

# مفاهيم أساسية حول التسويق الإستراتيجي

أفريل 2023  
د.نهار خالد بن الوليد



## مفتاح المصطلحات



مدخل القاموس



مختصر



مرجع بيблиوغرافي



مرجع عام

# قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	<b>I- مفهوم التسويق الإستراتيجي</b>
9.....	أ. تعاريف.....
11.....	ب. تمرين: مكتسبات قبلية.....
13	<b>II- أهمية التسويق الإستراتيجي</b>
14.....	أ. إستراتيجية الشركة/وحدة العمل الإستراتيجية :.....
14.....	ب. إستراتيجية المنتج/السوق.....
14.....	ب. تمرين: مستوى الفهم.....
15	<b>III- خصائص التسويق الإستراتيجي</b>
15.....	أ. • التأكيد على المضامين طويلة الأمد :.....
16.....	ب. أعمال موجهة (مستوى التقييم).....
17	خاتمة
19	حل التمارين
21	قائمة المراجع
23	مراجع الأترنت

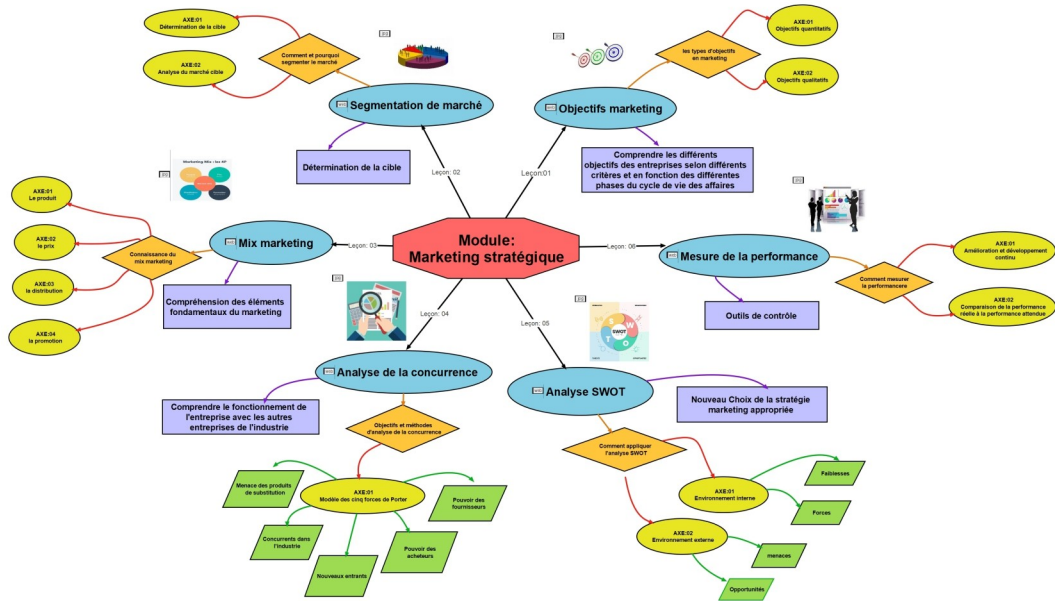
# وحدة

عند الإنتهاء من هذا المحور سيكون الطالب ملما بأهداف المحور بناء على مستويات بلوم المعرفية

- 1- مستوى المعرفة و التذكر: الطالب في هذا المستوى يستعيد المعلومات من الذاكرة (المكتبيات القبلية) حيث يقوم بحفظ التعريفات المرتبطة بموضوع التسويق الاستراتيجي - يتم إعطاء الطالب أسئلة بإجابة مختصرة هدفها استحضار ما لديه من مكتسبات قبلية تتعلق بالتسويق ككل
- 2- مستوى الاستيعاب و الفهم: يقوم الطالب بمناقشة و فهم خصائص و أهمية التسويق الاستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة
- 3- مستوى التقويم: يقدر الطالب بالإلمام بجميع المفاهيم الاساسية للتسويق و فهمها

# مقدمة

سوف نتعرض إلى جميع المفاهيم و التعريفات التي تخص التسويق الإستراتيجي الذي يعد من أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت المؤسسات تطبقها وتمارسها في جميع نشاطاتها، حيث أن التسويق الاستراتيجي أصبح يساعدها في وضع الإستراتيجية التسويقية المناسبة وكسب عدد كبير من الزبائن في ظل اشتداد المنافسة وظهور مؤسسات محلية وأجنبية تمارس نشاطات متعددة.



