

أثر المرونة التسويقية في تعزيز المكانة الذهنية دراسة استطلاعية لشركة آسياسيل في محافظة ديالى(*)

الباحثة: سدير حسين علي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

alobaidisadeer782@gmail.com

أ.م.د. ليلى جارالله خليل
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

layla_garallah@uomosul.edu.iq

المستخلص:

يسعى البحث الحالي الى تحديد دور المرونة التسويقية في تعزيز المكانة الذهنية في شركة اسيا سيل في محافظة ديالى، فالمرونة التسويقية تعد ركيزة اساسية في أي منظمة في ظل ازدياد المنافسة، وبناء عليه تم اثاره تساؤلات عديدة حول مشكلة البحث، منها أثر مساهمة المرونة التسويقية في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمات الخدمية. ووقع الاختيار لعينة مؤلفة من (44) فردا واعتمدت استمارة الاستبيان للحصول على البيانات واستخدمت عدة اساليب احصائية في تحليل البيانات واستخراج النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وتوصل البحث الى استنتاجات منها وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التسويقية والمكانة الذهنية. الكلمات المفتاحية: المرونة التسويقية، المكانة الذهنية.

The effect of marketing flexibility in enhancing mental standing An exploratory study of the Asia Cell Company in Diyala Governorate

Assist. Prof. Dr. Layla Jarallah Khalil
Collage of Administration and Economics
University of Mosul

Researcher: Sadeer Hussein Ali
Collage of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

The current research seeks to define the role of marketing flexibility in enhancing the position of the Asia Cell Company in Diyala Governorate. Marketing flexibility is an essential pillar of any organization in light of the increase in competition, and accordingly many questions have been raised about the research problem, including the effect of the contribution of marketing flexibility in strengthening the mental standing of service organizations.

A sample consisting of (44) individuals was selected and a questionnaire form was adopted to obtain data. Several statistical methods were used in analyzing data and extracting results using the statistical program (SPSS). The research reached conclusions, including the existence of a significant correlation between marketing flexibility and mental standing.

Keywords: marketing flexibility, mental position.

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

المقدمة

تعد المرونة التسويقية من المفاهيم الحديثة في الالفية الثالثة، فتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئتها الخارجية ومواجهة المنافسين فضلا عن تلبية حاجات ورغبات الزبائن المستجدة، وبذات الوقت تزايد الاهتمام بالمكانة الذهنية للمنظمات لما لها دور في تكوين الآراء واتخاذ قرار الشراء وتشكيل السلوك للزبائن وتعد هدفا أساسيا تسعى اليه المنظمات المختلفة. ويتضمن البحث المحاور الآتية:

المحور الاول الإطار المنهجي للبحث.

المحور الثاني الإطار النظري.

المحور الثالث الإطار العملي.

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: تواجه المنظمات عامة والخدمية خاصة منافسة شديدة في وقتنا الحالي، فمع التطور التكنولوجي والتغير السريع في حاجات ورغبات الزبائن يتطلب منها ممارسة المرونة في انشطتها التسويقية لتتمكن من بناء مكانة ذهنية متميزة لدى زبائنها ونحاول في بحثنا الحالي الاجابة على التساؤلات البحثية الآتية:

١. هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التسويقية والمكانة الذهنية في المنظمة المبحوثة.

٢. هل هناك تأثير معنوي للمرونة التسويقية في المكانة الذهنية.

٣. هل يتباين مستوى التأثير المعنوي لأبعاد المرونة التسويقية في المكانة الذهنية.

ثانياً. أهمية البحث: تتمحور أهمية البحث حول أهمية متغيراته وابعاده الفكرية ودورها في تشجيع المنظمات على تطوير مرونتها وامكانياتها من اجل القدرة على تلبية متطلبات الزبائن وتحقيق المكانة الذهنية. ولذلك نجد ان المتغيرات الرئيسية في الدراسة والمتمثلة بالمرونة التسويقية والمكانة الذهنية نالت اهتمام المنظمات باعتبارها من الادوات والوسائل والاهداف التي تمكن المنظمات من تحسين ادائها، وتعزز من قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال وكذلك مواكبة المتطلبات المتجددة لحاجات الزبائن. وعلى هذا الاساس تكتسب هذه الدراسة أهمية فريدة من خلال جمعها لتلك المتغيرات للاستفادة منها في الوصول الى اهداف استراتيجية مهمة تتضمن تحقيق المرونة في القرارات التسويقية التي تمكنها من تعزيز المكانة الذهنية.

ثالثاً. اهداف البحث: من خلال ما تم عرضه من مشكلة الدراسة وأهميتها تم التوصل الى مجموعة من الأهداف:

١. بيان طبيعة الاسهامات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث (المرونة التسويقية، والمكانة الذهنية) من خلال عرضها وتحليلها واستكشاف أهميتها لمنظمات الاعمال.

٢. تحديد علاقة الارتباط بين المرونة التسويقية والمكانة الذهنية.

٣. تحديد تأثير المرونة التسويقية في المكانة الذهنية.

