طبقت الارتجال التسويقي على البنوك التجارية، فإن التجارب القليلة تؤكد أن الارتجال التسويقي له أثر إيجابي قوي على صناعة القرار المصرفي بأقل ما يمكن من الموارد والتكاليف (Kadic- Maglajlic et al., 2016).

إن المحاولات البحثية في هذا المجال الحيوي مازالت محدودة جداً على الصعيدين المحلي والدولي، وإن التأسيس النظري لمفهوم الارتجال التسويقي غير ناضج بما يكفي في الأدبيات التسويقية. وعلى المستوى التطبيقي، يحتاج هذا الموضوع إلى الكثير من المحاولات والتجارب التي تربطه بمتغيرات تسويقية عديدة في بيئات الأعمال المختلفة. وانطلاقاً من هذه الإشكالية، فإن الفوائد النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة تأتي بالتزامن مع بعضها البعض، وستكون الإجابة عليها كافية لسد جزء من الإشكاليات النظرية والتطبيقية. لقد تمت صياغة المشكلة في التساؤل الرئيسي التالي: "ما تأثير الارتجال التسويقي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، العفوية) على علاقات عملاء البنوك التجارية الأردنية (إدراك القيمة، الثقة، رضا العملاء). وعليه تتكون العناصر الرئيسية لمشكلة الدراسة مما يلي:

- أ. الإشكالية النظرية: سد الفجوة النظرية من خلال تكوين إطار نظري يساهم في توضيح المفاهيم والأسس التي يعتقد أنها ضرورية لتطوير مفهوم الارتجال التسويقي.
- ب. الإشكالية التطبيقية: وتتمحور في فحص تأثير مفهوم الارتجال التسويقي بأبعاده المقترحة (بناء الحل، الحدس، الابتكار، العفوية) على عدد من المتغيرات الفرعية التي يتكون منها مفهوم علاقات العملاء (إدراك القيمة، الثقة، رضا العملاء) في البنوك التجارية في الأردن.

أهداف الدراسة

بالاعتماد على نتائج المسح الأدبي الذي قام به الباحث، والمتعلق بمفهوم الارتجال التسويقي ومجالات تطبيقه، فإنه يمكن

قدرة فائقة على التكيف مع تلك التقلبات. فمثلاً، تشير هنا إلى أن الأزمة المالية العالمية عام 2008 قد سببت العديد من الضغوط التنظيمية على متاجر التجزئة في العالم، وعانت بسببها تراجعاً حاداً في مستوى المبيعات بنسبة وصلت إلى 60% (Alnsour, 2024). كما أصبح مزاج العملاء أكثر صعوبة، وبات يتسم بالحدز والخوف والتشاؤم، وبرز اتجاه لدى العملاء يدعو إلى ضبط الإنفاق الخاص، والتحوط، وإعادة تخطيط وتشكيل القرارات الشرائية المستقبلية (Jensen, et al., 2017)، والنظر في هيكل الاهتمامات، وآليات اختيار المنتجات (Azabagaoglu & Oraman, 2011).

وقد نظرت الأدبيات إلى أن الأزمات الصحية والاقتصادية غير المسبوقة، وبخاصة تلك التي ظهرت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين؛ كالأزمة المالية العالمية، وجائحة COVID-19 وما رافقهما من تداعيات خطيرة؛ أثرت على الاقتصاديات العالمية برمتها (النسور وآخرون، 2023)؛ إذ قامت بتهديد أداء الأسواق، وأثرت على مستقبل الشركات، وخلقت العديد من التغيرات التنظيمية في النشاط التسويقي (Hill et al., 2017)، كما أوجدت شعوراً بعدم اليقين لدى العملاء، والخوف، والحدز، والنظرة التشاؤمية (Wedysiage et al., 2021). لذا، كان من الضروري قيام مديري رجال التسويق بالتفكير في نماذج حديثة للأعمال، ومراجعة أسس التخطيط التسويقي، والإسراع بتطوير استراتيجيات مرنة تقوم على التفكير السريع (Kadic- Maglajlic et al., 2016)؛ لمواجهة الظروف غير المتوقعة وحالات عدم اليقين في البيئة التسويقية (Hultman et al., 2019).

قامت بعض الشركات بتغيير طبيعة استراتيجيات علاقات العملاء، ووفرت حماية ذات قيمة شخصية للعميل (Azabagaoglu & Oraman, 2011)، وقامت شركات أخرى بابتكار منتجات جديدة، وقدمت نماذج للتحويل من ممارسات الأعمال - الأعمال B2B إلى ممارسات الأعمال - العملاء B2C، ومنها شركات Signature وBrew وHG Walter (Agnihotri et al., 2017). لقد سمحت تلك التحديثات بظهور الاهتمام بصناعة مشاعر العملاء (Wick, 1988)، وحسنت من أسس العمل الاستراتيجي المستقبلي مع العملاء (Borah et al., 2020)، وهو الذي سمي لاحقاً بالارتجال التسويقي (Hultman et al., 2019). أما بالنسبة للبنوك التجارية، فهي تعتبر من أكثر

البيعية مع العملاء (Al Junidi, 2020)، والمعلومات السوقية (Shami, 2018)، واستراتيجية الترويج (Alsharif et al., 2017). وعليه، تم تطبيق المتغير الأكثر قرباً للارتجال التسويقي ممثلاً بعلاقات العملاء. ففي الدراسة الحالية، يمكن توضيح نتائج العلاقة التطبيقية وإزالة الغموض بشأنها لدى الباحثين والمختصين وصناع القرار التسويقي في البنوك التجارية، وكيفية استخدامه في الاستراتيجيات التسويقية وظروف استخدامه.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تعريف الارتجال التسويقي وأهميته Marketing Improvisation

الارتجال مفهوم مشتق من العبارة اللاتينية «غير متوقع»، وفي التعريف الاصطلاحي، يقصد به التعارض بين الأهداف والتوثيق (Banin et al., 2016; Bailey et al., 2000). ويعتبر Ernest Ferrand الأكاديمي الوحيد الذي قام بدراسة الارتجال حينما ربطه بإنشاء الموسيقى في سياق الأداء (1887-1972). ويرى قاموس Grove أن الارتجال هو إنشاء عمل موسيقي بحسب مقتضى الحال. (Horsley et al., 1980)، وتؤكد فكرة الارتجال على التزامن بين التكوين والأداء في لحظة الحدث (Simha Arom, 1987). وتوسعت الأدبيات في توضيح مفهوم الارتجال بأنه التقارب بين التكوين والتنفيذ في الوقت ذاته (Moorman & Miner, 1998). وبينت إحدى الدراسات المهمة أن الارتجال يمثل الجوانب الغريزية في الاتصال، وتحديدًا الحس الذي يوجه العمل بطريقة عفوية (Crossan, 1998).

أما البحوث الإدارية، فبينت أن الارتجال يمثل التقارب بين التخطيط والتنفيذ في وقت معين (Cunha & Cunha, 2010)، واعتبرته وسيلة فاعلة لتجنب القيود التنظيمية، وحالة عدم المرونة التي تحدث بسبب التغيرات البيئية، وبالتالي فإنه يشكل عملية إبداعية تقوم على التخطيط والتنفيذ الفوري بحسب مقتضى الحال (Kim & Shim, 2012). ووفقاً للمنظور الإداري، يعتبر الارتجال مفهوماً سلوكياً يتضمن حزمة من الموارد المعرفية، والعاطفية، والاجتماعية (Cunha & Cunha, 2010). ويعد نتاجاً لنظرية القرار الوصفي التي تعكس المرونة، والتجربة، والقدرة على التكيف (Nemkova et al., 2012)، ويعتقد أن الارتجال هو

تطوير الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها، حيث تعد تلك الخطوة ضرورية للإجابة عن الفجوتين النظرية والتطبيقية، ومراعاة النقص الكبير في الدراسات التي فحصت علاقة هذا المفهوم بالمتغيرات التي تمت دراستها في مختلف البحوث العربية والاجنبية. ومن هذا المنطلق، يبرز الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في: "قياس تأثير الارتجال التسويقي على علاقات عملاء البنوك التجارية في الأردن، وقد تم اشتقاق عدد من الأهداف الفرعية كالآتي:

1. قياس تأثير الارتجال التسويقي على إدراك القيمة مع عملاء البنوك التجارية في الأردن.
2. قياس تأثير الارتجال التسويقي على ثقة عملاء البنوك التجارية في الأردن.
3. قياس تأثير الارتجال التسويقي على رضا عملاء البنوك التجارية في الأردن.

أهمية الدراسة

أ. مازال التأسيس النظري للارتجال التسويقي غير ناضج بالشكل الكافي، ويحتاج المزيد من التأطير النظري المتعمق؛ فمحدودية الدراسات السابقة في المجال التسويقي جعلت للمساهمة النظرية أو التصور المفاهيمي للارتجال التسويقي في الدراسة الحالية أهمية كبيرة، وخاصة إذا علمنا أن بدايات المفهوم كانت في أدبيات السينما والمسرح. لذا، فإن السرد النظري في الدراسة الحالية قد يكون مكملاً لجهود الباحثين الآخرين للفت أنظارهم، وتحفيزهم نحو البحث والتحليل، ومناقشة الأسس النظرية التي يقوم عليها هذا المفهوم التسويقي الحديث.

ب. من الجانب التطبيقي، يشبر المسح الأدبي إلى وجود دراسة واحدة بشأن الارتجال التسويقي في المكتبة العربية (صادق والباشقالي، 2021)، فيما افتقرت البيئة المحلية إلى أي من الدراسات حوله. وقد كانت هناك صعوبة في تحديد الأبعاد التطبيقية لهذا المفهوم، وكيفية ربطه بمتغيرات ذات علاقة. لذلك قام الباحث بمسح لأهم المتغيرات الواردة في أدبيات التسويق المصرفي مثل: الأداء المالي (Shami, 2019)، وجودة الخدمة المصرفية، واستراتيجية المزيج التسويقي، ورضا العملاء وولائهم (Alfityani et al., 2023)، والعلاقات

النموذج الأكثر ملاءمة لصناعة القرار في السياقات غير المؤكدة (Hughes et al., 2020)، ويدخل في جانب التكيف مع العناصر البيئية والتنظيمية المتغيرة، ويوفر نظرة زمنية دقيقة لفهم الظروف التي قد تعاني منها المنظمات مستقبلاً (Gürhan-Canli et al., 2016).

وعلى المستوى التسويقي، مازالت البحوث الموجهة لهذا المفهوم قليلة جداً، ولم تضع لغاية اللحظة تعريفاً واضحاً للارتجال التسويقي (Ali & Lafia, 2021). ولغرض الدراسة الحالية، فإنه سيتم الركون إلى الأدبيات السابقة لوضع تعريف خاص بها. وينظر إلى Kotler على أنه أشار إلى الارتجال للمرة الأولى في عام 1994، واعتبره أداة للتخطيط؛ لكونها تتضمن استراتيجية للعمل ونظرية للتسويق، كما بين أن الارتجال بمفهومه الشمولي يعني العمل بلا خطط واضحة، واكتشاف الأسباب والطرق الجديدة عند بدء العمل، ويضم أيضاً اقتراح تفسيرات مختلفة، والجمع بين الأشياء المختلفة والمتناقضة وغير المكتملة لتحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة (James & Yolande, 2011; Bierly & Chakrabarti, 1996). فالارتجال حالة خاصة من الابتكار تحدث بسبب انحراف الممارسات الحالية عن العمل الروتيني، والخطط المعدة مسبقاً (Ali & Lafia, 2021)، وتعمل بلا شرط مسبق (Madluli, 2019).

وافتقت الأدبيات التسويقية على أن التهديدات التي تحدث في البيئة الخارجية تعتبر قوى مفاجئة وغير متوقعة، وهي غير مؤكدة بدرجة كبيرة، وتكون الأوقات المخصصة للاستجابة إليها قصيرة جداً (Hart et al., 1993). وينظر مديرو التسويق إلى أهمية تلك الأوقات؛ لكونها تفرض عليهم المزيد من الضغوط الزمنية، وتجعلهم عرضة لتبني إجراءات سريعة وفورية لمواجهة تداعياتها (Gölgeci et al., 2017)، ورغبة في تحسين جودة القرار التسويقي الاستراتيجي أيضاً (Reymen et al., 2015). لذا، من الضروري توقع السلوكيات أو الاستجابات المستقبلية المثلى لمواجهة تلك الأحداث (Borah et al., 2020)، بجانب الحاجة الماسة لمهارات التعامل مع هذه الظروف مثل: سرعة اتخاذ القرار، وتطبيق الإجراءات المناسب، ونشر المواضيع المرتبطة بالحدث (Ciuchta et al., 2021)، وتعزيز المرونة الاستراتيجية، وتغيير الإجراءات الاستراتيجية غير المؤكدة، مع الحفاظ على الأسس الاستراتيجية في المنظمة (Borah et al., 2020).

لذلك، يأتي دور الارتجال التسويقي لتقليل الغموض المرافق للأحداث غير المتوقعة، وضمان التفاعل الفوري حال ظهور تلك الأحداث (Vershinina et al., 2017). وترى نظرية التسويق الاستراتيجي أن قدرة المنظمة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية تحدد مستوى نجاحها في السوق، وتحسن من مستوى اهتمام الجمهور ولفت نظره نحو قدراتها وإمكانياتها (Borah et al., 2020). إن الارتجال التسويقي بطبيعته العفوية والإبداعية يعني بناء الحلول المنطقية التي تراعي الاضطرابات البيئية التجارية الناتجة عن المنافسة، أو التشريعات الحكومية (Gerber, 2009). فالارتجال التسويقي يحسن من قدرة رجال التسويق على تلبية حاجات العملاء ورغباتهم (Hill et al., 2017)، وحل مشاكلهم البيعية والرد عليها (Kadic-Magljalic, 2016)، وتوفير الشعور بالأمان والثقة بقدرات وإمكانيات المنظمة في الظروف المفاجئة غير المتوقعة (Borah et al., 2020).