فرنسية

# مفهوم التسويق الإستراتيجي

9

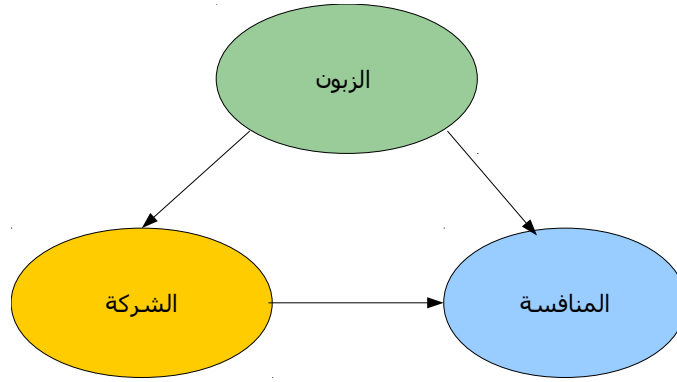
تعريف

11

تمرين: مكتسبات قبلية

## أ. تعريف

- إنّ التسويق الإستراتيجي هو النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للزبون، وهناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم التسويق الإستراتيجي وهي كما يلي :
- يعد التسويق الإستراتيجي بأنّه كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق، المنافسة و كافة العوامل الأخرى المؤثرة على عناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل عام وعلى وحدات العمل كل على حدا(1)[1][1][1].
  - إنّ التسويق الإستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف مسؤولي المؤسسات، أيّ أنّه قراءة لسياسة المؤسسة وجميع الموارد المتاحة لديها، من خلال الخطة الإستراتيجية لجعل اختيار الطرق الأمثل لها(9)[9]. وبالتالي فإنّ التسويق الإستراتيجي ومن خلال عدة خطوات رئيسية يساعد على اتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية بالاعتماد على عدة معايير في السوق(10)[10].
  - تلعب وظيفة التسويق دورا مهما في المستويات الإستراتيجية الثلاثة للمؤسسة ففي المستوى الأول مدخلا التسويق (مثل التحليل التنافسي، ديناميكية السوق، التحويلات البيئية) أساسية لصياغة خطة الإستراتيجية الفعلية، ويشمل التسويق الحدّ بين السوق والشركة، وتعد معرفة الأحداث الحالية الناشئة في السوق مهمة للغاية في أيّ ممارسة للتخطيط الإستراتيجي، ومن ناحية أخرى تتعامل الإدارة التسويقية مع صياغة وتنفيذ البرامج التسويقية لعدم إستراتيجية التسويقية في مستوى وحدة الأعمال في بيئة معينة، تتعامل إستراتيجية التسويق مع تفاعل القوى الثلاث المعروفة (stratégies 3G) إستراتيجية الزبون (Customer) المنافسة (compétition) والشركة (Corporation) تركز إستراتيجيات التسويق على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة من تمييز نفسها بشكل فعال من منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لزيادتها، ويجب أنّ تتصف الإستراتيجية الجديدة بـ(2)[2] :
  - تحديد واضح التسوق
  - توافق جيد بين القوة الكلية واحتياجات السوق.
  - الأداء المتميز متناسب مع المنافسة في عوامل النجاح الرئيسية للعمل عند جمع هذه العوامل الثلاث معاً تشكل الـ (3G) الإستراتيجية مثلث التسويق كما في الشكل (01).



شكل رقم(01) : مثلث التسويق الاستراتيجي

المصدر: محمود جاسم الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"

تعد جميع العوامل أعلاه ديناميكية مخلوقات حية تمتلك أهدافها الخاصة لمتابعتها، وإذا لم يتلاءم ما يحتاجه الزبون مع احتياجات الشركة (المؤسسة) فيمكن أن تكون قابلية النمو طويلة الأجل للشركة في خطر.

واعتمادا على نقاط (3C) الإستراتيجية يتطلب تشكيل إستراتيجية التسويق القرارات الثلاثة وهي (2)[2]:

- مكان التنافس: أيّ تحديد السوق (مثل كل السوق خصائص جزء أو أكثر منه).
- كيفية التنافس: أيّ وسيلة التنافس (مثل تقديم منتج جديد لتلبية حاجة الزبون؟ تثبيت (تكوين) تصور جديد للمنتج).
- وقت التنافس: أيّ توقيت الدخول إلى السوق مثل أن تكون الأول في السوق أو أن تنتظر إلى أن يثبتته الطلب السياسي.