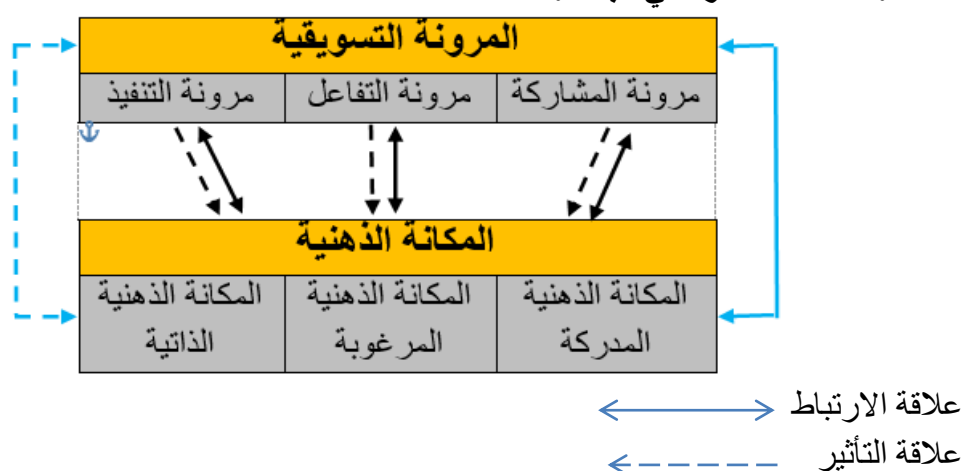
٤. تحديد مستوى التباين في التأثير المعنوي للمرونة التسويقية في المكانة الذهنية للمنظمة.

٥. توصل الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي تنفع المنظمة المبحوثة.

رابعاً. حدود البحث:

١. **الحدود المكانية:** تم اجراء البحث في عينة من فروع شركة آسياسيل في محافظة ديالى.

٢. الحدود الزمانية: خلال العام الدراسي (2021).
٣. الحدود البشرية: عينة مكونة من (44) فرداً من المديرين والعاملين في فروع آسياسيل في محافظة ديالى.
- خامساً. فرضيات البحث: تم وضع مجموعة من الفرضيات التي من شأنها أن تعالج مشكلة الدراسة الموضوعية وكالاتي:
١. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التسويقية والمكانة الذهنية وينبثق منها فرضيات فرعية.
٢. لا يوجد تأثير معنوي للمرونة التسويقية في المكانة الذهنية وينبثق منها فرضيات فرعية.
٣. لا يتباين مستوى التأثير المعنوي لأبعاد المرونة التسويقية في المكانة الذهنية.
- سادساً. المخطط الافتراضي للبحث:



الشكل (١): المخطط الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثتان.

المحور الثاني: الإطار النظري

❖ المرونة التسويقية:

أولاً. مفهوم المرونة التسويقية: يعتبر مفهوم المرونة التسويقية من المفاهيم الرئيسة التي ركزت عليها الادبيات الادارية. اذ اختلفت المفاهيم ذات العلاقة بهذا المصطلح لرغبة الباحثين بتحديد جوهر تأثير التهديدات الخارجية الغير متوقعة على المنظمة. (Gylling et al., 2012: 1284) والجدول (١) يلخص أبرز مفاهيم المرونة التسويقية التي تطرق اليها معظم الكتاب والباحثين.

الجدول (١): مفهوم المرونة التسويقية من وجهة نظر العديد من الباحثين

ت	الباحثون	مفهوم المرونة التسويقية
١	(Johnson et al., 2003: 7)	قدرة المنظمة على تغيير الاتجاهات بسرعة وإعادة تكوينها بشكل استراتيجي، خاصة فيما يتعلق بالمنتجات والأسواق.
٢	(الشيخ يحيى، ٢٠١٠: ١١)	قدرة المنظمة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة، استجابة للمتغيرات البيئية.
٣	(المعاضدي ومحمد، ٢٠١١: ١٣)	قدرة المنظمة على التعديل السريع لجهودها التسويقية في بيئة ديناميكية.

ت	الباحثون	مفهوم المرونة التسويقية
٤	(Massie, 3013: 451)	القدرة على إجراء أي تغييرات واختلافات في أساليب التسويق الضرورية في أوقات مختلفة وتحت ظروف محلية متباينة.

المصدر: اعداد الباحثان.

ثانياً. أهمية المرونة التسويقية: حدد (Shalender & Singh, 2015: 259-206) أهمية المرونة التسويقية في الآتي:

١. تمكن المنظمة من التعامل مع عدم التأكد فيما يتعلق بقدرات الرقابة والتحكم المتاحة وقدرات وموارد المنظمة.
 ٢. تكتسب المنظمة المرونة ميزة تنافسية نتيجة قدرتها على التغيير وإعادة وضعها بسرعة داخل الأسواق العالمية التنافسية.
 ٣. تتمكن المنظمات التي تتبنى المرونة التسويقية من التعامل بشكل أفضل مع تقلبات الطلب على المدى القصير فضلاً عن التهديدات طويلة الأجل الناتجة عن بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.
 ٤. تجعل المنظمة أكثر قدرة على إيجاد أسواق جديدة، وسرعة الدخول للأسواق الناشئة أو تقوم بتغيير الأسواق أو تركها عند ظهور الفرصة أو التهديد.
 ٥. تتيح للمنظمة في المدى القصير، إمكانية ضبط عدم التطابق بين العرض والطلب بينما تساعد على الأمد البعيد في معالجة المشكلات الاستراتيجية الأكثر أهمية المتعلقة بالمزيج التسويقي.
- ثالثاً. ابعاد المرونة التسويقية: لكي تتمكن المنظمة من تكوين انظمة معقدة لتكوين القيمة القادرة على تحقيق أقصى قدر من الرضا والفوائد لجميع الاطراف المعنية، لا بد ان تعتمد على تطبيق مرونة انظمة التسويق على جميع عمليات المشاركة والتفاعل والتنفيذ، ولكي تكتسب ثقة الزبائن لابد من ان تمنحهم الدور الكبير في صنع القرارات التسويقية، ويمكن ان يتم ذلك من خلال مشاركة الزبائن والتفاعل معهم وتنفيذ متطلباتهم وتوجهاتهم، وبناء عليه تم اختيار الابعاد الآتية للمرونة التسويقية لاتفاق عليها من قبل العديد من الباحثين وايضا لملائمتها الجانب العملي للبحث وهذه الابعاد هي:

