

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

الباحثة: سدير حسين علي  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

alobaidisadeer782@gmail.com

أ.م.د. ليلى جار الله خليل  
كلية الادارة 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 اثارة تساؤلات عديدة حول مشكلة البحث، منها أثر مساهمة المرونة التسويقية في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمات الخدمية.

ووقع الاختيار لعينة مؤلفة من (44) فردا واعتمدت استمار 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 مستمد من رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

## المقدمة

تعد المرونة التسويقية من المفاهيم الحديثة في الآلية الثالثة، فتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئتها الخارجية ومواجهة المنافسين فضلاً عن تلبية حاجات ورغبات الزبائن المستجدة، وبذات الوقت تزداد الاهتمام بالمكانة الذهنية للمنظمات لما لها دور في تكوين الآراء واتخاذ قرار الشراء وتشكيل السلوك للزبائن وتعد هدفاً اساسياً تسعى إليه المنظمات المختلفة.

- ويتضمن البحث المحاور الآتية:
- المحور الأول الإطار المنهجي للبحث.
  - المحور الثاني الإطار النظري.
  - المحور الثالث الإطار العملي.
  - المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

### المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاًً. مشكلة البحث: تواجه المنظمات عامة والخدمية خاصة منافسة شديدة في وقتنا الحالي، فمع التطور التكنولوجي والتغيير السريع في حاجات ورغبات الزبائن يتطلب منها ممارسة المرونة في انشطتها التسويقية لتمكن من بناء مكانة ذهنية متغيرة 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: تمحور 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 المتتجدة لاحتياجات الزبائن. وعلى هذا الاساس تكتسب هذه الدراسة اهمية 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 واهميتها تم التوصل الى مجموعة من الأهداف:

١. بيان طبيعة الاسهامات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث (المرونة التسويقية، والمكانة الذهنية) من خلال عرضها وتحليلها واستكشاف اهميتها 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 والمقترنات التي تنفع المنظمة المبحوثة.

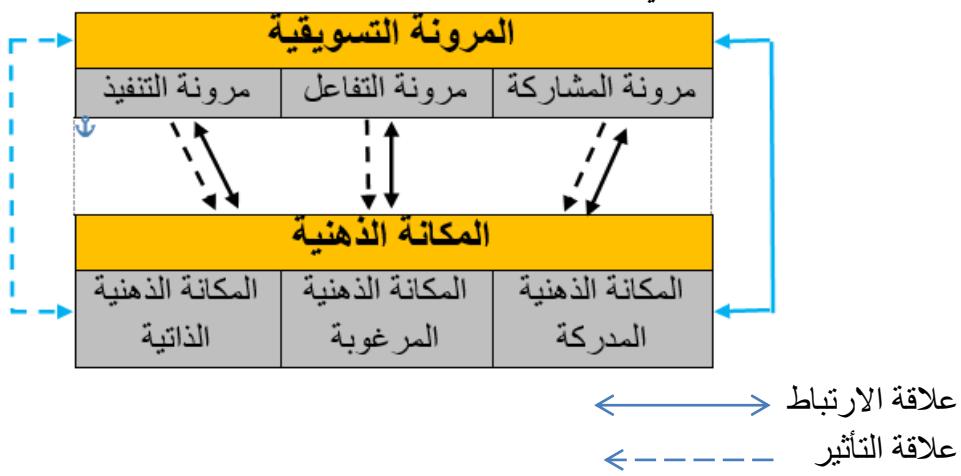
### رابعاً. حدود البحث:

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 المديرون والعاملين في فروع آسياسيل في محافظة ديالى.
- خامساً. فرضيات البحث: تم وضع مجموعة من الفرضيات التي من شأنها أن تعالج مشكلة الدراسة الموضوعة وكالآتي:

  ١. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التسويقية والمكانة الذهنية وينبع منها فرضيات فرعية.
  ٢. لا يوجد تأثير معنوي للمرنة التسويقية في المكانة الذهنية وينبع منها فرضيات فرعية.
  ٣. لا يتباين مستوى التأثير المعنوي لأبعد المرنة التسويقية في المكانة الذهنية.

#### سادساً. المخطط الافتراضي للبحث:



الشكل (١): المخطط الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثان.