لقد أصبحت المنظمات المستخدمة للارتجال التسويقي قادرة على تطوير نماذج أعمال خاصة بها، ولديها إمكانية مرتفعة لتعديل القرار التسويقي الاستراتيجي عند الحاجة (Hodgkinson, 2018)، كما أصبح بالإمكان ضبط مسارات العمل المستقبلية بطريقة مثلى، واختيار الأدوات الاستراتيجية التي تحقق مستوى التأثير المرغوب واتجاهه (Paul et al., 2020). ومن المهم القول إن الارتجال التسويقي سهل جمع المعلومات، وتحليل البدائل المناسبة للهدف الاستراتيجي وتقييمها (Vershinina et al., 2017). وبذلك تصبح عملية اتخاذ القرار أكثر منطقية (Sarasvathy, 2001)، ويمكن معها الوصول إلى استنتاجات وإجراءات سليمة تبقى لفترة طويلة من الزمن (Reymen et al., 2015).

تطوير فرضيات البحث الرئيسية والفرعية اشتقاق الفرضية الرئيسية

يمكن تأثير الارتجال التسويقي في كونه استراتيجية تحدد قدرة الشركة على إعادة توزيع الموارد، والعمليات، وإدارة رأس المال حسب المتطلبات البيئية المتغيرة (Hughes et al., 2020)، حيث يسعى رجال التسويق إلى تكوين شبكات واسعة مع العملاء للحفاظ على القيادة الاستراتيجية للمنظمة في السوق

والهوامش الربحية أيضاً (Hughes et al., 2013). وعادت دراسات أخرى وبينت التأثير الإيجابي للسلوكيات الارتجالية على عدد من المتغيرات التسويقية، مثل: أداء المبيعات (Franke & Park, 2006)، وعلاقات العملاء ومستوى الرضا لديهم (Román & Iacobucci, 2010)، بجانب قدرة المنظمة على الاحتفاظ بهؤلاء العملاء (Mia & Päivi, 2023). وفي مكان آخر، ظهرت قدرة الارتجال على التنبؤ بالمبيعات، وخاصة في حالات المنتجات أو الشراء الجديد (Jeffrey & William, 2022). وهناك دراسة عربية وحيدة وجدت أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الارتجال التسويقي وأبعاد مفهوم البراعة التسويقية في البنوك التجارية العراقية على المستوى الكلي للعينة. وقد تمثلت عناصر الارتجال التسويقي في: بناء الحل، والحدس، والابتكار، والتكيف، والإبداع، والعفوية (صادق والباشقالي، 2021).

وفي النهاية، يسمح الارتجال التسويقي بتعزيز الاتصال المباشر بين رجال البيع والعملاء، وتحويلهم إلى أذن المنظمة في السوق وعينها، ويتم من خلال ذلك فهم الظروف والممارسات التي تتطلب الاستجابة العاجلة، واتخاذ الحلول الأكثر ملاءمة (Agnihotri et al., 2017). ومجمل القول هو أن تحسين مستوى الارتجال التسويقي في البنوك التجارية يساعد على حل مشاكل العملاء بسهولة، ويخلق احتكاكاً إيجابياً وفق الحدود التنظيمية المحددة مسبقاً (Ashok et al., 2017)، كما سيكون لذلك تأثير إيجابي على علاقات العملاء فيما بعد (Juan et al., 2023). ووفقاً للأدبيات السابقة التي بينت علاقة الارتجال التسويقي بالعديد من المتغيرات التسويقية، وبخاصة المتعلقة بعلاقات العملاء، فقد أمكن صياغة الفرضية الرئيسية في هذه الدراسة، وهي:

H1: يوجد تأثير إيجابي للتسويق الارتجالي على تطوير العلاقات مع عملاء البنوك التجارية في الأردن عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

اشتقاق الفرضيات الفرعية

أ. تأثير التسويق الارتجالي على إدراك القيمة مع عملاء البنوك التجارية في الأردن
يمثل الارتجال التسويقي مجموعة من الجوانب الغريزية في

(Packard et al., 2017)، والتواصل المتسق معهم القائم على الشفافية لتحديد المسؤوليات، واتخاذ القرارات الفورية المناسبة (Kerrissey & Edmondson, 2020). وتظهر أهمية الارتجال التسويقي في تعزيز الثقة بإجراءات المنظمة في الظروف البيئية المستجدة (Kohen, 2017). وتسمح مرونة الارتجال التسويقي بتعزيز التعاون بين رجال التسويق وأعضاء المنظمة الآخرين (Lafley et al., 2012)، وتوليد النزعة الابتكارية في الأداء التسويقي (Sarooghi et al., 2015).

لذا، يؤثر الارتجال التسويقي على تطوير المهارات التسويقية، وتخفيف الجمود التنظيمي، وتحسين فرص التعاون بين رجال التسويق (Anderson, 1983)؛ إذ ينعكس ذلك على تطوير المنتجات الجديدة، وتحسين سياسات التسعير، وتعزيز علاقات العملاء (Kogut & Zander, 1992)، وتحسين الفعالية التسويقية للمنظمة بشكل عام (Moorman & Miner, 1998). كذلك تسمح سياسة الارتجال لرجال التسويق في الخطوط الأمامية بالاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء ورغباتهم، وحل مشكلاتهم عن طريق اتخاذ القرار السريع (Gu et al., 2016). وتؤكد الدراسات على العلاقة بين الارتجال ورضا العملاء (Hill et al., 2017)، وتصميم السلوكيات البيعية المناسبة لاحتياجات العملاء غير المتوقعة (Parhizgar et al., 2017)، وتحسين الفرص البيعية فيما بعد (Cicala et al., 2012).

ويسمح الارتجال التسويقي بقليل النزاع بين رجال التسويق والعملاء (Hultman & Yeboah-Banin, 2017)، وتعميق الثقة بينهم (Roman & Iacobucci, 2010)، وتوليد فرص إضافية للحفاظ على العلاقات الودية مع العملاء، وفهم احتياجاتهم المتجددة بمرونة عالية (Sturm & Antonakis, 2015; Guenzi & Pelloni, 2014). ويهتم الارتجال التسويقي بمصلحة العميل، ويعمل على تعزيز مشاعره الإيجابية تجاه المنظمة (Gu et al., 2016)، وزيادة معدل الرضا لديه فيما بعد (Guenzi & Pelloni, 2014). لقد برهنت الدراسات على أن السعادة التي يوفرها الارتجال التسويقي تقود إلى رضا العملاء (Geyskens et al., 1996)، وهذا يولد استعداداً نفسياً لديهم لقبول أو تجاوز بعض الأخطاء التسويقية (Hultman & Yeboah-Banin, 2017). وقد قام Baker Rapp & Agnihotri (2011) بتأكيد العلاقة بين أداء رجال البيع في الخطوط الأمامية وحصة الشركة من العملاء

وكفاءتهم في عملية البيع (Budyastuti & Iskandar, 2018). لذا، تربط الدراسات بين الارتجال التسويقي وقدرته على تكوين شبكات واسعة مع العملاء، تحفظ للمنظمة قيادتها الاستراتيجية في السوق (Mark et al., 2015). ويضمن الارتجال التسويقي التواصل المتناغم مع العملاء القائم على الشفافية في المسؤوليات والواجبات (Kerrissey & Edmondson, 2020). وعليه، تظهر أهمية الارتجال التسويقي في تعزيز الثقة بالمنظمة (Kohen, 2017)، وبرجال البيع وأعضاء المنظمة الآخرين (Lafley et al., 2012)، وتوفير الشعور بالطمأنينة والثقة بقدرات وإمكانيات المنظمة في أوقات العمل غير الاعتيادية (Borah et al., 2020). وفي النهاية، فإن الارتجال التسويقي بطبيعته العفوية والإبداعية يعني بناء الحلول المنطقية التي تراعي الاضطرابات البيئية التجارية الناتجة عن المنافسة، أو التشريعات الحكومية (Gerber, 2009). فالارتجال التسويقي يحسن من قدرة رجال التسويق على تلبية حاجات العملاء ورغباتهم (Hill et al., 2017)، وحل مشاكلهم (Hultman & Yeboah-Banin, 2017)، وتشخيص المشاكل البيعية والرد عليها (Kadic-Magljalic, 2016)، وتوفير الشعور بالطمأنينة والثقة بقدرات وإمكانيات المنظمة في الظروف المفاجئة غير المتوقعة (Borah et al., 2020). وفقاً لما سبق، يمكن صياغة الفرضية الفرعية الثانية على النحو التالي:

H1.2: يوجد تأثير إيجابي للتسويق الارتجالي على الثقة مع عملاء البنوك التجارية في الأردن عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

ت. تأثير التسويق الارتجالي على رضا عملاء البنوك التجارية في الأردن

يعرف الرضا على أنه أداة أساسية لتنمية الجهود التسويقية المتعلقة بالعلاقات مع العملاء (Kim & Jindabot, 2022). ويلعب الولاء دوراً حاسماً في تطوير العلاقات بين العملاء والشركات والحفاظ عليهم لأطول فترة ممكنة (Raza et al., 2020)، كما يعرف الولاء بأنه الناتج النهائي للتقييم الذي يجريه المستهلك في عملية تبادل معينة، وهو يصف الشعور الطبيعي السلبي أو الإيجابي الذي يحدث بعد الشراء، وتكون شكوى العميل تعبيراً صريحاً عن حالة عدم الرضا (النصور، 2022). ضمن هذا الإطار، يأتي الارتجال التسويقي لتقليل الغموض المرافق للأحداث غير المتوقعة، وضمان التفاعل الفوري حال ظهور تلك

الاتصال، وتحديدًا من خلال الحدس الذي يوجه العمل بطريقة عفوية (Crossan, 1998). وترى الأدبيات الإدارية أن الارتجال مفهوم سلوكي يتضمن حزمة من القيم المعرفية، والعاطفية، والاجتماعية (Cunha & Cunha, 2010)، ويتم توظيفها لخلق علاقات أكثر استدامة (Nemkova et al., 2012). ونظراً للعفوية التي يتسم بها هذا المفهوم، فهو يضيف قيمة جديدة لخطط العمل المسبقة، ويساعد على اكتشاف الأسباب والطرق الجديدة لبناء علاقات أكثر استقراراً ونضجاً مع العملاء (James & Yolande, 2011). وهناك العديد من الدراسات التي بينت أن الارتجال التسويقي يعني إضافة قيم جديدة لاستراتيجيات الأعمال القائمة وتقديمها بأسلوب ابتكاري مميز خلال وقت قصير جداً (Reymen et al., 2015)، ويشمل ذلك إضافة قيم ترتبط بمهارات التعامل مع الظروف الطارئة، مثل: سرعة اتخاذ القرار، وتطبيق الإجراء المناسب، ونشر المواضيع المرتبطة بالحدث (Ciuchta et al., 2021)، وتعزيز المرونة الاستراتيجية، وتغيير الإجراءات الاستراتيجية غير المؤكدة، مع الحفاظ على الأسس الاستراتيجية في المنظمة (Borah et al., 2020). وفقاً لما سبق، يمكن صياغة الفرضية الفرعية الأولى على النحو التالي:

H1.1: يوجد تأثير إيجابي للتسويق الارتجالي على إدراك القيمة مع عملاء البنوك التجارية في الأردن عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

ب. تأثير التسويق الارتجالي على الثقة مع عملاء البنوك التجارية في الأردن

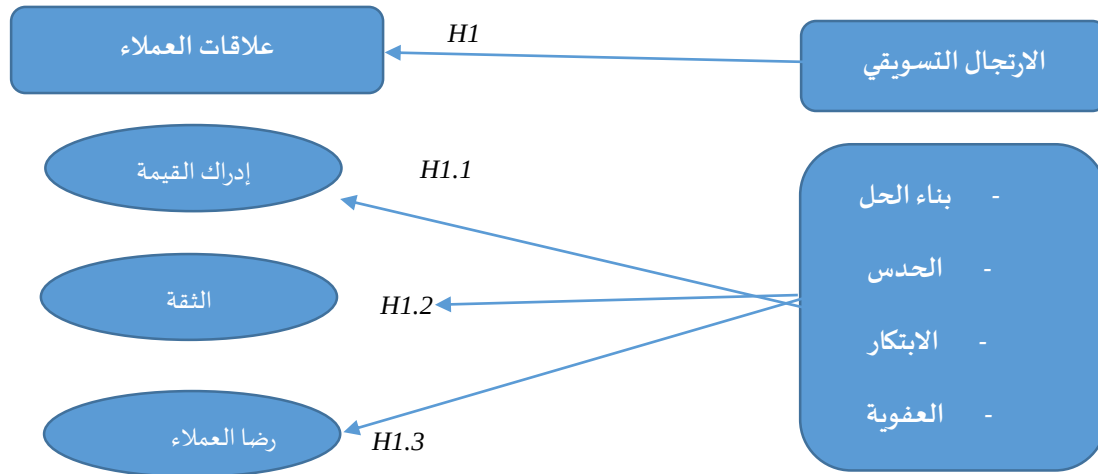
تعرف الثقة بأنها سلوك شخصي يقوم به الفرد بناءً على معتقداته تجاه شخص آخر (Kaur & Arora, 2020). وترتبط الثقة بظهور الحالات التي قد تشكل خطراً على شخصية الفرد (النصور والسهلي، 2024)، لذلك فهو يقوم بالبحث عن عناصر تعزز التوقع والاحتمال لديه (Legood et al., 2020). وتلعب حالات عدم اليقين تجاه الأعمال غير المعروفة دوراً في ظهور أو عدم ظهور تلك الثقة (Dan et al., 2008). وتعتبر الثقة أمراً ضرورياً في الأسواق الاستهلاكية، وهي مفتاح الشراء، واستمرار العلاقة مع العميل لأطول فترة ممكنة (Murwatiningsih & Apriliani, 2013). وتشمل مؤشرات الثقة استقرار الشراء وإعادة الشراء (Hayuningtyas & Widiyanto, 2015). وفي معظم القرارات الشرائية، يحتاج المستهلك إلى الثقة؛ لكونها تعكس نزاهة البائعين

البنوك التجارية في الأردن عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

إن العرض الموسع السابق للإطار النظري وللدراسات السابقة التي ناقشت العلاقة بين الارتجال التسويقي والعديد من المتغيرات الفرعية في إدارة علاقات العملاء قد ساعد على اقتراح إطار مفاهيمي مناسب لهذه الدراسة، ومن شأنه الإجابة عن الأسئلة البحثية وتحقيق أهداف الدراسة. ويتكون الإطار المفاهيمي من متغير مستقل رئيسي هو الارتجال التسويقي، ويتكون من أربعة أبعاد فرعية أساسية تم اشتقاقها من الدراسات السابقة (بناء الحل، الحدس، الابتكار، العفوية)، أما متغير التابع الرئيسي فهو علاقات العملاء، وأبعاده الفرعية الثلاثة هي (إدراك القيمة، الثقة، ورضا العملاء)، وقد تم تحديد شكل العلاقة بين تلك المتغيرات واتجاهها كالاتي (صادق والباشقالي، 2021؛ النور، 2022؛ Gu et al., 2016; Hill et al., 2017).