١. مرونة المشاركة: يتطلب من المنظمات اليوم ان توجه اهتمامها نحو مشاركة الزبائن في صنع القرارات التسويقية، اذ يجب على الزبون ان يكون قادر على المساهمة في اتخاذ القرار وذلك لأنهم يرغبون بالمشاركة في عملية تكوين الشراكة، حيث انه عندما تكون احتياجات المستهلك بسيطة فان ذلك يؤدي الى تقليل قيمة الشراء او قد يفضل المستهلك شراء منتج عالي القيمة وذو مستوى معقول من الجودة فان ذلك يشير الى ازدياد قيمة الشراء. وتعتبر درجة الكفاءة التقنية، والرضا الشخصي المستمد من عملية تكوين الشراكة، والتكاليف المطلوبة للمشاركة الفعالة من العناصر الأخرى الممكنة التي يمكن أن تحدد مشاركة الزبائن في عملية تكوين الشراكة (Călin, 2012: 686).
- ويوضح (Gurău) ان مرونة المشاركة تتطلب من المنظمات الحفاظ على مزيج من أنظمة التسويق الكلاسيكية والحديثة، واستخدامها وفق الحالة المحددة كالآتي: (Gurău, 2009: 190)
- أ. عندما يتخذ الزبون قرار عدم المشاركة، لابد أن يكون شكل المنتج موحداً ومتاح عند الطلب، وفي هذه الحالة تكون جميع أعمال نظام التسويق افتراضية، وذلك باستخدام البيانات التي تم جمعها من أبحاث السوق والزبائن لإنتاج عرض موحّد للزبائن وتسويق موحّد.

ب. عندما يتخذ الزبون قرار عدم المشاركة، ولكنه على استعداد لاستكشاف العروض البديلة، يجب على نظام التسويق استخدام المدخلات المقدمة من قبل الزبائن الآخرين مع المعلومات الشخصية الديمغرافية المماثلة لتقديم مقترحات جديدة للتسويق.

٢. **مرونة التفاعل:** لا بد من المنظمات ان تعتمد على نوع من التفاعل مع زبائنها اذ تعبر التفاعلات عن تجارب الزبائن وقدرتها على خلق الثقة، تكوين التزام عاطفي، تعزيز تعاون الزبائن، تكوين العلاقات والشفافية الايجابية وتحقيق ولاء الزبائن (1: 2017, Terblanche) "تمثل مرونة التفاعل تكييف المنظمة مع متطلبات الزبائن من خلال قنوات الاتصال المتعددة التي تمكنها من تطوير العلاقات التسويقية معهم" لا بد من الزبائن ان يتمتعوا بإمكانية التفاعل مع المنظمة وعلى مختلف المستويات وعبر مختلف الانظمة. حيث تتمثل التحديات الرئيسية لمرونة التفاعل بالآتي: (Călin, 2012: 687)

- أ. تكييف التفاعل مع المستوى المحدد لمقدرات الزبون.
 - ب. التركيز على المعلومات التي يقدمها الزبون بكفاءة.
 - ج. جعل المعلومات متاحة بسهولة لأي ادارة يمكنها من تخصيص العرض التسويقي فيها.
 - د. النظر الى جميع اشكال قنوات الاتصال التي يمكن ان يستخدمها الزبائن
٣. **مرونة التنفيذ:** اذ تم تلقي مساهمة الزبون ولم يتم تنفيذها فمن غير الممكن التحدث عن نظام إنشاء القيمة الحقيقية المشتركة مع الزبون إذ ينبغي أن تكون سلسلة القيمة المضافة التنظيمية قادرة على استيعاب وتنفيذ متطلبات الزبائن، وخلق الاساس للعروض الشخصية للتسويق. ومع ذلك، قد لا يكون نهج التسويق الشخصي مربحا أو مرغوباً فيه لكل منظمة لهذا السبب ينبغي على أي منظمة تحدد مستوى المرونة التسويقية التي يمكن أن تكون مستدامة من ثمة إنشاء سلسلة من نقاط التنفيذ التي يمكنها استيعاب مساهمة الزبون واستعمالها لتخصيص عرض القيمة (Călin, 2012: 687). إذ عرف (الطائي، العمدي، ٢٠١٨: ١٠) مرونة التنفيذ بأنها "استجابة المنظمة للمتغيرات التي تطرأ على عملية تنفيذ القرارات والاستراتيجيات التسويقية من اجل ضمان نجاحها وتحقيق اهدافها المطلوبة"

❖ المكانة الذهنية:

أولاً. **مفهوم المكانة الذهنية وأهميتها:** في البداية وقبل الخوض في عرض التعريفات المتعلقة بالمكانة الذهنية، سوف نشرح معنى كلمة مكانة. فالمكانة وفقاً لما ورد في قاموس ويستر في طبعته الثانية بأنها "هي إحياء أو محاكاة لتجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة. وهي استرجاع لما اختزنه الذاكرة أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو السمع أو اللمس أو الشم أو التذوق. اما مفهوم المكانة الذهنية فقد وردت تعاريف متعددة نوضحها بالجدول (٢).

الجدول (٢): مفهوم المكانة الذهنية من وجهة نظر العديد من الكتاب والباحثين

ت	الباحثون	مفهوم المكانة الذهنية
١	Jandaghi et al., 2011: 154	نتيجة تصور الزبائن للمنظمة وكفاءتها الانتاجية والخدمية ومسؤولياتها الاجتماعية وكفاءتها عن طريق خبرتها في صناعة المنتجات وتسليمها الى الزبائن.
٢	معلا، ٢٠١٣: ٢٥٠	انطباع معين مترسخ في اذهان الزبائن بصفه خاصة والناس بصفة عامة عن منتجات المنظمة.

