

## اثر المرونة التسويقية في تعزيز ثقة الزبون بالمنتج الوطني

## دراسة تحليلية في مصانع البان ابوغريب\*

م. ضرغام علي مسلم العميدي

أ. د. يوسف حجيم سلطان الطائي

[yousefh.altai@uokufa.edu.iq](mailto:yousefh.altai@uokufa.edu.iq)[drgama.alameedy@uokufa.edu.iq](mailto:drgama.alameedy@uokufa.edu.iq)

## الملخص

ان الغرض من البحث الحالي هو بيان الاثر الذي يمكن ان تؤديه المرونة التسويقية في تعزيز ثقة الزبون بالمنتج الوطني ، وقد تم اختيار مصانع البان ابو غريب كميدان للدراسة لكونه من المنظمات المنتجة والممنوحة شهادة الجودة العالمية الأيزو التي تتمتع منتجاتها بجودة عالية وفق متطلبات السلامة الغذائية والصحية ، وبلغت عينة البحث (246) فرداً شملت رؤساء الأقسام ومدراء الشعب والوحدات الادارية فضلا عن المشاركين في اللجان الفنية والادارية الذين لهم دور في صنع القرارات التسويقية في المنظمة المبحوثة . واعتمد البحث على ثلاثة ابعاد للمتغير المستقل المرونة التسويقية تمثلت بـ(مرونة المشاركة ، مرونة التفاعل، مرونة التنفيذ)، في حين كان للمتغير التابع ثقة الزبون ثلاثة أبعاد أيضاً هي (الثقة بالمنظمة ، الثقة بمندوبي المبيعات ، الثقة بالعلامة التجارية للمنتج). وقد أظهرت النتائج ان هناك أثراً معنوياً للمرونة التسويقية في ثقة الزبون حسب اجابات العينة في المنظمة المبحوثة .

وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات منها ما أظهرته المقابلات الشخصية المباشرة مع القيادات الإدارية و إجابات العينة التي أشارت الى ان مصانع البان ابو غريب تعاني ضعفاً نسبياً في الاجراءات التسويقية المرنة بسبب بعض القيود الحكومية والتنافسية يجعلها دون المستوى المطلوب من ثقة الزبون . وقد أوصت البحث بمجموعة من التوصيات منها ضرورة التركيز على الانشطة والاجراءات التي تؤدي الى زيادة ثقة الزبائن بالمنظمة ومنتجاتها وذلك من خلال فتح جسور التواصل معهم والافادة من وجهات نظرهم حول طبيعة المنتجات والاجراءات التسويقية الفعالة التي تسهم بمعالجة بعض المشاكل الحاصلة في تلك العمليات.

## Abstract

The purpose of the current research is to determine the impact that marketing flexibility can have on enhancing customer trust in the national product. The Abu Ghraib plants have been selected as a field of study because they are the organizations that produce and are awarded the ISO International Quality Certificate, The research sample consisted of (246) individuals including heads of departments, managers of divisions and administrative units as well as participants in technical and

\* بحث مستل من أطروحة دكتوراه للباحث الثاني

administrative committees who have a role in marketing decision making in the organization in question.

The research was based on three dimensions of the independent variable. The marketing flexibility consisted of Participation Flexibility, Interaction Flexibility, Implementation Flexibility), while the dependent variable had three dimensions: trust in the organization, Trust in Sales Person, Trust the brand of the product.

The results showed that there is a significant effect of the marketing elasticity in the customer trust according to the sample answers of the organization in question.

The research found a number of conclusions, including direct interviews with management and sample responses, which indicated that Abu Ghraib plants are relatively weak in flexible marketing procedures due to some government restrictions and competitiveness, which makes them less than the level of customer trust.

The research recommended a set of recommendations, including the need to focus on the activities and procedures that lead to increased customer trust in the organization and its products by opening bridges of communication with them and taking advantage of their views on the nature of products and effective marketing procedures that contribute to addressing some of the problems occurring in those operations.

### المبحث الاول - منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تعاني مصانع البان ابو غريب حالها حال اغلب المنظمات الصناعية الوطنية على اختلاف تخصصاتها من ضعف الجانب التسويقي لمنتجاتها وعدم قدرتها على تصريف انتاجها بالكامل في الاسواق المحلية ، ولعل الاسباب الرئيسية لهذه المشكلة هو المنافسة الشديدة للمنتجات المستوردة التي اخذت تغزو الاسواق المحلية بشكل كبير مع ضعف الدعم الحكومي للإنتاج الوطني وعدم جديتها في تحجيم استيراد المنتجات الاجنبية من خلال فرض الرسوم الكمركية والضرائب عليها ، الامر الذي انعكس سلباً على الانتاج الوطني واسعار منتجاته التي ادت الى عزوف كثير من الزبائن عن شرائه وذلك لتوفر البديل من المنتجات المستوردة بسعر مناسب واقل تكلفة مقارنة بالمنتج الوطني .

ولعل توجه الزبائن شبه الكامل نحو المنتجات المستوردة ادى الى زعزعة الثقة بأفضلية المنتج الوطني وعدم ملائمتهم لمتطلبات وتوقعات الزبائن من حيث السعر والجودة وسرعة الاستلام والتجهيز وغيرها ، الامر الذي يتطلب من المنظمات المحلية ان تتبنى اجراءات تسويقية فعالة تتسم بالمرونة والقدرة على تلبية متطلبات الزبائن من اجل منافسة المنتجات الاجنبية المستوردة و كسب ثقة الزبائن بالمنتجات الوطنية وتعزيز توجههم نحو شرائها.

وعلى هذا الاساس اعتمد البحث على مجموعة ابعاد للمرونة التسويقية للتعرف على مدى قدرها في تعزيز ثقة الزبون بالمنتج الوطني، ويمكن بيان مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي: (هل يمكن للمرونة التسويقية ان تسهم في تعزيز ثقة الزبون بالمنتج الوطني؟).

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة تساؤلات فرعية تدور حول محاور الموضوع وهي كما يلي:

- 1- ما هو مستوى اعتماد اجراءات المرونة التسويقية في المنظمة المبحوثة؟
- 2- ما هو مستوى ثقة الزبائن بمنتجات المنظمة المبحوثة؟
- 3- هل يمكن لمرونة المشاركة ان تعزز من ثقة الزبون بالمنتج الوطني؟
- 4- هل يمكن لمرونة التفاعل ان تعزز من ثقة الزبون بالمنتج الوطني؟
- 5- هل يمكن لمرونة التنفيذ ان تعزز من ثقة الزبون بالمنتج الوطني؟

### ثانياً: أهمية البحث:

تدور أهمية البحث الحالية حول أهمية متغيراتها وابعادها الفكرية ودورها في تشجيع منظمات الأعمال على تطوير قابلياتها وامكانياتها من اجل القدرة على تلبية متطلبات الزبائن وتعزيز ثقتهم بمنتجاتها.

ويبين (Massie,2013:451) أن سر اكتساب المرونة التسويقية أهمية كبيرة يكمن في الحصول على المعلومات بسرعة وفي الحفاظ على الوسائل التي يمكن من خلالها إجراء تغييرات في الاساليب التسويقية من دون التقليل من فعالية سياسات التسويق التي طال أمدها.

ويوضح (Cowles,1997:273) ان الأدبيات التسويقية تظهر اهتماما مستمرا بالدور المركزي الذي تؤديه الثقة في قواعد السلوك في سوق المنافسة ، الامر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام العلمي بموضوع الثقة، نظرا للدور المحوري الذي يعتقد أن تؤديه الثقة في التطوير والمعالجة للعلاقات التجارية ،

ومن خلال ما تقدم يمكن ان نحدد أهمية البحث من خلال ما يأتي :

- 1- الأهمية بالنسبة للمرونة التسويقية على مستوى المنظمة التي تتضمن الآتي:
  - أ- تركيز المنظمة على الاجراءات المرنة في مشاركة الزبائن في صنع القرارات التسويقية.
  - ب- العمل على تعزيز سبل التواصل والتفاعل المرن مع الزبائن لبناء علاقة قوية معهم.
  - ج- اعتماد السياسات المرنة في تنفيذ القرارات التسويقية المنسجمة مع حاجات الزبائن.
- 2- الأهمية بالنسبة لثقة الزبون التي تتضمن الآتي:
  - أ- تعزيز اسس الثقة بالمنظمة من خلال تلبية متطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية .
  - ب- العمل على بناء ثقة عالية للزبائن تجاه مندوبي المبيعات والتركيز على الجوانب الاخلاقية التي تسهم في كسب ثقة الزبائن .
  - ج- الاهتمام بالسمعة الطيبة للعلامة التجارية للمنتج الوطني من خلال التركيز على مطابقة المنتجات للمواصفات الصحية التي تعزز من ثقة الزبون بالعلامة التجارية لتلك المنتجات.

### ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي الى تحقيق مجموعة من الاهداف الفكرية والتطبيقية التي نتوقع ان تسهم في تعزيز الجانب الفلسفي والتطبيقي لمتغيرات البحث التي يمكن استعراضها من خلال الآتي:

- 1- تحديد مستوى المرونة التسويقية في مصانع البان ابو غريب.

- 2- تحديد مدى ثقة الزبائن بمنتجات مصانع البان ابو غريب.
- 3- التعرف على مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بإجراءات المرونة التسويقية وسبل تعزيز ثقة الزبائن ضمن سياساتها واستراتيجيتها الحالية والمستقبلية.
- 4- استكشاف سعي المنظمة لتحقيق مرونة المشاركة في عملياتها التسويقية من اجل تعزيز ثقة الزبون.
- 5- معرفة مدى اعتماد المنظمة المبحوثة على مرونة التفاعل ودورها في كسب ثقة الزبون .
- 6- بيان مستوى المرونة في تنفيذ القرارات التسويقية من اجل الحصول على ثقة الزبون.
- 7- التعرف على أثر المرونة التسويقية في تعزيز ثقة الزبون بالمنتج الوطني .

#### رابعاً: فرضيات البحث:

بعد استعراض مشكلة البحث واهميته الفكرية والتحليلية وتحديد اهدافه المراد تحقيقها للوصول الى الغرض المنشود من البحث من خلال اختبار فرضياته .

