

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن وباء كورونا وأثرها على استراتيجيات

التسويق التنافسية في الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم

منذر عبد القادر عبد اللطيف أبو طربوش

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ. / 2021 م.

تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن وباء كورونا وأثرها على استراتيجيات

التسويق التنافسية في الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم

إعداد:

منذر عبد القادر عبد اللطيف ابو طربوش

بكالوريوس علوم مالية ومصرفية/ جامعة القدس المفتوحة، فلسطين

المشرف: د. ابراهيم عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال

من معهد الإدارة والاقتصاد / عمادة الدراسات العليا / جامعة القدس

1442 هـ - 2021



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير في إدارة الأعمال

### إجازة الرسالة

تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن وباء كورونا (COVID-19) وأثرها على استراتيجيات

التسويق التنافسية في الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم

اسم الطالب: منذر عبد القادر عبد اللطيف ابو طربوش

الرقم الجامعي: 21811731

المشرف: د. ابراهيم عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2021/8/4م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتواقيعهم:

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| التوقيع: .....<br><i>Awardat</i>      | 1- رئيس لجنة المناقشة: د. ابراهيم عوض   |
| التوقيع: .....<br><i>الطبيب</i>       | 2- ممتحناً داخلياً: أ. د. محمود الجعفري |
| التوقيع: .....<br><i>د. سمير حزون</i> | 3- ممتحناً خارجياً: د. سمير حزون        |

القدس - فلسطين

1442هـ - 2021 م.

## الإهداء

الى الذين يسكنون في قلبي ويعيشون في ذاكرتي الأحياء منهم والأموات، الذين كانوا منارة الى طريق العلم وعلى خطاهم مشينا .. اهدي هذا البحث المتواضع إلى:

روح الوالد رحمه الله الذي كنت أتمنى أن أكون بين يديه أقبلها وأركع تحت قدميه إجلالاً واحتراماً، الذي رسخ بداخلي القيم والأخلاق وحب العلم وعدم اليأس في طلب العلم.

روح الوالدة رحمها الله الذي كان دعائها ورضاها النور الذي ينير لي الطريق، وهي أول من علمتني القراءة والكتابة، وتعبت معي كثيرا حتى أصبحت ما انا عليه .

إلى زوجتي الغالية وزميلتي بالدراسة وشريكتي بالحياة، والتي كانت تشجعني وتوفر لي أسباب الراحة، وكانت صابرة مثابرة في مساعدتي مع دعائها ليلا ونهارا لي .

إلى أبنائي وبناتي الأعزاء، بتول، زهراء، محمد، ديما، شهد، جنى، آدم، يوسف، يحيى، الذين يرون في قداوتهم ومثلهم الأعلى.

إلى أخوتي ورعي وأصدقائي، من وقفوا بجانبني وشجعوني ودعوا لي.

إلى أساتذتي الأعزاء الذين كان لهم الفضل والأثر الأكبر في إتمام دراستي ورسالتني.

أهدي هذا الجهد المتواضع لهم جميعا، عرفانا بدورهم وإقرارا بمساعدتهم لي.

## الباحث

منذر ابو طربوش

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: منذر عبد القادر  
منذر عبد القادر عبد اللطيف ابو طربوش  
التاريخ: 2021/ 8 /4 م

## شكر وعرّفان

الحمد لله الذي وفقنا الى تقديم هذا ويسر لنا هذا البحث ورفع لنا مكانتنا بين الجميع والكثير من الاشخاص، فإنني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضلته، فله الحمد أولاً وأخراً .

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف الدكتور أبراهيم عوض الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي، فقد فتح لي بيته، كما هي عادته مع كل طلبة العلم، وكنت أجلس معه بالساعات الطوال أقرأ عليه ولا يجد في ذلك حرجاً، وكان يحثني على البحث، ويرغبني فيه، ويقوي عزيمتي فله من الله الأجر ومني الشكر والتقدير، حفظه الله ومتعه بالصحة والعافية . كما أشكر القائمين على جامعة القدس وعلى رأسهم الدكتور عماد أبو كشك رئيس الجامعة، وعميد كلية الدراسات العليا الدكتور وديع سلطان، وفقهما الله لكل خير يبذلانه من اهتمام بطلاب كلية الإدارة والاقتصاد بصفة عامة وطلاب الدراسات العليا بصفة خاصة .

كما أتقدم بالشكر والعرّفان لغرفة تجارة وصناعة بيت لحم لما قدموه لي من مساعدة بتوفير البيانات والإحصائيات المطلوبة التي ساعدتني في بناء مجتمع وعينة الدراسة، وكان لهم الفضل في إنجاز هذا البحث، وفقهم الله وجعلهم ذخراً وسنداً لأبناء شعبنا .

واخيراً أتقدم بالشكر والعرّفان للجنود المجهولين في مركز الإحصاء الفلسطيني، ووزارة الاقتصاد الفلسطينية، الذين زودوني بالمعلومات والبيانات الخاصة التي ساهمت في إنجاز رسالتي .

### الباحث

منذر ابو طربوش

## قائمة المحتويات

الإهداء.....	-
شكر و عرفان.....	ب
قائمة المحتويات.....	ج
قائمة الجداول.....	و
الملخص.....	ي
Abstract.....	ك
مصطلحات الدراسة.....	م
1. الفصل الأول.....	1
المقدمة.....	1
1.1 خلفية الدراسة.....	1
2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	3
3.1 أهمية الدراسة.....	5
4.1 دوافع الدراسة.....	6
5.1 أهداف الدراسة.....	6
6.1 فرضيات الدراسة.....	7
7.1 نموذج الدراسة.....	8
8.1 متغيرات الدراسة.....	9
9.1 حدود الدراسة.....	9
2. الفصل الثاني.....	10
الإطار النظري والدراسات السابقة.....	10

10	1.2 المبحث الأول: استراتيجيات التسويق التنافسية
10	1.1.2 مفهوم استراتيجيات التسويق التنافسية
11	2.1.2 شروط تطبيق الاستراتيجيات التنافسية
12	3.1.2 الاستراتيجيات التسويقية التنافسية
13	4.1.2 تحديد الاستراتيجية التسويقية التنافسية الأفضل
14	5.1.2 تحديد اختيار الاستراتيجية التنافسية على مستوى الصناعة
15	2.2 المبحث الثاني: الصناعات المعدنية
15	1.2.2 الصناعات المعدنية
16	2.2.2 مقومات الصناعة
18	3.2.2 أهمية القطاع الصناعي
19	4.2.2 أقسام القطاع الصناعي
19	5.2.2 المعوقات التي تواجه قطاع الصناعة في فلسطين
22	3.2 المبحث الثالث: تداعيات جائحة كورونا على الاقتصاديات
22	1.3.2 تداعيات جائحة كورونا على الشركات الصغيرة والمتوسطة
23	2.3.2 التداعيات الاقتصادية لجائحة كورونا على الاقتصاد العالمي
25	3.3.2 التداعيات الاقتصادية لجائحة كورونا على الاقتصاد الفلسطيني
29	4.2 الدراسات السابقة
29	1.4.2 دراسات تناولت تأثيرات جائحة كورونا على القطاعات الاقتصادية
29	1.1.4.2 الدراسات العربية
37	2.4.2 دراسات تناولت قطاع صناعة التعدين واستراتيجيات التسويق
37	1.2.4.2 الدراسات العربية
43	5.2 تعقيب على نتائج الدراسات السابقة
47	<b>3. الفصل الثالث</b>
47	منهجية وإجراءات الدراسة
47	1.3 مقدمة
47	2.3 منهج الدراسة
47	3.3 مصادر جمع البيانات
48	4.3 مجتمع الدراسة
48	5.3 عينة الدراسة

50	6.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.....
51	7.3 أدوات الدراسة.....
53	8.3 أسلوب وأداة جميع البيانات (إدارة الاستبانة) .....
54	9.3 صدق أداة الدراسة.....
57	10.3 ثبات أداة الدراسة.....
59	1.11.3 متغيرات الدراسة.....
60	1.1.11.3 المتغيرات المستقلة.....
60	2.1.11.3 المتغيرات الوسيطة.....
60	3.1.11.3 المتغير التابع.....
61	12.3 المعالجة الإحصائية.....
62	13.3 مفتاح التصحيح.....
<b>64</b>	<b>4. الفصل الرابع.....</b>
<b>64</b>	<b>تحليل نتائج الدراسة.....</b>
64	1.4 مقدمة.....
64	2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة.....
<b>100</b>	<b>5. الفصل الخامس.....</b>
100	ملخص ومناقشة النتائج والتوصيات.....
100	النتائج.....
100	1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة.....
103	2.5 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.....
106	3.5 التوصيات.....
<b>108</b>	<b>قائمة المصادر والمراجع.....</b>
108	المراجع العربية.....
113	المراجع الأجنبية.....

- جدول 1.3: خصائص العينة الديموغرافية..... 50
- جدول 2.3: خصائص العينة الديموغرافية..... 52
- جدول 3.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط
- فقرات لكل مجال ومحور من مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية له..... 54
- جدول 4.3: نتائج معاملات الثبات أداة الدراسة..... 58
- جدول 5.3: مفاتيح التصحيح..... 63
- جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تأثير تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم..... 64
- جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية..... 65
- جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أفراد عينة الدراسة نحو تداعيات تراجع حجم المبيعات الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية..... 67
- جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أفراد عينة الدراسة نحو تداعيات تراجع حجم الانتاج الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية..... 68

- جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أفراد عينة الدراسة نحو تداعيات انخفاض الأيدي العاملة الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية ..... 70
- جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تأثير الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بانتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية ..... 72
- جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير استراتيجيات الريادة في التكلفة بتداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19)، مرتبة حسب الأهمية ..... 73
- جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير استراتيجيات التمايز بتداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19)، مرتبة حسب الأهمية ..... 75
- جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير استراتيجيات التركيز بتداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19)، مرتبة حسب الأهمية ..... 77
- جدول رقم 10.4: معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) والاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم ..... 80
- جدول رقم 11.4: الاعداد والنسب المئوية للاستراتيجيات التسويقية التنافسية ..... 81

جدول 12.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لأثر

تداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية

الريادة في التكلفة في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم ..... 83

جدول 13.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لأثر

تداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية

التمايز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم ..... 85

جدول 14.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لأثر

تداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) أثر واضح على

استراتيجية التركيز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم ..... 87