الأحداث (Vershina et al., 2017). بتلك الطريقة، تتحسن قدرة رجال التسويق على تلبية حاجات العملاء ورغباتهم (Hill et al., 2017)، وحل مشاكلهم (Hultman & Yeboah-Banin, 2017)، وتشخيص المشاكل البيعية والرد عليها (Kadic-Magljic, 2016). كذلك يؤثر الارتجال التسويقي على تطوير المنتجات الجديدة، وتحسين سياسات التسعير، وتعزيز علاقات العملاء (Kogut & Zander, 1992)، وتحسين الفعالية التسويقية للمنظمة بشكل عام (Moorman & Miner, 1998). كذلك يهتم الارتجال التسويقي بمصلحة العميل، ويعمل على تعزيز مشاعره الإيجابية تجاه المنظمة (Gu et al., 2016)، وزيادة معدل الرضا لديه فيما بعد (Guenzi & Pelloni, 2014)، وقد برهنت الدراسات على أن السعادة التي يوفرها الارتجال التسويقي للعملاء تؤثر إيجاباً على رضا العملاء (Geyskens et al., 1996)، وفقاً لما سبق، يمكن صياغة الفرضية الفرعية الثالثة على النحو التالي:

H1.3: يوجد تأثير إيجابي للتسويق الارتجالي على رضا عملاء



الشكل (1)
نموذج الدراسة

منهجية الدراسة مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عملاء البنوك التجارية في الأردن. والجدير بالذكر أن تلك المؤسسات تتعامل مع معظم السكان في الأردن، وبخاصة من تجاوزت أعمارهم 18 عاماً.

وبحسب التقديرات، فقد وصل عدد سكان الأردن إلى 11.3 مليون نسمة في نهاية عام 2022، وبلغت نسبة الذين تقل أعمارهم عن 15 عاماً نحو 34%. بالمقابل، كانت الفئة العمرية بين 15 و 46 عاماً الأعلى، وحصلت على نسبة 62%، فيما كانت النسبة الباقية (3.7%) لمن تزيد أعمارهم على 65 عاماً

خاصة للعينة المطلوبة حتى تكون جزءاً من الدراسة (Bruce, 2017). وبالتالي، يصبح من السهولة بمكان تضمين عناصر هذه العينة. ونشير هنا إلى أن جميع مكونات المجتمع مؤهلة، وتعتمد على قرب الباحث منها للمشاركة في العينة، بعيداً عما إذا كانوا يمثلون المجتمع بكامله أم لا (Sekran, 2023). وباستخدام طريقة المعاينة الحالية، يمكن رصد آراء جميع عملاء البنوك التجارية في الأردن، ممن تزيد أعمارهم على 18 عاماً حول موضوع الارتجال التسويقي وعلاقته بعلاقات العملاء.

وفقاً لأسلوب المعاينة، لا توجد تقسيمات جغرافية عن عملاء البنوك التجارية في الأردن. وعليه، لن يتم التركيز على الفروق السكانية القائمة على الجغرافيا في هذه الدراسة. ويصنف أسلوب عينة الملائمة على أنه من أساليب العينات غير الاحتمالية. يظهر استخدام العينات الاحتمالية عدم قدرة الباحث على الإلمام بجميع مفردات مجتمع الدراسة، وعدم إمكانية حصر عناوين وأسماء وسمات جميع الأشخاص بسهولة. إن أسلوب المعاينة المستخدم يقوم على اختيار مجموعة من مفردات المجتمع ممن لديهم حسابات مصرفية في البنوك التجارية في الأردن، وقد يكون الحد الأدنى المناسب لهذه الدراسة 385 شخصاً وفقاً لحسابات العينة (www.raosoft.com/samplesize). ويشير الجدول (1) إلى توزيع العينة حسب المتغيرات السكانية للمبحوثين.

(دائرة الإحصاءات العامة، 2023). وبالنظر إلى عدم توفر البيانات الدقيقة والحقيقية عن عدد العملاء في البنوك الأردنية، وللمزيد من الدقة في تحديد المجتمع الحقيقي لهذه الدراسة، قام الباحث باختيار العملاء الذين تزيد أعمارهم على 18 عاماً، وذلك بالنظر إلى أن هذه الفئة العمرية من الأشخاص الذين يحق لهم قانوناً فتح تعاملات مصرفية مع البنوك، سواء كانوا طلاباً على مقاعد الدراسة، أو من الموظفين في المؤسسات الحكومية والخاصة. ونضيف أن التعليمات الصادرة عن البنك المركزي الأردني نصت صراحة على أن تكون التعاملات المالية بين الأفراد والشركات من خلال البنوك التجارية. وعليه، فإن حجم المجتمع الفعلي في الدراسة الحالية يصل إلى 7.7 مليون شخص، وجميعهم من الأشخاص الذين لديهم تعاملات مع أي من البنوك العاملة في الأردن.

عينة الدراسة

قام الباحث باستخدام العينة الميسرة باعتبارها طريقة مناسبة لأخذ العينات من مجموعة متاحة بسهولة من المستجيبين. وتعتبر هذه العينات الأكثر استخداماً؛ لأنها سريعة وغير معقدة واقتصادية، وفي الغالب، يكون من السهل الوصول إلى الأعضاء ليكونوا جزءاً من العينة (النصور، 2022). وتستخدم العينات الميسرة أو عينات الملاءمة في المواقف التي لا تكون فيها مدخلات إضافية ضرورية للبحث الرئيسي، ولا توجد معايير

الجدول (1)

التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الخصائص السكانية محل الدراسة

النسبة (%)	العدد	الصفة	
78.3	423	ذكر	الجنس
21.7	117	أنثى	
100	540	المجموع	
7.5	41	ثانوية فأقل	المستوى التعليمي
42	227	البكالوريوس	
19.8	107	الماجستير	
30.7	165	الدكتوراه	
100	540	المجموع	

3.8	20	18 – أقل من 26	العمر (سنة)
8.5	46	26 – أقل من 34	
11.8	64	34 – أقل من 42	
24.5	132	42 – أقل من 50	
24.1	130	50 – أقل من 58	
27.4	148	أكثر من 58.	
100	540	المجموع	
6.1	33	أقل من 5	الخبرة الوظيفية (سنة)
8	43	5 – أقل من 10	
16.5	89	10 – أقل من 15	
69.3	375	أكثر من 15	
100	540	المجموع	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام Smart PLS3.

○ استمرت فترة توزيع الاستبانة لمدة 17 يوماً بدءاً من 2024/1/15 وحتى 2024/2/1. وتمكن الباحث خلالها من جمع 540 استجابة كانت مطلوبة لأغراض الدراسة، مع العلم بأن الحد الأدنى المطلوب للعينة كان 385 شخصاً، وتم تبرير الزيادة في حجم العينة إلى 540 بالسعي لتحقيق المزيد من المصداقية، والدقة الإحصائية، والثقة بإجراءات الدراسة.

○ قام الباحث بتصميم استبانة إلكترونية على جوجل درايف، وتم تمريرها إلى قائمة الاتصالات المتاحة لديه ممن يعتقد أنهم جزء من عينة الدراسة.

محددات الدراسة

قامت الدراسة الحالية بمراعاة عدد من المحددات في تنفيذ استراتيجية المعاينة على النحو الآتي:

أ. أن يكون العميل عميلاً لأي من البنوك التجارية (تجارية، وإسلامية)، ويحمل الجنسية الأردنية.

ب. أن يزيد عمر العميل المستهدف في الدراسة الحالية على 18 عاماً.

ت. عدم الاهتمام بالتوزيع النسبي للعملاء حسب المناطق الجغرافية في المملكة؛ فهذه الدراسة لا تهدف إلى تحديد الموقع الجغرافي للعملاء.

وحدة التحليل Unit of Analysis تمثلت وحدة التحليل (المعاينة) في العميل الذي يحمل الجنسية الأردنية، ولديه حساب في أحد البنوك التجارية العاملة في الأردن.

استراتيجية المعاينة

○ ترى النظرية الإحصائية أن أفضل طريقة لتقليل التحيز في عينات الملاءمة تتمثل في استخدامها بجانب العينات الاحتمالية التي تكون أقل تحيزاً في العادة (Sekran, 2023). إن هذه الخطوة ضرورية للحصول على تقديرات أكثر دقة في عينة الملاءمة (النسور، 2022). وقد قامت هذه الطريقة على أخذ حجم كافٍ من العينة وفقاً للحسابات التي تستخدمها العينات الاحتمالية. ووفقاً لحجم المجتمع المقدر سابقاً بنحو 7.7 مليون شخص، فقد تم تحديد الحد الأدنى للعينة بـ 385 شخصاً من عملاء البنوك التجارية في الأردن.

○ تم تنفيذ دراسة استطلاعية على 60 شخصاً من عملاء البنوك التجارية في الأردن، وتمت مقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الفعلية (الدراسة الموسعة)، حيث وجد أن معامل الثبات بلغ 0.928، وهذا يعني أن هناك درجة مرتفعة من التشابه والانسجام بين نتائج الدراستين بنسبة 92.8%، وعليه تم التأكد من أن النتائج الحالية تمثل مجتمع الدراسة المستهدف.

أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة المخططة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عملاء البنوك التجارية في الأردن. تحتوي الاستبانة على عدد من الأسئلة المغلقة بشأن متغيرات الدراسة: المستقل (الارتجال التسويقي) والتابع (علاقات عملاء البنوك التجارية). وبهدف الحصول على فقرات الاستبانة، قام الباحث بمراجعة موسعة للأدبيات القليلة التي بحثت في موضوع الدراسة (المزيد من التفصيل، انظر: النور (2022)، وصادق والباشقالي (2021)، و (Borah et al., 2020) و (Hill et al., 2017) و (Gu et al., 2016). وقد تم اقتراح ما يزيد على 60 عبارة مثلت في مجموعها متغيرات الدراسة المقترحة وأبعادها بصورتها الأولية. لذا، يمكن القول إن الباحث في هذه الدراسة قام بتطوير واقتراح عبارات المقياس الخاصة بهذه الدراسة، وإن الاستعانة بالدراسات السابقة كانت لغايات حصر متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية فقط.

قام الباحث بإجراء اختبار التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis لجميع العبارات المقترحة في النسخة الأولية للاستبانة. ووجد أن قيمة الدلالة لاختبار كفاية العينة KMO بلغت (0.00). وعليه، فإن العينة مناسبة ويمكن استكمال الاختبارات الإحصائية الضرورية عليها، كما تم حساب اختبار التباين الكلي المفسر Total Variance Explained، وبينت النتائج أن هناك سبعة أبعاد نجحت من الناحية الإحصائية وفسرت 74.974% من التباين الكلي في الأداة المقترحة. كذلك تم استخراج مصفوفة المكونات Matrix التي بينت أهم العبارات التي نجحت من الناحية الإحصائية وكيفية توزيعها على أبعاد الدراسة، وبالنتيجة وصل العدد النهائي لتلك العبارات 33 عبارة، كونت فيما بعد الاستبانة النهائية التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة. بعد ذلك، تمت الاستعانة بعدد من الأكاديميين والمختصين بهدف تحكيم عبارات الاستبانة الأولية، والتأكد من مستوى الصدق الخارجي فيها، ومدى صلاحيتها وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة. وقد قام الباحث بعد ذلك بتصميم الاستبانة الإلكترونية على محرك البحث جوجل درايف Google Drive، وتم تمريرها إلى قائمة أولية من الأشخاص كانت متاحة لدى الباحث، ممن يعتقد أنهم مؤهلون ليكونوا جزءاً من عينة الدراسة. وفي الأخير، قامت العينة الأولية بتمرير الرابط إلى قوائم أخرى

متاحة لديها، واستمرت هذه العملية حتى تم الحصول على العدد المطلوب من الردود.

أسلوب القياس

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في متغيرات الدراسة المستقل (الارتجال التسويقي) والتابع (علاقات العملاء) بناءً على عدد من الدراسات السابقة، مثل دراسة صادق والباشقالي (2021) ودراسة (Borah et al., 2020)، التي ساعدت في حصر أبعاد المتغير المستقل. أما دراسة النور (2022)، ودراسات (Gu et al., 2016; Hill et al., 2017)، فقد ساعدت في حصر وتحديد المتغير التابع. وكانت مستويات الإجابة من (1-5) للتعبير عن درجة التوافق بين العبارة ورأي المستجيب. وقد تم إعطاء القيمة (5) لمستوى الاستجابة (بدرجة مرتفعة جداً)، والقيمة (4) لمستوى الاستجابة (بدرجة مرتفعة)، والقيمة (3) لمستوى الاستجابة (بدرجة متوسطة)، والقيمة (2) لمستوى الاستجابة (بدرجة منخفضة)، وأعطيت القيمة (1) لمستوى الاستجابة (بدرجة منخفضة جداً).