و يمكن صياغة فرضيات البحث من خلال الآتي:

فرضيات علاقات التأثير :

أ-الفرضية الرئيسية الثانية (H1):

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة التسويقية في ثقة الزبون.

♦ الفرضية الفرعية الأولى (H1a): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمرونة المشاركة في ثقة الزبون.

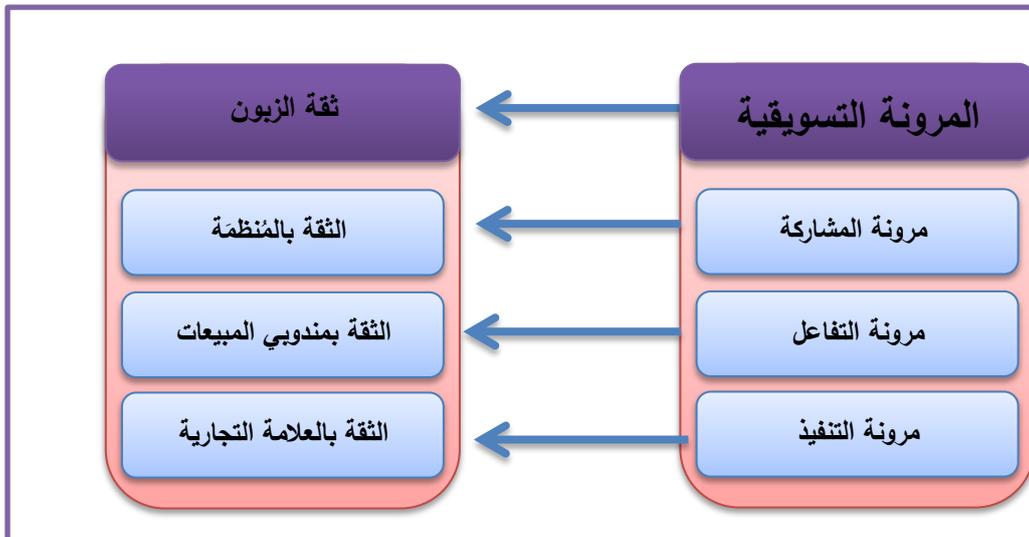
♦ الفرضية الفرعية الثانية (H1b): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمرونة التفاعل في ثقة الزبون.

♦ الفرضية الفرعية الثالثة (H1c): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمرونة التنفيذ في ثقة الزبون.

#### خامساً: المخطط الفرضي للبحث

يبين المخطط الفرضي للبحث العلاقة والاثر بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وفق الفرضيات التي تم صياغتها من اجل اختبارها وتحليل نتائجها ،

ويوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

علاقة تأثير

## سادساً: مجتمع وعينة البحث :

يعبر مجتمع البحث عن المجموعة الكلية من العناصر والمفردات التي تتوفر فيها الخصائص التي يهدف الباحث الى دراستها و يسعى الى ان يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، في حين يشير معنى عينة البحث الى تلك العينة التي تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة فيها (الطائي والعبادي، 2016:72).

وقد تم استهداف شريحة المدراء ورؤساء الأقسام ومدراء الشعب والوحدات الادارية والموظفين الذين لديهم خبرة طويلة في العمل الفني والاداري و لهم دور مؤثر في صنع قرارات المنظمة المبحوثة المتمثلة بمصانع البان أبو غريب ، وقد بلغ حجم مجتمع البحث ممن تنطبق عليهم الخصائص والمواصفات المستهدفة الباحث والذين كانت مستويات تحصيلاتهم الدراسية من شهادة اعدادية فما فوق (606 فرد) حسب اخر احصائية في مصانع البان أبو غريب ولجميع تشكيلاتها الفنية والادارية لغاية شهر كانون الاول 2017 ، وبعد ان تم استبعاد مصنع البان الموصل البالغ عددهم ضمن تلك الخصائص (92 فرداً) فقد كان المتبقي من حجم المجتمع وفق المواصفات التي حددها الباحث هو (514 فرد) ، وعلى هذا الاساس تم اختيار عينة مكونة من من (246 فرد) تم تحديدها وفقاً لما اورده (Thompson,2012:66) من صيغة احصائية في احتساب حجم العينة وحسب الصيغة الاحصائية المبينة في ادناه التي اظهرت بعد تطبيقها بان الحد الادنى لحجم العينة المقبول في هذه البحث هو (220 فرد) والمعتمد على حجم المجتمع البالغ (514 فرد) ، لذلك تم توزيع (350) استمارة استبيان، تم استرجاع (267) استمارة استبيان واستبعاد (21) استمارة استبيان غير صالحة للتحليل الاحصائي ، ليتبقى (246) استمارة استبيان استخدمت فعلا في عمليات التحليل الاحصائي وهو مقدار يفوق حجم العينة المطلوب والبالغ (220 فرد) ، وكانت نسبة تمثيل حجم العينة من مجموع المجتمع المعتمد هي(42.8%).

وسيتم فيما يلي ايضاح طريقة احتساب حجم العينة المطلوب وفقاً لمجتمع البحث وحسب الصيغة الاحصائية التي اوردها (Thompson,2012:66)

وهي كما يأتي:

$$n = \frac{N \times p (1 - p)}{[[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p (1 - p)]}$$

إذ ان :

N=حجم المجتمع.

Z=الدرجة المعيارية وهي (1.964).

d=نسبة الخطأ المسموح به وهي (0.05).

P=نسبة توفر الخاصية المحايدة وهي (0.50) وعند التعويض بالمعادلة:

$$n = \frac{514 \times (0.50)(1 - 0.50)}{[[514 - 1 \times (0.05^2 \div 1.964^2)] + 0.50(1 - 0.50)]} = 220$$

وعلى هذا الاساس يجب ان يكون حجم العينة اكبر من 220 ( $n > 220$ ) لذلك تم اختيار عينة مقدارها (246) وهو مقدار يفوق العدد المطلوب .

### سابعاً :مقاييس البحث :

لقد تضمن مقياس المتغير المستقل المرونة التسويقية ثلاثة ابعاد هي: (مرونة المشاركة ، مرونة التفاعل ، مرونة التنفيذ)، اما مقياس المتغير التابع ثقة الزبون فقد تضمن ثلاثة ابعاد هي: (الثقة بالمنظمة ، الثقة بمندوبي المبيعات ، الثقة بالعلامة التجارية للمنتج).

ويستعرض الجدول (1) المصادر التي تم الاعتماد عليه في صياغة فقرات استمارة الاستبيان التي اخذت من المقاييس المعتمدة في الدراسات والبحوث الرصينة واجريت عليها التعديلات اللازمة لتنسجم مع بيئة البحث ، فضلاً عما تم الاعتماد عليه من الجانب النظري في صياغة بعض فقرات متغيرات البحث .

الجدول (1) ابعاد المتغيرات والمصادر المعتمدة في صياغة المقاييس

ت	المتغيرات	الابعاد	الرمز	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة
2	المرونة التسويقية MAFL	مرونة المشاركة	PFL	5	Camisón & López (2010)
		مرونة التفاعل	IFL	5	Camisón & López (2010)
		مرونة التنفيذ	IML	5	Camisón & López (2010)
3	ثقة الزبون CUTR	الثقة بالمنظمة	TRR	5	Kreikenberg,(2013)
		الثقة بمندوب المبيعات	TRS	5	Kreikenberg,(2013)
		الثقة بالعلامة التجارية للمنتج	TRP	5	Kreikenberg,(2013)

المصدر : إعداد الباحث وفقاً للمصادر المعتمدة في الجدول.

### ثامناً -اختبار الصدق والثبات لمقاييس البحث

ان اجراء عملية اختبار الصدق والثبات لمقاييس البحث يساهم في بيان موضوعية المقاييس المستخدمة والمعتمد في قياس المتغيرات وقربها من واقع ميدان البحث ، ويمكن توضيح اختبارات الصدق والثبات من خلال ما يلي:

#### أ- الصدق

يعبر الصدق في مقاييس البحث عن الدلالة حول كيفية تحديد أبعاد وعناصر المفهوم، ويمكن أن يشهد المحكمون على صدق المحتوى للأداة ، ويمكن فيه اعتبار الاختبار المصمم لقياس درجات ضعف التعبير أنه ذو صدق إذا تم تقييمه مجموعة من الخبراء الاكاديميين المحترفين (Sekaran & Bougie, 2016:221).

وقد تم عرض مقاييس البحث على مجموعة من المحكمين الخبراء في مجال الاختصاص لبيان مدى اتفاهم حول فقرات استمارة الاستبيان التي تمثل المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات البحث ، وقد ثبت المحكمون ملاحظاتهم حول محتوى تلك المقاييس واوصوا بإعادة صياغة بعض فقراتها لتكون اكثر انسجاماً مع المتغيرات والابعاد التي تنتمي لها .

## ب- الثبات Reliability /

ان ثبات المقياس يمثل المدى الذي تكون فيه المقاييس بدون تحيز (خالية من الأخطاء) ومن ثم يضمن قياساً ثابتاً عبر الوقت وعبر العناصر المتنوعة في الأداة ، و بعبارة أخرى يعد ثبات المقياس مؤشراً على الاستقرار والاتساق الذي يقيس به الأداة ويساعد في تقييم "مدى جودة" المقياس (Sekaran,2003:203) ، وتم اعتماد قيم معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) في اختبار الاتساق الداخلي والثبات لمقاييس البحث والموضحة في الجدول (2)

الجدول (2) اختبار ثبات مقاييس البحث

ت	المتغيرات والابعاد	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
1	مرونة المشاركة PFL	5	0.912
2	مرونة التفاعل IFL	5	0.891
3	مرونة التنفيذ IML	5	0.871
	<b>المرونة التسويقية MAFL</b>	<b>15</b>	<b>0.950</b>
1	الثقة بالمنظمة TRR	5	0.886
2	الثقة بمندوب المبيعات TRS	5	0.903
3	الثقة بالعلامة التجارية للمنتج TRP	5	0.868
	<b>ثقة الزبون CUTR</b>	<b>15</b>	<b>0.921</b>
	<b>جميع المتغيرات المرونة التسويقية+ ثقة الزبون</b>	<b>30</b>	<b>0.982</b>

المصدر : إعداد الباحث وفقاً لمرجات برنامج (SPSS.V.23)..