جدول 15.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار

وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات

المعدنية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عمر المشروع ..... 90

جدول 16.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات

تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء

كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية

في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عمر المشروع ..... 92

جدول 17.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار

وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات

المعدنية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير حجم المشروع.....93

جدول 18.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات

تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء

كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية

في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير حجم المشروع.....95

جدول 19.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار

وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات

المعدنية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مكان المشروع.....96

جدول 20.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات

تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء

كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية

في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مكان المشروع.....98

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستكشافي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أصحاب المنشآت الصناعية المعدنية في محافظة بيت لحم، وتطبقت الدراسة على عينة تكونت من (62) منشأة، ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، وبعد التحقق من صدق وثبات الأداة، أجرى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مدى تأثير تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم بدرجة مرتفعة، كما كشفت أبرز تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم تراجع حجم المبيعات حيث جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة جداً، كما أظهرت النتائج مدى تأثير الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بانتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم فقد جاء بدرجة مرتفعة، وأظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) والاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، وكشفت عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتراجع حجم المبيعات وحجم الانتاج على استراتيجية الريادة في التكلفة، كما كشفت عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتراجع حجم المبيعات على استراتيجية التمايز، وكشفت أيضاً عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتراجع حجم الانتاج على استراتيجية التركيز، وأخيراً كشفت النتائج عن عدم وجود أي فروق في تداعيات انخفاض الطلبية تأثيرها على استراتيجيات التسويق التنافسية تغزى للمتغيرات الديمغرافية، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: مراجعة الأسعار بما يساعد على زيادة الطلب على المنتجات بحيث أن التغير في الاسعار لا يتسبب في أي خسائر للمنشأة في ظل استمرار انتشار وباء كورونا، والبحث عن خطوط انتاج جديدة تلبى الاحتياجات المرحلية التي تمر بها كافة الأراضي الفلسطينية، خصوصاً تلك الخطوط ذات التوجه لتعزيز القطاعات الاقتصادية وتقليل الاعتماد على الاستيراد في ظل حالة الاغلاق بين الدول من ناحية وارتفاع تكاليف النقل والتي تؤثر وبشكل مباشر في السياسات التسعيرية.

**Title: The repercussions of the decline in demand due to Corona epidemic (COVID-19) and its impact on marketing strategies for the metal industries in the Bethlehem Governorate**

**Prepared by: Munther Abed Al-Qadir Abed Latef Abu Tarbush**

**Supervisor: Dr. Ibrahim Awad**

**Abstract:**

This study aims to explore the implications of low demand arising from the spread of Corona epidemic (COVID-19) on competitive marketing strategies for the metallurgical industry sector for Bethlehem Governorate. The researcher uses the descriptive exploratory approach, while the study population consists of all owners of metallurgical industrial facilities of Bethlehem Governorate. The study was applied on a sample of (62) facilities. To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire as a tool for data collection. After verifying the tool's validity and stability, the researcher did statistical analysis using (SPSS) program. The study has reached the following results: The impact of the fall in demand arising from the spread of Corona epidemic (COVID-19) on the competitive marketing strategies in that metallurgical industry sectors for Bethlehem Governorate has a high degree. It also shows the most prominent implications of the decrease in demand arising from the spread of Corona epidemic (COVID-19) in the metallurgical industry sectors for Bethlehem Governorate, the sales volume has declined, as it ranked first, it has a very high degree. The results also show the extent to which competitive marketing strategies were affected by the spread of Corona epidemic (COVID-19) for the metallurgical industry sectors in Bethlehem Governorate. It also has a which has a high degree; It shows a statistical significance (positive) direct correlation between the decrease in demand caused by the spread of Corona epidemic (COVID-19) and the competitive marketing strategies in the metallurgical industry sectors for Bethlehem Governorate. It also reveals a statistical significant effect of the decline in sales and production volume on the increase in cost strategy. Another statistically significant effect was explored on both the decline in sales volume on the differentiation strategy, and the decline in production volume on the focus strategy. Finally, the results has revealed that there are no differences in the implications of the demand decline on competitive marketing strategies attributed to demographic variables. According to this, the study sets some recommendations, the most important of which are: reviewing prices in a way that helps increase the demand for products, so that the change in prices does not cause any

losses to the facility in case the spread of the Corona epidemic continues. It also recommends searching for new production lines that meet the interim needs all the Palestinian territories are going through; especially those that are oriented to strengthen the economic sectors and reduce dependence on importing, in light of the closure between countries on one hand and the high costs of transportation, which directly affect pricing policies on the other.

## مصطلحات الدراسة

تبحث هذه الدراسة في موضوع، استراتيجيات التسويق التنافسية، الطلب، وباء كورونا، حجم المبيعات، حجم الانتاج، الأيدي العاملة، وقد وردت مصطلحات تخدم هذه الدراسة، ولهذه المفاهيم والمصطلحات تعريفات، وقد تم اعتماد التعريفات التالية.

**مفهوم الاستراتيجية:** تُعرف الاستراتيجية على أنها خطة طويلة الأمد للوصول إلى هدف ما، وتُعد مهارة لازمة لتحقيق النجاح في الحرب، أو السياسة، أو الأعمال، أو الصناعة، أو الرياضة، وغيرها، وتُعرف أيضاً على أنها الاستخدام الذكي للموارد عن طريق نظام مُعيّن للأعمال في سبيل تحقيق الهدف (Horwath,2020).

**الاستراتيجية التنافسية:** هي "فن تنسيق الموارد (المواد والقوى البشرية والمالية وغيرها) للحصول على المخرجات المطلوبة وتحقيق أهداف المنظمة كالربح والنمو و رضا الزبائن" (الصرن وصقور، 2020).  
**الطلب:** هو كمية السلع من المواد والأدوات والمنتجات الصناعية التي يمكن شراؤها من قبل الافراد (كمستهلكين) أو المشاريع بأسعار معينه وفي وقت معين ،بافتراض ثبات العوامل الاخرى ( كالدخل والذوق واسعار السلع والعوامل الاخرى) .

**الإنتاج:** هي عناصر يتم بناؤها أو إنتاجها لتلبية احتياجات مجموعة معينة من الناس، وقد تكون ملموسه على شكل بضائع أو غير ملموس كالخدمات ونحوه وتقدم شركات الصناعة المعدنية العديد من المنتجات ، بعدة أشكال وأحجام وأنواع مختلفة ، تلبى حاجة قطاعات مختلفة بالسوق الفلسطيني .

**الايدي العاملة:** تعرف القوى العاملة أنها التعداد الإجمالي لكافة الأشخاص القادرين على العمل والإنتاج، وتتضمن فئة القوى العاملة على أشخاص من أعمار مختلفة، فهذه الفئة العريضة تضم أشخاصاً في عمر الشباب، كما تضم أشخاصاً في سن التقاعد، القادرين على العمل في المنشآت الصناعية .

**المواد الخام:** المواد الخام أو المواد الأولية كما يُطلق عليها، هي المواد التي يستخرجها الإنسان من باطن الأرض، أو المناجم والكهوف، أو المواد المتّاحة في الطبيعة، بهدف استخدامها في عمليات الصناعة والتجارة وإقامة المباني، وقد تكون المواد الخام غير مجهزة وهي الأغلبية، أي على شاكلة غير شاكلة استخدامها .

**الصناعات المعدنية:** صناعة تتعلق بالمعالجة الأولية للمعادن وإنتاج المصنوعات المعدنية. وأهم الاستخدامات النهائية لمنتجات الصناعات المعدنية هي السيارات والماكينات والأدوات المنزلية والمعدات الكهربائية والإنشاءات والأثاث والحاويات، يقصد كل الإجراءات المتخذة من قبل الوحدات الاقتصادية وخصوصا الصناعية منها في المجتمع من أجل تحويل خام أو سلع وسيطة إلى سلع أخرى تعتبر من وجهة نظرها سلعاً نهائية .

**وباء كورونا:** والمعروفة أيضاً باسم جائحة فيروس كورونا، هي جائحة عالمية مستمرةً حالياً لمرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19)، سببها فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة (سارس-كوف-2). تفشى المرض للمرة الأولى في مدينة وهان الصينية في أوائل شهر ديسمبر عام 2019. أعلنت منظمة الصحة العالمية رسمياً في 30 يناير أن تفشي الفيروس يُشكل حالة طوارئ صحية عامة تبعث على القلق الدولي، وأكدت تحول التفشي إلى جائحة يوم 11 مارس.

**المبيعات:** هي عملية نقل ملكية شيء معين الى شخص آخر مقابل مبلغ مالي أو شيء آخر يتفق عليه الطرفان وهو جزء من عملية تسمى التسويق التي تشمل أبحاث التسويق وتطوير المنتجات وتحديد الأسعار والإعلان.

## 1. الفصل الأول

### المقدمة:

#### 1.1 خلفية الدراسة

استجابة لتفشي وباء (Covid-19)، اتخذت العديد من البلدان إجراءات صارمة تهدف إلى إنقاذ الأرواح قبل الاقتصاد، مثل التباعد الاجتماعي والبقاء في المنزل، مما أدى إلى إلحاق أضرار جسيمة بالعديد من المشاريع في مختلف الصناعات، فقد شهدت التجارة ركودًا في نهاية عام 2019، ثم تسبب جائحة COVID-19 في حدوث أزمة مالية عالمية، حيث أصبح من الصعب لمعظم المشاريع في جميع أنحاء العالم أن تحافظ على استمراريتها المالية، نظرًا لانخفاض الإيرادات وارتفاع مستويات عدم اليقين (Verma and Gustafsson, 2020).

و يعتبر التصنيع العمود الفقري للتنمية الاقتصادية في العصر الحديث فهو النشاط الإنتاجي القادر على تحقيق نقلة نوعية في مسار النهضة الاقتصادية والاجتماعية نظرا لطبيعة العلاقة الجدلية المتفاعلة بين النشاط الإنتاجي الصناعي والتنمية الحضارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع، فضمن توقعات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في ظل الظروف الطبيعي، كان من المتوقع أن تنمو الأنشطة الصناعية بنحو 3.2% في الضفة الغربية، وأن ينمو الناتج المحلي الإجمالي في الضفة الغربية بنسبة 4.2%، إلا أن توقعات "معهد السياسات الاقتصادية - ماس" أظهرت تراجع في نمو كافة القطاعات الصناعية، حيث يتوقع انخفاض الإنتاجية في نشاط الصناعة التحويلية بنسبة 1.12% من العام 2020 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2019).