ت	الباحثون	مفهوم المكانة الذهنية
٣	عبد الامير، ٢٠١٣: ٢١٨	بناء عام وغير مدرك له عدة مزايا ويتكون من مجموعة عناصر عاطفية ومعرفية تسهم بتحديد وعرض مميزات الأشياء.
٤	Hashem & AL Rifai, 2011: 94	طريقة المنظمة التي يدرك من خلالها الزبائن منتجاتها.

المصدر: اعداد الباحثان.

من التعاريف السابقة نستخلص التعريف الآتي: هي عبارة عن مجموعة من الافكار التي تريد المنظمة ترسيخها في ذهن زبائنها الخارجين حيث تختلف فئات الزبائن التي تتعامل معهم وإن مكانة المنظمة هي عملية ديناميكية تفاعلية تمر بمراحل عديدة تتأثر كل مرحلة بما يسبقها وتؤثر فيما يلحق بها كما أنها متطورة ومتغيرة وتأخذ أشكال عديدة وقوالب مختلفة.

ثانياً أهمية المكانة الذهنية: وتتجلى هذه الأهمية بالنسبة للمنظمات بالآتي: (زيوان، ٢٠١٦: ٤)

١. مساعدة المنظمة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل.
٢. تدعيم علاقة المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.
٣. تنمي استعداد الجماهير للترتيب قبل إصدار الحكم على المنظمة في أوقات الأزمات.
٤. تدعيم العلاقات الطيبة للمنظمة مع الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة.
٥. المساعدة في إقناع الهيئات المالية والمستثمرين باستثمار أموالهم في المنظمة للمساعدة في دعم الجهود التسويقية للمنظمة.

ثالثاً. أنواع المكانة الذهنية: يرى ويستفالين أن أنواع المكانة الذهنية لدى الأشخاص تتمثل في ثلاث انواع هي (Westphalen, 2004):

١. المكانة الذهنية الذاتية: هي شعور وإحساس المنظمة بنفسها، ويعتقد (Dowling, 1994) إن بناء مكانة ذهنية ناجحة يتطلب من المنظمات أن تبدأ أولاً بتغيير مكانتها الذاتية، حيث أن التغيير في المكانة المدركة يقع على عاتق الأفراد العاملين في المنظمة، وأن الاتصال الذي يجري بينهم وبين الجمهور يقوي أو يضعف المكانة الذهنية لديهم (Ind, 1990).
 ٢. المكانة الذهنية المرغوبة المخطط لها: هي ما ترغب المنظمة في توصيله عن نفسها إلى الزبائن، ويجب أن تخطط المنظمة لمكانتها في أذهان زبائنها بشكل جيد، بحيث تكون واضحة وبدون غموض (Synder, 2000).
 ٣. المكانة الذهنية المدركة: هي التصورات، والأحاسيس، والعلاقات، ويعكس الإدراك عند الأشخاص حقيقتهم وهو إدراكهم الشخصي الذي يؤثر على قراراتهم الشرائية (الخطيب، ٢٠١٦).
- وتشير الدراسات وفقاً لذلك بأن المكانة الذاتية هي كيف يفكر الموظفون، وبماذا يشعرون، وأن المكانة المتوقعة هي ماذا تفعل المنظمة، وأن المكانة المدركة هي ماذا يفكر المستهلك وما الذي يؤثر على سلوكه تجاه هذه المنظمة.

المحور الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً. وصف متغير المرونة التسويقية وتشخيصه: تشير معطيات الجدول (٣) الى وجود نسبة اتفاق عالية بين اجابات الافراد المبحوثين حول ابعاد المرونة التسويقية المتمثلة بالبعد الاول مرونة المشاركة (x1-x4) بنسبة (86%) مما يدل ان هناك نسبة عالية من الاتفاق من جانب الافراد

المبحوثين تجاه هذا البعد اذ بلغ الوسط الحسابي (3.0698) والانحراف المعياري (1.04145) اما درجة عدم الاتفاق لهذا البعد فقد بلغت (14%) كما كانت نسبة الاستجابة لهذا البعد (0.6756) ومعامل الاختلاف (0.3083) مما يوشر ارتفاع نسبة ادراك الافراد المبحوثين، اما البعد الثاني من ابعاد المرونة التسويقية هو مرونة التفاعل (X5-X8) فكان نسبة الاتفاق (89%) مما يدل ان هناك نسبة عالية من الاتفاق تجاه هذا البعد اذ بلغ الوسط الحسابي (3.3430) والانحراف المعياري (0.90919) اما درجة عدم الاتفاق لهذا البعد بلغت (12%) فبلغت نسبة الاتفاق لهذا البعد (9.6686) ومعامل اختلاف (0.2720) مما يعني ارتفاع مستوى ادراك الافراد المبحوثين والتي تؤثر اهمية هذا البعد بالنسبة للمنظمة والافراد كما حصل في البعد الاول مع وجود فارق طفيف في النسب اما البعد الثالث من ابعاد المرونة التسويقية مرونة التنفيذ (X9-X12) فقد بلغت نسبة الاتفاق (93%) مما يوحي الى وجود نسبة اتفاق عالية جدا من قبل الافراد المبحوثين اذ بلغ الوسط حسابي (3.1977) والانحراف المعياري (0.71034) وتبين من خلال الجدول نسبة عدم اتفاق بلغت (10%) وبلغت نسبة الاستجابة (0.6395) ومعامل اختلاف (0.2221) مما يعني ارتفاع مستوى ادراك المبحوثين التي توضح اهمية هذا البعد أيضاً بالنسبة للأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة إذ إن هذا البعد لا تختلف أهميته عن الابعاد الأخرى مع وجود نسب متقاربة من جهة معدل الاستجابة لدى الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة، ويتبين مما ذكر انفا بان هناك نسبة ادراك عالية من الافراد المبحوثين لأبعاد متغير المرونة التسويقية يعد امرا منطقيا ومقبولا في الوقت الراهن حيث يتطلب وجود مرونة عالية تمكن المنظمة من تحقيق التميز ومواجهة المنافسة.