من خلال نتائج اختبار الثبات المعروضة في الجدول(2)، تبين ان معاملات الفا كرونباخ على المتغيرات الرئيسية وعلى مستوى الابعاد الفرعية اكبر من (0.80) وذلك يعني ان تلك معاملات الثبات لمقاييس البحث هي ذات مستوى عالي ومطمئنة ويمكن اعتمادها في البحث .

## المبحث الثاني

## الاطار النظري للبحث

## اولاً- مفهوم المرونة التسويقية

تركز المرونة التسويقية ضمناً على تطبيق مفهوم المرونة في المجال التسويقي، الا ان هناك نقصاً في البحوث و الدراسات التي تناولتها الادبيات العلمية بما يتعلق على وجه التحديد بالمرونة التسويقية ( Combey & Greenley,2004:4) .

ويؤكد (Singh & Shalender,2014:147) انه في مقابل مفهوم التسويق الذي كان دائماً في طليعة النقاش العلمي والبحوث، فإن جوانب المرونة التسويقية تفنقر بشدة من حيث استكشافها في الادبيات والبحوث العلمية.

ويورد (Călin, 2012:685) ان المرونة التسويقية تمثل مفهوم منشعب يغطي جوانب متعددة ،و في السنوات الثلاثين الماضية اضاف كل من التقدم النظري والتكنولوجي أهمية الى المرونة لتحقيق رضا الزبائن والأداء التسويقي المتميز ، وفي الدراسات التجارية، كثيرا ما ارتبطت المرونة التسويقية بعمليات التصنيع ، وإدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية.

ويوضح (Shalender et al,2015:1) ان من بين مختلف أشكال المرونة، ارتفعت المرونة التسويقية إلى مكانة بارزة في وقت متأخر إذ إنها تساعد المنظمة على الحفاظ على القدرة التنافسية من خلال العمل كاستراتيجية رئيسية للنمو ، و ان المنظمات التي لا تتبنى مستوى معيناً من المرونة في نظمها التسويقية لا يمكنها تحقيق نتائج جيدة مقارنة بمنافسيها .

وبيين (Ozer,2002:64) انه يمكن للمنظمات أن تتبع استراتيجيات المرونة التسويقية للحد من أوجه عدم التأكد وأن تكون أكثر استجابة للمتطلبات المتغيرة باستمرار لأنشطتها التسويقية، بما في ذلك أبحاث السوق والسلع والخدمات المقدمة، والتسعير والتوزيع ، والعلاقات العامة.

ويرى (Gurau,2009:192) ان المرونة التسويقية تستند على مفهوم المشاركة في خلق القيمة للزبائن ، وهذا بدوره يتطلب التفاعل الفعال والمشاركة والتنفيذ مختلف أصحاب المصلحة المشاركين في تقديم الاقتراحات الخاصة بالزبائن ، كما نؤمن إيماناً راسخاً بأنه في ظل هذا الاضطراب والديناميكية المستمرين، ينبغي التأكيد على الحاجة إلى المرونة التسويقية، وخاصة عندما أصبح لا غنى عنها للحفاظ على النمو .

ويوضح (Shalender,2013:12) ان المرونة التسويقية هي قدرة المنظمة على إحداث تغيير سريع في أسواقها أو خططها بدلا من التمسك بالأسواق القديمة، كاستجابة من المنظمة نحو التغيير .

وتوضح (Sharma et al,2010:58) ان المرونة التسويقية تعبر عن القدرة على تلبية احتياجات الزبائن المختلفة مع اقتراح القيمة التي يتم إنشاؤها بشكل خاص فإن المنظمة يمكنها أن تقدم المرونة التسويقية ضمن الإطار العام لاستراتيجية أعمالها.

وبيين (Massie,2013:451) ان المرونة التسويقية تشير إلى القدرة على إجراء أي تغييرات في اساليب التسويق التي يبدو أنها مبررة في أوقات مختلفة وفي ظل ظروف محلية مختلفة ، إذ ان تعظيم فوائد هذا التطبيق عادة ما يتعارض مع الحفاظ على سياسات التسويق المتسقة.

ويذكر (Shalender,2016:3) ان المرونة التسويقية تمثل قدرة المنظمة على تكوين جهودها التسويقية، على حد سواء بشكل استباقي وتفاعلي، من أجل مواجهة التحديات على نحو سريع ينسجم مع التغيير السريع في حاجات الزبائن والسياقات البيئية .

ويرى الباحث ان المرونة التسويقية هي تعبير عن قدرة المنظمات على الاستجابة لمتطلبات الزبائن المتجددة من اجل تعزيز ثقتهم وولائهم والعمل على زيادة حصتها السوقية وتحسين موقعها التنافسي بيئة الاعمال.

## ثانياً- ابعاد المرونة التسويقية

اعتمد (Călin, 2012) ثلاثة ابعاد لقياس المرونة التسويقية وهي مرونة المشاركة ومرونة التفاعل ومرونة التنفيذ ، ويرى الباحثان ان تلك الابعاد هي اكثر انسجاماً مع موضوع البحث الذي يهدف الى الافادة من ابعاد المرونة التسويقية في تعزيز ثقة الزبون ، ويمكن توضيح تلك الابعاد من خلال الآتي:

## 1- مرونة المشاركة Participation Flexibility

يتوجب على المنظمات ان تولي اهتماماً موسعاً بمسألة مشاركة الزبائن في صنع القرارات التسويقية، وبالمقابل ينبغي أن يكون الزبائن قادرين على المساهمة في اتخاذ القرار ، حيث انهم يريدون المشاركة في عملية تكوين الشراكة، فعندما تكون احتياجات المستهلك بسيطة فذلك يؤدي الى تقليل قيمة الشراء، او قد يفضل المستهلك شراء منتج عالي القيمة و بمستوى معقول من الجودة فإن ذلك يشير الى ازدياد قيمة الشراء. ومن العناصر الأخرى الممكنة التي يمكن أن تحدد مشاركة الزبائن في عملية تكوين الشراكة هي درجة الكفاءة التقنية، والرضا الشخصي المستمد من عملية تكوين الشراكة ، و التكاليف المطلوبة للمشاركة الفعالة (Călin, 2012:686).

وتؤكد (Nguyen & Mutum,2012:401) ان هذا التحول في التسويق ادى الى التركيز بشكل أكبر على إشراك الزبائن في علاقات طويلة الأجل بحيث يمكن للمنظمة التعرف على الاحتياجات الفردية للزبائن ، وان هذا الامر من شأنه ان يوفر المعرفة للمنظمة بتخصيص المنتجات التي تناسب احتياجاتهم .

ويلاحظ (Combe & Greenley, 2004:1) ان بعض اجراءات مرونة المشاركة هي ضمنية في مفهوم التسويق والتوجه نحو السوق، وذلك لان تنفيذ الانشطة التسويقية في المنظمات يجب أن تتغير لمواكبة احتياجات الزبائن. ويشمل التوجه السوقي توليد المعلومات على مستوى المنظمة فيما يتعلق باحتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، ونشر المعلومات الاستخباراتية عبر الإدارات، والاستجابة لها على نطاق المنظمة.

ويوضح (Gurău,2009:190) ان مرونة المشاركة تتطلب من المنظمات الحفاظ على مزيج من أنظمة التسويق الكلاسيكية والحديثة، واستخدامها وفق الحالة المحددة كالاتي :

أ. عندما يقرر الزبون عدم المشاركة، يجب أن يكون شكل المنتج موحداً ويكون متاحاً عند الطلب، وفي هذه الحالة تكون جميع أعمال نظام التسويق افتراضية، وذلك باستخدام البيانات التي تم جمعها من أبحاث السوق والزيائن لإنتاج عرض موحد للزيائن وتسويق موحد

ب. عندما يقرر الزبون عدم المشاركة، ولكنهم على استعداد لاستكشاف العروض البديلة، يجب على نظام التسويق استخدام المدخلات المقدمة للزيائن الآخرين مع المعلومات الشخصية الديمغرافية المماثلة لتقديم مقترحات جديدة للتسويق.

ج. عندما يكون الزبون مشاركاً نشطاً في مرحلة أو أكثر من مراحل الإنشاء المشترك، ينبغي أن تكون مساهمته متكاملة في عرض القيمة النهائية، مما يؤدي إلى التخصيص و التسويق حسب المتطلبات الشخصية. ويرى الباحث ان مرونة المشاركة تعبر عن سعي المنظمة الى مشاركة الزبائن في عملية اتخاذ القرارات والافادة من افكارهم ومقترحاتهم لتطوير انشطتها التسويقية والانتاجية والتسويقية.

**2- مرونة التفاعل Interaction Flexibility**

عندما يقرر الزبون المشاركة في عملية تكوين الشراكة ، يجب أن يكون لديه إمكانية التفاعل مع المنظمة على مستويات مختلفة ومن خلال أنظمة مختلفة. وتتمثل التحديات الرئيسية لمرونة التفاعل بالآتي (Călin, 2012:687):

- 1- تكيف التفاعل مع المستوى المحدد لمقدرات الزبون.
  - 2- التركيز على المعلومات التي يقدمها الزبون بكفاءة.
  - 3- جعل المعلومات متاحة بسهولة لأي إدارة التي يمكنها تخصيص العرض التسويقي فيها.
- بحيث يعرض الزبائن المشاركون في عملية تكوين القيم فروقا فردية من حيث مهارات الاتصال ومستوى الكفاءة التقنية وأنماط التعاون.

و يجب أن تتضمن النظم التفاعلية مستوى كافيا من المرونة لجعلها قابلة للتكيف مع خصائص ونهج الزبائن المحدد ، وفي العادة، تنظم النظم التفاعلية من خلال مزيج من العوامل (العناصر التقنية) والعناصر الفعالة (العناصر البشرية)، والعوامل البشرية هي التي تسمح بمستوى أعلى من القدرة على التكيف. وبالنظر إلى جميع أشكال الاتصال والقنوات التي يمكن استخدامها الزبائن اليوم، فإنه يمكن حل هذه المشكلة أساسا من خلال استخدام نظام متكامل للاتصالات والمعلومات التسويقية.