وهناك العديد من تعاريف التسويق الإستراتيجي التي تناولها الكتاب المفكرين من أجل إعطاء المفهوم الصحيح والواضح للتسويق الإستراتيجي وهي كما يلي :

- التسويق الإستراتيجي هو المنهج التحليلي الذي يسعى إلى توجيه المؤسسة نحو تلبية حاجات الزبونين وكذلك تحديد الفرص المتاحة أمامها(11)[11] .

- التسويق الإستراتيجي هو التوجه للزبون، والتركيز على رؤية الإدارة العليا طويلة المدى للميزة التنافسية من خلال إبداع المنتج، وان تكون الوظائف الأخرى في خدمة تسهيل تحقيق هذه الرؤية الإستراتيجية للإدارة لأن الزبون يمثل محور تفكير الإدارة والأنشطة النوعية نحو الابتكار والتفكير المبدع، وفي نفس الوقت يجب أن يكون المنظور الخارجي والداخلي في التوجهات ذات أهمية كبيرة في مفهوم التسويق الإستراتيجي(3)[1] .

- يمكن تعريف التسويق الإستراتيجي بأنه : كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق، المنافسة، وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على عناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل عام وعلى وحدات العمل كل على حدا.

يضاف إلى ذلك أن التسويق الإستراتيجي يتضمن المشاركة الفعالة في إعداد الأهداف الممكنة والإستراتيجيات الفرعية لوحدة العمل الموجودة في المؤسسة وأخيرا يتضمن التسويق الإستراتيجي اختيار إستراتيجيات الأسواق المستهدفة للمزيج التسويقي للسعر، أو المزيج السلعي للمؤسسة، ويتضمن أيضا تطوير أهداف تسويقية واقعية وممكنة التنفيذ لكل وحدة عمل داخل المؤسسة والإشراف على تنفيذها، إضافة إلى إدارة مختلف إستراتيجيات الإحلال التسويقي بهدف إشباع حاجات ورغبات الزبونين في الأسواق الزبونة(1)[1].

وهو المنهج تحليلي الذي يسعى إلى توجيه المؤسسة نحو تلبية حاجات الزبونين وكذلك إلى تحديد الفرص المتاحة أمامها"(11)[10][11][10] .

إنّ التسويق الإستراتيجي نشاط تتبناه المؤسسة الموجهة بالسوق، بهدف إلى تحقيق كفاءة اقتصادية أكبر من تلك السائدة فيه، من خلال سياسة مستمرة تركز على خلق منتجات وخدمات تقدم للزبون قيمة أعلى من عروض المنافسين(4)[4].

من خلال التعاريف السابقة نستطيع لقول بأنّ التسويق الإستراتيجي هو منهج يعتمد على الانطلاق من التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة، من أجل تشخيص الوضع الحالي الذي يؤدي بنا إلى رسم مستقبل المؤسسة في ظل المعطيات الحالية، واستغلال أفضل الفرص عن طريق وضع أنسب الإستراتيجيات وتطبيقها بطريقة جيدة لضمان بقاء واستمرار المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة.

ويمكن القول أنّ التسويق الإستراتيجي يختلف تماما عن الإدارة التسويقية من حيث التوجه، الفلسفة، المدخل، العلاقة مع البيئة والأجزاء الأخرى، ويمكن تلخيص الاختلافات الرئيسية بين التسويق الإستراتيجي والإدارة التسويقية في الجدول التالي (5)[5]:

نقطة الاختلاف	التسويق الاستراتيجي	الإدارة التسويقية
إطار الوقت	طويلة الأمد أي تمثل القرارات مضامين طويلة الأمد	يوم بيوم أي تكون القرارات مترابطة في سنة مالية معينة
التوجه	استقرائي و حدسي	استنتاجي و تحليلي
عملية القرار	بشكل أساسي من الأسفل إلى الأعلى	بشكل أساسي من أعلى إلى أسفل
العلاقة بالبيئة	تعد البيئة دائمة التغير وديناميكية	البيئة تتواصل مع الاضطرابات العرضية
الإحساس بالفرص	متقدمة للبحث عن فرص جديدة	يبحث حالي عن فرصة جديدة
السلوك التنظيمي	تحقيق التعارف بين العناصر المختلفة للمؤسسة أفقيا وعموديا	متابعة مصالح الوحدة المركزية
طبيعة العمل	تتطلب درجة عالية من الأبداع والأصالة	تتطلب النضج، الخبرة و توجه نحو السيطرة
أسلوب القيادة	تتطلب تصور لتأكيد الفعل	تتطلب تصور انعكاسي (لتأثير رد فعل)
المهمة	تتعامل مع ما يؤكد عليه العمل	تتعامل مع إدارة عمل مخطط