إجراءات تصحيح أداة الدراسة

اعتمدت الخطوات الآتية في تصحيح أداة الدراسة: تكونت هذه الأداة بصورتها النهائية من (39) عبارة موزعة على أربعة محاور (أبعاد). وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، فقد اعتمدت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة الموافقة، ويشير الجدول (2) إلى كيفية تطبيق مقياس ليكرت الخماسي، وإجراءات تصحيح المقياس المستخدم.

الجدول (2)

مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	مستوى الاستجابة	المتوسط المرجح
5	بدرجة مرتفعة جداً	4.20 - 5
4	بدرجة مرتفعة	3.40 - 4.19
3	بدرجة متوسطة	2.60 - 3.39
2	بدرجة منخفضة	1.8 - 2.59
1	بدرجة منخفضة جداً	1 - 1.79

أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة

لتحليل استجابات العينة، تم استخدام نتائج التحليل الوصفي، مثل: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرارات النسبية لتحديد مستوى إدراك الارتجال التسويقي وعلاقات العملاء لدى الجمهور المستهدف. وتم تحليل البيانات باستخدام طريقة المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling SEM في تقنية Smart PLS (Ringle, Wende & Becker, 2015). وقد قامت هذه الطريقة على عدد من الافتراضات، واستخدمت مجموعة من المؤشرات الإحصائية لاختبار وقياس العلاقات الإحصائية بين المتغيرات المبحوثة. واستخدمت قيمة الدلالة الإحصائية P-value للحكم على وجود العلاقة الاتجاهية بين متغيرات الدراسة، واستخدمت بيتا المعيارية Standard Beta لتقييم قوة تلك العلاقة واتجاهها. أما معامل التأثير f^2 ومعامل التحديد R^2 فاستخدمت لقياس قوة المتغير المستقل (الارتجال التسويقي) وقدرته على تفسير المتغير التابع (علاقات عملاء البنوك التجارية). ووفقاً لقيمة Q^2 ، فقد أمكن التنبؤ بالسلوك المستقبلي لمتغيرات الدراسة. وأخيراً، استخدم اختبار GoF لتقييم أداء نموذج الانحدار المستخدم (Ringle, Wende & Becker, 2015).

نتائج الدراسة الميدانية

توصيف متغيرات الدراسة

المتغير المستقل (الارتجال التسويقي): يتكون مجمل المتغير المستقل "الارتجال التسويقي" من 19 عبارة، شكلت في مجموعها 4 أبعاد أو متغيرات فرعية هي: بناء الحل، والحدس، والابتكار، والعفوية. وكان مستوى الاستجابة لجميع الإجابات مرتفعاً. ووصلت قيمة المتوسط الحسابي لمجمل متغير الارتجال التسويقي (3.646)، والانحراف المعياري (0.969)، وهذا يعني أن مستوى الارتجال التسويقي في البنوك التجارية في الأردن جاء بدرجة مرتفعة لدى 58% من العملاء. وفيما يلي مكونات هذا المتغير.

أ. بناء الحل: يتكون المتغير الفرعي المستقل الأول من 4

عبارات، حصلت جميعها على مستوى مرتفع من الاستجابة. ولم تحصل أي عبارة على درجات مرتفعة جداً، أو متوسطة، أو منخفضة، أو منخفضة جداً. لذا وجد أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.77)، بانحراف معياري (0.9361)، وهذا يعني أن مستوى بناء الحل في البنوك التجارية في الأردن جاء بدرجة مرتفعة وفقاً لنحو 64.9% من العملاء.

ب. الحدس: يتكون المتغير الفرعي المستقل الثاني من 5 عبارات، حصلت جميعها على مستوى مرتفع من الاستجابة. ولم تحصل أي عبارة على درجات مرتفعة جداً، أو متوسطة، أو منخفضة، أو منخفضة جداً. لذا وجد أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.546)، بانحراف معياري (0.95)، وهذا يعني أن مستوى الحدس لدى البنوك التجارية في الأردن جاء بدرجة مرتفعة وفقاً لنحو 51.9% من العملاء.

ت. الابتكار: يتكون المتغير الفرعي المستقل الثالث من 5 عبارات حصلت جميعها على مستوى مرتفع من الاستجابة. ولم تحصل أي عبارة على درجات مرتفعة جداً، أو متوسطة، أو منخفضة، أو منخفضة جداً. لذا وجد أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.535)، بانحراف معياري (0.9825)، وهذا يعني أن مستوى الابتكار في البنوك التجارية في الأردن جاء بدرجة مرتفعة وفقاً لنحو 52.9% من العملاء.

ث. العفوية: يتكون المتغير الفرعي المستقل الرابع من 5 عبارات، حصلت جميعها على مستوى مرتفع من الاستجابة. ولم تحصل أي عبارة على درجات مرتفعة جداً، أو متوسطة، أو منخفضة، أو منخفضة جداً. لذا وجد أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.733)، بانحراف معياري (1.0089)، وهذا يعني أن مستوى العفوية لدى البنوك التجارية في الأردن جاء بدرجة مرتفعة وفقاً لنحو 62.5% من العملاء.

الجدول (3)
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمتغير الارتجال التسويقي

مستوى التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافر %					العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
مرتفع	0.95504	3.8113	2.8	4.2	26.9	41	25	يوفر البنك أفكاراً متعددة لتقديم الخدمة المصرفية
مرتفع	0.95357	3.6557	2.4	8	30.2	40.6	18.9	هناك سرعة في حل مشكلات العملاء داخل البنك
مرتفع	0.90300	3.8821	0.5	7.5	21.7	43.9	26.4	يعتمد حل مشكلات العملاء داخل البنك على ممارسات الموظفين
مرتفع	0.93300	3.7311	2.4	6.1	27.8	43.4	20.3	هناك دقة في حل مشكلات العملاء داخل البنك
مرتفع	0.936153	3.77005	2.025	6.45	26.65	42.225	22.65	المتغير المستقل الفرعي الأول: بناء الحل
مرتفع	0.97437	3.5566	2.4	8.5	39.6	30.2	19.3	يملك الموظفون قدرة ذهنية على تشخيص المشكلة وقت الحاجة
مرتفع	0.97086	3.4764	2.8	10.8	37.3	34	15.1	يملك الموظفون ميزة في استشعار احتياجات العملاء
مرتفع	0.94643	3.5000	2.4	10.4	36.8	35.8	14.6	يملك الموظفون سرعة في تشخيص المشاكل حال وقوعها
مرتفع	0.88557	3.5849	1.9	6.6	37.3	39.6	14.6	يملك الموظفون قدرة على تحليل المواقف عند التعامل مع العملاء
مرتفع	0.97427	3.6132	2.8	8	33	37.3	18.9	يحدد موظفو البنك ما هو مرغوب به من قبل العملاء بدقة
مرتفع	0.9503	3.54622	2.46	8.86	36.8	35.38	16.5	المتغير الفرعي المستقل الثاني: الحدس
مرتفع	0.98068	3.4811	2.4	13.7	32.1	37.3	14.6	يقدم البنك حلولاً مبتكرة للمشاكل التي تواجه العملاء
مرتفع	0.94301	3.5802	3.3	7.5	31.6	42.9	14.6	يقدم البنك منتجات مبتكرة تناسب احتياجات العملاء المتجددة
مرتفع	0.97313	3.6226	2.4	8.5	33.5	35.8	19.8	يملك البنك قدرة على طرح الأفكار المبتكرة عند تقديم الخدمة
مرتفع	0.98240	3.5802	2.4	9.9	34	34.9	18.9	يملك البنك رؤية مبتكرة عن الفرص المتاحة في السوق

مرتفع	1.03332	3.4104	4.2	12.3	37.7	29.7	16	يصنف البنك من حاضنات الابتكار في السوق المصرفي
مرتفع	0.982508	3.5349	2.94	10.38	33.78	36.12	16.78	المتغير الفرعي المستقل الثالث: الابتكار
مرتفع	0.94529	3.8255	1.9	4.2	30.7	35.8	27.4	أحصل على التفاعل الإيجابي عند التعامل مع موظفي البنك
مرتفع	1.08820	3.6557	4.7	9.4	25.5	36.3	24.1	أحصل على احتياجاتي المصرفية بعيداً عن الروتين التقليدي في أنظمة عمل البنك
مرتفع	1.02350	3.6368	3.3	10.4	25.9	40.1	20.3	هناك مرونة في تنظيم العمل داخل البنك حسب الحاجة
مرتفع	1.00446	3.6698	2.4	9.9	28.3	37.3	22.2	هناك تلقائية فورية عند التعامل مع البنك أو موظفيه
مرتفع	0.98340	3.8821	1.9	7.1	22.2	38.7	30.2	هناك رحابة صدر وترحيب مستمر بالاستفسارات والشكاوى
مرتفع	1.00897	3.73398	2.84	8.2	26.52	37.64	24.84	المتغير الفرعي المستقل الرابع: العفوية
مرتفع	0.96948	3.64629	2.56625	8.4725	30.938	37.842	20.193	معدل متغير الرجال التسويقي

حصلت جميعها على مستوى مرتفع من الاستجابة. ولم تحصل أي عبارة على درجات مرتفعة جداً، أو متوسطة، أو منخفضة، أو منخفضة جداً. لذا وجد أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.929)، بانحراف معياري (0.9317)، وهذا يعني أن مستوى الثقة لدى عملاء البنوك التجارية في الأردن جاء بدرجة مرتفعة وفقاً لموافقة 71.2% منهم.

ت. رضا العميل: يتكون المتغير الفرعي الثالث من 5 عبارات، حصلت جميعها على مستوى مرتفع من الاستجابة. ولم تحصل أي عبارة على درجات مرتفعة جداً، أو متوسطة، أو منخفضة، أو منخفضة جداً. لذا وجد أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.594)، بانحراف معياري (1.0246)، وهذا يعني أن مستوى الرضا لدى عملاء البنوك التجارية في الأردن جاء بدرجة مرتفعة وفقاً لنحو 57.2% منهم.

المتغير التابع (علاقات العملاء): يتكون معدل المتغير التابع "علاقات العملاء" من 14 عبارة شكلت ثلاثة متغيرات فرعية هي: إدراك القيمة، والثقة، ورضا العميل. وكان مستوى الاستجابات لجميع العبارات مرتفعاً. وبلغ المتوسط الحسابي لمعدل علاقات العملاء (3.842)، بانحراف معياري (0.9625)، وهذا يعني أن مستوى العلاقات مع عملاء البنوك التجارية في الأردن جاء بدرجة مرتفعة، وكان ذلك بموافقة 68% من العملاء. وفيما يلي مكونات هذا المتغير.

أ. إدراك القيمة: يتكون المتغير الفرعي التابع الأول من 4 عبارات، حصلت جميعها على مستوى مرتفع من الاستجابة. ولم تحصل أي عبارة على درجات مرتفعة جداً، أو متوسطة، أو منخفضة، أو منخفضة جداً. لذا وجد أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.549)، بانحراف معياري (1.01)، وهذا يعني أن مستوى إدراك القيمة من قبل عملاء البنوك التجارية جاء بدرجة مرتفعة وبموافقة 54.6% منهم.

ب. الثقة: يتكون المتغير الفرعي التابع الثاني من 5 عبارات،

الجدول (4)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمتغير علاقات العملاء

مستوى التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافر %					العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
مرتفع	0.94349	3.6840	2.4	5.7	34	37.3	20.8	منتجات البنك تلبي منفعة التفاخر المناسبة
مرتفع	1.00445	3.5236	4.2	9.4	31.6	39.2	15.6	توفر منتجات البنك مستوى مناسباً من المنافع المادية
مرتفع	0.98159	3.6321	3.8	5.7	33.5	37.7	19.3	يوفر البنك منتجات ذات جودة مناسبة للتوقعات
مرتفع	1.12859	3.3585	6.1	17	28.3	32.1	16.5	هناك مستوى من الاتصال العاطفي بين البنك والعملاء
مرتفع	1.01453	3.54955	4.125	9.45	31.85	36.575	18.05	المتغير التابع الفرعي الأول: إدراك القيمة
مرتفع	0.93128	4.0047	1.4	5.7	17.5	42	33.5	تقدم المنتجات المصرفية بدرجة من الأمان
مرتفع	0.79697	4.2170	0.5	2.4	13.2	42.9	41	يتم التعامل مع معلومات العملاء الخاصة بدرجة من السرية
مرتفع	0.96440	3.7453	1.9	8	26.9	40.1	23.1	تقدم المنتجات المصرفية بدرجة من العدالة
مرتفع	1.00912	3.7925	1.4	10.4	23.6	36.8	27.8	تتم معالجة شكاوى العملاء بمستوى من الموثوقية
مرتفع	0.95710	3.8868	2.8	3.3	25	40.1	28.8	تقدم المنتجات المصرفية بدرجة من النزاهة
مرتفع	0.931774	3.92926	1.6	5.96	21.24	40.38	30.84	المتغير التابع الفرعي الثاني: الثقة
مرتفع	1.06973	3.6887	4.7	8.5	23.6	39.6	23.6	يتم قبول النصح والإرشاد والملاحظات من قبل البنك
مرتفع	0.95498	3.5519	2.4	9.4	35.4	36.3	16.5	يتم قبول المنتجات والعروض الجديدة
مرتفع	0.94719	3.6321	2.8	9	25.9	46.7	15.6	أظهر مستوى من التسامح وتجاهل الأخطاء التي تصدر عن البنك
مرتفع	1.03505	3.6179	4.2	9	27.4	39.6	19.8	لدي ميول للتعامل مع البنوك المنافسة في السوق
مرتفع	1.11628	3.4811	7.1	10.4	27.8	30.6	17.9	لدي رغبة في التعامل مع جميع المنتجات المصرفية التي يوفرها البنك
مرتفع	1.024646	3.59434	4.24	9.26	28.02	38.56	18.68	المتغير التابع الفرعي الثالث: الرضا
مرتفع	0.96257	3.84277	2.4133	6.9733	22.253	40.313	27.673	مجمّل المتغير التابع: علاقات العملاء

المتغير الكامن يجب أن تكون الأعلى مقارنة بالمتغيرات الأخرى (Fornell & Lacker, 1981). ويشير الجدول (5) إلى أن قيمة الحمل التقاطعي لكل عبارة في المتغير الكامن الرئيسي مختلفة، وأعلى منها لدى المتغيرات الأخرى في المصفوفة. وهذا يعني عدم وجود ارتباط بين تلك العبارات في المتغيرات الكامنة الأخرى، وبالتالي فإن تلك العبارات متميزة ومكانها الحالي هو الأفضل.