ويذكر (Călin, 2012:686) انه باستخدام الإنترنت، يمكن للزبائن الوصول بسهولة، واختيار، ومقارنة المعلومات المتعلقة العروض المتاحة من السلع والخدمات على المستوى العالمي ، أكثر من ذلك، يمكنهم التعبير عن آرائهم الخاصة وآراءهم حول تجارب الاستهلاك الشخصي، وخلق المعرفة على الانترنت بالشكل الذي يمكن أن تفيد المستهلكين الآخرين بشكل دائم ، ونتيجة لتعزيز التواصل والوصول التفاعلي إلى المعلومات، أصبح المستهلكون أكثر دراية وأكثر نشاطا في علاقتهم ببيئة السوق.

وبيين (Moenaert et al,1994:3) ان دور مرونة التفاعل تشير إلى الأنشطة غير الرسمية التي يقوم بها موظفو البحث والتطوير (مثل الاتصال بالزبائن)، أو أنشطة البحث والتطوير التي يقوم بها موظفو التسويق (على سبيل المثال، تشغيل اختبارات المعمل)، التي من المتوقع أن يكون لها أثر إيجابي كبير على درجة تقاسم المعلومات بين موظفي التسويق والبحث والتطوير .

كما ان هناك بعض الصناعات التي يكلف فيها موظفو التسويق الذين لديهم خلفية تقنية قوية مسؤوليات البحث والتطوير، وتعد المواد الكيميائية الصناعية وصناعة طلاء السيارات والصناعات الغذائية أمثلة جيدة جدا على مثل هذه الأنواع من السلوك التسويقي .

ويرى الباحث ان مرونة التفاعل هي تكيف المنظمة مع توجهات ومتطلبات الزبائن من خلال قنوات الاتصال المتعددة من اجل تطوير العلاقات التسويقية مع الزبائن

**3- مرونة التنفيذ Implementation Flexibility**

إذا تم تلقي مساهمة الزبون ولكن لم يتم تنفيذها، فإنه من غير الممكن التحدث عن نظام تكوين الشراكة الحقيقية مع الزبون، إذ يجب أن تكون سلسلة القيمة التنظيمية قادرة على استيعاب وتنفيذ متطلبات الزبائن، وخلق الأساس للعروض الشخصية للتسويق (Călin, 2012:687).

ويذكر (Sukdej & Ussahawanitchakit,2015:181) ان مرونة التنفيذ تعني حالة من الاستعداد والقدرة على التعامل مع ما قد يحدث أو سيحدث ، وهي شكل من اشكال الجاهزية التسويقية التي تعني استعداد وقدرة المنظمة على تقديم السلع والخدمات للزبائن في الوقت والمقدار والتصميم الذي يطلبونه وفي مختلف الظروف ، و إن الجاهزية التسويقية تمثل جاهزية المنظمة، لعملية التواصل، والتسليم، وتبادل العروض التي لها قيمة للزبائن وفقا للقابليات التسويقية .

ويضيف (Wei & Guo , 2014:835) ان توفير مستوى عالٍ من المرونة في التنفيذ و التنسيق يمكن ان يؤدي إلى تمكين المنظمات لبناء المعارف الجديدة ونقلها وإدماجها بسرعة عن طريق تخفيف الجمود الروتيني والهيكلية الذي يساعد المنظمات على كسر معارفها وعملياتها التنظيمية والتسويقية واستكشاف بدائل جديدة تسهم في تحسين ادائها.

ويورد (Johnson et al.,2003:75) ان تنفيذ الانشطة المرنة التي تركز على السوق تمثل نية المنظمة وقدراتها لتوليد خيارات حقيقية محددة من أجل تكوين وإعادة تشكيل مقترحات قيمة الزبائن المتفوقة بشكل ملحوظ ، وبدون تركيز السوق، فإن أي نوع من المرونة، سواء كانت استراتيجية أو تكتيكية أو تشغيلية، لن تساعد المنظمة على خلق قيمة متفوقة وميزة تنافسية مستدامة.

ويؤكد (Oly Ndubisi et al,2005:332) ان مرونة التنفيذ ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء المالي والتسويقي ، لذلك فمن الضروري فهم سوابقه، ومن أمثلة هذه السوابق البارزة هو اختيار الموردين وإدارة الموردين ،وتؤثر مرونة التنفيذ تأثيرا مباشرا على تصورات الزبائن عن طريق منع الظروف غير المواتية للمنتجات التي يرتفع الطلب عليها فجأة ، و تتطلب المرونة تنسيقا وثيقا بين المنظمة المصنعة ومورديها وزبائنها وخاصة في مواجهة الطلب المتزايد على منتجاتها.

ويرى الباحث ان مرونة التنفيذ تشير الى استجابة المنظمة الى التغييرات التي تطرأ على عملية تنفيذ القرارات والاستراتيجيات التسويقية من اجل ضمان نجاحها وتحقيق اهدافها المطلوبة.

### ثالثاً - مفهوم ثقة الزبون

لقد حقق مفهوم الثقة ولعقود من الزمن تأثيرا ملموسا في مجال التسويق، ليس فقط على السلع والخدمات بل في جميع الانشطة التسويقية (Kantsperger & Kunz, 2010:18).

ويبين (Ball et al,2004:1275) ان ثقة الزبون من الجانب المنطقي والعملية تعد متغيرا حاسما في تطوير العلاقات بين الزبون والمنظمة، اذ ان أولئك الذين ليسوا لديهم ثقة بالبائع في السوق التنافسية من غير المرجح أن يكون لديهم ولاء تجاهه.

ويذكر (Wellyan,2016:25) ان ثقة الزبائن هي مرحلة مهمة تسبق مرحلة ولاء الزبائن.

ويرى (Qu et al,2013:1200) ان الزبائن يقومون بتنمية الثقة في المنظمة عندما يكونون مقتنعين بأن لديها الموارد والقابليات والقدرة لتنفيذ المعايير المطلوبة من العمليات التجارية.

ويشير (Hamoud,2016:8) الى ان ثقة الزبون تعد مهمة للمنظمات الصغيرة لأنها تحدد قدرة المنظمة على الاحتفاظ بزبائنها مع الحفاظ على النمو في المبيعات والأداء في السوق ، و تسمح ثقة الزبون للمنظمات الصغيرة بالتنافس بشكل إيجابي مع المنظمات الكبيرة التي أنشأت نفسها بالفعل في السوق.

ويعزز (Guenzi et al,2009:291) ان ثقة الزبائن هي تعبير عن المستويات العالية لرضاهم عن المنظمة او منتجاتها وتعد الثقة اللبنة الأساسية للالتزام بالعلاقة مع الزبائن.

ويؤكد (Chiravuri & Nazareth,2001:781) ان ثقة الزبون تشير إلى قدرة الزبائن على الثقة في منتجات المنظمة وأنشطتها التجارية .

ويعرف (Chiu et al,2009:766) ثقة الزبون على أنها اعتقاد الزبون بأن البائع سوف يتصرف بحماس وبشكل اخلاقي لتلبية متطلباته على اكمل وجه.

ويبين (Leonidou et al,2008:95) ان ثقة الزبون في الواقع هي العلاقة التي تربط الزبون بالمنظمة ، التي تولد في نهاية المطاف منافع طويلة الأجل للمنظمات.

ويذكر (Sallam,2016:29) ان ثقة الزبون هي تعبير عن رغبة الزبون في الاعتماد على توقعاته بشأن سلوك المنظمة في المستقبل ، و ان الثقة تعد قضية أساسية في العلاقات الإنسانية وهي تمثل توقعات إدراكية أو وجهة نظر عاطفية الزبون تجاه الطرف الموثوق به .

ويرى الباحث ان ثقة الزبون هي تعبير عن قناعة الزبون بالمنتجات او البائعين او المنظمات بانها تتسجم مع توقعاته وتحقق متطلباته مما يولد لديه الشعور بالولاء تجاهها.

#### رابعاً – ابعاد ثقة الزبون

اعتمد الباحثان في اختيار ابعاد ثقة الزبون على ما اورده (Guenzi et al,2009) والمتمثلة بـ(ثقة الزبون بمندوبي المبيعات، ثقة الزبون بالمنظمة وثقة الزبون بالعلامة التجارية للمنتجات) وذلك لكونها تمثل ابرز العوامل المؤثرة في تحديد مستويات ثقة الزبون بالمنظمات ومنتجاتها .

ويذكر (Guenzi et al,2009:291) انه يوجد ثلاثة مستويات من العلاقة بين الزبائن و المتجر او المنظمة وهي : ثقة الزبون بمندوبي المبيعات، ثقة الزبون بالعلامة التجارية للمنتجات وثقة الزبون بالمتجر او المنظمة نفسها ، ويمكن التمييز بين علاقات الافراد والافراد والعلاقات بين الافراد والمنظمات ، اذ تتصل علاقات الافراد بالافراد بحالات من التفاعل الشخصي على سبيل المثال بين الزبائن ومندوبي المبيعات أو موظفي الخطوط الأمامية .

ويبين (Kreikenberg,2013:53) يمكن الاعتماد على مجموعة ابعاد تمثل ثقة الزبون التي يمكن توضيحها من خلال ما يأتي:

#### 1- الثقة بالمنظمة Trust in the Organization

ان الثقة المنظمة تعبر عن الاعتقاد بأن المنظمة سوف تفي بجميع التزاماتها كما يتوقعها ويفهمها الزبون (Comer et al.,1999:62).

ويذكر (Ennew & Sekhon,2007:65) ان الثقة بالمنظمة تتأثر بالسياسات الداخلية والممارسات داخل المنظمة ، وان صورة المنظمة وسمعتها تساعد الزبائن على الوصول إلى الثقة ، لذلك يتم تعزيز الثقة بالمنظمة من خلال السلوك الأخلاقي للمنظمات وتنعدم الثقة اذا كان سلوك المنظمات غير أخلاقي ، وغالبا ما يستنتج الزبائن جودة المنتج عندما يتقون بالمنظمة.