فقد أدى تفشي وباء كورونا (COVID-19) إلى اضطراب غير مسبوق للتجارة في معظم القطاعات الصناعية، فقد واجه العديد من تجار التجزئة والعلامات التجارية من التحديات في المدى

قصير الأجل، مثل تلك المتعلقة بالصحة والسلامة وسلسلة التوريد والقوى العاملة والتدفق النقدي وطلب المستهلكين والمبيعات والتسويق (Dobthu and Gustafsson, 2020).

وقد بدأ واضحاً التأثير في استيراد المواد الخام وتصدير المنتجات، فقد أدى انتشار الوباء إلى انخفاض الطلب على منتجات الشركات الصناعية منذ بدأ الإغلاقات والإجراءات التي اتخذت في الحد من تفشي وانتشاء الوباء، حيث لا تزال الشركات تعاني من انخفاض الطلب على منتجاتها حتى اللحظة، فقد أنخفض الطلب على المعدات الخاصة بالفنادق والمطاعم والملاحم والمستشفيات والآلات بشكل واضح، إن أغلب الشركات والمصانع توقفت عن العمل بصورة كلية أو جزئية (شحادة، 2020).

فقد أثر تفشي مرض فيروس كورونا (COVID-19) بشدة على الاقتصاديات الوطنية والعالمية، حيث واجهت العديد من الشركات مجموعة متنوعة من المشكلات مثل انخفاض الطلب، وتعطل سلسلة التوريد، وإلغاء طلبات التصدير، ونقص المواد الخام، واضطراب النقل (Shafi et all, 2020).

وأفادت معظم المؤسسات الفلسطينية أن حجم المبيعات/ الإنتاج قد انخفضت خلال الأشهر الثلاثة من الإغلاق (آذار ونيسان وأيار/2020) بنسبة (93%)، مع انخفاض في متوسط المبيعات/الإنتاج بنسبة (50%) مقارنة بالوضع الطبيعي، حيث سجلت المؤسسات التي تعمل في مجال الانشاءات أعلى انخفاض في متوسط المبيعات/ الإنتاج بنسبة (56%)، تلتها المؤسسات التي تعمل في مجال الخدمات بنسبة بلغت (56%) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020).

وكما هو الحال في كافة أنحاء العالم، شهدت فلسطين تداعيات اقتصادية خطيرة نتيجة للوباء، وخاصةً بعد ارتفاع عدد حالات الإصابة في الموجة الثانية والحاجة المستمرة لفرض الإغلاقات، وهنا تحوّل الوباء من مشكلة صحية إلى صفة قوية للاقتصاد وسوق العمل الفلسطيني، لم يؤثر ذلك فقط على العرض (إنتاج البضائع والخدمات)، بل وأثر أيضاً على الطلب (الاستهلاك والاستثمار)، حيث

امتدت تأثيرات الاضطرابات الإنتاجية إلى سلاسل التوريد، وفي الوقت ذاته واجهت المشاريع والأنشطة التجارية تحديات جمة (البطمة، 2020).

وقد غير وباء كورونا (COVID-19) من سلوك المستهلكين والمنتجين عبر ما فرضته من إجراءات احترازية وما نتج عن ذلك من آثار على الدخل والإنفاق على مستوى الدول والأفراد على حد سواء، وبالتالي على حجم التبادل التجاري وكذلك على قنوات البيع والحصول على المنتجات والخدمات، وعبر ما فرضته من تغييرات على طريقة تداول المستهلكين والمنتجين للسلع والخدمات بل تعدى الأمر ذلك إلى تغييرات في حاجات المستهلكين لمجموعة جديدة من السلع والخدمات أيضاً، هذه التغييرات أدت بالضرورة إلى تغييرات في قوى السوق (العرض والطلب) انخفاضاً تارة وارتفاعاً تارة أخرى بل وتحولاً جذرياً في بعض الأحيان إلى منتجات أو قنوات بيع أو طرق توصيل المنتجات في كثير من الأحيان، مما دعا الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة والتي تتمحور حول تداعيات انخفاض الطلب الناجم عن جائحة كورونا وتأثيره على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم (شحادة، 2020).

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

كما ذكر آنفاً أن انتشار وباء فيروس كورونا (COVID-19) أحدث العديد من التغييرات وفي قطاعات عديدة من بينها قطاع الصناعي، فقد أجبرت الإجراءات التي اتخذتها الحكومة لمكافحة تفشي انتشار فيروس كورونا (COVID-19) العديد من الشركات على الإغلاق، مما أحدث اضطراب غير مسبوق في الحياة الاقتصادية خصوصاً لأعمال التجارية الناتجة عن القطاعات الصناعية، حيث يواجه تجار التجزئة العديد من التحديات على الأقل في الأجل القريب، مثل تلك المتعلقة بإجراءات السلامة الصحية، وسلسلة التوريد، والقوى العاملة والتدفق النقدي وطلب المستهلكين والمبيعات وطرق التسويق، ومع ذلك،

فإن التغلب على هذه التحديات لن يضمن مستقبلاً واعدًا، لأنه وبمجرد أن نتجاوز هذا الوباء، (Gustafsson، Donthu, 2020)، ومن جانب آخر أدت هذه الحالة إلى الاختلاف في نوعية الإنتاج حيث دفعت فتح خطوط إنتاج جديدة لتلبية احتياجات السوق خصوص الاحتياجات الطبية، وكل ذلك يعود إلى صعوبة قدرة الشركة على توفير المواد الخام اللازمة لعمليات الإنتاج وانقطاع سلسلة التوريد، فقد تأثرت بصورة واضحة بالإجراءات التي اتخذت في كافة المستويات المحلية والدولية والتي انعكست على عمليات الاستيراد نتيجة إغلاق الموانئ والمطارات، بالإضافة إلى اتخاذ الشركات العديد من الإجراءات للحد من حجم الخسائر التي تعرضت لها بسبب هذه الجائحة، حيث قامت هذه الشركات بتقليص عدد الأيدي العاملة كنتيجة حتمية لانخفاض الطلب وعدم القدرة على توفير المواد الخام اللازمة للاستمرار في عملية الإنتاج والتصنيع، والذي انعكس على مستويات الدخل للشركات الصناعية، وبناءً على ما هذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) وأثرها على استراتيجيات التسويق التنافسية

في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم؟

وقد تفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أبرز تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع

الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم؟.

2. إلى أي مدى تأثرت الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بانتشار وباء كورونا (COVID-19) في

قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم؟.

3. هل توجد علاقة بين انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19)

والاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم؟

### 3.1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة الحالية من خلال تناولها لتداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء (COVID-19) وما نتج عنه من تأثيرات على الاستراتيجيات التسويقية في ظل بيئة تشتت فيها المنافسة في قطاع الصناعات المعدنية، كما تأتي أهميتها من أهمية الدور الذي تمارسه الأجهزة الحكومية والوزارات المختصة في فلسطين في التقليل من تداعيات هذا الوباء، وضرورة تقييم الوضع الاقتصادي الحالي وإدارته بشكل يؤدي إلى التخفيف من الآثار السلبية له على الاقتصاد، ويمكن النظر إلى أهمية هذه الدراسة في استكشاف وتحليل الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي يتم تبنيها أثناء انتشار وباء (COVID-19) من اتجاهين الأول نظري والثاني تطبيقي

#### أولاً: الأهمية النظرية:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لمفهوم استراتيجيات التسويق التنافسية، والتي تمثل الخطة المستقبلية للصناعات في مواجهة ظروف عدم اليقين، خصوصاً في ظل الظروف الأخيرة والتي يكتنفها الكثير من الغموض وعدم الوضوح الناتج عن الانتشار الواسع لوباء كورونا (COVID-19)، وتبني استراتيجيات تسويقية تساعدها في التقليل من حجم الخسائر، والنهوض والعودة إلى تحقيق الأرباح المستقبلية، حيث أنه في حدود معرفة الباحث تتناول هذه الدراسة موضوعاً حديثاً لم يسبق أن تناولته الأدبيات الخاصة بالاستراتيجيات التسويقية التنافسية إلا على نطاق محدود نسبياً، كما وتسعى إلى تعزيز المعرفة العلمية وإثراء المكتبة الأدبية بأبحاث نوعية تخدم الباحثين والدارسين والمهتمين بمثل هذه الدراسات على المستوى المحلي والعربي والدولي.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية تقديم إطار متفحص لتداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) وتأثير ذلك على الاستراتيجيات التسويقية، خصوصاً في ظل

تراجع الاقتصاد العالم عامة، والاقتصادي الفلسطيني خاصة، وتقديم التوصيات والمقترحات لراسمي السياسيات وأصحاب القرار وصانعيه، من أجل التخفيف من حدة تأثيرات انتشار هذا الوباء على الاقتصاد الفلسطيني، وتجاوز هذه المحنة والخروج منها بسلام في المستقبل القريب.

#### 4.1 دوافع الدراسة

تأتي هذه الدراسة انطلاقاً من الدوافع الآتية:

1. ضعف الاعتماد على الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في تعزيز البيئة الفلسطينية عامة، وقطاع الصناعات خاصة، واعتمادها على الاستراتيجيات التسويقية التقليدية.
2. التأثيرات القوية لانخفاض الطلب على منتجات الصناعات المعدنية، خصوصاً وأن معظم منتجات هذا القطاع تعتمد على قطاعات أخرى.
3. يعتبر انتماء الباحث إلى قطاعات الصناعات من خلال شركة أبو طربوش في محافظة بيت لحم من أبرز دوافع إجراء هذه الدراسة، حيث أنه يلتمس تأثيرات وتداعيات انخفاض الطلب على منتجات الشركة وتأثيرها على الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة في تسويق منتجاتها.

#### 5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذا الدراسة إلى الكشف عن تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) وما نتج عنها من تأثيرات انعكست على كافة الأنشطة الاقتصادية، وهذا قد يكون له انعكاس سلبي على النواحي الاقتصادية، ومن أجل تحقيق تلك الغاية تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. استكشاف وتحليل أبرز تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية، وذلك لمعرفة إن كان هناك تداعيات أدت إلى انخفاض الطلب والعمل على تحليله ومعالجتها، وذلك بالرجوع إلى أصحاب الصناعات المعدنية، وصولاً إلى تقديم توصيات

ومقترحات يمكن تبنيها في دفع تلك الصناعات إلى التقدم والتقليل من التأثيرات السلبية الناجمة عن انخفاض الطلب بسبب هذه الجائحة.