تقييم نموذج القياس Measurement Model Evaluation

الصدق والثبات: Construct Validity & Reliability

أ. الصدق التمييزي Discriminate Validity: يشير إلى الدرجة التي تختلف بها العبارات التي تقيس كل متغير عن المتغيرات الأخرى في المقياس، أو يقيس مستوى التداخل والارتباط بين العبارات التي تكون المقياس (Hair et al., 2021). يندرج تحت هذا الصدق اختبار الحمل التقاطعي Cross Loading الذي يشير إلى أن قيمة كل عبارة Item في

الجدول (5)

الصدق التمييزي - الحمل التقاطعي: Discriminate Validity – Cross loading

Construct	Items	بناء الحل	الحدس	الابتكار	العفوية	إدراك القيمة	الثقة	الرضا
بناء الحل	Solution1	0.863	0.578	0.713	0.620	0.668	0.546	0.604
	Solution2	0.891	0.618	0.654	0.660	0.630	0.468	0.601
	Solution3	0.575	0.364	0.365	0.316	0.332	0.257	0.293
	Solution4	0.894	0.655	0.750	0.654	0.610	0.537	0.648
الحدس	Intuition1	0.576	0.857	0.631	0.655	0.561	0.566	0.605
	Intuition2	0.546	0.871	0.637	0.645	0.567	0.566	0.600
	Intuition3	0.660	0.892	0.709	0.671	0.663	0.645	0.709
	Intuition4	0.627	0.909	0.578	0.740	0.615	0.631	0.634
	Intuition5	0.639	0.887	0.670	0.720	0.719	0.667	0.658
الابتكار	Inovation1	0.719	0.669	0.870	0.657	0.721	0.506	0.685
	Inovation2	0.634	0.551	0.885	0.633	0.707	0.550	0.658
	Inovation3	0.610	0.664	0.891	0.589	0.713	0.497	0.659
	Inovation4	0.577	0.660	0.883	0.598	0.658	0.568	0.547
	Inovation5	0.637	0.669	0.889	0.372	0.720	0.559	0.623
العفوية	Impulsion1	0.604	0.717	0.657	0.836	0.623	0.649	0.671
	Impulsion2	0.595	0.645	0.633	0.887	0.563	0.680	0.701
	Impulsion3	0.683	0.710	0.589	0.860	0.553	0.593	0.661
	Impulsion4	0.663	0.698	0.598	0.911	0.598	0.692	0.691
	Impulsion5	0.488	0.570	0.570	0.804	0.415	0.675	0.574
إدراك القيمة	Value1	0.611	0.627	0.712	0.535	0.861	0.631	0.654
	Value2	0.691	0.644	0.730	0.622	0.896	0.611	0.692

0.687	0.713	0.911	0.635	0.722	0.635	0.656	Value3	
0.589	0.460	0.762	0.392	0.559	0.524	0.428	Value4	
0.462	0.794	0.616	0.611	0.536	0.605	0.527	Trust1	الثقة
0.427	0.833	0.528	0.555	0.422	0.524	0.405	Trust2	
0.584	0.860	0.567	0.656	0.530	0.568	0.436	Trust3	
0.672	0.855	0.637	0.760	0.538	0.675	0.549	Trust4	
0.621	0.886	0.640	0.613	0.518	0.533	0.470	Trust5	
0.796	0.665	0.649	0.763	0.551	0.715	0.515	Satis1	الرضا
0.859	0.562	0.719	0.618	0.655	0.673	0.590	Satis2	
0.772	0.453	0.597	0.474	0.617	0.501	0.554	Satis3	
0.570	0.244	0.368	0.329	0.301	0.251	0.305	Satis4	
0.770	0.479	0.497	0.639	0.535	0.491	0.553	Satis5	

الجدول (6) إلى نتائج الاختبار، ويبين أن قيمة التباين لأبعاد المتغيرات الكامنة (الارتجال التسويقي وعلاقات العملاء)؛ تفوق قيمتها في المتغيرات الكامنة الأخرى، وبالتالي يشير ذلك إلى عدم وجود بينها وبين المتغيرات الكامنة الأخرى.

ب. الارتباط الذاتي بين المتغيرات الكامنة Fornell Larcker Criterion

يقوم اختبار Fornell & Larcker على أن المتغير الكامن الحالي يفسر أفضل مستوى من التباين بالمقارنة مع قيمته لدى المتغيرات الكامنة الأخرى (Fornell & Larcker, 1981). ويشير

الجدول (6)

Fornell Larcker Criterion

CONSTRUCT	بناء الحل	الحدس	الابتكار	العفوية	إدراك القيمة	الثقة	الرضا
بناء الحل	0.883						
الحدس	0.316	0.743					
الابتكار	0.692	0.731	0.884				
العفوية	0.710	0.778	0.670	0.860			
إدراك القيمة	0.704	0.710	0.797	0.645	0.860		
الثقة	0.570	0.698	0.606	0.762	0.710	0.846	
الرضا	0.678	0.727	0.719	0.769	0.764	0.661	0.770

الكامن، ويتم ذلك للتأكد من وجود ارتباط بين تلك العبارات (Hair et al., 2021)، وهو يتكون من ثلاثة اختبارات فرعية تسمى اختبارات بناء المقياس Construct كالتالي:

الصدق التقاربي Convergent Validity: ويقصد به درجة الاتفاق بين عدد من العبارات على قياس نفس المفهوم، ويشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تستخدم لقياس المتغير

وتشير القاعدة الإحصائية إلى قبول المتغير الكامن (المستقل أو التابع) عندما تتجاوز قيمة الاختبار 0.7. ويشير الجدول (7) إلى أن المتغيرات الكامنة (المستقلة والتابعة) قد حققت شروط التقويم الإحصائي وفقاً لهذا الاختبار.

- متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE): يشير إلى مدى الاختلافات في العبارات التي يمكن تفسيرها عبر المتغير الكامن (Hair et al., 2017). وترى القاعدة الإحصائية أن الحد الأدنى المسموح به للاختبار هو 0.5، وبالتالي فإن القيمة الأقل من 0.5، تعني أن العبارات تفسر وجود أخطاء، أو تباين أكثر في نموذج القياس Measurement Model (Hair et al., 2017). وتظهر نتائج الجدول (7) أن قيم الاختبار لجميع متغيرات الدراسة قد تجاوزت الحد المسموح به (0.5) ولم تتجاوز 0.95. بذلك، نقول إن المتغيرات حققت شروط التقويم الإحصائي، ويمكن استخدامها في اختبار فرضيات الدراسة (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009).

• صدق العبارة Individual Item Validity: ويستخدم هذا الصدق لقياس الاتساق بين عدد من العبارات التي تقيس نفس الظاهرة، وفيه يتفق المبحوثون على إجابة واحدة، أو أنه يقيس مدى ارتباط قيمة الاختبار الحالي بالاختبارات الأخرى التي تقيس نفس التركيبات Constructs في المقياس (Hair et al., 2017). بمعنى آخر، فإن كل عبارة يجب أن تكون مرتبطة مع العبارات الأخرى في المقياس. وهنا، نصت القاعدة الإحصائية على أن القيمة المقبولة للاختبار يجب أن تزيد على 0.7، وبحسب نتائج الجدول (7)، فإن جميع قيم العبارات تفوق القيمة المصرح بها (0.7)، ولذلك فهي مقبولة من الناحية الإحصائية، ويمكن استخدامها في التحليل واختبار الفرضيات (Hair et al., 2021).

- معامل الاعتمادية المركب (Composite Reliability (CR)، ويسمى أيضاً معامل ثبات المفهوم، وهو اختبار يستخدم لتقدير الموثوقية، أو لقياس الاتساق الداخلي بين العبارات التي تقيس النتيجة الإجمالية للمتغير (Hair et al., 2021).

الجدول (7)

ملخص نتائج نموذج القياس - الصدق التقاربي

Summary of Results of Measurement Model – Convergent Validity

AVE	CR	Factor Loading	Items	Construct
0.667	0.886	0.863	Solution1	بناء الحل
		0.891	Solution2	
		0.575	Solution3	
		0.894	Solution4	
0.780	0.947	0.857	Intuition1	الحدس
		0.871	Intuition2	
		0.892	Intuition3	
		0.909	Intuition4	
		0.887	Intuition5	
0.781	0.947	0.870	Inovation1	الابتكار
		0.885	Inovation2	
		0.891	Inovation3	
		0.883	Inovation4	
		0.889	Inovation5	

0.740	0.934	0.836	Impulsion1	العفوية
		0.887	Impulsion2	
		0.860	Impulsion3	
		0.911	Impulsion4	
		0.804	Impulsion5	
0.739	0.918	0.861	Value1	إدراك القيمة
		0.896	Value2	
		0.911	Value3	
		0.762	Value4	
0.716	0.926	0.794	Trust1	الثقة
		0.833	Trust2	
		0.860	Trust3	
		0.855	Trust4	
		0.886	Trust5	
0.577	0.870	0.796	Satis1	الرضا
		0.859	Satis2	
		0.772	Satis3	
		0.570	Satis4	
		0.770	Satis5	

الارتباط الذاتي بين المتغيرات (VIF) Collinearity

يقيس هذا الاختبار مستوى الارتباط بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة (الكامنة أو الفرعية) في تحليل الانحدار. لذا، فإن قيام الارتباط يعني وجود صعوبة في تقدير معاملات الانحدار بالشكل الصحيح، وعليه تكون نتائج التحليل غير دقيقة (Shrestha, 2020). يمكن حساب قيمة VIF لكل متغير مستقل (أو أي من أبعاده)، وتبدأ قيمته من 1 دون وجود حد أعلى لها (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009). وقد نصت القاعدة الإحصائية على عدم وجود حد أدنى لقيمة الاختبار، ولكن يجب أن تقل عن (5)، وعندها تكون مشكلة الارتباط الذاتي مقبولة وغير خطيرة بين المتغيرات. وإذا كانت قيمة اختبار VIF أكبر من (5)، فإنما يعني ذلك أن الارتباط الذاتي بين متغيرات الدراسة مرتفع. وإذا تجاوزت قيمته 10، فإن مشكلة الارتباط تكون قد وصلت إلى حدود خطيرة جداً، وتستوجب المعالجة الفورية، وإلا

فإن تقديرات الانحدار ستكون غير دقيقة (Shrestha, 2020). وبين الجدول (8) نتائج اختبار الارتباط الذاتي، ويشير إلى أن جميع قيم الاختبار أقل من 5. وهذا يعني أن مستوى الارتباط الذاتي Collinearity بين المتغيرات المستقلة في الدراسة ليس خطيراً، وأن شروط التقويم الإحصائي قد تحققت في الدراسة الحالية.

الجدول (8)

نتائج اختبار الارتباط الذاتي VIF لأبعاد المتغير المستقل

VIF	Construct
2.628	بناء الحل
3.229	الحدس
2.670	الابتكار
2.977	العفوية

نتائج الدراسة ومناقشتها

تتضمن الفرضية الرئيسية الأولى المتغير المستقل الذي يعبر عن الارتجال التسويقي في البنوك التجارية في الأردن وعددها 12 بنكاً، ويتكون من أربعة متغيرات فرعية هي: بناء الحل، والحدس، والابتكار، والعفوية. فيما يعبر المتغير التابع عن علاقات عملاء البنوك التجارية، ويتكون من ثلاثة متغيرات فرعية هي: إدراك القيمة، والابتكار، والرضا. ونصت تلك الفرضية على وجود علاقة إحصائية موجبة بين الارتجال التسويقي وعلاقات عملاء البنوك التجارية الأردنية عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%. ويشير الجدول (9) إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام طريقة المعادلات الهيكلية نمذجة SEM، ويعتبر تحليل المسار في هذا التحليل الجزء المكمل لنموذج الانحدار، ويمكن من خلاله الحصول على مصفوفة الارتباط. ويظهر مسار النموذج من خلال مربع وسهم؛ تبين جميعها العلاقة السببية بين المتغيرين. ويتم الحصول على عدد من المؤشرات الإحصائية التي تفيد في تقييم مستوى ملاءمة النموذج، وأهمها بيتا المعيارية (Standardized Beta، وإحصائية t-Statistic، وHenseler et al., 2015). ونصت القاعدة الإحصائية على أن قيمة مستوى الدلالة P-value التي تقل عن هامش الخطأ 0.05 (Probability of Errors)، فإنها تعتبر مقبولة من الناحية الإحصائية. وبذلك تكون هناك علاقة اتجاهية بين المتغيرين في العلاقة المفترضة بالنموذج. وتبين القاعدة الإحصائية أن إشارة بيتا المعيارية تعتبر مؤشراً لقياس اتجاه العلاقة بين المتغيرين؛ إذ إن الإشارة الموجبة (+) تعني قيام العلاقة الموجبة بينهما (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2016).