#### المحور الثاني: الإطار النظري

##### ❖ المرونة التسويقية:

أولاً. مفهوم المرونة التسويقية: يعتبر مفهوم المرونة التسويقية من المفاهيم الرئيسية 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

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

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

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 التأكيد 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 فضلا عن التهديدات طويلة الأجل الناتجة عن بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.
  ٤. تجعل المنظمة أكثر قدرة على ايجاد أسواق جديدة، وسرعة الدخول للأسواق الناشئة او تقوم بتغيير الأسواق أو تركها عند ظهور الفرصة أو التهديد.
  ٥. تتيح للمنظمة في المدى القصير، إمكانية ضبط عدم التطابق بين العرض والطلب بينما تساعدها 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 اقصى قدر من الرضا والفوائد لجميع الاطراف المعنية، لا بد ان تعتمد على تطبيق مرونة انظمة التسويق على جميع عمليات المشاركة والتفاعل والتتنفيذ، 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 الاتية 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، والتکاليف المطلوبة للمشاركة الفعالة من العناصر الأخرى الممكنة التي يمكن أن تحدد مشاركة الزبائن في عملية تكوين الشراكة (Călin, 2012: 686).
٢. **ويوضح (Gurău)** ان مرونة المشاركة تتطلب من المنظمات الحفاظ على مزيج من أنظمة التسويق الكلاسيكية والحديثة، واستخدامها وفق الحالة المحددة كالتالي: (Gurău, 2009: 190).
٣. عندما يتخذ الزبون قرار عدم المشاركة، لابد أن يكون شكل المنتج موحداً ومتاحاً عند الطلب، وفي هذه الحالة تكون جميع أعمال نظام التسويق افتراضية، وذلك باستخدام البيانات التي تم جمعها من أبحاث السوق والزبائن لإنتاج عرض موحد للزبائن وتسويق موحد.

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 демографية المماثلة لتقدير مقتراحات جديدة للتسويق.

٢. **مرنة التفاعل:** لابد من المنظمات ان تعتمد على نوع من التفاعل مع زبائنهما اذ تعبّر التفاعلات عن تجارب الزبائن وقدرتها على خلق الثقة، تكوين التزام عاطفي، تعزيز تعاون الزبائن، تكوين العلاقات والشفافية الايجابية وتحقيق ولاء الزبائن (Terblanche, 2017: 1) "تمثل مرنة التفاعل تكيف المنظمة مع متطلبات الزبائن من خلال قنوات الاتصال المتعددة التي تمكنها من تطوير العلاقات التسويقية معهم" لابد من الزبائن ان يتمتعوا بإمكانية التفاعل مع المنظمة وعلى مختلف المستويات وعبر مختلف الانظمة. حيث تمثل التحديات الرئيسية لمرنة التفاعل بالآتي:

(Călin, 2012: 687)

أ. تكيف التفاعل مع المستوى المحدد لمقدرات الزبون.

ب. التركيز على المعلومات التي يقدمها الزبون بكفاءة.

ج. جعل المعلومات متوافرة بسهولة لأي ادارة يمكنها من تخصيص العرض التسويقي فيها.

د. النظر الى جميع اشكال قنوات الاتصال التي يمكن ان يستخدمها الزبائن

٣. **مرنة التنفيذ:** اذ تم تلقي مساهمة الزبون ولم يتم تنفيذها فمن غير الممكن التحدث عن نظام إنشاء القيمة الحقيقة المشتركة مع الزبون إذ ينبغي أن تكون سلسلة القيمة المضافة التنظيمية قادرة على استيعاب وتقييد متطلبات الزبائن، وخلق الاساس للعروض الشخصية للتسويق. ومع ذلك، قد لا يكون نهج التسويق الشخصي مربحا أو مرغوبا فيه لكل منظمة لهذا السبب ينبغي على أي منظمة تحديد مستوى المرنة 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) مرنة التنفيذ بانها "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 وفقا لما ورد في قاموس ويستر في طبعته الثانية بأنها "هي إحياء أو محاكاة لتجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة. وهي استرجاع لما اختزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو السمع أو اللمس أو الشم أو التذوق. اما مفهوم المكانة الذهنية فقد وردت تعريفات متعددة نوضحها بالجدول (٢).

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

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

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

المصدر: اعداد الباحثان.

من التعريف السابقة نستخلص التعريف الاتي: هي عبارة عن مجموعة من الافكار التي تريد المنظمة ترسيخها في ذهن زبائنهما 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 متغيرة 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. تبني استعداد الجماهير للتوريث 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 لمساعدتها في دعم الجهود التسويقية للمنظمة.