2. التعرف إلى مدى تأثرت الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بانتشار وباء كورونا (COVID-19) وانعكاساتها على قطاع الصناعات المعدنية والكشف عن العلاقة بينها وبين تداعيات انخفاض الطلب.

### 6.1 فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يؤثر انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، وقد تفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. إن لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) تأثير على استراتيجية الريادة في التكلفة في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

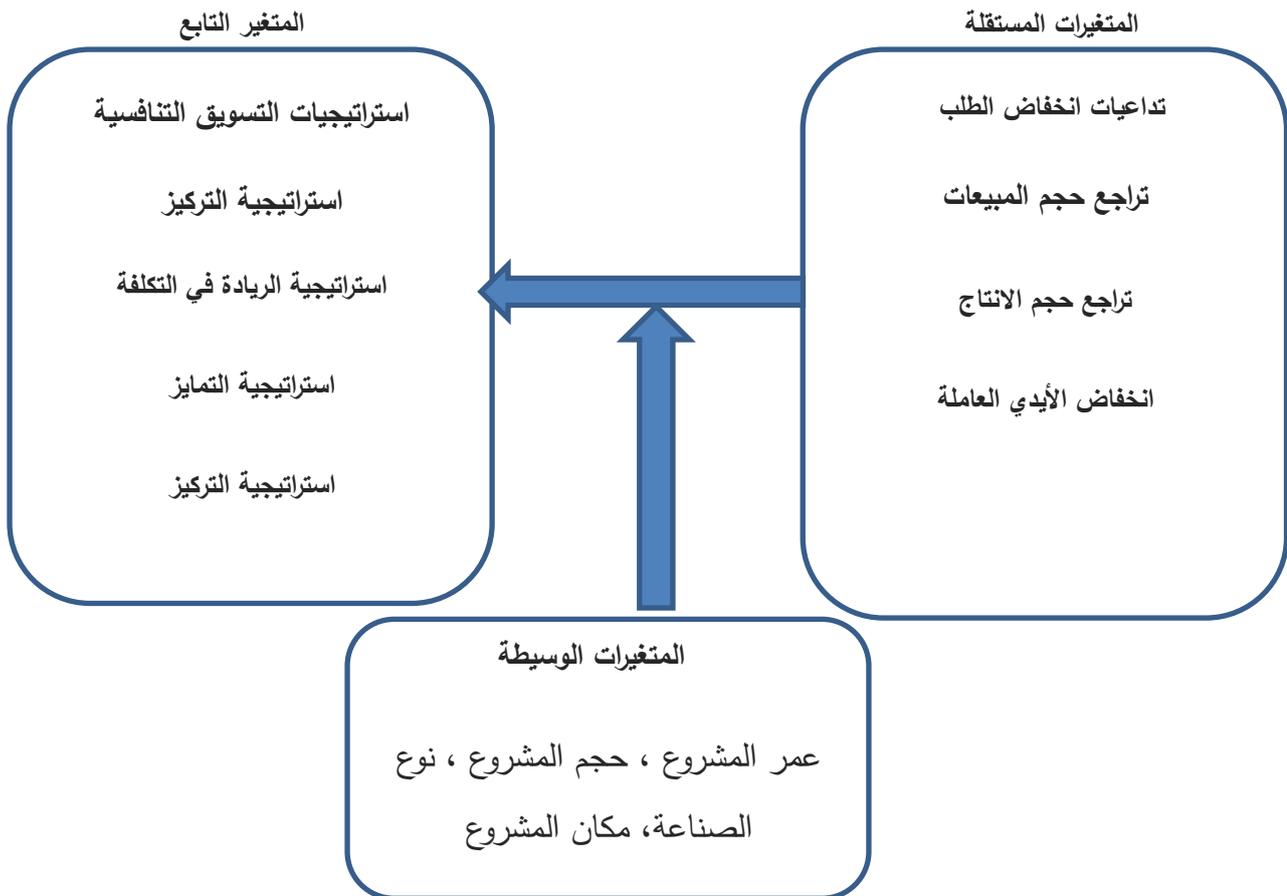
2. تؤثر تداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية التمايز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

3. يتأثر لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) أثر واضح على استراتيجية التركيز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (عمر المشروع، حجم المشروع، نوع الصناعة، مكان المشروع).

## 7.1 نموذج الدراسة

يمثل النموذج التالي التفاعل بين متغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة للدراسة الحالية:



## 8.1 متغيرات الدراسة

سيتم وصف المتغيرات في الفصل الثالث من هذه الدراسة (الطريقة والإجراءات).

### 9.1 حدود الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على الحدود التالية:

**الحدود الموضوعية:** تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) وأثرها على

استراتيجيات التسويق التنافسية.

**الحدود المكانية:** حيث تتمثل حدود الدراسة المكانية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

**الحدود الزمنية:** تستمر مدة هذه الدراسة من الفصل الدراسي الأول للعام 2020-2021م، ومن المتوقع

الانتهاء في الفصل الدراسي الصيفي للعام 2021م.

## 2. الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### 1.2 المبحث الأول: استراتيجيات التسويق التنافسية

##### 1.1.2 مفهوم استراتيجيات التسويق التنافسية:

وجدت الاستراتيجية منذ أن وجدت المنافسة، والمنافسة ظهرت في أزمان غابرة وبعيدة عندما كان الانسان يتنافس مع الآخرين لغرض البقاء والاستمرار، وكل واحد منها يعتمد طريقة أو أسلوب لكي يقتنص الفرصة أو الهدف المنشود من الآخرين/ وفي عصرنا الحالي حصلت تطورات واجتهادات فكرية وبخاصة خلال القرن الماضي الذي شهد تحولات اقتصادية واجتماعية كبيرة انعكست على الكثير من المفاهيم الإدارية والتسويقية التي كانت سائدة آنذاك.

والاستراتيجيات التسويقية ترتبط باتخاذ مجموعة من القرارات التسويقية والمتعلقة بتجزئة الاسوق إلى قطاعات واختيار الأسواق المستهدفة وتحديد وضعية سوقية وتنمية المزيج التسويقي لتحقيق أهدافها من خدمة هذه القطاعات (عمر، 2017).

ويرى Paley أن الاستراتيجية التنافسية بأنها "فن تنسيق الموارد (المواد والقوى البشرية والمالية وغيرها) للحصول على المخرجات المطلوبة وتحقيق أهداف المنظمة كالربح والنمو و رضا الزبائن" (الصرن وصقور، 2020).

وتشير استراتيجيات التسويق أيضاً إلى تبني المنظمة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل، وبشكل متميز عن المنافسين، هذه الخطوات تختلف من منظمة إلى أخرى (مقدامي وآخرون، 2012).

إن الاستراتيجيات التنافسية تمثل البدائل الاستراتيجية التنافسية الذي يتم اعتمادها من بين البدائل المتاحة والذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتقوية مركزها التنافسي في السوق بموجبها (دحبور، 2010).

### 2.1.2. شروط تطبيق الاستراتيجيات التنافسية:

حتى تستطيع المؤسسة تطبيق الاستراتيجية التسويقية بشكل فعال وبما يعطيها مزايا تنافسية يجب توفر عدة أمور أهمها (طلحة، 2019):

1. وجود كادر تسويقي مؤهل ذي درجة عالية من الكفاءة يقوم بتطبيق سليم لأسس الإدارة الاستراتيجية للتسويق.
2. تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي التسويقي بما يتناسب مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
3. التحليل الدقيق لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وخاصة التنافسية لمعرفة الاستراتيجيات التسويقية التي يتبعها المنافسون بالإضافة إلى دراسة الأسواق وحاجات ورغبات العملاء.
4. ضرورة توفر إمكانيات وموارد بجميع أنواعها بحيث لا يشكل حجم الموارد حاجزا أمام تطبيق الاستراتيجيات التسويقية.
5. وجود نظام حوافز يجعل الموظفين يشعرون بالأمان والعدالة و يحفزهم على العمل بإخلاص وجدية لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 3.1.2. الاستراتيجيات التسويقية التنافسية:

هناك مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية والتي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية من خلال اتباعها

وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي (معراج وأخرون، 2016):

1. **استراتيجية السيطرة على التكاليف:** ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية في حال حرص الشركة على

ضبط تكاليف الترويج، وتقليد المنتجات بدلاً من ابتكارها، كذلك في حال خفض تكاليف الأيدي العاملة

وزيادة إنتاجيتها، كما تستخدم هذه الاستراتيجية عند اختبار المواد الخام المنخفضة الثمن والموارد

المحلية، ويمكن أن تستخدم عند اختيار مواقع منخفضة التكاليف للشركة (معراج وأخرون، 2016).

2. **استراتيجية التمايز:** يتم تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال التميز في تصميم وجودة المنتج مقارنة

مع المنافسين، كما تستخدم بسهولة وصول المستهلك لمنتجات الشركة وبالكميات المطلوبة، كما تعمل

هذه الاستراتيجية على خلف إدراك مميز للمنتجات في أذهان المستهلكين، وتعمل على الإنفاق قدر

الإمكان على البحث والتطوير للمنتجات (معراج وأخرون، 2016).

3. **استراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد:** يمكن للشركات أن تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال

تحديد أسس معينة لتجزئة السوق الكلية وفقاً لخصائص المستهلك النفسية والاجتماعية والديمغرافية، كما

أنها تعمل على تقييم القطاعات السوقية المختلفة وفقاً لمعايير التجزئة الفعالة، واختيار القطاع السوقي

المناسب، حيث تعمل على تحديد المركز التنافسي المطلوب للشركة في السوق، بالإضافة إلى أنها تؤدي

إلى تطوير استراتيجيات مختلفة من عناصر المزيج التسويقي (معراج وأخرون، 2016).

#### 4.1.2. تحديد الاستراتيجية التسويقية التنافسية الأفضل:

يمكن أن يتم تحديد الاستراتيجية التسويقية التنافسية من خلال تحديد متطلبات الاستخدام من حيث المهارات والموارد، والمتطلبات التنظيمية لذلك، وفيما عرض لهذه المتطلبات وفقاً للاستراتيجيات بحسب الصرن وصقور (2020):

#### أولاً: متطلبات المهارات والموارد لتحديد الاستراتيجيات التسويقية:

1. استراتيجية السيطرة على التكاليف: وتتحدد متطلباتها في استثمار رأسمالي ومستمر وإمكانية توفيره، كذلك توفير مهارات هندسية، وإشراف مكثف على العمالة، وتصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع، وتوفير نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة.
2. استراتيجية التمايز: وتأتي متطلباتها في توفير قدرات ومهارات تسويقية عالية، وتحديد مواصفات متميزة في المنتجات، كذلك الابتكار والتطوير، وتوفير قدرات عالية في مجال البحوث، كما من متطلباتها شهرة المنظمة في المجالات التي تجعلها متميزة، وكذلك وجود قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء.
3. استراتيجية التركيز على قطاع محددة: وتتمثل هذه الاستراتيجية في مزيج من متطلبات استراتيجية السيطرة على التكاليف واستراتيجية التمايز وتكون موجه نحو سوق معين.