وعلى الرغم من تكرار حدوث الدعاية السلبية وآثارها الضارة على ثقة الزبون في المنظمات المعنية الا ان هناك القليل من البحوث النظرية التي نشرت تتناول كيفية معالجة الزبائن لهذه المعلومات وكيف يمكن للمنظمات إصلاحها لكسب ثقة الزبائن.

وقد اوضح (Yang et al.,2006:430) انه يمكن ان تنشأ ثقة الزبون بالمنظمة خلال مدة زمنية معينة من الاداء المتميز ، ولكنهم توصلوا الى ان استعادة ثقة الزبائن المتضررين من المنظمة او استعادة الثقة بعد الدعاية السلبية المظلة هو امر في غاية الصعوبة بالنسبة للمنظمات.

ويؤكد (Leonidou et al., 2013:400) ان من شأن الثقة بالمنظمة أن تقلل من عدم التأكد بالنسبة للزبون ، فعند شراء منتج، غالبا ما يكون لدى الزبائن مشاكل في تقييم أداء المنتج ، لذلك فإن المنظمة، كونها هي المزود للمنتج وانها جديرة بالثقة لذلك يحكم الزبون على المنتج بانه منسجم مع توقعاته ومتطلباته .  
ويبين (Lin & Lu,2010:29) ان صورة المنظمة الإيجابية لها تأثير كبير على ثقة الزبائن، وان صورة المنتج ايضا لها تأثير أهم على ثقة الزبائن، تليها الصورة الوظيفية والصورة المنظمة.  
ويرى الباحث ان الثقة بالمنظمة هي تعبير عن اقتناع الزبون بالأساليب والاجراءات التي تعتمدها المنظمة في تقديم منتجاتها بشكل مثالي وتلتزم بما تقدمه من وعود للوفاء بها.

## 2- الثقة بمندوب المبيعات Trust in Sales Person

عندما يرى الزبائن أن مندوب مبيعات يغير سلوكيات المبيعات أثناء تفاعل الزبائن، أو عبر تفاعلات الزبائن، فإن رد فعلهم سيختلف وفق ما يرون قصده من التكيف ، فعند مواجهة سلوكيات تكيف المبيعات قد يشكك الزبائن في وجود دوافع خفية وراء نهج مندوب مبيعات، مما يثير الشكوك حول صحة نواياه (Guenzi et al,2016:5) ويؤكد (Lau & Lee,1999:343) انه يمكن لتجار التجزئة توليد صورة متميزة لدى الزبائن حول علامة تجارية معينة والعمل على تحسين صورتها في اذهان الزبائن لتكون الدافع الأساس لشراؤه ، ولكن يبقى قرار معاودة الشراء هو من قرار المستهلك حسب طبيعة جودتها ومطابقتها لمتطلباته.

ويؤكد (Twing-Kwong et al,2013:229) ان مواقف وسلوك مندوبي المبيعات تخلق انطبعا يحدد تصور ورضا وثقة الزبائن حول منتجات المنظمة ، اذ ان الانطباع والشعور الإيجابي تجاه موظفي المبيعات يعد أمراً حاسماً بالنسبة لتصور الزبائن لصورة المنظمة والقيمة المتصورة لخدمات البيع بالتجزئة وسلوك الشراء في المستقبل ويضيف (Belonax et al,2007:250) أن الزبائن قد يعتمدون بشكل أكبر على تصوراتهم حول نزاهة مندوب المبيعات (أي إخلاصه وصدقه) عندما يقومون بشراء مشتريات مهمة للغاية مقارنة بالمشتريات الأخرى.  
وتعرف الثقة بمندوب المبيعات بأنها تمثل الاعتقاد بأن مندوب المبيعات سيفي بالتزاماته كما يفهمها المشتري، فالمشتري يعتقد ويشعر أنه يمكن الاعتماد على ما يقوله مندوب المبيعات أو الوعود التي يعد بها الزبائن و يفى بها وفي هذه الحالة يعتمد الزبون على صدق مندوب المبيعات والثوق به ، و يعد بعد الثقة بمندوب المبيعات هو بعد مهم ضمن الثقة التنظيمية، إذ ان مندوب المبيعات يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على تغيير سلوك الزبون.  
ويرى الباحث ان الثقة بمندوب المبيعات تعبر عن وصول الزبون الى مستوى عالٍ من الرضا عن اداء البائع وسلوكياته ومن ثم يمكنه الاعتماد عليه في تحديد بعض خياراته الشرائية.

## 3- الثقة بالعلامة التجارية للمنتج Trust the brand of the product

يوجد العديد من المنظمات تستفيد من قيمة الأسماء التجارية التي تحظى باحترام وشعبية كبيرة الزبائن ، على سبيل المثال تعد كوكا كولا من الشركات التي تحظى بمقبولية عالمية الزبائن ، وذلك لاستراتيجياتها التجارية الناجحة.

و ان تجار التجزئة يمكنهم الاستفادة من اسماء العلامات التجارية اللامعة من اجل سرعة تصريف منتجاتهم ، لذلك يجب على المصنعين فهم مدى تأثير العلامات التجارية على تقييمات الزبون في متاجر التجزئة من أجل النجاح في بيئة التجزئة التنافسية بشكل متزايد (Zboja & Voorhees,2006:381).

ويشير (Kreikenberg,2013:54) الى ان ثقة الزبائن يمكن أن تكون على اساس العلامة التجارية للمنتج وذلك وفقا للخصائص والمميزات التي يتضمنها المنتج ، ولكن هناك فرقا بين الثقة في السلع والثقة بالخدمات ، فالزبون عادة ما يكون قادراً على لمس واستكشاف السلع الجيدة قبل الشراء ، ولكن هذا الامر لا يشمل الخدمات

لكونها غير ملموسة ، وعادة ما يكون الاستخدام والاستكشاف في الخدمة في نفس اللحظة الزمنية بالضبط، وعلى هذا الأساس فإن هناك حاجة إلى المزيد من الثقة في مجال الخدمات أكثر من السلع العامة فهي تبنى على أساس التوقعات، كما ان تقديم الخدمة بشكل مثالي له أهمية كبيرة في عملية بناء الثقة بشكل عام، وأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتقييم العام لثقة الزبون.

ويشير (Lau & Lee,1999:343) الى ان العلامة التجارية هي بمثابة وكيل للمنظمة من حيث الاتصال مع الزبائن المستهدفين ، وذلك لأن الزبائن يشتركون المنتجات من خلال موزع او تاجر تجزئة ولا يكون لهم اتصال شخصي مع الشركة المصنعة، ويتم الشراء بالاعتماد على الثقة في العلامة التجارية نفسها. ويرى الباحث ان الثقة بالعلامة التجارية للمنتج تعبر عن وثوق الزبون بعلامة تجارية معينة بانها تتوافق مع متطلباته بالاستناد على الجودة المصاحبة لها او مناسبة لمستوى الانفاق الخاص به.

### المبحث الثالث

#### الاطار العملي للبحث

#### أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يتناول هذا المحور استعراض نتائج العمليات الاحصائية اللازمة لإجراء التحليل الوصفي لمتغيرات البحث وفق إجابات العينة في المنظمة المبحوثة المتمثلة بمصانع البان أبو غريب ، وسنستعرض في عمليات التحليل الوصفي لهذا المتغير النتائج الخاصة بقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية وذلك لبيان مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بمقاييس تلك المتغيرات ، وذلك من خلال الفقرات الآتية:

#### 1- التحليل الوصفي لمتغير المرونة التسويقية وفق إجابات عينة البحث

يشير هذا المحور الى النتائج التي توصل اليها الباحث بواسطة العمليات الاحصائية للتحليل الوصفي المستند على اجابات العينة في المنظمة المبحوثة حول متغير المرونة التسويقية على المستوى الكلي وبيان مستوى اهمية كل بعد من الابعاد في هذا المتغير ، وذلك من خلال نتائج الوسط الحسابي الموزون للابعاد والانحراف المعياري والاهمية النسبية لكل بعد، ويظهر الجدول (3) خلاصة نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المرونة التسويقية على المستوى الكلي

الجدول (3) التحليل الوصفي لمتغير المرونة التسويقية وأبعاده

الابعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الاهمية النسبية
مرونة المشاركة (PFL)	3.23	0.92	65%	الثالث
مرونة التفاعل (IFL)	3.41	0.85	68%	الثاني
مرونة التنفيذ (IML)	3.60	0.85	72%	الاول
المرونة التسويقية (MFL)	3.41	0.80	68%	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v.23).

تبين النتائج الواردة في الجدول (3) الخاصة بالتحليل الوصفي لأبعاد المرونة التسويقية والمتمثلة بـ(مرونة المشاركة، مرونة التفاعل ،مرونة التنفيذ) بان هناك اهتماماً مقبولاً للمنظمة المبحوثة بمتغير المرونة التسويقية على

المستوى الكلي وبنسبة اتفاق بلغت (68%) وبوسط حسابي يبلغ مقداره (3.41) وهي قيمة اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للمتغير (0.80) ، وقد تراوحت نسب الاتفاق على أبعاد المرونة التسويقية بين (65% - 72%) ، وبلغت قيمة الاوساط الحسابية لتلك الابعاد بين (3.23 - 3.60) وهي اكبر من الوسط الفرضي على ميزان الاختبار البالغ (3)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لهذه الابعاد بين (0.85 - 0.92) وهذه القيم تؤكد عدم وجود تشتت كبير في اجابات العينة فضلا عن وجود اهتمام عالٍ بهذه الأبعاد المنظمة المبحوثة ، وقد تباين بعد مرونة التنفيذ المرتبة الاولى بنسبة اتفاق بلغت (77%) وبوسط حسابي مقداره (3.60) وانحراف معياري يبلغ (0.85) ، و جاء بعد مرونة التفاعل بالمرتبة الثانية بنسبة اتفاق بلغت (68%) وبوسط حسابي يبلغ (3.41) وانحراف معياري مقداره (0.85) ، في حين كان بعد مرونة المشاركة بالمرتبة الثالثة والاخيرة بنسبة اتفاق بلغت (65%) وبوسط حسابي مقداره (3.23) وانحراف معياري يبلغ (0.92) وتشير تلك النتائج الى وجود اهتمام جيد للمنظمة المبحوثة بمتغير المرونة التسويقية وذلك من خلال مقبولية نسب الاتفاق بين ابعادها ، مع ملاحظة وجود ضعف نسبي في اجراءات مرونة المشاركة مع الزبائن ، الامر الذي يتطلب من المنظمة المبحوثة التركيز بشكل اكبر على هذا البعد اعطاء الافادة من مشاركة الزبائن من خلال افكارهم ومقترحاتهم في تطوير الانشطة الانتاجية والتسويقية في المنظمة المبحوثة .