ثالثاً. أنواع المكانة الذهنية: يرى ويستفالين أن أنواع المكانة الذهنية لدى الأشخاص تتتمثل في ثلاثة 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 بتعديل 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 زبائنهما بشكل جيد، بحيث تكون واضحة وبدون غموض (Synder, 2000).
٣. المكانة الذهنية المدركة: هي التصورات، والأحساس، وال العلاقات، ويعكس الإدراك عند الأشخاص حقيقهم وهو إدراكمهم 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) إلى وجود نسبة اتفاق عالية بين اجابات الأفراد المبحوثين حول ابعاد المرونة التسويقية المتمثلة بالبعد الاول مرونة المشاركة (x1-x4) بنسبة (86%) مما يدل ان هناك نسبة عالية من الاتفاق من جانب الأفراد

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 يؤشر ارتفاع نسبة ادراك الافراد المبحوثين، اما البعد الثاني من ابعد المرونة التسويقية هو مرؤنة 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 الاستجابة لهذا البعد (9.6686) ومعامل اختلاف (0.2720) مما يعني ارتفاع مستوى ادراك الافراد المبحوثين والتي تؤشر اهمية هذا البعد بالنسبة للمنظمة والافراد كما حصل في البعد الاول مع وجود فارق طفيف في النسب اما البعد الثالث من ابعد المرونة التسويقية مرؤنة 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 (63.95%) ومعامل اختلاف (0.2221) مما يعني ارتفاع مستوى ادراك المبحوثين التي توضح أهمية هذا البعد أيضاً بالنسبة للأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة إذ إن هذا البعد لا تختلف أهميته عن الابعاد الأخرى مع وجود نسب مقاربة من جهة معدل الاستجابة لدى الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة، وتبين مما ذكر انفاً بان هناك نسبة ادراك عالية من الافراد المبحوثين لأبعاد متغير المرؤنة التسويقية يعد امراً منطقياً ومقبولاً في الوقت الراهن حيث يتطلب وجود مرؤنة عالية تمكن المنظمة من تحقيق التميز ومواجهة المنافسة.

### الجدول (٣): وصف متغير المرؤنة التسويقية وتشخيصه

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

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 (٩٠%) 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 (١٠%) كما كانت نسبة الاستجابة لهذا البعد (0.6527) ومعامل الاختلاف (0.2517) مما يعني ارتفاع نسبة ادراك المبحوثين يؤشر اهمية هذا البعد بالنسبة للمنظمة المبحوثة، اما البعد الثاني من ابعاد المكانة الذهنية هو المكانة الذهنية المرغوبة (X16-x18) بنسبة اتفاق (٩٣%) 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 اذ بلغت (٧%) وبلغت نسبة الاستجابة لهذا البعد (0.7442) ومعامل اختلاف (0.2879) مما يعني ارتفاع مستوى ادراك المبحوثين والتي تؤشر اهمية هذا البعد بالنسبة للمنظمة والافراد ويتبين من خلال معطيات الجدول وجود نسبة اتفاق متقربة مع نسبة البعد الثاني والثالث فيتبين في البعد الثالث من ابعاد المكانة الذهنية وهي المكانة الذاتية (٩٣%) ان هناك اتفاق وبنسبة (X19-x21) مما يؤشر الى وجود نسبة اتفاق عالية جدا من قبل الافراد المبحوثين اذ بلغ الوسط الحسابي (3.4961) والانحراف المعياري (0.94108) وتتبين من خلال الجدول نسبة عدم اتفاق بلغت (٧%) ونسبة الاستجابة (٦٩%) ومعامل اختلاف (0.6992) مما يعني ارتفاع مستوى ادراك الافراد المبحوثين التي توضح اهمية هذا البعد أيضاً بالنسبة للأفراد المبحوثين إذ إن هذا البعد لا تختلف أهميته عن الابعاد الأخرى مع وجود نسب متقربة من جهة معدل الاستجابة لدى الأفراد المبحوثين، ويتبين مما ذكر انفا بان نسبة ادراك الافراد المبحوثين لأبعاد متغير المكانة الذهنية يعد امراً منطقياً ومقبولاً.