الجدول (٣): وصف متغير المرونة التسويقية وتشخيصه

اسم المتغير	رمز المتغير	بدائل الاستجابة												الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف
		اتفق تماماً		اتفق		لا اتفق		لا اتفق تماماً		اتفق تماماً		اتفق				
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
مرونة المشاركة	X1	10	23%	11	26%	13	30%	3	7%	6	14%	3.5011	1.16277	0.7002	0.3321	
	X2	13	30%	8	19%	14	33%	3	7%	5	12%	3.6163	1.20084	0.7233	0.3321	
	X3	4	9%	12	28%	24	56%	0	0%	3	7%	3.3256	0.91862	0.6651	0.2762	
	X4	0	0%	13	30%	25	58%	0	0%	5	12%	3.0698	0.88359	0.6140	0.2878	
	المؤشر الكلي	7	16%	11	26%	19	44%	1	2%	5	12%	3.3782	1.04145	0.6756	0.3083	
مرونة التفاعل	X5	2	5%	11	26%	24	56%	2	5%	4	9%	3.1163	0.93119	0.6233	0.2988	
	X6	5	12%	17	40%	16	37%	0	0%	5	12%	3.3953	1.09413	0.6791	0.3222	
	X7	0	0%	13	30%	27	63%	2	5%	1	2%	3.2093	0.63838	0.6419	0.1989	
	X8	9	21%	15	35%	15	35%	3	7%	1	2%	3.6512	0.97306	0.7302	0.2665	
	المؤشر الكلي	4	9%	14	33%	20	47%	2	5%	3	7%	3.3430	0.90919	0.6686	0.2720	
مرونة التنفيذ	X9	3	7%	7	16%	32	74%	1	2%	0	0%	3.2791	0.62965	0.6558	0.1920	
	X10	0	0%	16	37%	25	58%	0	0%	2	5%	3.2791	0.70121	0.6558	0.2138	
	X11	1	2%	12	28%	26	60%	3	7%	1	2%	3.2093	0.70906	0.6419	0.2209	
	X12	0	0%	10	23%	28	65%	1	2%	4	9%	3.0233	0.80144	0.6047	0.2651	
	المؤشر الكلي	1	2%	11	26%	28	65%	1	2%	2	5%	3.1977	0.71034	0.6395	0.2221	
المؤشر العام		4	9%	12	28%	23	53%	1	2%	3	8%	3.3063	0.88699	66.13%	26.83%	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثانياً. وصف متغير المكانة الذهنية وتشخيصه: تشير معطيات الجدول (٤) الى وجود نسبة اتفاق عالية بين اجابات الافراد المبحوثين حول ابعاد المكانة الذهنية المتمثلة بالبعد الاول المكانة الذهنية المدركة (x13-x15) بنسبة (90%) مما يدل ان هناك نسبة عالية جدا من الاتفاق من جانب الافراد المبحوثين تجاه هذا البعد اذ بلغ الوسط الحسابي (3.2636) والانحراف المعياري (0.82151) اما درجة عدم الاتفاق فكانت (10%) كما كانت نسبة الاستجابة لهذا البعد (0.6527) ومعامل الاختلاف (0.2517) مما يعني ارتفاع نسبة ادراك المبحوثين يؤثر اهمية هذا البعد بالنسبة للمنظمة المبحوثة، اما البعد الثاني من ابعاد المكانة الذهنية هو المكانة الذهنية المرغوبة (x16-x18) بنسبة اتفاق (93%) مما يوحي ان هناك نسبة عالية جدا من الاتفاق تجاه هذا البعد اذ بلغ الوسط الحسابي (3.7209) والانحراف المعياري (1.07112) اما درجة عدم الاتفاق لهذا البعد بلغت (7%) وبلغت نسبة الاستجابة لهذا البعد (0.7442) ومعامل اختلاف (0.2879) مما يعني ارتفاع مستوى ادراك المبحوثين والتي تؤثر اهمية هذا البعد بالنسبة للمنظمة والافراد ويتبين من خلال معطيات الجدول وجود نسبة اتفاق مقاربة مع نسبة البعد الثاني والثالث فيتبين في البعد الثالث من ابعاد المكانة الذهنية وهي المكانة الذهنية الذاتي (93%) ان هناك اتفاق ونسبة (x19-x21) مما يؤثر الى وجود نسبة اتفاق عالية جدا من قبل الافراد المبحوثين اذ بلغ الوسط الحسابي (3.4961) والانحراف المعياري (0.94108) وتبين من خلال الجدول نسبة عدم اتفاق بلغت (7%) ونسبة الاستجابة (0.6992) ومعامل اختلاف (0.2692) مما يعني ارتفاع مستوى ادراك الافراد المبحوثين التي توضح أهمية هذا البعد أيضاً بالنسبة للأفراد المبحوثين إذ إن هذا البعد لا تختلف أهميته عن الابعاد الأخرى مع وجود نسب مقاربة من جهة معدل الاستجابة لدى الأفراد المبحوثين، ويتبين مما ذكر انفا بان نسبة ادراك الافراد المبحوثين لأبعاد متغير المكانة الذهنية يعد امرا منطقيا ومقبولا .