وأظهرت نتائج PLS Algorithm المكررة 500 مرة في الجدول (9) أن جميع قيم الدلالة للمتغيرات الفرعية والمستقلة أقل من هامش الخطأ 0.05، وهذا يعني قبول العلاقة الإحصائية الاتجاهية بين المتغيرات المستقلة والتابعة في هذه الدراسة. وقد ظهر أن قيمة الارتباط بين الارتجال التسويقي وعلاقات عملاء البنوك التجارية موجبة وفقاً لقيمة Standard Beta في النموذج الهيكلية. ووجد أن الارتجال التسويقي يرتبط بدرجة مرتفعة جداً مع علاقات العملاء CRM بلغت 0.88. ونشير هنا إلى أن قبول جميع العلاقات الإحصائية السابقة كان عند مستوى الدلالة $P_0 < 0.01$ Significance Level.

ونضيف أيضاً أن هناك علاقات موجبة بين الارتجال التسويقي والمتغيرات الفرعية لعلاقات العملاء (إدراك القيمة = 0.805، الثقة = 0.819، الرضا = 0.752)، وأن العلاقة بين الارتجال التسويقي ورضا العملاء كانت الأقوى من بين جميع العلاقات الأخرى في النموذج الهيكلية. ولفحص مستوى تأثير الارتجال التسويقي على المتغيرات الفرعية التابعة المكونة لعلاقات العملاء (إدراك القيمة، والثقة، والرضا)، فإنه يمكن استخدام قيمة معامل التأثير f^2 الذي يقيس قدرة المتغير المستقل على تفسير المتغير التابع. ولغايات هذا الاختبار، تشير القاعدة الإحصائية إلى أن قيمة f^2 المحصورة بين 0.02 و 0.15 تعني أن مستوى التأثير ضعيف، وأن القيمة المحصورة بين 0.15 و 0.35 تعني أن مستوى التأثير بدرجة متوسطة، ولكن إذا كانت قيمة الاختبار أعلى من 0.35، عندها سيكون حجم التأثير مرتفعاً (Henseler et al., 2009). ووفقاً لهذه القاعدة، نجد أن القدرة التأثيرية للارتجال التسويقي على المتغيرات الفرعية التابعة كانت بدرجة مرتفعة. فقد وجد أن قيمة f^2 بين الارتجال التسويقي وإدراك القيمة تساوي 1.847، وبين الارتجال التسويقي ورضا العملاء تساوي 1.3، وبين الارتجال التسويقي لمتغير الارتجال التسويقي 2.037. كما وجد أن القدرة التأثيرية لمتغير الارتجال التسويقي على علاقات العملاء جاءت بدرجة مرتفعة وفقاً لقيمة الاختبار (3.429). وعليه، فإننا نقبل الفرضية التي ترى أن للارتجال التسويقي تأثيراً قوياً على علاقات عملاء البنوك التجارية في الأردن عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

بهذه النتائج، توافقت الدراسة الحالية مع الدراسات الأخرى التي توصلت إلى أن للارتجال التسويقي أثراً على تطوير مهارات رجال التسويق (Kerrisey & Edmondson, 2020)، وتحسين الرضا الوظيفي (Mia & Päivi, 2023)، وتطوير علاقات العملاء أيضاً (Juan et al., 2023; Guenzi & Pelloni, 2014). وتؤكد الدراسة الحالية أن ارتفاع مستوى الارتجال التسويقي سيكون حافزاً لبناء علاقات العملاء في التوقيت المناسب (Komunda & Osarenkhoe, 2012)، ويكون موفراً للتكاليف (Hughes et al., 1998; Moorman & Miner, 2013). وتضيف النتائج أن للارتجال التسويقي أثراً على رجال التسويق في الخطوط الأمامية في المؤسسات الخدمية، التي تقوم على التفاعل، والشخصنة، والاستجابة الفورية لاحتياجات ومتطلبات العملاء، وحل المشاكل

العربية، وهي دراسة صادق والباشقالي (2021) التي توصلت إلى أن هناك ارتباطاً موجباً بين الارتجال التسويقي ومفهوم البراعة التسويقية في المصارف الخاصة في مدينة أربيل العراقية. بالمقابل، فإن دراسة (Banin et al., 2016) توصلت إلى قيام العلاقة الموجبة بين الارتجال التسويقي والأداء البيعي في الشركات الصناعية في غانا، وأكدت دراسة (Hultman et al., 2019) أن قيام رجال التسويق في الخط الامامي بالارتجال يعد مسؤولاً عن رضا العملاء أيضاً.

بسرعة وفعالية، وتوليد المشاعر الإيجابية (Gu et al., 2016)، وتحقيق رضا العملاء في النهاية (Komunda & Osarenkhoe, 2012). إن توفير البيئة الصحية للعلاقة بين الارتجال التسويقي وعلاقات العملاء، سيكون مسؤولاً عن تحقيق سعادة العميل وتوليد الرضا فيما بعد (Román & Iacobucci, 2010)، وخلق بيئة مناسبة لتخطيط واستثمار العلاقة المستقبلية بين العميل والمنظمة (Hughes et al., 2020). ونشير أيضاً إلى أن هناك توافقاً بين الدراسة الحالية والدراسة الوحيدة التي أجريت في البيئة

الجدول (9)

الآثار المباشرة لتحليل المسار في الفرضية الأولى Direct Effects

Hypothesis	Relationship	Std. Beta	Std. Dev.	T-value	P-value	Decision	f ²	R ²	GoF	Q ²
H1.1	MI → Perceived Value	0.805	0.047	17.262	0.000	High Positive Effect	1.847	0.644	0.644	0.470
H1.2	MI → Trust	0.819	0.053	14.151	0.000	High Positive Effect	1.30	0.559		0.392
H1.3	MI → Satisfaction	0.752	0.039	20.900	0.000	High Positive Effect	2.037	0.666		0.371
H1	MI → CRM	0.880	0.031	28.589	0.000	High Positive Effect	3.429	0.771	0.629	0.407

Significant at $P_0^* < 0.01$. Significant at $P_0^{**} < 0.05$.

(إدراك القيمة = 0.500، الثقة = 0.559، الرضا = 0.409)، فيما فشلت العلاقات الإحصائية مع بقية المتغيرات الفرعية والمستقلة. ونضيف أيضاً أن متغير العفوية ارتبط بعلاقة موجبة قوية مع علاقات العملاء (0.513) في النموذج الهيكلي؛ إذ إن جميع العلاقات الإحصائية السابقة تم قبولها عند مستوى الدلالة $P_0 < 0.01$ Significance Level.

من جهة أخرى، يظهر الجدول (10) أن هناك عدداً من المتغيرات التي سجلت مستويات دلالة أقل من 0.05، وهو ما يعني قبول العلاقات الإحصائية الاتجاهية بين تلك المتغيرات. ومن الملاحظ أن قيم الارتباط بين المتغيرات كانت موجبة بحسب قيم بيتا المعيارية Standard Beta، وظهرت تلك العلاقات بين متغير العفوية Impulsion وجميع مكونات علاقات العملاء فقط

الجدول (10)

Total Effects الكلية لتحليل المسار في الفرضية الاولى

Relationship	Std. Beta	Std. Dev.	T-value	P-value	Decision	f ²	R ²	GoF	Q ²
Solution → PV	0.196	0.134	1.467	0.143	No Significant Effect	0.047	0.689	0.796	0>488
Intuition → PV	0.199	0.132	1.512	0.131	No Significant Effect	0.039			
Inovation → PV	0.015	0.165	0.093	0.926	No Significant Effect	0.301			
Implusion → PV	0.500	0.113	4.425	0.000	High Positive Effect				
Solution → Trust	-0.062	0.117	0.532	0.595	No Significant Effect	0.004	0.622	0.791	0.425
Intuition → Trust	0.226	0.143	1.577	0.115	No Significant Effect	0.041			
Inovation → Trust	0.113	0.136	0.833	0.405	No Significant Effect	0.013			
Implusion → Trust	0.559	0.118	4.740	0.000	High Positive Effect	0.276			
Solution → Satisfaction	0.091	0.117	0.778	0.437	No Significant Effect	0.00	0.662	0.767	0.360
Intuition → Satisfaction	0.150	0.118	1.276	0.203	No Significant Effect	0.022			
Inovation → Satisfaction	0.270	0.100	2.702	0.000	Moderated Positive Effect	0.086			
Implusion → Satisfaction	0.409	0.119	3.430	0.001	High Positive Effect	0.177			
Solution → CRM	0.079	0.175	0.451	0.652	No Significant Effect	0.015	0.837	0.765	0.399
Intuition → CRM	0.223	0.133	1.672	0.095	No Significant Effect	0.095			
Innovation → CRM	0.196	0.156	1.258	0.209	No Significant Effect	0.089			
Implusion → CRM	0.513	0.200	2.562	0.011	High Positive Effect	0.550			

Significant at P₀* < 0.01. Significant at P₀** < 0.05.

بينهم (Hultman & Yeboah-Banin, 2017)، وتعمق الثقة بين الطرفين (Roman & Iacobucci, 2010; Mayer et al., 1995)، وتولد علاقات طيبة مع العملاء، وتزيد من القدرة على فهم احتياجاتهم بمرونة عالية (Sturm & Antonakis, 2015). فالمنظمات المرنة، حتى لو كانت تعاني من ظروف مفاجئة غير مستقرة، فسوف تكون مزدهرة (Eisenhardt & Tabrizi, 1995)؛ إذ يقضي رجال البيع وقتهم في الاتصال المباشر مع العملاء، وهو ما يجعلهم أذن المنظمة وعينها، ويتم من خلالها جمع الرؤى التي تتطلب الاستجابة العاجلة، وتكون الحلول المطروحة هي الأفضل وبشكل أنيق (Agnihotri et al., 2017). أما دراسة (Björkman & Söder, 2017) فتوصلت إلى أن العفوية (حيث أسمتها الاندفاع) سبب مهم لإدراك قيمة الخدمة من قبل العملاء، وأنها من أبرز أسس نجاح سياسة الارتجال التسويقي في مؤسسات البيع بالتجزئة في غوتنبيرغ في الدنمارك. وفي ذات السياق، وجدت دراسة (Laio et al., 2023) أن للثقة والدعم أثر إيجابياً على عفوية الشركات، وبالتالي فإن لها أثراً إيجابياً على

بناءً على ما سبق، نجحت الدراسة الحالية في الوصول إلى حصرية تأثير العفوية على علاقات عملاء البنوك التجارية (إدراك القيمة، والثقة، والرضا)، بينما فشلت المتغيرات الفرعية المستقلة الأخرى (بناء الحل، والحدس، والابتكار) في التأثير. وهذا يتوافق مع الدراسات الأخرى التي بينت أن العفوية تعد العنصر الأبرز في استراتيجية الارتجال التسويقي؛ فهي تحسن من قدرة رجال التسويق على التفاعل مع البيئة بلا تخطيط، خاصة في البيئات المضطربة والمعقدة، التي تتدر فيها الموارد، وتتعدد فيها الظروف، ويتزامن التخطيط والتنفيذ في وقت واحد (عبد الحسين، 2015). وإن للعفوية دوراً بارزاً في تصميم السلوكيات البيعية التي تصب في تحسين فعالية المبيعات وأدائها (Cicala et al., 2012). لذا، يعتبر الارتجال التسويقي أداة فاعلة بيد الخطوط الأمامية في المؤسسات الخدمية؛ كونه يضمن الاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء، وحل المشكلات عن طريق اتخاذ القرار السريع (Gu et al., 2016). وإن العلاقات الودية العفوية بين العملاء ورجال التسويق تقلل من النزاعات

Goodness of Fit، وتمت الاستعانة باختبار GoF الذي يعتبر مؤشراً لقياس جودة النموذج الهيكلي (Xinzi et al., 2005). ونصت القاعدة الإحصائية على أن قيمة اختبار GoF الأقل من 0.1 تعني عدم مناسبة النموذج No Fit، وإذا كانت قيمته بين 0.1 و 0.25 فهذا يعني أن النموذج مناسب بدرجة قليلة Small Fit، بالمقابل فإن القيمة التي تتراوح بين 0.26 و 0.36 تعني أن النموذج مناسب بدرجة متوسطة Medium Fit، وأخيراً، فإن قيمته الأعلى من 0.36 تعني أن نموذج الانحدار مناسب بدرجة مرتفعة (Wetzels & Odekerken, 2009). ووفقاً لقيمة اختبار GoF في الجدولين (9) و (10)، فهي تشير إلى أن نماذج الانحدار المستخدمة مناسبة لطبيعة المتغيرات في هذه الدراسة، وبدرجة مرتفعة.

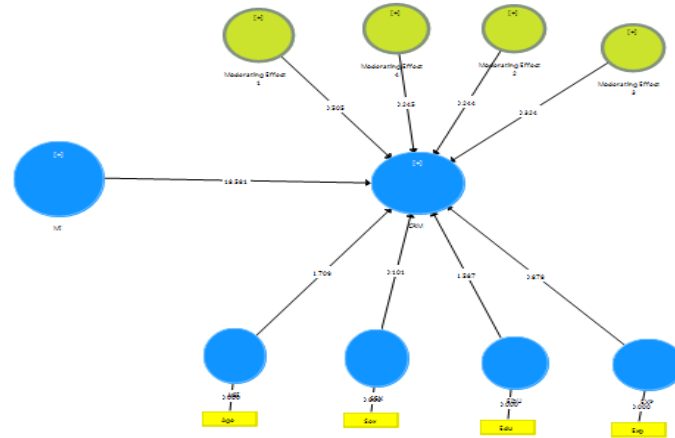
من الجهة الأخرى، وبهدف اختبار الفروق الإحصائية في مستوى إدراك علاقات عملاء البنوك التجارية في الأردن تعزى للعمر، والجنس، والمستوى التعليمي، ومستوى الخبرة، فقد استخدمت الدراسة تحليل المسار في منهجية المعادلات الهيكلية Smart PLS3، وتم وضع العوامل الشخصية كمتغيرات معدلة Moderators في نموذج الدراسة. واستخدمت قيمة مستوى الدلالة P-value لتحديد مستوى الفروق الإحصائية في علاقات عملاء البنوك التجارية (المتغير التابع). وقد نصت قاعدة اتخاذ القرار الإحصائي على قبول وجود الفروق الإحصائية إذا كانت قيمة الدلالة P-value أقل من هامش الخطأ 0.05. ويظهر الجدول (11)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى علاقات عملاء البنوك التجارية تعزى إلى العوامل الديموغرافية محل الدراسة.