## ثانياً: المتطلبات التنظيمية لتحديد استراتيجيات التسويق التنافسية:

1. تتمثل المتطلبات التنظيمية لتحديد استراتيجية السيطرة على التكاليف في الرقابة الشديدة على التكلفة، والتقارير الدورية والتفصيلية المتعلقة بالرقابة، كذلك الهياكل التنظيمية ذات المسؤوليات المحددة، وتحقيق نظام حوافز يعتمد على حجم المبيعات المحقق للمنظمة.
2. تتحدد المتطلبات التنظيمية لاستراتيجية التمايز في وجود تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة البحوث والتطوير والتسويق، وكذلك توفير مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية، والعمل على جذب العمالة ذات المهارات العالية والمبدعة بالإضافة على العلماء والباحثين.
3. تتحدد المتطلبات التنظيمية في استراتيجية التركيز على قطاع محدد في أنها تشكل مزيجاً من السياسات والاجراءات الواردة في استراتيجية السيطرة على التكاليف واستراتيجية التمايز مع التركيز على قطاع سوقي معين.

### 5.1.2. تحديد اختيار الاستراتيجية التنافسية على مستوى الصناعة:

إن الاستراتيجية التنافسية تشير إلى كمية ونوعية الموارد البشرية والمالية التي ينبغي استثمارها لتحقيق ميزة تنافسية، والاستراتيجيات العامة للتنافس تقدم مزايا تنافسية عديدة لكنها باهظة التكاليف في مجال التطوير والديمومة. وإن استراتيجية التمييز هي الأكثر ارتفاعاً من بين الاستراتيجيات العامة الثلاث بسبب كونها تتطلب قيام المؤسسة باستثمار مواردها في وظائف عديدة مثل البحث والتطوير والمبيعات والتسويق بغرض تطوير مواردها ومهاراتها المتميزة إزاء المنافسين. وتعد استراتيجية قيادة

بالتكلفة أقل ارتفاعا من حيث تكاليف الاحتفاظ بالاستراتيجية أما استراتيجية التركيز فتعتبر هي الأرخص بسبب متطلباتها القليلة للموارد حيث تخدم في قطاع سوقي محدد وليس لخدمة السوق بأكمله.

في ضوء تقرير استراتيجية التنافسية، يجب على المؤسسة تقييم العوائد المحتملة من الاستراتيجية مقابل الكلفة لتطوير هذه الاستراتيجية في هذا الاتجاه، وبالتالي يمكن تحديد فيما إذا كانت الاستراتيجية تتوقع تحقيق الربحية عند إتباعها، وكيف أن الربحية ستتغير عندما تتغير بيئة التنافس في الصناعة (الأمين، 2006).

## 2.2 المبحث الثاني: الصناعات المعدنية

### 1.2.2. الصناعات المعدنية:

تتميز الصناعة عن غيرها من القطاعات الاقتصادية بمساهمتها العالية في تحقيق النمو الاقتصادي وتطوره، حيث الأنشطة المتنوعة والترابطات الهيكلية مع القطاعات الأخرى، والتي من خلالها تُحوّل المواد الأولية إلى مواد وسيطة أو سلع استهلاكية، كما وتساهم في رفع القيمة المضافة.

وتعتبر الصناعات المعدنية بمثابة حجر الزاوية للمجتمع المتكامل، حيث ترجع أهمية صناعة الحديد والصلب كقطاع له دور مؤثر في التنمية الاقتصادية لارتباطه الوثيق بالعديد من الصناعات الأخرى، حيث ومنذ الثورة الصناعية ودرجة تقدم أي بلد تقاس باستهلاك الحديد والصلب نظرا لأن قطاع الحديد والصلب له أثار بالغة على الروابط الامامية والخلفية في الصناعة أكثر من أي صناعة أخرى، وبالتالي يساهم في التكامل الاقتصادي، كما يمكن القول أن صناعة الحديد والصلب تعتبر من الصناعات التي تنتج فرص عمالة جديدة، حيث لا يقتصر دورها في هذا الشأن على تلبية احتياجاتها

الخاصة فقط، بل يمتد إلى إيجاد فرص عمالة في الصناعات المغذية لها والمستهلكة لمنتجاتها (بوخالة وزرقون، 2015).

وقد اتسع مفهوم الصناعة ليشمل مفاهيم الأنشطة الاقتصادية الأخرى، إذ يقصد بذلك النشاط الإنتاجي في تلك المجالات، إن كلمة الصناعة، وصناعة السياحة، وصناعة الزراعة والنقل فالصناعة هي عملية تحويل المادة من حال إلى حال آخر وصولاً بها إلى استخدام المستهلك لتحقيق منفعة له. بغض النظر في الآليات المتبعة في التحويل (حجة، 2016).

كما ويعتبر القطاع الصناعي من القطاعات الإنتاجية الرئيسية في اقتصاد أي بلد، لما له من دور مميز في إرساء القاعدة المادية للتقدم والبناء، وقدرته على إحداث النمو المطلوب في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وهكذا أصبح تطوير القطاع الصناعي يشكل هدفاً محورياً للدول لغرض تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المرجوة (حنين، 2019).

## 2.2.2. مقومات الصناعة:

لكي تقوم الصناعة وتزدهر لابد لها من توافر عدد من المقومات والمتطلبات التي من شأنها أن تحدد إمكانية قيام الصناعة وتطورها، وعليها أيضاً تتحدد أنماط وأنواع الصناعة. وهي أيضاً متغيرة مع التغير الحاصل في التطور الحضاري والعلمي الذي يحققه الإنسان في جميع الميادين ، والتغيير في أحوال السكان العامة، ومن أهم مقومات الصناعة:

1. رأس المال: تكمن أهمية رأس المال بصفته واحداً من مقومات الصناعة من حيث توفر الموارد المالية لإجراء العملية الإنتاجية من ناحية ومن ناحية أخرى ضرورة توفير احتياجات الصناعة من الآلات معقدة غالية التكاليف، كما تستخدم كميات ضخمة من المعادن والمواد الخام والوقود ووسائل النقل، وأعداد كبيرة من العمال. وبذلك يكون رأس المال احد أهم مستويات الصناعة المتقدمة.

**2. المواد الخام:** وهي تلك المواد الأولية التي تغير الصناعة من شكلها لتلائم حاجات الإنسان ومتطلباته مثل الحديد، والنحاس، والذهب، والبتروول وغير ذلك من المواد والمصادر الطبيعية. حيث تعتمد الصناعات التحويلية على المواد الأولية المعدنية، في حين تقوم الصناعات الاستخراجية في مواقع احتياطاتها، لذلك نجد الإقليم الذي يتمتع بوجود المواد الأولية المعدنية وبكميات كبيرة ومتنوعة يسهم في إقامة صناعات استخراجية وأخرى تحويلية.

**3. القوى المحركة (الطاقة):** الطاقة المتوفرة بكلفة منخفضة من المقومات المهمة لقيام وتطور الصناعة قديماً وحديثاً، وتعد عصب الصناعة الحديثة، وخاصة الفحم، والنفط، والطاقة المائية، وتختلف الصناعات من حيث استهلاكها لموارد الطاقة، وكذلك مدى ارتباطها بمناطق هذه الموارد، فالفحم- مثلاً- تركزت حوله مصانع الحديد، والصلب في أوروبا نتيجة لثقل وزنه وصعوبة نقله، على العكس من النفط الذي يمكن نقله بسهولة، فلذلك لم يؤثر على إعادة توزيع المناطق الصناعية. كما أن الطاقة الكهربائية الشائعة الاستخدام والتي تعد عنصراً أساسياً لا غنى عنه في النشاط الصناعي، حيث تظهر أهميتها من خلال استعمالها المتعددة، وما تتصف به من خصائص فريدة تقتصر عليها دون غيرها من مصادر الطاقة الأخرى.

**4. الأيدي العاملة:** إن توفر الأيدي العاملة من أهم العوامل التي تساعد على نجاح الصناعة وتطورها. ومع ذلك فإن بالإمكان هجرة الأيدي العاملة من منطقة إلى أخرى إذا كانت الأجور مرتفعة ومغرية. وتأثير الأيدي العاملة في الصناعة يتمثل في مدى توفرها من الناحية العددية ومن حيث المهارة الفنية، واختيار موقع الصناعة في مناطق العمال يوفر على أصحاب المصانع الإنفاق في الإسكان والمياه والكهرباء والمدارس وخدمات النقل وغير ذلك.

5. **الأسواق:** كل صناعة تعمل من أجل توفير الحاجات الاستهلاكية لسكان البلد الموجودة فيه أولاً ثم لسكان البلدان المجاورة والبعيدة. ولكي تستمر الصناعة في الإنتاج لابد من تصريف هذا الإنتاج لتستخدم أثمان بيعها في شراء الخامات، ودفع الأجور، وضمان الأرباح لأصحاب رؤوس الأموال.

6. **وسائل النقل والمواصلات:** تعتمد الصناعة الحديثة اعتماداً كبيراً على توفر وسائل النقل، وسرعتها، ورخص تكاليفها. لتتمكن من الحصول على الخامات والوقود، أو لتصريف الإنتاج. ذلك أن الخامات والسوق قد يبتعدان بعضهما عن بعض، وعن مراكز الصناعة في كثير من الحالات، مما يجعل التقليل من تكاليف النقل عملية ضرورية لخفض تكاليف الإنتاج. وهكذا أصبحت وسائل النقل، والمواصلات الحديثة، دعامة أساسية للتطور الصناعي خاصة في عالم تزداد فيه المنافسة لتقديم المنتجات الجيدة بسعر رخيص (حجة، 2016).

### 3.2.2. أهمية القطاع الصناعي:

تتبع أهمية القطاع الصناعي من الآثار الإيجابية التي يتركها ومساهمته في الناتج المحلي الإجمالي وتشغيل الأيدي العاملة وزيادة الإنتاجية والقيمة المضافة وتوفير السلع محلياً، واحلالها مكان السلع المستوردة وامكانية نقل التكنولوجيا وتوسيع نطاق التجارة الخارجية وتوفير مصادر جديدة من النقد الأجنبي للدولة وزيادتها وجذب رؤوس الأموال الوطنية والعربية والأجنبية.