الجدول (٤): وصف متغير المكانة الذهنية وتشخيصه

اسم المتغير	رمز المتغير	بدائل الاستجابة												الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف
		اتفق تماماً		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق تماماً						
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد					
المكانة الذهنية المدرّكة	X13	0	0%	11	26%	28	65%	3	7%	1	2%	0.63925	0.6279	0.2036		
	X14	0	0%	8	19%	32	74%	0	0%	3	7%	0.68846	0.6093	0.2260		
	X15	11	26%	12	28%	15	35%	2	5%	3	7%	1.13682	0.7209	0.3154		
	المؤشر الكلي	4	9%	10	23%	25	58%	2	5%	2	5%	3.2636	0.82151	0.2517		
المكانة الذهنية المرغوبة	X16	16	37%	11	26%	11	26%	1	2%	4	9%	1.24515	0.7581	0.3285		
	X17	15	35%	12	28%	15	35%	0	0%	1	2%	0.96103	0.7860	0.2445		
	X18	9	21%	6	14%	25	58%	1	2%	2	5%	1.00717	0.6884	0.2926		
	المؤشر الكلي	13	30%	10	23%	17	40%	1	2%	2	5%	3.7209	1.07112	0.2879		
المكانة الذهنية الذاتية	X19	1	2%	9	21%	30	70%	2	5%	1	2%	0.65211	0.6326	0.2062		
	X20	15	35%	9	21%	14	33%	1	2%	4	9%	3.6977	1.24470	0.3366		
	X21	9	21%	12	28%	20	47%	1	2%	1	2%	3.6279	0.92642	0.2554		
	المؤشر الكلي	8	19%	10	23%	22	51%	1	2%	2	5%	3.4961	0.94108	0.2692		
المؤشر العام		8	19%	10	23%	22	51%	1	2%	2	5%	3.4935	0.94457	27.04%		

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث:

١. تحليل نتائج علاقات الارتباط بين متغيري البحث:

أ. تحليل نتائج علاقات الارتباط بين المرونة التسويقية والمكانة الذهنية على المستوى الكلي: أوضحت النتائج المبينة في الجدول (٥) أن قيمة معامل الارتباط بين المرونة التسويقية والمكانة الذهنية بلغت (0.698) وهي علاقة ارتباط معنوية موجبة ومتوسطة وتدعمها قيمة (T) المحسوبة (6.241) وهي أكبر من القيمة الجدولية المحسوبة (2.019) وعند مستوى معنوية (0.05) وبناءً عليه يتم رفض فرضية البحث الأولى التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التسويقية والمكانة الذهنية) وقبول الفرضية البديلة.

الجدول (٥): علاقة الارتباط بين المرونة التسويقية والمكانة الذهنية على المستوى الكلي

معامل الارتباط	المكانة الذهنية المرونة التسويقية
0.698 (6.241)*	علاقة الارتباط

$$P \leq 0.05, \quad N = 43, \quad df = (1, 41), \quad t = 2.019$$

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ب. تحليل علاقة الارتباط بين أبعاد المرونة التسويقية والمكانة الذهنية على المستوى الجزئي:

- علاقة الارتباط بين بعد مرونة المشاركة والمكانة الذهنية: سجلت نتائج الجدول (٦) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بدرجة ضعيفة يدعمها قيمة (T) المحسوبة (2.631) أكبر من قيمتها الجدولية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.380) عند مستوى معنوية (0.05) وجاءت في المرتبة الثالثة مقارنة بعلاقات الأبعاد الأخرى مع المكانة الذهنية وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين مرونة المشاركة والمكانة الذهنية) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى، وقبول الفرضية البديلة.

- علاقة الارتباط بين بعد مرونة التفاعل والمكانة الذهنية: توضح نتائج الجدول (٦) عن وجود علاقة ارتباط معنوية مقبولة بين بعد مرونة التفاعل والمكانة الذهنية تدعمها قيمة (T) المحسوبة (5.640) أكبر من قيمتها الجدولية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.661) عند مستوى معنوية (0.05) وجاءت في المرتبة الأولى مقارنة بعلاقات الأبعاد الأخرى مع المكانة الذهنية وبناءً عليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد مرونة التفاعل والمكانة الذهنية) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة.

- علاقة الارتباط بين بعد مرونة التنفيذ والمكانة الذهنية: توضح نتائج الجدول (٦) عن وجود علاقة ارتباط معنوية مقبولة بين بعد مرونة التنفيذ والمكانة الذهنية تدعمها قيمة (T) المحسوبة (6.662) أكبر من قيمتها الجدولية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.121) عند مستوى معنوية (0.05) وجاءت في المرتبة الأولى مقارنة بعلاقات الأبعاد الأخرى مع المكانة الذهنية وبناءً عليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد مرونة التنفيذ والمكانة الذهنية) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة.

الجدول (٦): علاقة الارتباط بين المرونة التسويقية والمكانة الذهنية على المستوى الجزئي

المكانة الذهنية	أبعاد المرونة التسويقية
معامل الارتباط	
0.380 (2.631)*	مرونة المشاركة
0.661 (5.640)*	مرونة التفاعل
0.721 (6.662)*	مرونة التنفيذ

$$P \leq 0.05, N = 43, df = (1, 41), t = 2.019$$

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

٢. تحليل نتائج تأثير المرونة التسويقية في المكانة الذهنية:

أ. نتائج العلاقة التائية بين المرونة التسويقية (المتغير المستقل) في تعزيز المكانة الذهنية (المتغير التابع) على المستوى الكلي: أشارت النتائج المبينة في الجدول (٧) وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة التسويقية في المكانة الذهنية على المستوى الكلي للمنظمة المبحوثة، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (38.951) وهي أعلى بكثير من القيمة الجدولية لها والبالغة (4.076) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,41) فيما بلغ مُعامل التحديد (R^2) (0.487) وهذا يشير إلى أن المرونة التسويقية اسهمت في تفسير (48%) من التأثيرات الحاصلة في تعزيز المكانة الذهنية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار من الأساس، فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.551) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.019) بمستوى دلالة معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,41)، وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص، (لا يوجد تأثير معنوي للمرونة التسويقية في المكانة الذهنية على المستوى الكلي) وقبول الفرضية البديلة.