## 2- التحليل الوصفي لمتغير ثقة الزبون وفق إجابات العينة في المنظمة المبحوثة .

يشير هذا المحور الى النتائج التي توصل اليها الباحث بواسطة العمليات الاحصائية للتحليل الوصفي المستند على اجابات العينة في المنظمة المبحوثة حول متغير ثقة الزبون على المستوى الكلي وبيان مستوى اهمية كل بعد من الابعاد في هذا المتغير ، وذلك من خلال نتائج الوسط الحسابي الموزون للابعاد والانحراف المعياري والاهمية النسبية لكل بعد، ويظهر الجدول (4) خلاصة نتائج التحليل الوصفي لأبعاد ثقة الزبون على المستوى الكلي.

الجدول (4) التحليل الوصفي لمتغير ثقة الزبون وأبعاده

الترتيب	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الابعاد
الثالث	72%	0.75	3.61	الثقة بالمنظمة (TRR)
الثاني	73%	0.77	3.64	الثقة بمندوبي المبيعات (TRS)
الاول	80%	0.70	4.01	الثقة بالعلامة التجارية للمنتج (TRP)
	75%	0.61	3.75	ثقة الزبون (CUTR)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v.23).

تبين النتائج الواردة في الجدول (4) الخاصة بالتحليل الوصفي لأبعاد ثقة الزبون والمتمثلة بـ(الثقة بالمنظمة، الثقة بمندوبي المبيعات، الثقة بالعلامة التجارية للمنتج) بان هناك اهتماماً جيداً وبمستوى عالٍ للمنظمة المبحوثة بمتغير ثقة الزبون على المستوى الكلي وبنسبة اتفاق بلغت (75%) وبوسط حسابي يبلغ مقداره (3.75) وهي قيمة

اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للمتغير (0.61) ، وقد تراوحت نسب الاتفاق على أبعاد ثقة الزبون بين (72% - 80%) ، وبلغت قيمة الاوساط الحسابية لتلك الابعاد بين (3.61- 3.60) وهي اكبر من الوسط الفرضي على ميزان الاختبار البالغ (3)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لهذه الابعاد بين (0.70 - 0.77) وهذه القيم تؤكد عدم وجود تشتت كبير في اجابات العينة فضلا عن وجود اهتمام عالي بهذه الابعاد المنظمة المبحوثة ، وقد تبوأ بعد الثقة بالعلامة التجارية للمنتج المرتبة الاولى بنسبة اتفاق بلغت (80%) وبوسط حسابي مقداره (4.01) وبانحراف معياري يبلغ (0.70) ، و جاء بعد الثقة بمندوبي المبيعات بالمرتبة الثانية بنسبة اتفاق بلغت (73%) وبوسط حسابي يبلغ (3.64) وبانحراف معياري مقداره (0.77) ، في حين كان بعد الثقة بالمنظمة بالمرتبة الثالثة والاخيرة بنسبة اتفاق بلغت (72%) وبوسط حسابي مقداره (3.61) وبانحراف معياري يبلغ (0.75) .

وتشير تلك النتائج الى وجود اهتمام جيد للمنظمة المبحوثة بمتغير ثقة الزبون وذلك من خلال مقبولية نسب الاتفاق بين ابعادها ، مع ضرورة زيادة اهتمامها بإجراءات تعزيز الثقة بالمنظمة، من اجل ان تتكامل متطلبات ثقة الزبائن بجميع محاورها من اجل ان تسهم في تقوية العلاقة مع الزبائن وكسب ثقتهم التي سوف تنعكس بصورة ايجابية على زيادة حجم الطلب على منتجات المنظمة المبحوثة .

### ثانياً- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

تستعرض هذه الفقرة اجراء اختبار لعلاقة التأثير الرئيسة والفرعية بين المتغير المستقل المرونة التسويقية وابعاده الثلاثة المتمثلة ب(مرونة المشاركة ، مرونة التفاعل ، مرونة التنفيذ) وتأثيرها على المتغير التابع ثقة الزبون الذي يتضمن الابعاد (الثقة بالمنظمة ، الثقة بمندوبي المبيعات ، الثقة بالعلامة التجارية للمنتج) ، وذلك وفق الفرضيات التالية:

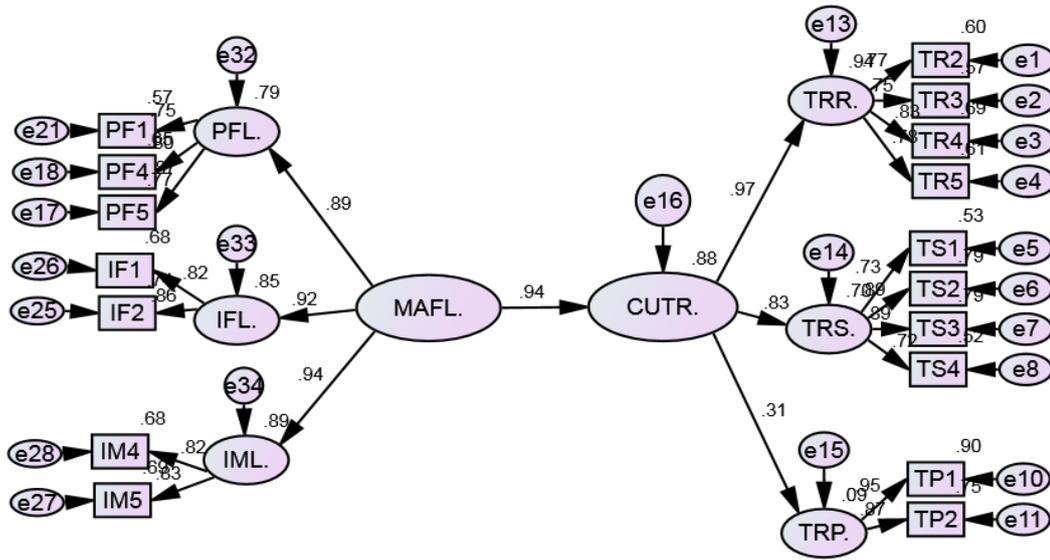
#### 1- اختبار فرضية التأثير الرئيسة (H1):

تنص هذه الفرضية على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية للمرونة التسويقية في ثقة الزبون ، ويظهر الجدول (5) والشكل (2) النتائج الخاصة باختبار هذه الفرضية وذلك لبيان مستوى تأثير متغير المرونة التسويقية في متغير ثقة الزبون:

الجدول (5) تحليل الانحدار بين متغير المرونة التسويقية ومتغير ثقة الزبون

ثقة الزبون (CUTR)				المتغير التابع
P. Value	C.R.	S.E.	التقديرات Estimate	المتغير المستقل
0.000	14.641	0.064	0.937	المرونة التسويقية (MAFL)

المصدر : إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج (AMOS v.23)



الشكل (2) علاقة تأثير المرونة التسويقية في ثقة الزبون  
المصدر : إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج (AMOS v.23)

وفق معطيات النتائج الظاهرة في الجدول (5) والشكل (2) نلاحظ بان المتغير المستقل المرونة التسويقية يؤثر في المتغير التابع ثقة الزبون بنسبة عالية بلغت (0.94)، وعند اختبار مستوى المعنوية المتحقق والبالغ (0.000) مع النسبة التي افترضها الباحث وهي (0.05) نجد إنها دالة معنوية، و استناداً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية ، وذلك يدل على امكانية مساهمة المرونة التسويقية في تعزيز ثقة الزبون بشكل متميز من خلال اعتماد الاساليب التسويقية المنسجمة مع توجهات الزبون .

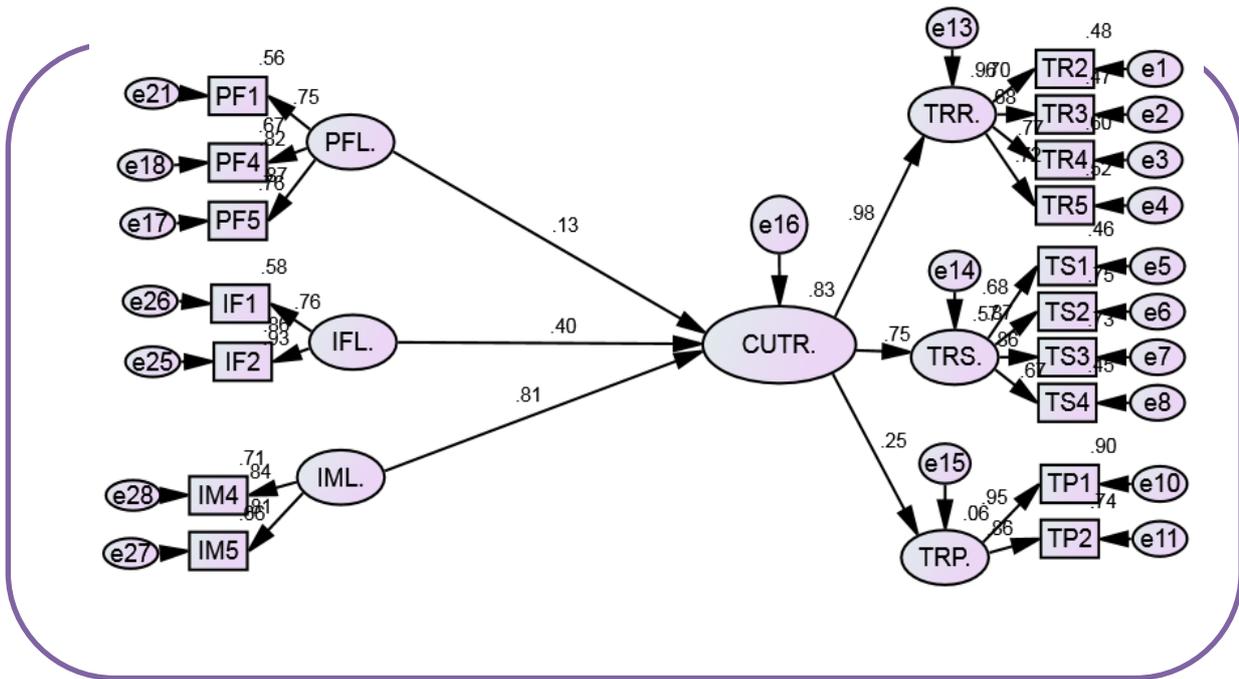
## 2- اختبار الفرضيات الفرعية لفرضية التأثير