إبداع الشركة، وعليه، نجد إن البعدين (الثقة والدعم) يؤثران على الارتجال بشكل إيجابي، وعلى أداء الشركة بشكل كبير أيضاً. لقد استندت الدراسة إلى قيمة معامل التحديد R^2 لتوضيح قدرة المتغير المستقل على تفسير التباين في المتغير التابع (Hair et al., 2016). ونصت القاعدة الإحصائية على أن القيم الأقل من 0.12 تدل على أن هناك قدرة ضعيفة في تفسير التباين، في حين أن القيمة بين 0.12 و 0.26 تعني أن القدرة التفسيرية متوسطة، والقيمة الأعلى من 0.26 تعني أن القدرة التفسيرية قوية (Hair et al., 2017). وعليه، فإن للارتجال التسويقي قدرة قوية على تفسير التباين في المتغيرات الفرعية استناداً إلى قيم الاختبار في إدراك القيمة (0.805)، والثقة (0.819)، ورضا العملاء (0.752). لقد برهنت الدراسة على ارتفاع قدرة الارتجال التسويقي على تفسير علاقات عملاء البنوك التجارية في الأردن وفقاً لقيمة الاختبار (0.88). من جهة أخرى، ساعدت النتائج الإيجابية والقوية السابقة على التنبؤ بسلوك المتغيرات المستقلة والتابعة في نموذج الانحدار، ولتلك الغاية تم استخدام اختبار Q^2 . ونصت القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار على أن قيمة المعامل Q^2 الأكبر من 0.00 تعني صراحة وجود قدرة تنبؤ للنموذج (Hair et al., 2021). وبناء على نتائج الجدول (10) فإن قيم اختبار Q^2 أكبر من 0.00 لجميع المتغيرات الفرعية المستقلة المكونة للارتجال التسويقي، وعليه، نجد أن هناك قدرة تنبؤية مرتفعة بعلاقات العملاء - أو أحد مكوناته - في البنوك التجارية في الأردن من خلال الارتجال التسويقي. بالأخير، حرصت الدراسة على اختبار جودة نموذج الانحدار المستخدم

الجدول (11)
نتائج اختبار الفروق الإحصائية في الفرضية الثانية

Relationship	Std. Beta	Std. Error	t-value	P-value	Decision
AGE → CRM	-0.150	0.089	1.688	0.092	No Significant Effect
EDU → CRM	0.114	0.070	1/630	0.104	No Significant Effect
EXP → CRM	0.072	0.083	0.860	0.390	No Significant Effect
SEX → CRM	0.006	0.064	0.100	0.920	No Significant Effect

Significant at $P_0^* < 0.01$. Significant at $P_0^{**} < 0.05$.



الشكل (2)
اختبار الفروق الإحصائية

المضامين التطبيقية (الاستنتاجات)

قدمت الدراسة مفهوماً جديداً في عالم التسويق تكاد تخلو منه معظم الأدبيات والممارسات التسويقية، وذلك لكونه مستمداً بالأصل من مجال وتخصص علمي مختلف هو السينما والمسرح. لذا، فإن المساهمة النظرية في هذه الدراسة تعتبر كافية ومقبولة بالشكل الحالي، لكونها ساهمت في شرح وتطوير بعض المفاهيم والمتغيرات المهمة. فالارتجال التسويقي يقدم فكرة مفادها أنه يجب على الشركات تحويل هذه الممارسة إلى أسلوب عمل مستمر. وتضعه موضع التنفيذ في الخطوط الأمامية فيها. وتبرز الحاجة للارتجال التسويقي في الأوقات التي تتطلب توظيف العلاقة الشخصية، والاتصال الفوري، وبخاصة في أثناء ظهور الأحداث الطارئة والمفاجئة في البيئة الخارجية، التي تنعكس سلباً وتؤثر بشكل غير متوقع على الأعمال الروتينية اليومية للبنوك دوماً. إن مفهوم الارتجال التسويقي يساعد في عملية الترويج في أثناء الوقت الفعلي، وبذلك الصعوبات التي تواجهها المنظمة لحظة وقوعها، وبالتالي يمكن من خلاله قيام الاتصال التفاعلي الفوري بين العملاء ورجال التسويق، مع تجاوز الكلف المالية والبشرية المرتفعة التي تظهر في هذه الأوقات، وخاصة إذا لم تكن هناك خطط تسويقية محكمة ومعدة لمثل هذه الظروف. رغم ذلك، مازال هناك الكثير من البنوك غير المهتمة بهذا النمط الاتصالي، ولا تدرك كيفية تضمينه في سياق وسائل التواصل

الاجتماعي؛ إذ لم تستفد البنوك من استعداد العملاء للتفاعل معها، سواء من خلال إبداء التعليقات الإيجابية، وتلقي الشكاوى والاقتراحات بشأن البنك وخدماته. ومن المتوقع أن تغيد هذه العلاقة التفاعلية في جذب انتباه العملاء الجدد نحو المحتوى التسويقي للبنك، بحيث يصبح تضمين العميل في استراتيجية الاتصال أكثر سهولة، وتقل حدة المشاكل والخلافات بينهما.

على المستوى التطبيقي، فإن التوسع في فهم وإدراك الارتجال التسويقي يتطلب المزيد من اهتمام البنوك والباحثين على حد سواء بنظرية الذكاء السريع، حيث توفر هذه النظرية العديد من المنافع التي تصب في اتجاه الدفاع عن البنوك والمؤسسات المالية وسياساتها في الظروف البيئية المتقلبة؛ إذ ينظر إلى هذا القطاع على أنه الأكثر حساسية وعرضة للتغيرات البيئية المحلية والدولية. وهنا ينادي الباحث في الدراسة الحالية بأن يتم التفكير الجدي بدمج مفهوم الفكاهاة في الرسالة الاتصالية في ظروف معينة، وعدم التخلي عن الرسمية في الأداء، وذلك مع مراعاة أسس ومتطلبات المرونة التنظيمية. لذا، يمكن أن تكون هذه التوصية بمثابة حافز للبحوث المستقبلية، والاعتماد على الفكاهاة والنسلية كأسلوب لتحسين الاستجابة النفسية للعملاء، وتوظيف القصص، والكلمات، والصور في عملية الاتصال. ففي عصر الذكاء الاصطناعي، ومع اتساع نطاق الأتمتة في الأنشطة التسويقية، فقد أصبحت تلك التطورات سبباً لزيادة قيمة الارتجال

البنك، على أن يكون التعامل معهم كمجموعات، وبخاصة عند تصميم استراتيجيات المزيج التسويقي والاتصالي، وقد أكدت التجارب أن هذه الممارسة تتضمن قدراً أكبر من الفورية، وتتطوي على منافع استراتيجية. ونقترح أيضاً مفهوماً إدارياً جديداً، يمكن ربطه بالارتجال التسويقي في البنوك التجارية خاصة، وله أهمية كبيرة في الممارسات الإدارية، ويسمى الرشاقة الاستراتيجية (Abdelaziz, 2023).

محددات الدراسة وأفاق البحث المستقبلية

واجهت الدراسة العديد من التحديات التي تمثلت في ندرة الدراسات السابقة التي بحثت في هذا الموضوع سواء في البيئة المحلية أو العربية. وقد يكون هذا التحدي جزءاً من مساهمة الدراسة الحالية في الأدب النظري، ولكن مازال الجزء التطبيقي غير مكتمل، ويحتاج إلى المزيد من جهود الباحثين لتطويره والإلمام به. كذلك واجهت الدراسة تحديات مرتبطة بتكييف متغيرات الدراسة في القطاع المصرفي، ومحاولة ربطها بالمفاهيم الإدارية أو التنظيمية أو في علوم السينما والمسرح. وتجدر الإشارة إلى أن اختيار عينة الملاءمة لم يكن بالأمر السهل، ذلك أن العديد من المبحوثين لم يعرفوا فكرة الدراسة أو المفاهيم المرتبطة بها، حيث تطلب ذلك تعريف المبحوثين بمتغيرات الدراسة، وهو الأمر الذي تطلب الكثير من الوقت لجمع البيانات. إن فكرة تطبيق الدراسة على القطاع المصرفي قد تكون مكررة في دراسة صادق والباشقالي (2021)، لذلك لم يجد الباحث أي مشكلة في تعزيز نتائج تلك الدراسة، مع أن الحاجة قد تبدو ضرورية إلى دراسات أخرى في قطاعات جديدة.

التسويقي في الممارسات الاتصالية، وحسنت من عملية التفاعل، وعززت من المحادثات الفورية المجدية مع عملاء البنوك. ورغم ذلك، لا يمكن التخلي عن العنصر البشري في عملية الاتصال على جميع المستويات والظروف، وخاصة إذا أراد البنك توفير ضجج تسويقي أو زخم اتصالي محمود يساعد البنك على تعزيز الارتباط السريع مع العملاء، ويوفر بيئة مواتية لبناء نظام متكامل من المعلومات التسويقية.

لم تستطع الدراسة الحالية إثبات أثر الابتكار في الارتجال التسويقي في علاقات العملاء، والعجز الواضح في تبني ممارسات جديدة من قبل رجال التسويق في البنوك والمؤسسات المالية. ويعتقد الباحث أن ثمة أسباباً عديدة في البنوك ساهمت في الوصول إلى تلك النتيجة؛ إذ لم يستطع رجال التسويق في الخطوط الأمامية تقديم حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجه العملاء في أوقات الحاجة، وبقيت المنتجات المقدمة تقليدية وغير مبتكرة. لذا، لا يمكن توجيه اللوم للموظفين في هذه الحالات، وخاصة أن بيئة البنوك أصلاً غير ابتكارية، وليست البنوك مؤسسات لجذب أو تبني الابتكار، كما أن السوق المصرفية تعاني ضعفاً في الممارسات الابتكارية تجاه العملاء والمنافسين، وأن الأتمتة لوحدها أداة غير كافية لقيام الابتكار في البنوك. وعليه، من الضروري أن يتم تبني الممارسات الإبداعية في استراتيجيات الارتجال التسويقي، وتحويلها إلى عمل مؤسسي دائم ومستمر، وعلى جميع المستويات الإدارية في البنك. ويتطلب ذلك تكاتف الموظفين والإدارات المختلفة في البنك، ونشر استراتيجيات العمل الجديدة، والاستعداد لقبول الحلول والأفكار غير التقليدية. ضمن هذا الإطار، يركز الباحث في هذه الدراسة على أهمية مفهوم مركزية العملاء التي يقصد بها رؤية العملاء كأفراد من قبل

المراجع

المراجع العربية

استطلاعية. المجلة العربية للإدارة، 41 (4)، 361-386.
عبد الحسين، عادل عباس. (2015). تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط. أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

دائرة الإحصاءات العامة. (2022). بيانات سنوية عن السكان، 2022. عمان.
صادق، درمان سليمان، والباشقالي، محمود محمد. (2021). دور الارتجال التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة

العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 37 (2)، 69-90.
النسور، إياد، والسهلي، سعود. (2024). تأثير القيمة على الاحتفاظ بعملاء مطاعم الوجبات السريعة في المملكة العربية السعودية، *المجلة العربية للإدارة*، 44 (4).

النسور، إياد. (2022). تأثير جوائز حسابات التوفير على الاحتفاظ بالعميل في البنوك التجارية الأردنية باستخدام SEM. *المجلة العربية للإدارة*، 42 (4).
النسور، إياد، والخثلان، خالد، والزهراني، محمد. (2023). تأثير جائحة كورونا COVID-19 على النشاط الاقتصادي للمملكة

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

Abdul Hussein, A., & Adel Abbas. (2015). *Effect of the strategic entrepreneurship to achieve the strategic status of the organization through organizational improvisation*. (Doctoral Thesis, Faculty of Management and Economics, Karbala University).
Al-Nsour, I.A. (2022). Impact of saving accounts' prizes on customer retention in Jordanian commercial banks using SEM. *Arab Journal of Administration*, 42(4), 35-54. <https://doi.org/10.21608/aja.2022.122765.1208>
Al-Nsour, I.A., & Al-Sahli, S.A. (2024). Impact of value on customer retention of fast food restaurants in Saudi

Arabia. *Arab Journal of Administration*, 44(3), 305-328. <https://doi.org/10.21608/aja.2023.202772.1420>
Al-Nsour, I.A., Al-Khatlan, K.A., & Al-Zahrani, A.R.M. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on economic activity of Saudi Arabia. *Journal of Economic and Administration*, 37(2), 69-90.
Department of Statistics. (2022). *Annual data*. Amman.
Sadeq, D.S., & Al-Bashqaly, M.M.A. (2021). The role of marketing in achieving marketing ambidexterity: Exploratory study. *Arab Journal of Administration*, 41(4), 361-386. <https://doi.org/10.21608/aja.2021.207068>

المراجع الأجنبية

Abdelaziz, G.A. (2023). The role of strategic agility in achieving organizational excellence in the presence of organizational flexibility as a mediating variable in the Jordanian telecommunication companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 19(3). <https://doi.org/10.35516/jjba.v19i3.1123>
Abdul Majeed, S. A. (2020). The effect of strategic improvisation on the awareness of environmental uncertainty: Knowledge management strategy as a moderating variable. [Master's Thesis, Middle East University].
Agnihotri, R., Gabler, C.B., Itani, O.S., Jaramillo, F., & Krush, M.T. (2017). Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: Examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(1), 27-41.
Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in management research: A historical review. *International*

Journal of Management Reviews, 14(1), 104-122.
Ali, S.S.A., & Lafta, B.S.L. (2021). Strategic improvisation and its relationship to the dimensions of organizational sustainability for banks: Applied research on a sample of Iraqi private banks. *Revista Gestão Inovação e Tecnologias*, 11(4).
Alterhaug, B. (2004). Improvisation on a triple theme: Creativity, jazz improvisation, and communication. *Studia Musicologica Norvegica*, 30, 97-118.
Anderson, J.R. (1983). *The architecture of cognition*. Harvard University Press.
Ashok, M., Day, M., & Narula, R. (2018). Buyer (dis) satisfaction and process innovation: The case of information technology services provision. *Industrial Marketing Management*, 68, 132-144.
Azabagaoglu, O., & Oraman, Y. (2011). Analysis of customer expectations after the recession: Case of food sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1241-1248.