الجدول (٧): علاقة التأثير بين المرونة التسويقية والمكانة الذهنية على المستوى الكلي

مستوى المعنوية	F		R^2	التأثير		المكانة الذهنية المرونة التسويقية
	الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
0.000	4.076	38.951	0.487	0.608 (6.241)*	1.222 (2.551)*	علاقة والتأثير

$$P \leq 0.05, N = 43, df = (1, 41), t = 2.019$$

ب. العلاقة التائية لأبعاد المرونة التسويقية (منفردة) في تعزيز المكانة الذهنية (مجتمعة):

- تأثير بعد مرونة المشاركة في تعزيز المكانة الذهنية: وضحت أرقام الجدول (٨) وجود تأثير معنوي لبعد مرونة المشاركة في تعزيز المكانة الذهنية بعدها متغيراً معتمداً ويدعمها قيمة (F) المحسوبة البالغة (6.906) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.076) عند مستوى معنوية (0.012) ودرجتي حرية (1,41)، أما قيمة مُعامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.144) وهذا يعني أن بعد مرونة المشاركة أسهم في تفسير (14%) من التباين الحاصل في تعزيز المكانة الذهنية والباقي يعود إلى متغيرات غير منظورة ولا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في أنموذج الانحدار

أصلاً، ويدعم هذه النتيجة قيمة معاملات (β) في المنظمة المبحوثة إذ بلغت (0.906) (6.615) على التوالي، أما قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت (2.121) وهي قيمة معنوية؛ لأنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.019) عند مستوى معنوية (0.05)، وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: (لا يوجد تأثير معنوي لبعد مرونة المشاركة في تعزيز المكانة الذهنية) وقبول الفرضية البديلة.

- تأثير بعد مرونة التفاعل في تعزيز المكانة الذهنية: وضحت أرقام الجدول (٨) وجود تأثير معنوي لبعد مرونة التفاعل في تعزيز المكانة الذهنية بعدها متغيراً معتمداً، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة البالغة (31.829) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.076) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,41) أما قيمة مُعامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.437) وهذا يعني أن بعد مرونة التفاعل أسهم في تفسير (43%) من التباين الحاصل في تعزيز المكانة الذهنية والباقي يعود إلى متغيرات غير منظورة ولا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في أنموذج الانحدار أصلاً، ويدعم هذه النتيجة قيمة معاملات (β) في المنظمة المبحوثة إذ بلغت (3.919) (1.505) على التوالي، أما قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت (2.973) وهي قيمة معنوية لأنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.019) عند مستوى معنوية (0.05)، وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: (لا يوجد تأثير معنوي لبعد مرونة التفاعل في تعزيز المكانة الذهنية) وقبول الفرضية البديلة.

- تأثير بعد مرونة التنفيذ في تعزيز المكانة الذهنية: وضحت أرقام الجدول (٨) وجود تأثير معنوي لبعد مرونة التنفيذ في تعزيز المكانة الذهنية بعدها متغيراً معتمداً، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة البالغة (44.294) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.076) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,41) أما قيمة مُعامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.52) وهذا يعني أن بعد مرونة التنفيذ أسهم في تفسير (52%) من التباين الحاصل في تعزيز المكانة الذهنية والباقي يعود إلى متغيرات غير منظورة ولا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في أنموذج الانحدار أصلاً، ويدعم هذه النتيجة قيمة معاملات (β) في المنظمات المبحوثة إذ بلغت (1.477) (5.559) على التوالي، أما قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت (3.782) وهي قيمة معنوية، لأنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.019) عند مستوى معنوية (0.05)، وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: (لا يوجد تأثير معنوي لبعد مرونة التنفيذ في تعزيز المكانة الذهنية) وقبول الفرضية البديلة.

الجدول (٨): علاقة التأثير بين المرونة التسويقية والمكانة الذهنية على المستوى الجزئي

مستوى المعنوية	F		R ²	التأثير		المكانة الذهنية أبعاد المرونة التسويقية
	الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
0.012	4.076	6.906	0.144	0.906 (2.628)*	6.615 (2.121)*	مرونة المشاركة
0.000	4.076	31.829	0.437	1.505 (5.642)*	3.919 (2.973)*	مرونة التفاعل
0.000	4.076	44.294	0.52	1.477 (6.655)*	5.559 (3.782)*	مرونة التنفيذ

$$P \leq 0.05, N = 43, df = (1, 41), t = 2.019$$

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. نستنتج من خلال التحليل الإحصائي الخاص بوصف وتشخيص متغير المرونة التسويقية هناك إدراك عالي من قبل الأفراد المبحوثين عن أبعاد هذا المتغير وجاء بعد مرونة التفاعل بالمرتبة الأولى، ويؤكد هذا اهتمام الزبائن بالحصول على المعلومات الكافية عن الخدمات التي تعرضها المنظمة المبحوثة وإتاحة خيارات متعددة للزبائن.
٢. توضح نتائج الوصف والتشخيص لمتغير المكانة الذهنية هناك إدراك عالي من قبل الأفراد المبحوثين على أبعاد هذا المتغير وجاء بعد المكانة الذهنية المرغوبة بالمرتبة الأولى ليؤشر اهتمام الزبائن بالمبادرات الجديدة للارتقاء بالخدمة وسرعة الاستجابة من قبل المنظمة المبحوثة في تلبية طلباتهم.
٣. أوضحت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التسويقية والمكانة الذهنية على المستوى الكلي والجزئي وكانت أقوى علاقة ارتباط بين بعد مرونة التفاعل والمكانة الذهنية ليؤشر ضرورة بناء علاقات مستدامة مع الزبائن من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم.
٤. أسفرت نتائج التحليل عن وجود تأثير للمرونة التسويقية معنوي موجب يعزز المكانة الذهنية على المستوى الكلي والجزئي، فكانت أقوى علاقة تأثير لبعد مرونة التفاعل في المكانة الذهنية هذا يتوافق مع علاقة الارتباط كما ذكر في النقطة السابقة.