بعد اختبار فرضية التأثير الرئيسية والمتعلقة بتأثير المتغير المستقل المرونة التسويقية في المتغير التابع ثقة الزبون ، سيتم في هذه الفقرة اجراء عملية الاختبار للفرضيات الفرعية ضمنها التي تتعلق بتأثير أبعاد المرونة التسويقية وهي:(مرونة المشاركة ، مرونة التفاعل، مرونة التنفيذ) وتأثيرها على متغير ثقة الزبون.

الجدول (6) تحليل الانحدار بين أبعاد المرونة التسويقية وثقة الزبون

ثقة الزبون (CUTR)				المتغير التابع
P. Value	C.R.	S.E.	التقديرات Estimate	
0.014	3.938	0.032	0.126	مرونة المشاركة (PFL)
0.000	7.750	0.052	0.403	مرونة التفاعل (IFL)
0.000	14.375	0.056	0.805	مرونة التنفيذ (IML)

المصدر : إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج (AMOS v.23)



الشكل (3) تأثير أبعاد المرونة التسويقية في ثقة الزبون.

المصدر : إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج (AMOS v.23)

يوضح الجدول (6) والشكل (3) نتائج علاقات التأثير لأبعاد المرونة التسويقية في متغير ثقة الزبون ، وذلك وفق الفرضيات الواردة بمنهجية الدراسة وهي ما يلي:

أ- فرضية التأثير الفرعية الاولى (H1a) / توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية لبعد مرونة المشاركة في ثقة الزبون.

استناداً على النتائج المبينة في الشكل (3) والمعرضة في الجدول (6) نجد إن بُعد مرونة المشاركة يؤثر في متغير ثقة الزبون بنسبة (0.13)، وبمستوى معنوية يبلغ (0.014) وهي قيمة دالة إحصائياً مع النسبة التي افترضها الباحث وهي (0.05) ، لذلك يتم قبول هذه الفرضية على مستوى الدراسة ، وهذا يؤشر بان اعتماد المنظمة المبحوثة على اجراءات تعزز من مشاركة الزبائن في صنع القرار التسويقي ومنحهم دوراً اكبر في مساهمتهم في تحسين نوعية المنتجات من خلال آرائهم ومقترحاتهم الامر الذي يعزز ثقة الزبون بالمنظمة.

ب- فرضية التأثير الفرعية الثانية (H1b) / توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية لبعد مرونة التفاعل في ثقة الزبون.

وفقاً للنتائج الظاهرة في الشكل (3)، والمبينة في الجدول (6) نلاحظ إن بُعد مرونة التفاعل يؤثر في متغير ثقة الزبون بنسبة (0.40)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحقق الذي يبلغ (0.000) مع النسبة المفترضة الباحث وهي (0.05) نلاحظ ان مستوى المعنوية المتحقق هو اقل ، وعلى هذا الاساس يتم قبول هذه الفرضية على مستوى

الدراسة، وهذا يدل على اهتمام المنظمة المبحوثة بأنشطة التفاعل مع الزبائن ومد جسور التواصل معهم التي تسهم بدورها في تعزيز ثقة الزبائن بالمنظمة ومنتجاتها.

ج- فرضية التأثير الفرعية الثالثة (H1c) // توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية لبعد مرونة التنفيذ في ثقة الزبون.

حسب معطيات النتائج الظاهرة في الشكل (3) والمعروضة في الجدول (6) نجد ان بُعد مرونة التنفيذ يؤثر في المتغير التابع ثقة الزبون بنسبة عالية مقدارها (0.81) ، وبلغ مستوى المعنوية المتحقق (0.000). وهي اقل من النسبة المفترضة الباحث والبالغة (0.05) ، ووفق هذه النتائج يتم قبول هذه الفرضية على مستوى الدراسة ، وبعد هذا البعد من اكثر ابعاد المتغير المستقل تأثيراً على ثقة الزبون من خلال مقدار التأثير البالغ (81%) ، ويشير ذلك الى قدرة المنظمة المبحوثة على اعتماد اجراءات مرنة في تنفيذ خطتها التسويقية بما ينسجم مع رغبات الزبائن الحالية والمستقبلية مما يعزز من ثقتهم بالمنظمة وشعورهم بالرضا لتحقيق متطلباتهم .

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث استعراض لمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي اوردها الباحث استناداً على النتائج التي توصل اليها من خلال نتائج الاطر الفكرية والتحليلية والميدانية للبحث التي سيتم توضيحها حسب متغيرات البحث وذلك كالآتي :

#### اولاً- الاستنتاجات الخاصة بمتغير المرونة التسويقية

- 1- يوجد هناك اهتماماً نسبياً لإجراءات المرونة التسويقية في المنظمة المبحوثة اهمها فيما يتعلق بمرونة التنفيذ واقلها فيما يتعلق بمرونة المشاركة.
- 2- ان هناك اهتمام مقبول ولكن ليس بمستوى عالٍ المنظمة المبحوثة بمرونة المشاركة ، وقد تركز هذا الاهتمام بالافادة من افكار الزبائن في تحسين العمليات التسويقية .
- 3- ابدت المنظمة المبحوثة اهتماماً مقبولاً بمرونة التفاعل وخصوصاً فيما يتعلق باهتمامها بتنشيط علاقتها مع الزبائن ..
- 4- لقد بينت النتائج بان المنظمة المبحوثة تهتم بشكل جيد بإجراءات تنفيذ القرارات التسويقية المرنة والمعبر عنها بمرونة التنفيذ وابرزها التركيز على التنوع في منتجاتها لتلبية متطلبات الزبائن المتعددة.
- 5- تم تحديد بعض نقاط الضعف في الجانب التسويقي للمنظمة المبحوثة ، وقد يرجع السبب الرئيس لذلك الضعف الى السياسات الحكومية والقرارات المفروضة على عمل المنظمة المبحوثة بوصفها احدى التشكيلات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن يجعلها مقيدة بعض الشيء في اتخاذ بعض الاجراءات والتدابير اللازمة في تحسين وظائفها التسويقية.

### ثانياً- الاستنتاجات العملية الخاصة بمتغير ثقة الزبون

- 1- ان هناك اهتماماً كبيراً للمنظمة المبحوثة في تعزيز ثقة الزبائن ابرزها فيما يتعلق بالثقة بالعلامة التجارية للمنتج واقلها فيما يتعلق بالثقة في المنظمة.
- 2- تعمل المنظمة المبحوثة على تعزيز ثقة الزبائن بها وخاصة فيما يتعلق باهتمامها في الحفاظ على سمعتها لبناء علاقات جيدة مع الزبائن.
- 3- وجود اهتمام كبير للمنظمة المبحوثة في تعزيز ثقة الزبائن بمندوبي المبيعات وذلك بالتركيز على ضرورة ان يتمتع مندوبي المبيعات بالقيم الاخلاقية العالية.
- 4- يوجد هناك اهتمام واسع للمنظمة المبحوثة بتعزيز ثقة الزبائن بالعلامة التجارية لمنتجاتها، وذلك من خلال التركيز على نظرة الزبائن للعلامة التجارية لمنتجاتها بانها مميزة وذات سمعة جيدة.
- 5- ان هناك سعياً ادارة المنظمة باعتماد بعض الاجراءات التسويقية المرنة لكسب ثقة الزبائن على اعتبار ان تحقيق رضا الزبون هو من ضمن اهداف المنظمة الأساسية.

### ثالثاً-التوصيات الخاصة بمتغير المرونة التسويقية

- 1- يتعين على المنظمة المبحوثة الاهتمام المتزايد بمبدأ مرونة المشاركة وذلك من خلال دعم القرارات التسويقية المنسجمة مع متطلبات الزبائن.
- 2- ضرورة التركيز للمنظمة المبحوثة مشاركة الزبائن في عملية صنع قرارات تحسين جودة المنتجات وذلك من خلال الافادة من افكارهم ومقترحاتهم في تحسين نوعية واسعار المنتجات .
- 3- يتوجب على المنظمة المبحوثة الاهتمام بشكل اكبر في التفاعل مع الزبائن والانفتاح على المجتمع من خلال عقد ندوات مستمرة لبيان طبيعة عملها وجودة وسلامة منتجاتها.
- 4- ينبغي التركيز للمنظمة المبحوثة على مواكبة التكنولوجيا الجديدة لتحسين عملياتها الانتاجية والتسويقية وتنفيذها بشكل مرن.
- 5- يتوجب على المنظمة المبحوثة ان تعمل على الافادة من الخبرات الاكاديمية في الجامعات من اجل تحسين العمليات الانتاجية والتسويقية .
- 6- يستلزم من ادارة المنظمة المبحوثة على استحصال الموافقات القانونية اللازمة من الحكومة في الزام المؤسسات الحكومية التي تقدم وجبات غذائية ضمن خدماتها كالمستشفيات والمعققات على شراء منتجاتها بهدف تنشيط الجانب الانتاجي والتسويقي والاقتصادي للمنظمة .