- Bailey, A., Johnson, G., & Daniels, K. (2000). Validation of multi-dimensional measure of strategy development process. *British Journal of Management*, 11(2), 151-162.
- Banin, A.Y., Boso, N., Hultman, M., Souchon, A.L., Hughes, P., & Nemkova, E. (2016). Salesperson improvisation: Antecedents, performance outcomes, and boundary conditions. *Industrial Marketing Management*, 59, 120-130.
- Björkman, L., & Söder, L. (2017). *Identifying the fundamentals of improvisation in the service encounter*. [Bachelor's Thesis, Karlstad University, School of Business]. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-47934>
- Borah, A., Banerjee, S., Lin, T., Jain, A., & Eisingerich, A.B. (2020). Improvised marketing interventions in social media. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1177/0022242919899383>
- Budyastuti, T., & Iskandar, D. (2018). The influence of usefulness, ease of use, and trust using e-commerce to user behavior: Case study to Lazada.com consumers. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 46, 78-83.
- Carlson, J.R., & Ross, W.T., Jr. (2022). When polychronicity affects salesperson performance: The effects of improvisation, role ambiguity, and sales job complexity. *Industrial Marketing Management*, 107, 182-194. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.004>
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In: G.A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, 295, 295-336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W.W., Marcolin, B.L., & Newsted, P.R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217. <https://doi.org/10.1287/isre.14.2.189.16018>
- Chin, W.W., Thatcher, J.B., Wright, R.T., & Steel, D. (2013). Controlling for common method variance in PLS analysis: The measured latent marker variable approach. In: H. Abdi, W. W. Chin, V. Esposito Vinzi, G. Russolillo, & L. Trinchera (Eds.), *New Perspectives in Partial Least Squares and Related Methods* (pp. 231-239). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-8283-3_11
- Ciborra, C.U. (1996). The platform organization: Recombining strategies, structures, and surprises. *Organization Science*, 7(2), 103-118. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.103>
- Cicala, J.E., Smith, R.K., & Bush, A.J. (2012). What makes sales presentations effective?: A buyer-seller perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(2), 78-88. <https://doi.org/10.1108/08858621211196958>
- Ciuchta, M.P., O'Toole, J., & Miner, A.S. (2021). The organizational improvisation landscape: Taking stock and looking forward. *Journal of Management*, 47(1), 288-316.
- Coffman, D. L., & MacCallum, R. C. (2005). Using parcels to convert path analysis models into latent variable models. *Multivariate Behavioral Research*, 40(2), 235-259. <https://doi.org/10.1207/s15327906mbr4002>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd edn). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., & Aiken, L.S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cossé, T.J., & Swan, J.E. (1983). Strategic marketing planning by product managers: Room for improvement. *Journal of Marketing*, 47(Summer), 92-102.
- Crossan, M. (1998). Improvisation in action. *Organization Science*, 9(5), 593-599.
- Cunha, J., & Cunha, M. (2010). Organizational improvisation: Change or stability? *The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), 81-100.
- Cyert, R.J.M., & March, J.G. (1992). *A behavioral theory of the firm* (2nd edn). Blackwell.
- Dampérat, M., & Jolibert, A. (2009). A dialectical model of buyer-seller relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3/4), 207-217.
- DeCarlo, T.E., Lacznai, R.N., & Leigh, T.W. (2013). Selling financial services: The effect of consumer product

- knowledge and salesperson commission on consumer suspicion and intentions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(4), 418-435.
- Denford, J.S., & Chan, Y.E. (2011). Knowledge strategy typologies: Defining dimensions and relationships. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(2), 102-119. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2011.8>
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in a global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 84-110.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Foss, N.J., & Klein, P.G. (2012). *Organizing entrepreneurial judgment: A new approach to the firm*. Cambridge University Press.
- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702.
- Gerber, E. (2009, April 6). *Using improvisation to enhance the effectiveness of brainstorming*. CHI 2009~Expertise/People Finding, Boston, MA, USA.
- Gopinath, G. (2020, April 14). The great lockdown: Worst economic downturn since the great depression. *IMF Blog: Insights & Analysis on Economics & Finance*. <https://blogs.imf.org/2020/04/14/the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression>
- Gu, F.F., Wang, J.J., & Wang, D.T. (2016). The role of sales representatives in cross-cultural business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.002>
- Hadida, A.L., & Tarvainen, W. (2014). Organizational improvisation: A consolidating review and framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 437-459.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling* (2nd edn). Sage.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Danks, N.P., & Ray, S. (2021). Evaluation of reflective measurement models. In: *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R. Classroom Companion: Business* (pp. 75-90). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_4
- Hair, J.F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed, a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hart, P., Rosenthal, U., & Kouzmin, A. (1993). Crisis decision making: The centralization thesis revisited. *Administration & Society*, 25(1), 12-44.
- Hayuningtyas, W.H., & Widiyanto, I. (2016). Antecedent kepercayaan dan keputusan pembelian. *Diponegoro Journal of Management*, 5(4), 639-749.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: *New challenges to international marketing* (Advances in International Marketing, Vol. 20, pp. 277-319). Emerald Group Publishing, Limited.
- Hill, N.T., Mowszowski, L., Naismith, S.L., Chadwick, V. L., Valenzuela, M., & Lampit, A. (2017). Computerized cognitive training in older adults with mild cognitive impairment or dementia: A systematic review and meta-analysis. *American Journal of Psychiatry*, 174(4), 329-340.
- Hodgkinson, G.P., & Healey, M.P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32, 1500-1516.
- Hodgkinson, G.P., & Sadler-Smith, E. (2018). The dynamics

- of intuition and analysis in managerial and organizational decision making. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 473-492.
- Hughes, P., Morgan, R.E., Hodgkinson, I.R., Kouropalatis, Y., & Lindgreen, A. (2020). A diagnostic tool to determine a strategic improvisation readiness index score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 485-499.
- 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. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2017-0298>
- Irby, D.M. (1992). How attending physicians make instructional decisions when conducting teaching rounds. *Academic Medicine*, 67(10), 630-638.
- Jaatsi, M., & Kymäläinen, P. (2023). Everyday improvising in public space: The forest pub as a site for suburban being. *Journal of Urban Affairs*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/07352166.2023.2252535>
- Jamison, D.T., Gelband, H., Horton, S., et al. (Eds.). (2017). *Disease control priorities: Improving health and reducing poverty* (3rd edn). The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0527-1> (Madhav, N., Oppenheim, B., Gallivan, M., Mulembakani, P., Rubin, E., & Wolfe, N.D. (2018). Pandemics: Risks, impacts, and mitigation).
- Jensen, T.L., & Johannesen, N. (2017). The consumption effects of the 2007-2008 financial crisis: Evidence from households in Denmark. *The American Economic Review*, 107(11), 3386-3414. <https://doi.org/10.1257/aer.20151233>
- Kadic-Maglajlic, S., Vida, I., Obadia, C., & Plank, R. (2016). Clarifying the influence of emotional intelligence on salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(7), 877-888. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2015-0066>
- Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762-773. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.762>
- Kaur, S., & Arora, S. (2020). Role of perceived risk in online banking and its impact on behavioral intention: Trust as a moderator. *Journal of Asia Business Studies*, 15(1), 1-30. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2019-0110>
- Kerrissey, M.J., & Edmondson, A. C. (2020, April 13). What good leadership looks like during this pandemic. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/what-good-leadership-looks-like-during-this-pandemic>
- Kim, D. J., Ferrin, D. L., & Rao, H. R. (2008). A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents. *Decision Support Systems*, 44(2), 544-564.
- Kim, L., & Jindabot, T. (2022). Evolution of customer satisfaction in the e-banking service industry. *Innovative Marketing*, 18(1), 131-141. [https://doi.org/10.21511/im.18\(1\).2022.11](https://doi.org/10.21511/im.18(1).2022.11)
- Kim, S.-H., & Shim, J.-S. (2012). The impact of organizational improvisation on market orientation. *International Journal of Contents*, 8(1), 82-89. <https://doi.org/10.5392/ijoc.2012.8.1.082>
- Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). *How to solve big problems and test new ideas in just five days*. Simon & Schuster.
- Koehn, N.F. (2017). *Forged in crisis: The power of courageous leadership in turbulent times*. Scribner.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Komunda, M., & Osarenkhoe, A. (2012). Remedy or cure for service failure? Effects of service recovery on customer satisfaction and loyalty. *Business Process Management Journal*, 18(1), 82-103. <https://doi.org/10.1108/14637151211215017>
- Lafley, A.G., Martin, R.L., Rivkin, J.W., & Siggelkow, N. (2012). Bringing science to the art of strategy. *Harvard*

- Business Review*, 90(9), 56-66, 136.
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2020). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1-22.
- Liao, Z., Huang, C., Yu, Y., Xiao, S.S., Zhang, J. Z., Behl, A., Pereira, V., & Ishizaka, A. (2023). Linking experimental culture, improvisation capability and firm's performance: A theoretical view. *Journal of Knowledge Management*, 27(10), 2671-2685. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2022-0506>
- Lövblad, M., Hyder, A. S., & Lönnstedt, L. (2012). Affective commitment in industrial customer-supplier relations: A psychological contract approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(4), 275-285.
- Madluli, K.M. (2019). The role of the elements of strategic improvisation in promoting organizational culture: An analytical study of the opinions of a sample of employees of the University of Kufa. (Unpublished Master's Thesis). University of Kufa.
- Miner, A.S., Bassoff, P., & Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 304-333.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21-30.
- Moorman, C., & Miner, A.S. (1998). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of Marketing*, 62(3), 1-20. <https://doi.org/10.2307/125174>
- Nemkova, E., Souchon, A.L., & Hughes, P. (2012). Export decision-making orientation: An exploratory study. *International Marketing Review*, 29(4), 349-378.
- Packard, M.D., Clark, B.B., & Klein, P.G. (2017). Uncertainty types and transitions in the entrepreneurial process. *Organization Science*, 28(5), 840-856.
- Parhizgar, M.M., Elhami, S., & Gheysari, K.H. (2017). The effect of salesperson improvisation on sales performance in 3 hypermarkets. *Journal of Administrative Management, Education and Training*, 13, 302-311.
- Perry, L.T. (1991). Strategic improvising: How to formulate and implement competitive strategies in concert. *Organizational Dynamics*, 19(1), 51-64.
- Priyanka, & Siraj, S. (2024). The online behavioral advertising tripod: Understanding the linkages between users' knowledge, privacy concerns and customers' attitude. *Jordan Journal of Business Administration*, 20(2). <https://doi.org/10.35516/jjba.v20i2.2009>
- Raza, S. A., Umer, A., Qureshi, M. A., & Dahri, A. S. (2020). Internet banking service quality, e-customer satisfaction and loyalty: The modified E-SERVQUAL model. *The TQM Journal*, 32(6), 1443-1466. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2020-0019>
- Reymen, I. M., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & Van Burg, E. (2015). Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: A process study of effectuation and causation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 351-379.
- Robson, K. (2015). Enhancing customer service through theatre improvisation: A theory. In K. Kubacki (Ed.), *Ideas in marketing: Finding the new and polishing the old* (pp. 205-...). *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-10951-0_205
- Román, S., & Iacobucci, D. (2010). Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: A dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 363-382.
- Román, S., & Martín, P. J. (2014). Does the hierarchical position of the buyer make a difference? The influence of perceived adaptive selling on customer satisfaction and loyalty in a business-to-business context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(5), 364-373.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.

- Sarooghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714-731.
- Sayegh, L., Anthony, W. P., & Perrewé, P. L. (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review*, 14(2), 179-199.
- Shirokova, G., Vega, G., & Sokolova, L. (2013). Performance of Russian SMEs: Exploration, exploitation and strategic entrepreneurship. *Critical Perspectives on International Business*, 9(1/2), 173-203.
- Singh, S., Marinova, D., Singh, J., & Evans, K. R. (2017). Customer query handling in sales interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0569-y>
- Sturm, R. E., & Antonakis, J. (2015). Interpersonal power: A review, critique, and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 136-163.
- Tanenbaum, T., & Tanenbaum, K. (2008). Improvisation and performance as models for interacting with stories. In: U. Spierling & N. Szilas (Eds.), *Interactive storytelling. ICIDS 2008. Lecture notes in computer science* (Vol. 5334. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-89454-4_32
- Vershinina, N., Barrett, R., & McHardy, P. (2017). Logics and rationalizations underpinning entrepreneurial decision-making. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 158-177.
- Weick, K.E. (1998). Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9(5), 543-555.
- Weick, K.E. (1999). Conclusion: Theory construction as disciplined reflexivity: Tradeoffs in the 90s. *Academy of Management Review*, 24(4), 797-806.
- Wu, J., Arndt, F., Ma, H., Hughes, P., & Tang, S. (2023). Learning from improvisation in new ventures. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100286. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100286>
- Zhou, J.M., Zhang, X. S., & Zhou, Y.W. (2019). Impact of resource bricolage and R&D team's impromptu creation on the new product development performance of startups. *Science Research Management*, 40(1), 52-60.