والاستثمار في القطاع الصناعي يرفع من مستوى المعيشة بما يدره من مال وما يوفره من رفاهية للأفراد بمقتنياتها المختلفة وتساهم الصناعة بتطوير القطاعات الاقتصادية الأخرى كالزراعة والتجارة والنقل بما تقدمه من منتجات أساسية كالأسمدة والآلات الزراعية ومواد الطاقة ووسائل النقل الحديثة وتنشيط هذه القطاعات بما تطلبه وتستخدمه في عملية التصنيع كمدخلات القطاع الزراعي في الإنتاج. كما أنه يعمل على تنشيط قطاع التجارة الخارجية والداخلية (أبو حمدة، 2015).

## 4.2.2. أقسام القطاع الصناعي:

وطبقاً لتصنيف النشاط الصناعي حسب الأنشطة والفروع التسعة الرئيسية وذلك بموجب (ISIC) التصنيف القياسي الدولي للأنشطة الصناعية حيث يعتبر هذا التصنيف الدولي من أكثر التصنيفات شيوعاً واستخداماً في الإحصاءات الدولية والذي وضعته الدائرة الإحصائية للأمم المتحدة، نجد أن النشاط الصناعي انقسم إلى ثلاثة أقسام (أحمد، 2017):

1. **التعدين والمقالع:** ويضم التعدين وقلع الأحجار، ويحتوي على أربعة فروع هي استخراج الفحم الحجري، والنفط الخام والغاز الطبيعي، واستخراج خامات المعادن ثم أنواع أخرى من التعدين.
2. **الصناعات التحويلية:** وتتشكل من صناعة المواد الغذائية والمشروبات والتبغ، وصناعة المنسوجات والملبوسات والصناعات الجلدية، وصناعة الخشب ومنتجاته، وصناعة الورق والمنتجات الورقية، وصناعة الكيماويات، وصناعة منتجات الخامات التعدينية غير المعدنية، وصناعة المنتجات المعدنية الأساسية، وصناعة المنتجات المعدنية المصنعة والمكائن والمعدات، والصناعات التحويلية الأخرى.
3. **الكهرباء والماء:** ويضم الكهرباء والماء والبخار. وقد اتبع مركز الإحصاء الفلسطيني في تقسيمه للصناعة الموجودة في الأراضي الفلسطينية التصنيف الدولي الصادر عن الدائرة الإحصائية للأمم المتحدة.

## 5.2.2. المعوقات التي تواجه قطاع الصناعة في فلسطين:

يواجه القطاع الصناعي الفلسطيني وما زال العديد من الصعوبات والمعوقات المتعلقة بهيكل الصناعة وحجمها وعدم القدرة على خلق أسواق لمنتجاته، بالإضافة إلى مشاكل نقص التمويل اللازم والتجهيزات، واللوازم الصناعية وافتقاره إلى المواد الخام اللازمة للصناعة، إضافة إلى ارتفاع أسعارها، والتأخير المستمر والمتعمد في تسليمها، كما يواجه القطاع الصناعي انخفاضاً في نسبة الكفاءة

والإنتاجية من جانب، وارتفاع تكلفة الإنتاج من جانب آخر إضافة إلى النقص الواضح في مجال الخبرة الفنية والتقنية وغياب التنظيم والتخطيط للقطاع الصناعي، وفيما يلي أهم هذه المعوقات:

**1. المعوقات المتعلقة بالحصول على المواد الخام:** تُعد مشكلات الحصول على المواد الخام بالنسبة للصناعات الصغيرة الفلسطينية من أبرز المشكلات التي واجهتها وما تزال، فغالبية تلك المصانع تحصل على المواد الخام الضرورية من إسرائيل وبأسعار مرتفعة، وما يترتب على ذلك من ارتفاع كلفة المنتج لهذه المؤسسات واضعاف قدرته التنافسية.

**2. المعوقات المتعلقة بالمعدات والآلات:** يواجه القطاع الصناعي انخفاض في نسبة الكفاءة الإنتاجية من جانب وارتفاع تكلفة الإنتاج من جانب آخر وذلك بسبب أن معظم الآلات والمعدات المستخدمة في المصانع إما قديمة أو بدائية في مجال التكنولوجيا، مما يترتب على ذلك تعطلها في كثير من الأحيان، الأمر الذي يزيد من تكلفة الصيانة بالإضافة إلى ما تواجهه المنشآت الصناعية من معوقات في استيراد الآلات والمعدات الحديثة بسبب القيود الإسرائيلية من فرض رسوم جمركية عليها وصعوبات في التخليص والفحص الأمني مما ترتب عليه إجماع الكثير من أصحاب المصانع على تجديد الآلات والمعدات لمصانعهم وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية وزيادة تكلفة المنتج وضعف القدرة التنافسية لها.

**3. صغر حجم المنشآت العاملة في القطاع الصناعي:** حيث أن هناك 90% من المنشآت العاملة في الصناعة الفلسطينية توظف أقل من خمسة عمال، وصغر الحجم هذا يؤثر على الوضع التنافسي للمنشأة (أبو صافية، 2017).

**4. عدم ملائمة مواقع المصانع وأبنيتها:** من المشاكل الرئيسة التي تواجه الصناعة الفلسطينية، هي عدم وجود مناطق أو مدن صناعية كافية لتضم الصناعات الفلسطينية كافة، حيث تبين أن مواقع الإنتاج

للمنشآت الصناعية تقع خارج المناطق الصناعية، وهي موزعة ومشتتة في المناطق التجارية والسكنية (أحمد، 2017).

**5. ضعف البنية التحتية:** في فترة الاحتلال لم تهتم السلطات الإسرائيلية بإقامة البنية التحتية، وبعد انسحابها سعت لتدميرها من خلال الاعتداءات والحروب، إلا أن العراقيل الإسرائيلية المتجددة، تحول دون إتمام هذه المشاريع التطويرية للنهوض بالقطاع الصناعي، وتعاني الصناعات الفلسطينية من ضعف البنية التحتية، وخاصة في مجال الطرق والمواصلات، والكهرباء، والمياه، والوقود.

**6. معوقات تتعلق بنقص التمويل:** واجهت الصناعة بشكل أساسي مشاكل كثيرة نتيجة لغياب جهاز مصرفي قادر على تمويل إقامة صناعات جديدة أو تطوير صناعات قائمة خلال سنوات الاحتلال مما نتج عنه اعتماد منشآتنا الصناعية على التمويل الذاتي حيث يشكل التمويل الذاتي أكثر من 33% من منشآتنا الصناعية القائمة مما يترتب عليه قلة حجم الاستثمارات في القطاع الصناعي وصغر حجم المنشآت الصناعية التي تم إقامتها.

**7. معوقات تتعلق بالتسويق:** تعتبر مشكلات التسويق من أبرز المشاكل والمعوقات التي يعاني منها القطاع الصناعي حيث لا زالت إسرائيل تسيطر على كل المعابر والتي من خلالها يتم تسويق وتصدير منتجاتنا المصنعة (أبو صفية، 2017).

## 3.2 المبحث الثالث: تداعيات جائحة كورونا على الاقتصاديات

### 1.3.2. تداعيات جائحة كورونا على الشركات الصغيرة والمتوسطة:

على الرغم من حاجة جميع الشركات إلى التكيف بسرعة مع الزعزعة وحالة الغموض المتزايدة، كانت الشركات الصغيرة والمتوسطة سريعة التأثر بالأزمة بشكل خاص. ويوجد ثلاثة عوامل تزيد من تداعيات الأزمة المحتملة على الشركات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالشركات الكبيرة، وهي كما يلي (الباز وآخرون، 2020):

1. تراجع الطلب وتحديات السيولة: انخفض الطلب بشكل كبير منذ انتشار الجائحة. ووفقاً لحوالي 15 دراسة استقصائية في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، تواجه أكثر من نصف الشركات الصغيرة والمتوسطة بالفعل خسائر فادحة في الإيرادات، مع امتلاك العديد منها أرصدة احتياطية قد تساعدها في الصمود بضعة أشهر فقط.

2. سلاسل التوريد والعمليات غير المرنة: لا تمتلك فرق إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة الموارد التي تمتلكها الشركات الكبيرة في المجالات الوظيفية الأساسية لإدارة الضغوط التجارية والاستجابة للجائحة. ويتجلى هذا النقص في عدم قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على تكيف سلاسل التوريد وعمليات الإنتاج بسرعة. فكثيراً ما تحصل الشركات الصغيرة والمتوسطة على مدخلات من سلاسل التوريد التي أصبحت أطول وأكثر تعقيداً وأكثر عالمية. إلا أن الجائحة زعزعت سلاسل التوريد هذه، وهو ما أسفر عن افتقار العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى الموارد التي تحتاج إليها للحفاظ على عملياتها قائمة. إضافة إلى ذلك، أسفرت الإجراءات التي كان الهدف منها الحد من انتشار المرض إلى زعزعة عمليات إنتاج الشركات الصغيرة والمتوسطة. فضلاً عن أن مصانع الشركات الصغيرة غير مصممة لإجراءات التباعد البدني، ولا تمتلك الشركات عادةً الخبرة والموارد اللازمة لإعادة تنظيم عملياتها بسرعة.

3. التصور غير المتكافئ للشركات الصغيرة والمتوسطة في القطاعات الأكثر تضرراً: ستكون بعض قطاعات الصناعة أشد تضرراً من غيرها في ظل الأزمة وفقاً لتحليلنا، وقد تستغرق وقتاً أطول للتعافي بسبب الزعزعة في الطلب والعرض على المدى الطويل. وتزداد نسبة الشركات الصغيرة والمتوسطة في هذه القطاعات بسبب الطبيعة المحلية للطلب وقلة عوائد الدخول إلى السوق، مثل قطاعات البيع بالتجزئة والفنادق والمطاعم والترفيه والبناء. على سبيل المثال، تمارس نسبة 60 إلى 70% من الشركات الصغيرة والمتوسطة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أعمالها التجارية ضمن هذه القطاعات، وهو ما يجعل الشركات الصغيرة والمتوسطة أكثر تأثراً بالأزمة.