### رابعاً-التوصيات الخاصة بمتغير ثقة الزبون

- 1- ضرورة تركيز المنظمة المبحوثة على زيادة اعداد الزبائن بشكل مستمر من خلال الاجراءات التسويقية المميزة المتمثلة بزيادة الوعي نحو السلامة الصحية للمنتجات وفتح اسواق جديدة تكون قريبة من الزبائن وبما يساهم في بناء سمعة طيبة وتكوين صورة متميزة لها من خلال كسب ثقة الزبائن وولائهم .

- 2- ينبغي على المنظمة المبحوثة الاهتمام بشكل اكبر بمشورة مندوبي المبيعات حول كيفية تطوير العلاقات مع الزبائن وكسب ثقتهم وذلك لكونهم الاقرب الى الزبائن والاكثر اطلاعاً على وجهات نظرهم.
- 3- يتوجب على المنظمة المبحوثة تعزيز ثقة الزبائن بالعلامة التجارية لمنتجاتها، وذلك من خلال اعتماد المواصفات المطابقة للمعايير العالمية للجودة ، مع التركيز على ضرورة تقليل شكاوى الزبائن على العلامة التجارية للمنظمة .
- 4- ينبغي ان تكون هناك حملات تثقيفية واسعة لزيادة وعي المستهلكين حول سلامة المنتجات الوطنية وخطورة المنتجات المستوردة .
- 5- يجب التركيز على الانشطة والاجراءات التي تؤدي الى زيادة ثقة الزبائن بالمنظمة المبحوثة ومنتجاتها وذلك من خلال فتح جسور التواصل معهم والافادة من وجهات نظرهم حول طبيعة المنتجات والاجراءات التسويقية المعتمدة من اجل معالجة بعض المشاكل الحاصلة في تلك العمليات.

### المصادر العربية

1. الطائي، يوسف حجيم و العبادي، هاشم فوزي، (2016)، مناهج البحث العلمي للبحوث الاعلامية والادارية والانسانية ، الطبعة الاولى ، دار الايام للنشر والتوزيع عمان - الاردن .

### References

- 1- *International Business & Economics Research Journal (Online)*, 11(5), 477.
- 2- Ball, D., Simões Coelho, P., & Machás, A. (2004). The role of communication and trust in explaining customer loyalty: An extension to the ECSI model. *European journal of marketing*, 38(9/10), 1272-1293.
- 3- Belonax Jr, J. J., Newell, S. J., & Plank, R. E. (2007). The role of purchase importance on buyer perceptions of the trust and expertise components of supplier and salesperson credibility in business-to-business relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(3), 247-258.
- 4- Călin, G. (2012). Strategies for increasing marketing flexibility: An application of the service dominant logic. MB School.
- 5- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902.
- 6- Chiravuri, A., & Nazareth, D. (2001). Consumer trust in electronic commerce: An alternative framework using technology acceptance. *AMCIS 2001 Proceedings*, 152.
- 7- Chiu, C. M., Chang, C. C., Cheng, H. L., & Fang, Y. H. (2009). Determinants of customer repurchase intention in online shopping. *Online information review*, 33(4), 761-784.

- 8- Combe, I. A., & Greenley, G. E. (2004). Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1456–1480.
- 9- Comer, J. M., Plank, R. E., Reid, D. A., & Pullins, E. B. (1999). Methods in Sales Research: Perceived Trust in Business-to-Business Sales: A New Measure. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(3), 61–71..
- 10- Cowles, D. L. (1997). The role of trust in customer relationships: asking the right questions. *Management Decision*, 35(4), 273–282.
- 11- DeCarlo, T. E. (2005). The effects of sales message and suspicion of ulterior motives on salesperson evaluation. *Journal of Consumer Psychology*, 15(3), 238–249.
- 12- Ennew, C., & Sekhon, H. (2007). Measuring trust in financial services: The trust index. *Consumer Policy Review*, 17(2), 62–69.
- 13- Guenzi, P., Guenzi, P., De Luca, L. M., De Luca, L. M., Spiro, R., & Spiro, R. (2016). The combined effect of customer perceptions about a salesperson's adaptive selling and selling orientation on customer trust in the salesperson: a contingency perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(4), 553–564.
- 14- Guenzi, P., Johnson, M. D., & Castaldo, S. (2009). A comprehensive model of customer trust in two retail stores. *Journal of Service Management*, 20(3), 290–316
- 15- Gurău, C. (2009). Marketing flexibility in the context of the service-dominant logic. *The Marketing Review*, 9(3), 185–197.
- 16- Hamoud, N. (2016). The Impact of Social Networks on Consumer Trust in Small E-Businesses (Doctoral dissertation, Université d'Ottawa/University of Ottawa).
- 17- Huang, Jason, H., & Dastmalchian, A. (2006). Implications of trust and distrust for organizations: Role of customer orientation in a four-nation study. *Personnel Review*, 35(4), 361–377.
- 18- Jafari, M., Rezaeenour, J., Mahdavi Mazdeh, M., & Hooshmandi, A. (2011). Development and evaluation of a knowledge risk management model for project-based organizations: a multi-stage study. *Management Decision*, 49(3), 309–329.
- 19- Johnson, J. L., Lee, R. P. W., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74–89.
- 20- Kantsperger, R., & Kunz, W. H. (2010). Consumer trust in service companies: a multiple mediating analysis. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(1), 4–25.
- 21- Kreikenberg, A. H. (2013). A Framework for Customer Trust Measurement (Doctoral dissertation, University of Gloucestershire).

- 22- Lau, G. T., & Lee, S. H. (1999). Consumers' trust in a brand and the link to brand loyalty. *Journal of Market-Focused Management*, 4(4), 341-370.
- 23- Leonidou, L. C., Kvasova, O., Leonidou, C. N., & Chari, S. (2013). Business unethicity as an impediment to consumer trust: The moderating role of demographic and cultural characteristics. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 397-415.
- 24- Leonidou, L. C., Talias, M. A., & Leonidou, C. N. (2008). Exercised power as a driver of trust and commitment in cross-border industrial buyer-seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 92-103.
- 25- Lin, R. J., Chen, R. H., & Kuan-Shun Chiu, K. (2010). Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, 110(1), 111-133.
- 26- Macintosh, G. (2009). Examining the antecedents of trust and rapport in services: Discovering new interrelationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(4), 298-305.
- 27- Massie, J. L. (2013). Flexibility in Management: A Concept in Economic Decision-Making. *Southern Economic Journal*, 447-457.
- 28- Moenaert, R. K., Souder, W. E., De Meyer, A., & Deschoolmeester, D. (1994). R&D-marketing integration mechanisms, communication flows, and innovation success. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 31-45.
- 29- Möllering, G., Bachmann, R., & Hee Lee, S. (2004). Introduction: Understanding organizational trust-foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 556-570.
- 30- Ngoc Phan, K., & Ghantous, N. (2013). Managing brand associations to drive customers' trust and loyalty in Vietnamese banking. *International Journal of Bank Marketing*, 31(6), 456-480.
- 31- Nguyen, B., & Mutum, D. S. (2012). A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*, 18(3), 400-419.
- 32- Oly Ndubisi, N., Jantan, M., Cha Hing, L., & Salleh Ayub, M. (2005). Supplier selection and management strategies and manufacturing flexibility. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(3), 330-349.
- 33- Ozer, M. (2002). The role of flexibility in online business. *Business horizons*, 45(1), 61-69.

- 34- Qu, Z., Wang, Y., Wang, S., & Zhang, Y. (2013). Implications of online social activities for e-tailers' business performance. *European Journal of Marketing*, 47(8), 1190-1212.
- 35- Ribbink, D., Van Riel, A. C., Liljander, V., & Streukens, S. (2004). Comfort your online customer: quality, trust and loyalty on the internet. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(6), 446-456.
- 36- Sallam, M. A. (2016). An Investigation of Corporate Image Effect on WOM: The Role of Customer Satisfaction and Trust. *International Journal of Business Administration*, 7(3), 27.
- 37- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*, Seventh edition, John Wiley & Sons Ltd..
- 38- Shalender, K. (2013). Market Focused Strategic Flexibility: Significance and Implications for Indian Automobile Industry, *International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM)* Vol. 1, Issue 3.
- 39- Shalender, K. (2016). Marketing flexibility measurement scale: conceptualization, development and nomological validation. *Journal of Strategic Marketing*, 1-11.
- 40- Shalender, K., Singh, N., & Sushil. (2015). AUTOFLEX: marketing flexibility measurement scale for automobile companies. *Journal of Strategic Marketing*, 25(1), 65-74.
- 41- Sharma, M. K., Sushil, & Jain, P. K. (2010). Revisiting flexibility in organizations: Exploring its impact on performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 11, 51-68.
- 42- Shockley-Zalabak, P. S., & Morreale, S. P. (2011). Building high-trust organizations. *Leader to Leader*, 2011(60), 39-45.
- 43- Singh, N., & Shalender, K. (2014). Success of Tata Nano through marketing flexibility: A SAP-LAP matrices and linkages approach. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 15(2), 145-160.
- 44- Sukdej, S., & Ussahawanitchakit, P. (2015). Dynamic marketing capability and marketing survival: evidence from auto parts businesses in Thailand. *The Business & Management Review*, 7(1), 177.
- 45- Thompson, Steven K., (2012), *Sampling*, Third Edition, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey ,Published simultaneously in Canada.

- 46- Twing-Kwong, S., Gerald Albaum, L., & Fullgrabe, L. (2013). Trust in customer-salesperson relationship in China's retail sector. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(3), 226-248.
- 47- Wellyan, J. (2016). INFLUENCE OF CORPORATE IMAGE AND RELATIONSHIP QUALITY ON CUSTOMER TRUST AND CUSTOMER LOYALTY ON THE PT GARUDA INDONESIA IN SURABAYA. *organization*, 4(11), 01-13.
- 48- Yang, S. C., Hung, W. C., Sung, K., & Farn, C. K. (2006). Investigating initial trust toward e-tailers from the elaboration likelihood model perspective. *Psychology & Marketing*, 23(5), 429-445.
- 49- Zboja, J. J., & Voorhees, C. M. (2006). The impact of brand trust and satisfaction on retailer repurchase intentions. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 381-390.