الجدول رقم (01): "الاختلافات الرئيسية بين التسويق الإستراتيجي و الإدارة التسويقية"

من خلال الجدول أعلاه نجد أن التسويق الاستراتيجي يمتلك مضامين طويلة الأمد وله توجه استقرائي حيث عملية القرار تبدأ من الأسفل إلى الأعلى ضمن بيئة متغيرة ويقدم فرص جديدة عن طريق أسلوب إبداعى من أجل تحقيق الأهداف، أما الإدارة التسويقية تكون متغيرة وتحليلية وتبد أعملية القرار من الأعلى إلى الأسفل، كما أن البيئة ذات اضطرابات عرضية وغير متقدمة في البحث عن الفرص وتتطلب أسلوب ناضج عن طريق عمل مخطط له.

وفي الأخير يجب أن نتذكر أنّ التسويق نشاط استثماري يحدد لنا ما نفعل مع الوقت سواء كانت مداخيل أو نفقات، أي ما تفعله هو الاستثمار في مستقبلك كجزء من خطة التسويق الخاصة بك، المنصوص عليها بوضوح مقدار الزمن والمال(12)[12]

## ب. تمرين: مكتسبات قبلية

[19 ص 1 حل رقم ]

عرف التسويق بإيجاز



# أهمية التسويق الإستراتيجي



14	إستراتيجية الشركة/وحدة العمل الإستراتيجية :
14	إستراتيجية المنتج/السوق
14	تمرين :مستوى الفهم

إنّ أهمية التسويق الإستراتيجي تظهر من خلال الممارسات الإدارية التي تتبناها منظمات الأعمال والتي تعتمد على مبادئ الإدارة الإستراتيجية، التي ينطلق منها الفكر التسويقي الإستراتيجي ويمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية :

- دراسة وفحص الأسواق وميولات الزبائن.
  - تحديد مواقع المؤسسة في السوق.
  - فحص إستراتيجية المنافسين.
  - تطوير الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من كسب أو إبقاء ميزة تنافسية في السوق.
  - دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والتي تشمل :
  - الإمكانيات المادية والبشرية.
  - الثقافة التنظيمية.
  - التنظيم الداخلي.
  - العلاقات الداخلية الرأسية والأفقية.
  - طرق و وسائل الاتصال الداخلية.
  - دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية والتي تشمل:
  - قادة السوق المحتملين.
  - دورة حياة الصناعة أو السوق.
  - طبيعة المنافسة.
  - الظروف الاقتصادية السائدة.
  - الظروف الاجتماعية السائدة.
  - البيئة السياسية والتشريعية.
  - التطور التكنولوجي والتقنيات المستخدمة في إنتاج وتقديم مختلف المنتجات.
  - الفرص التسويقية المتاحة.
- وهنا من يضيف النقاط التالية التي تبرز أهمية التسويق الإستراتيجي في المؤسسة(6)[6] :
- تحديد الأهداف بشكل منظم في كل المستويات المختلفة بعد دراسة كاملة للمداخلات الضرورية.
  - توزيع الموارد لتعظيم الأداء الكلي.
  - صياغة الإستراتيجيات بشكل شامل.
- يتحمل التسويق والتسويق الإستراتيجي مسؤولية كبيرة لتنمية الأداء العالي للشركة، إنّ المهارة والقوة الدافعة الرئيسية للتسويق هي إدارة الطلب وتحديد التأثير على مستوى وتوقيت ومكونات الطلب سعياً وراء تحقيق أهداف الشركة. يستغرق المسوقون معظم وقتهم في محاولة إنشاء مستوى طلب وتحت بعض

الظروف مثل أنّ يكون الطلب أكثر من المتوقع ربما يحاول المسوقون تقليل حجم الطلب أو تغيير توقيته أو مكوناته.  
ويمكن تحديد أهمية التسويق الإستراتيجي في الشركة من خلال الاتجاهين الآتين (7)[7]:

## أ. إستراتيجية الشركة/وحدة العمل الإستراتيجية :

يمكن وصف دور التسويق في التخطيط الإستراتيجي للشركة/ وحدة العمل الإستراتيجية من خلال النظرة التقليدية لوظائف الإدارة التسويقية التي تتمثل في تحليل حاجات الزبونين، حركة الأسواق والمنافسين وبقية عناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر في المؤسسة في الوقت الحاضر، والتنبؤ باتجاهات التغيير المحتملة في المستقبل، وهو ما يمثل عاملا مهما جدا في أي ممارسة لعملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة، إذ أنّه بموجب هذه المعرفة تستطيع المؤسسة من تحديد واختيار الفرصة أو الفرص السوقية المثلى، التي تمثل الركيزة الأساسية للتخطيط الإستراتيجي، والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إضافة إلى ذلك يشترك رئيس قسم التسويق مع الإدارة العليا في الشركة، وحدة العمل الإستراتيجية في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وإستراتيجية وحدة العمل الإستراتيجية.

## ب. إستراتيجية المنتج/السوق

إضافة لما سبق فإن مدير التسويق يتحمل مسؤولية التخطيط الإستراتيجي ضمن نطاق قسم التسويق في المؤسسة، إذ أنّه يقوم بوضع إستراتيجية المنتج، حيث يقوم مدير المنتج باختيار السوق أو الأسواق المستهدفة، وتحديد الأهداف التسويقية ومن ثمّ تطوير البرنامج التسويقي للمنتج الذي يتضمن عناصر المزيج التسويقي إضافة إلى ذلك يتولى مدير المنتج تنفيذ الإستراتيجية التسويقية للمنتج، والإشراف على أداء الوحدات الإدارية ذات العلاقة بعمليات إنتاج وتمويل وتسويق المنتج، وصولا إلى تحقيق الإشباع الأمثل لحاجات الزبونين ورغباتهم في السوق المستهدف، والعمليات الرئيسية في الحصول والمحافظة وتنمية العملاء.

لقد إنطلق التسويق الإستراتيجي من مفاهيم الإدارة الإستراتيجية فهو يهتم بالبحث عن ميولات وحاجات الزبائن وكذلك عمليات تقسيم الأسواق وتحديد الفئات المستهدفة من أجل خدمتها بطريقة تضمن تحقيق احتياجات ذلك القطاع وتضمن تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل إستراتيجيات المنافسين من أجل أخذ الحذر والاحتياطات اللازمة وتجنب جميع مخاطر وعوامل البيئة الخارجية.

## ب. تمرين : مستوى الفهم

[ 19 ص 2 حل رقم ]

يمكن تحديد أهمية التسويق الإستراتيجي في الشركة من خلال الاتجاهين الآتين:

إستراتيجية الشركة و إستراتيجية المنتج

إستراتيجية الشركة و إستراتيجية الزبون

# خصائص التسويق الإستراتيجي



- التأكيد على المضامين طويلة الأمد : 15
- أعمال موجهة (مستوى التقييم) 16

يحمل التسويق الإستراتيجي بصورة مختلفة مأخوذة من تصورات الإدارة التسويقية وفيما يلي وصف لميزاته البارزة :

## آ. • التأكيد على المضامين طويلة الأمد :

تمتلك عادة قرارات التسويق الإستراتيجي مضامين بعيد المدى، وبتعبير واضح إستراتيجية التسويق الإستراتيجي التزاما وليس عملاً فمثلاً لا يكون قرار السوق الإستراتيجي ببساطة مسألة توفير (تزويد) تسليم فوري إلى زبون مفضل ولكونه مسألة تقديم خدمات تسليم على مدار الساعة إلى كل الزبائن بالطريقة نفسها.

في عام 1980 صنعت شركة "GOOYEAR TIRE" قرارا إستراتيجيا لاستمرار في تركيزها على عمل الإطار، وفي الوقت الذي قلل الأعضاء الآخرون للصناعة من تأكيدهم على الإطارات اختارت شركة "GOOYEAR TIRE" الطريق المعاكس، يحمل هذا القرار مضامين بعيدة المدى للشركة بمرور السنين والآن فلقد نجحت إستراتيجيتها بالفعل، ففي نهاية الثمانينات نشأت كقوة مهيمنة عالمية في صناعة الإطارات. وبطلب التوجه طويل الأمد للتسويق الإستراتيجي اهتمام أكبر بالبيئة والتغيرات البيئية محتملة في الفترات أكثر من الفترات القصيرة، بمعنى آخر في الفترة القصية يمكن أن يفترض المرء بأن البيئة متبقي مستقرة ولكن ذلك ليس محتملا إطلاقا في الفترات الطويلة وتتطلب المراقبة الملائمة للبيئة مدخلات ذكاء (فهم) إستراتيجي يختلف الذكاء الإستراتيجي يختلف الذكاء الإستراتيجي عن بحث التسويق التقليدي الكلفة كافية ويشكل إستراتيجي يجب أن يعرف المرء ما هو مدى المرونة التي المنافس في التقليل الإضافي للسعر(2)[2].