### 2.3.2. التداعيات الاقتصادية لجائحة كورونا على الاقتصاد العالمي:

بينما كانت التوقعات الاقتصادية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام (2020) تتنبأ بنسبة نمو مستقرة أو مرتفعة، جاء تفشي الفيروس التاجي، وسبب صدمة كبيرة للاقتصاد العالمي، فقد خفضت المنظمة العالمية توقعاتها بالنسبة لنسبة النمو من 2.9% إلى 1.5%، مما يعني انهيار الاقتصاد العالمي بصفة كلية، وهو ما يشبه الكساد الكبير الذي أعقب الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 1933 التي أثرت على معظم دول العالم المتقدمة والنامية بحكم الترابط العالمي بين اقتصاديات الدول.

فقد ساهم تفشي فيروس كورونا في إصابة الاقتصاد العالمي بالشلل، فقد عرقل الإنتاج والإمداد والنقل الجوي عبر العالم، وأضعف الطلب العالمي، وعزل دولا ووضعها تحت الحجر الصحي، وأخرى تحت حظر التجول والطيران، وأصاب قطاعات المال والطيران والنقل والسياحة بخسائر فادحة، كما أثر بشكل كبير على العديد من القطاعات (السعيدي، 2020)

وقد أصبح التأثير الاقتصادي واضحاً في العديد البلدان خاصةً تلك الأشد تأثراً بتفشي هذا المرض. ففي الصين مثلاً، تراجع نشاط قطاعي الصناعة التحويلية والخدمات بشكل حاد في شهر

فبراير، وكذلك انخفض العرض والطلب في العالم على أسهم بورصات شحن المواد الجافة كمواد البناء والسلع الأولية على غرار ما شهدته أكثر مراحل الأزمة المالية العالمية حدة، بسبب تراجع النشاط الاقتصادي المقترن ببذل جهود غير مسبوقة لاحتواء المرض، فقد أدى اضطراب نشاط الأعمال إلى انخفاض الإنتاج، مما أسفر عن صدمات العرض. وكذلك أدى إحصام المستهلكين ومؤسسات الأعمال عن الإنفاق إلى انخفاض الطلب.

فعلى جانب العرض، حدث انخفاض مباشر في عرض العمالة بسبب الاوضاع الصحية التي أصابت العاملين، بدءا من مقدمي خدمات الرعاية الذين اضطروا لرعاية أطفالهم نظرا لإغلاق المدارس، وكذلك من جراء تزايد الوفيات، ولكن هناك تأثير أكبر من ذلك يقع على النشاط الاقتصادي بسبب جهود احتواء المرض ومنع انتشاره من خلال عمليات الإغلاق والحجر الصحي، التي أدت إلى تراجع استخدام الطاقة الإنتاجية، فالشركات التي تعتمد على سلاسل العرض قد لا تتمكن من الحصول على القطع التي تحتاج إليها، سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي، وسوف تسهم هذه الاضطرابات معا في رفع تكاليف ممارسة الأعمال كما أنها ستشكل صدمة سلبية تصيب الإنتاجية، وتحد من النشاط الاقتصادي.

أما على جانب الطلب، سوف يتراجع مستوى الإنفاق نتيجة لخسائر الدخل، والخوف من انتقال العدوى، وتصاعد أجواء عدم اليقين. وربما أقدمت الشركات على تسريح العمالة لأنها غير قادرة على دفع رواتبها. ويمكن أن تكون هذه الآثار حادة بصفة خاصة في بعض القطاعات كالسياحة والضيافة، وبالإضافة إلى هذه الآثار على مستوى القطاعات، فتدهور مشاعر المستهلكين ومؤسسات الأعمال يمكن أن يدفع الشركات إلى توقع انخفاض الطلب مما يؤدي بها إلى الحد من إنفاقها

واستثماراتها. وهذا الأمر سيؤدي بدوره إلى تفاقم حالات إغلاق الشركات وفقدان الوظائف (غوبيناث، 2020).

### 3.3.2. التداعيات الاقتصادية لجائحة كورونا على الاقتصاد الفلسطيني:

تجلى أثر جائحة كورونا على الاقتصاد الفلسطيني على المستويين الكلي والجزئي. فعلى مستوى الاقتصاد الكلي، أشارت البيانات الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني أن من المتوقع أن ينخفض الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 13.5% بسبب تأثر الطلب والعرض في آنٍ واحد (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020).

ويتوقع معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (2020) حدوث انخفاض أكبر بكثير في الناتج المحلي الإجمالي وأن الخسائر قد تصل إلى 35% (38% للعاملين في إسرائيل). نتيجة ذلك، سينخفض مستوى الطلب في اقتصاد الضفة الغربية بنسبة 25% للعمال داخل الاقتصاد الفلسطيني وبنسبة 50% للعمال في إسرائيل - وهذا يعني بأن الانخفاض الكلي في الطلب على العمالة في الضفة الغربية سيصل إلى 30%.

وتشير هذه التقديرات الإجمالية إلى حدوث تداعيات بعيدة المدى على كافة مناحي الحياة الاقتصادية، بما في ذلك التوظيف، وحقوق العمال، والإنتاج، والتجارة، ومستويات المعيشة وغيرها. وبحسب تقديرات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، فقد تم إغلاق 37,336 منشأة نتيجة لقرار السلطة الفلسطينية بتقييد النشاط الاقتصادي ابتداءً من 22 آذار 2020. وكانت هذه المنشآت توظف (105,345) عاملاً في الضفة الغربية وقطاع غزة، ووفقاً للتقديرات، انخفضت قدرة هذه المنشآت على استيعاب العمالة بقيمة 26%. ومن المتوقع أن ترتفع نسبة البطالة في الضفة الغربية لتصل إلى 36%

على الأقل، وكما تشير الدراسات إلى أن الانخفاض في توظيف العمال غير المهرة سيكون أعلى بكثير من الانخفاض في توظيف العمال المهرة 15%.

وقد بينت وزارة الاقتصاد أن السبب الرئيسي للانخفاض في الإنتاج والمبيعات في المنشآت يرتبط بانخفاض الاستهلاك بشكل عام، حيث انخفض الاستهلاك بنسبة تزيد عن 5% خلال هذه الفترة. كما أن التراجع في إنتاج قطاع الإنشاءات يعود إلى أن تشغيل القطاعات ذات الأولوية لتأمين الأمن الصحي والغذائي للمواطنين في مواجهة الجائحة الصحية خلال فترة الإغلاق. هذا وقد تم تشغيل الصناعات الغذائية، والدوائية بما يشمل المستلزمات الوقائية، والطبية، علاوة على صناعات سلسلة التوريد مثل الصناعات الورقية والبلاستيكية، بالإضافة إلى ضمان انسياب حركة السلع التموينية وتسهيل حركة التجارة الداخلية والتصديرية، كما انعكست هذه الجائحة على توقف تشغيل العديد من الصناعات وخاصة السياحية والحرفية بشكل كلي، بينما توقفت صناعات الأحذية والجلدية، والألبسة وغيرها عن التشغيل بشكل جزئي (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020).

وفيما يتعلق بالإغلاقات، هناك مجموعتين واسعتين من القطاعات أو المهن التي استمر العمال بأنشطتهم فيها وحصلوا على مرتباتهم دون أن يتأثروا كثيراً. أولاً، القطاعات أو المهن التي يمكن العمل عليها من البيت (العمل عن بُعد)، وثانياً، القطاعات أو المهن التي تستدعي "عمالاً ضروريين". تشمل هاتين الفئتين موظفي القطاع العام، علاوة على ذلك، استمر بعض العمال الفلسطينيين في وظائفهم داخل إسرائيل، ومن بين المتأثرين أيضاً أصحاب المشاريع الصغيرة والعاملين لحسابهم الخاص بما في ذلك تجار الجملة والتجزئة (المفروق)، وعمال المواصلات وأصحاب المطاعم، ناهيك عن العمال العاديين الذين تم إغلاق قطاعاتهم بشكل كامل، مثل العاملين في قطاعات السياحة والفنادق وبعض المطاعم وشركات التصنيع. (البطمة، 2020).

ومن ذلك يمكن أن نرى أن فيروس كورونا أدى إلى خلق أثر هائل على الاقتصاد الفلسطيني، وخاصةً على الناتج المحلي الإجمالي، والطلب/الاستهلاك، والتوظيف/العمالة، والتجارة ومعدلات الفقر، ومن أجل ذلك ينبغي وضع سياسات تعمل على الاستجابة تتضمن توجيهات واستراتيجيات طويلة الأمد يتم فيها الأخذ بعين الاعتبار التшоوهات والاختلالات في سوق العمل الفلسطيني، من أجل تعزيز الاقتصاد الفلسطيني من خلال الاستثمار في النشاطات الإنتاجية التي من شأنها أن تخلق وظائف مستدامة مع تجنب خلق فرص العمل التي تركز فقط على التوفير المؤقت للدخل.

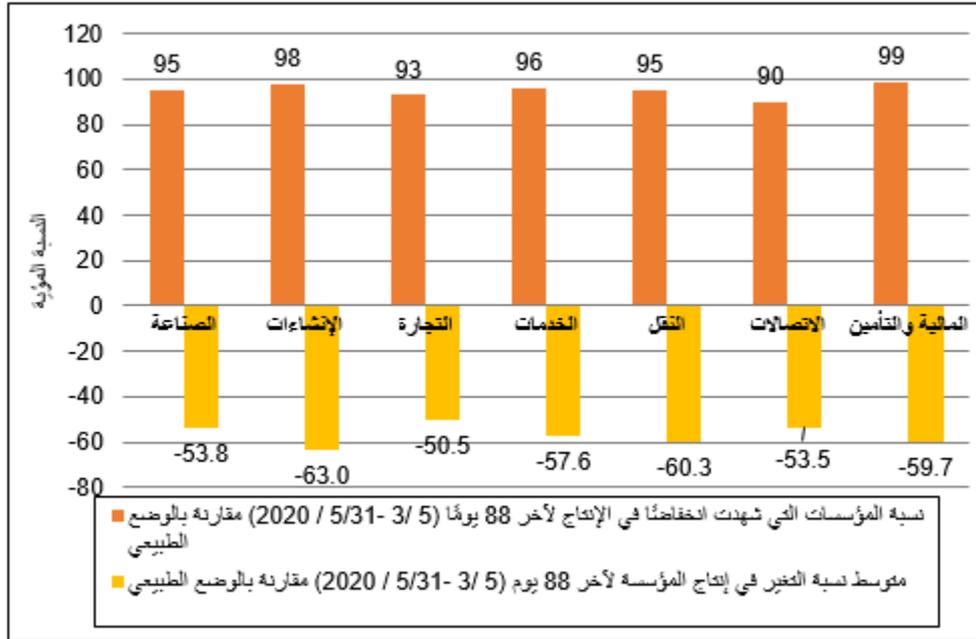
### 4.3.3 صدمات الطلب (انخفاض في متوسط المبيعات/الإنتاج مقارنة بالوضع الطبيعي بنسبة 50%)

أفادت معظم المؤسسات أن حجم المبيعات/الإنتاج قد انخفضت خلال الأشهر الثلاثة من الإغلاق بنسبة (93%)، مع انخفاض في متوسط المبيعات/الإنتاج بنسبة (50%) مقارنة بالوضع الطبيعي، حيث سجلت المؤسسات التي تعمل في مجال الإنشاءات أعلى انخفاض في متوسط المبيعات/الإنتاج بنسبة (56%)، تلتها المؤسسات التي تعمل في مجال الخدمات بنسبة بلغت (56%).