ثانياً. التوصيات:

١. أهمية تعزيز وتحسين المرونة التسويقية ليصب في تحقيق المزيد من المكانة الذهنية.
٢. تعزيز الاهتمام بالمرونة التسويقية، إذ إن للمرونة دور مهم وكبير في بقاء واستمرار المنظمة.
٣. لا بد من زيادة تطوير كفاءة العاملين في البيع والأعلام وزيادة تحسين قدراتهم وإتقان العمل ومراعاتهم لأخلاق المهنة من خلال إقامة دورات خاصة في هذا الجانب.
٤. رسم صورة ذهنية جيدة عن المنظمة وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالخدمات التي تقدمها للزبائن.
٥. الاطلاع المستمر على متطلبات الزبائن ومعالجة المشاكل التي تواجههم.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. الكلابي، امير نعمة مخيف، (٢٠١٧)، بناء بصيرة الزبون على أساس التسويق الشمولي من خلال البراعة التسويقية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٢. الشيخ يحيى، بسمة وليد سليم، (٢٠١٠)، أثر المرونة التسويقية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرار الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
٣. الدليمي، عبد الرزاق محمد، (٢٠١١)، العلاقات العامة في التطبيق، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.
٤. القبلان، نجاح، (٢٠١٦)، المكانة الذهنية لمهنة المكتبات والمنظمات المعلوماتية ومستقبلها، رسالة ماجستير، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية.
٥. الدسوقي، احمد، (٢٠٠٧)، المكانة الذهنية لرجل الشرطة لدى الرأي العام المصري، ورقة عمل مقدمة في احدى دورات برنامج الامم المتحدة الانمائي، مشروع دعم القدرات في مجال حقوق الانسان، القاهرة.

٦. حجاب، محمد منير، (٢٠٠٧)، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط١، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
 ٧. علي عجوة، العلاقات العامة والمكانة الذهنية، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة.
 ٨. علي محمد الخطيب، (٢٠١٦)، أثر الخداع التسويقي في بناء المكانة الذهنية للمستهلكين في سوق الخدمات الأردني، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط.
 ٩. علي فلاح الزعبي، (٢٠١٥)، دور إدارة علاقات الزبائن في تعزيز المكانة الذهنية في شركات إنتاج المياه المعدنية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
 ١٠. عجوة، علي، (٢٠٠٨)، الاسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
 ١١. كريمان فريد، علي عجوة، (٢٠٠٥)، إدارة العلاقات العامة بين الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات، ط١، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.
 ١٢. مصطفى، عبد الكريم خليل، (٢٠١٣)، المكانة الذهنية والعلاقات العامة، ط١، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- مذكرات ورسائل:**
١. الزوبير زيوان، (٢٠١٦)، أثر المكانة الذهنية للمنظمة الخدمية على القرار الشرائي للزبائن، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
 ٢. رابح بلقاسم، صورة المؤسسة وتقييم استراتيجيتها الاتصالية التسويقي، مذكرة ماجستير فرع تسويق، جامعة الجزائر، ٢٠٠٥-٢٠٠٦.
 ٣. صادق زهراء، إدارة المكانة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات، رسالة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص تسويق، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، (٢٠١٥-٢٠١٦).
 ٤. علي محمد الخطيب، (٢٠١١)، أثر الخداع التسويقي في بناء المكانة الذهنية للمستهلكين في سوق الخدمات الأردني، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط.
 ٥. فاسي فاطمة الزهراء، استراتيجية صورة المنظمة وأثرها على سلوك المستهلك: دراسة حالة منظمة هنكل الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، ٢٠٠٢-٢٠٠٣.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Awwad, Abdulkareem, Salameh, (2009), The Influence of strategic flexibility on the Achievement of strategic objectives: an Empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies, Jordan journal of Business Administration, volume5, no.2.
2. Philip Kotler ET autres, (2012), Marketing management, 15eme édition, Pearson éducation, Paris, France.
3. Combe & greenly, (2004), I an A, Gordon. E., Capabilities for Strategic Flexibility: A Cognitive Content Framework, European Journal of Marketing, Vol. 38 Iss 11/12.
4. Călin, G., (2012), Strategies for increasing marketing flexibility: An application of the service dominant logic. MB School.
5. Dowling, Grahame, (1994), Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand. Melbourne: kogan Page.
6. Gurău, C., (2009), Marketing flexibility in the context of the service-dominant logic. The Marketing Review, 9 (3).

7. Harrigan, K. R., (1988), Joint ventures and competitive strategy. Strategic management journal, 9 (2).
8. Ind, N., (1990), the corporat image: Strategies for affective identity programmes. London: kogan Page pearson éducation, Paris, France, 2012.
9. Massie, J. L., (2013), Flexibility in management: A concept in economic decision-making. Southern Economic Journal, 447-457.
10. Snyder, B., (2000), Amster Yard upends elite image. Advertising Age, 71 (5).
11. Shalender, K. & Singh, N., (2015), an Approach towards Marketing SOS. th Global Conference on Flexible Systems Management, IIM-Kozhikode, India.
12. Shalender, K., & Singh, N., (2015), marketing flexibility: Significance and implications for automobile industry. Global Journal of Flexible Systems Management, 16 (3).
13. Zeithaml, Valarie A, Bitner, M. J., Gremler, D. D., & Pandit, A., (2018), Services marketing: Integrating customer focus across the firm. Irwin/McGraw-Hill Boston.