الجدول (٤): وصف متغير المكانة الذهنية وتشخيصه

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الصافي	بدائل الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
				لا اتفاق تماماً		لا اتفاق		تفق لحد ما		تفق تماماً		تفق		%	عدد
0.2036	0.6279	0.63925	3.1395	2%	1	7%	3	65%	28	26%	11	0%	0	X13	المكانة الذهنية المدركة
0.2260	0.6093	0.68846	3.0465	7%	3	0%	0	74%	32	19%	8	0%	0	X14	
0.3154	0.7209	1.13682	3.6047	7%	3	5%	2	35%	15	28%	12	26%	11	X15	
0.2517	0.6527	0.82151	3.2636	5%	2	5%	2	58%	25	23%	10	9%	4	المؤشر الكلي	
0.3285	0.7581	1.24515	3.7907	9%	4	2%	1	26%	11	26%	11	37%	16	X16	المكانة الذهنية المرغوبة
0.2445	0.7860	0.96103	3.9302	2%	1	0%	0	35%	15	28%	12	35%	15	X17	
0.2926	0.6884	1.00717	3.4419	5%	2	2%	1	58%	25	14%	6	21%	9	X18	
0.2879	0.7442	1.07112	3.7209	5%	2	2%	1	40%	17	23%	10	30%	13	المؤشر الكلي	
0.2062	0.6326	0.65211	3.1628	2%	1	5%	2	70%	30	21%	9	2%	1	X19	المكانة الذاتية
0.3366	0.7395	1.24470	3.6977	9%	4	2%	1	33%	14	21%	9	35%	15	X20	
0.2554	0.7256	0.92642	3.6279	2%	1	2%	1	47%	20	28%	12	21%	9	X21	
0.2692	0.6992	0.94108	3.4961	5%	2	2%	1	51%	22	23%	10	19%	8	المؤشر الكلي	
27.04%	69.87%	0.94457	3.4935	5%	2	2%	1	51%	22	23%	10	19%	8	المؤشر العام	

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:  
أوضح النتائج المبينة في الجدول (٥) أن قيمة معامل الارتباط بين المرونة التسويقية والمكانة الذهنية بلغت (0.698) وهي علاقة ارتباط معنوية موجبة ومتوسطة وتدعيمها قيمة (T) المحسوبة (6.241) وهي أكبر من القيمة الجدولية المحسوبة (2.019) وعند مستوى معنوية (0.05) وببناءً 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	علاقة الارتباط
0.698 (6.241)*		

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

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

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

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

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

- علاقه الارتباط بين بعد مرونة التنفيذ والمكانة الذهنية: توضح نتائج الجدول (٦) عن وجود علاقه ارتباط معنوية مقبولة بين بعد مرونة التنفيذ والمكانة الذهنية تدعيمها قيمة (T) المحسوبة (6.662) أكبر من قيمتها الجدولية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.121) عند مستوى معنوية (0.05) وجاءت في المرتبه الاولى مقارنة بعلاقات الأبعاد الأخرى مع المكانة الذهنية وببناءً عليه ترفض فرضية الفرعية الثانية والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد مرونة التنفيذ والمكانة الذهنية) والمنبئه عن الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة.

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

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

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

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

## ٢. تحليل نتائج تأثير المرونة التسويقية في المكانة الذهنية:

أ. نتائج العلاقة التأثيرية 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 وبالبالغة (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 داخلة 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		$\beta_1$	$\beta_0$		
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 التأثيرية لأبعاد المرونة التسويقية (منفردة) في تعزيز المكانة الذهنية (مجتمعه):

- تأثير بعد مرونة المشاركة في تعزيز المكانة الذهنية: وضحت أرقام الجدول (٨) وجود تأثير معنوي لبعد مرونة المشاركة في تعزيز المكانة الذهنية بعدها متغيراً معتمدأً 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 أسمهم 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 ( $\beta$ ) في المنظمة المبحوثة إذ بلغتا (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 تتصل 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 أسمهم 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 ( $\beta$ ) في المنظمة المبحوثة إذ بلغتا (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 تتصل 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 أسمهم 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 ( $\beta$ ) في المنظمات المبحوثة إذ بلغتا (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 تتصل 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 الجزيئي

مستوى المعنوية	F		$R^2$	التأثير		المكانة الذهنية	بعد المرونة التسويقية
	الجدولية	المحسوبة		$\beta_1$	$\beta_0$		
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 الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### اولاً. الاستنتاجات:

١. نستنتج من خلال التحليل الاحصائي 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 لارتقاء 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 يتواافق 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 فيبقاء واستمرار المنظمة.
٣. لابد من زيادة تطوير كفاءة العاملين في البيع والأعلام وزيادة تحسين قدراتهم وإنقاذ العمل ومراعاتهم لأخلاقي 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 توجههم.

### المصادر

#### اولاً. المصادر العربية:

١. الكلابي، امير نعمة مخيف، (٢٠١٧)، بناء بصيرة الزبون على أساس التسويق الشمولي من خلال البراعة التسويقية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٢. الشيخ يحيى، بسمة وليد سليم، (٢٠١٠)، أثر المرونة التسويقية كمتغير وسيط بين عدم التأكيد البيئي واتخاذ القرار الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 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. حباب، 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 استراتيجية الاتصال 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), Ian 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.