وهناك من يضيف الخصائص التالية (8)[8]:

- يهتم بالبيئة المتغيرة.
  - الاهتمام بالمدخلات والموارد.
  - تتطلب قراراته مدخلات على ثلاثة جوانب كلية :
  - الثقافة الكلية : الأسلوب، الثقافة، الميول، العادات، التقاليد الطقوس... التي تم قبولها مع مرور الوقت.
  - المجاميع الكلية : وهم أصحاب المصلحة والمخاطرة أو الذين لديهم مصلحة في المؤسسة وهم الزبائن، الموظفين، البائعون، الحكومات، المجتمع.
  - الموارد الكلية : الموجودات، الخبرات، الإمكانيات البشرية، المالية والتكنولوجية.
- وهناك من يضيف الخصائص التالية (13)[13][13]:
- الإنتاج في ظل وجود نظام تسويق إستراتيجي يضبط بطلب السوق.
  - التسويق الإستراتيجي سياسة إبداع و تغيير مستمر في المؤسسات و منتجاتها سلع و الخدمات.
  - التسويق الإستراتيجية وسيلة التمييز التنافسي.

- التكامل والترابط مع جميع وظائف المنشأة.
- توقع ردود فعل المنافسين و الإحباط ضدها.
- التكيف مع الظروف البيئية و خاصة الخارجية.
- تنمية أكبر البدائل للوصول إلى مهمة المنشأة و أهدافها الرئيسية.
- النظرة الشمولية للمتغيرات التي تتم التعامل معها.
- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.
- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.
- الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المنشأة.
- توفير التعديلة المرندة بالمعلومات.



فرنسية

## ب. أعمال موجهة (مستوى التقييم)

qu01.odt

وثيقة 1 فرنسية

مجموعة الاسئلة رقم 01 و المتعلقة بمفاهيم أساسية حول التسويق الاستراتيجي

# خاتمة

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى التعاريف وفقا للتطورات الاقتصادية و الاجتماعية التي مر بها التسويق الاستراتيجي و مفهومه و التي مر من خلالها بالعديد من المراحل التي اعطت له مفاهيم و تعاريف في كل مرحلة من وجهات نظر الكتاب و الاقتصاديين و خصوصياتهم و ذلك على اختلاف

# حل التمارين

< 1 (ص 11)

هو مجموعة من العمليات أو الأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تشبع رغباتهم وتحقق أهداف المؤسسة فترة زمنية مناسبة

< 2 (ص 14)

إستراتيجية الشركة و إستراتيجية المنتج	<input checked="" type="radio"/>
إستراتيجية الشركة و إستراتيجية الزبون	<input type="radio"/>

# قائمة المراجع

- [1] محمد إبراهيم عبيدات: " إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الرابعة، 2009
- [1] محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان: " التسويق الإستراتيجي"، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011
- [10] Nathalie Van Laethem: " L'essentiel Du Plan Marketing Operationnel", Éditions D'organisation, . Groupe Eyrolles. Paris, France, 2013
- [11] Bouton Brigitte Et Autres: "Marketing (L'essentiel Pour Comprendre, Decider, Agir)", 2eme Edition, Ed De Boeck Universite, Bruscelles, 2006
- [12] Troy Waugh: "101 Marketing strategies for accounting, law ، consulting, and Professional services firms",john wiley & sons، inc. New jersey، the united states of America، 2004
- [2] محمود جاسم محمد الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007
- [4] طارق بلحاج: "المسار التسويقي لاستهداف السوق"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006/ 2007
- [5] محمود جاسم الصميدعي: "مداخل التسويق المتقدم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000
- [6] قدايفة أمينة: " دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية"، مذكرة تخرج ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة التسويقية، جامعة بومرداس ، الجزائر، سنة التخرج 2006/2007
- [7] نوري منير، "التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية
- [8] نزار عبد المجيد البرواري، احمد محمد فهمي البرزنجي: " استراتيجيات التسويق"، دار وائل للنشر عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004
- [9] Gérard Garibald: "Analyse Strategique", Éditions D'organisation,Groupe Eyrolles, Troisième Édition. , Paris ، France،2008

# مراجع الأنترنت

[www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com) [13]