وقد بينت وزارة الاقتصاد أن السبب الرئيسي للانخفاض في الإنتاج والمبيعات في المنشآت يرتبط بانخفاض الاستهلاك بشكل عام، حيث انخفض الاستهلاك بنسبة تزيد عن 5% خلال هذه الفترة. كما أن التراجع في إنتاج قطاع الإنشاءات يعود إلى أن تشغيل القطاعات ذات الأولوية لتأمين الأمن الصحي والغذائي للمواطنين في مواجهة الجائحة الصحية خلال فترة الإغلاق. هذا وقد تم تشغيل الصناعات الغذائية، والدوائية بما يشمل المستلزمات الوقائية، والطبية، علاوة على صناعات سلسلة التوريد مثل الصناعات الورقية والبلاستيكية، بالإضافة إلى ضمان انسياب حركة السلع التموينية وتسهيل حركة التجارة الداخلية والتصديرية.

كما انعكست هذه الجائحة على توقف تشغيل العديد من الصناعات وخاصة السياحية والحرفية بشكل كلي، بينما توقفت صناعات الأحذية والجلدية، والألبسة وغيرها عن التشغيل بشكل جزئي (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020).

ملحق رقم (1): مؤشر الانخفاض للصناعات:



## 4.2 الدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الفصل بعضاً من الدراسات السابقة والتي تناولت تأثير فيروس كورونا (COVID-19) على شركات الصناعات المعدنية في مدينة بيت لحم، والتي يأمل الباحث من وراء ذلك التعرف إلى النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات وكذلك المنهج البحثية المستخدمة بهدف الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية ودراسة المتغيرات التي تناولتها تلك الدراسات، من أجل تطوير أداة الدراسة وفرضياتها، حيث أن هذه الدراسة جاءت لتركز على تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن وباء كورونا (COVID-19) وأثرها على استراتيجيات التسويق التنافسية في الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، وقد تم الاطلاع على الدراسات التالية:

### 1.4.2. دراسات تناولت تأثيرات جائحة كورونا على القطاعات الاقتصادية:

#### 1.1.4.2. الدراسات العربية:

#### دراسة شحادة (2020) " خطة إنقاذ وتدخلات لإنعاش القطاع الصناعي "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير جائحة فيروس كورونا على القطاع الصناعي الفلسطيني والتدخلات المطلوبة للإنعاش، استخدم فيها المنهج التحليلي، وأوضحت الدراسة أن القطاعات الصناعية تأثرت بانتشار الوباء وتراجع أداء وإنتاجية عدد كبير من المنشآت الصناعية وأغلق عدد منها، بالإضافة إلى انخفاض كبير في العمالة، الأمر الذي أدى لتراجع القدرة الإنتاجية لدى غالبية هذه المنشآت، كما كشفت الدراسة أن صناعات الألمنيوم تراجعت طاقتها الإنتاجية في ظل جائحه "كورونا" إلى 35% مقارنة مع الطاقة الإنتاجية لمصانع وورش الألمنيوم قبل الأزمة، كما تبين أن أغلب شركات ومصانع المعادن الثمينة أغلقت أبوابها باستثناء نحو 5% من تلك الشركات وخطوط الإنتاج، ما أدى إلى توقف أكثر من 90% من العمال عن العمل في معظم مناطق الضفة الغربية تماشياً مع إجراءات الطوارئ،

وانخفض عدد المصانع من 103 إلى 6 مصانع وعدد العمال من 745 إلى 35، والطاقة الإنتاجية من 100% إلى 0.5%

دراسة عودة وبن شهرة (2020) "الصين واستراتيجية الدبلوماسية الاقتصادية في ظل تفشي فيروس كورونا (COVID-19)"

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مفهوم الدبلوماسية الاقتصادية من حيث محاولة ضبط تعريفه، ومراحل ظهوره وتوظيفه من طرف الدول والحكومات، والتركيز على الحالة الصينية باعتبارها تتبنى استراتيجية واضحة في جعل الدبلوماسية الاقتصادية كأبرز أدواتها في سياستها الخارجية، خاصة في ظل ما يشهده العالم من أزمة بسبب تفشي وباء كورونا المستجد، COVID-19، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تلخصت في مجملها حول: تعاظم توظيف الصين لأداة دبلوماسية المساعدات والدبلوماسية الاقتصادية نتيجة الازدياد الواضح في قوة مؤشرات الاقتصادية، تحقيق الصين لمكاسب سياسية واقتصادية أكبر خاصة مع دورها العالمي البارز في إدارة ومجابهة انتشار وباء كورونا المستجد، وكذا توقع بتأثير وباء كورونا على خارطة التحالفات الدولية والإقليمية المختلفة.

دراسة عبود ومليجي (2020) بعنوان "التداعيات المحتملة لأزمة كورونا على الاقتصاد المصري"

هدفت هذه الورقة إلى معرفة التداعيات المحتملة لأزمة كورونا على الاقتصاد المصري، وقد خلصت الدراسة إلى أن الأزمة الحالية قد تؤدي إلى تداعيات تفوق في شدتها أي أزمة سابقة مرت بها مصر بل والعالم أجمع، وأحد هذه التداعيات الهامة هو الدخول في ركود اقتصادي عالمي وما يتبع ذلك من تراجع في معد النمو الاقتصادي العالمي ولكافة الأقاليم ومنها مصر، وللخروج من هذا الركود الاقتصادي فإن ذلك يتطلب مراجعة الفلسفة وراء السياسة الاقتصادية الكلية بشكل عام وتوجيه بوصلتها نحو محفزات الإنتاجية الكلية التي تعتبر المخرج المضمون لتحقيق مستويات ومعدلات نمو مرتفعة في المدى البعيد.

## دراسة بن خيرة وطيب (2020) بعنوان "أثر جائحة فيروس كورونا (COVID-19) على الاقتصاد العالمي"

هدفت هذه الورقة إلى دراسة أثر جائحة فيروس كورونا (COVID-19) على الاقتصاد العالمي، وقد خصلت هذه الورقة البحثية أن جائحة كورونا تتسبب في تغيير موازين الاقتصادية العالمية. التي سوف تسرع عملية إزالة العولمة وإلغاء التقارب وإعادة تعريف الإنتاج والاستهلاك في جميع أنحاء العالم، حيث ان اقتصاديات الدول والناج المحلي التي مسها الوباء الذي يعد من المخاطر غير النظامية وغير المتوقعة، والتي تأثر على الاقتصاد بنسب متفاوتة نتيجة الاختلاف في البنية والاعتماد على التوزيع الاقتصادي، ولعل أكثر الاقتصاديات التي تعتمد على استيراد المواد الأولية وكذا البلدان التي تعتمد على السياحة، و لن يكون من السهل إعادة تشغيل اقتصاد عالمي حديث مترابط بعد انتهاء الأزمة، وأن تعافي الاقتصاد سيبدأ عندما يستطيع مسؤولو الصحة أن يؤكدوا للناس أنه تم احتواء الفيروس وأن الحصانة من المرض الذي يسببه قد زادت فإننا نواجه حالة استثنائية من عدم اليقين فيما يتعلق بعمق هذه الأزمة ومدة بقائها، فإننا نتوقع أسوأ تداعيات اقتصادية منذ سنوات الكساد الكبير "كريستينا جورجيفا".

## دراسة بنونوار (2020) بعنوان "التداعيات الاقتصادية الناتجة عن جائحة COVID-19 : الخلفيات المالية والحلول المقترحة"

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص وكشف الظروف والأسباب التي أدت إلى انتقال الصدمة الصحية إلى القطاع الاقتصادي، كما هدفت أيضاً إلى تفضيل مظاهر حساسية الاقتصادي العالمي للاختلالات وأسباب تسارعها في ظل جائحة COVID-19، من خلال وصف وتحليل حيثيات الصدمة والتحري عن

خلفياتها المالية بالإضافة إلى البحث عن الحلول الممكنة، وقد خلصت الدراسة إلى أن الجموح في تداول الأصول المالية عالية الخطر دون تقنيات رشيدة للتغطية واتساع حجم الأسواق المالية، بالإضافة إلى غياب الضابط الأخلاقي، ومظاهر العولمة ونقدية غير تقليدية وخاصة أسس الاقتصادي الإسلامي كفيل بكبح الآثار السلبية للصدمات.

**دراسة الهرش،(2020) بعنوان " أزمة الإغلاق الكبير: الآثار الاقتصادية لفيروس كورونا كوفيد 19 "**

هدفت الدراسة إلى بيان أهم الآثار الاقتصادية لأزمة الإغلاق الكبير بسبب فايروس كورونا كوفيد-19، كذلك هدفت إلى إبراز الاستراتيجيات الصحية والإدارية التي اتبعتها الدول للتعامل مع مرض فايروس كورونا كوفيد-19، وسعت الدراسة إلى معرفة السياسات الاقتصادية التي انتهجتها الدول للتعامل مع الأزمة الاقتصادية. واتبع الباحث المنهج الاستقرائي بالاطلاع على أكبر قدر ممكن من التقارير والإحصاءات والبيانات الدولية حول عدد من المؤشرات الاقتصادية بعد بدء تأثير الإغلاق الكبير بسبب انتشار الفايروس، كما تم استخدام المنهج الاستنباطي والتحليلي للتعرف على الأثر الاقتصادي الذي خلفته أزمة كورونا وكذلك استنباط مسارات الاقتصاد ما بعد كورونا. وحاولت الدراسة تقديم الاتجاهات الاقتصادية للأزمة واستشراف مآلات الأزمة الاقتصادية والاجتماعية لما بعد أزمة كورونا.

#### 2.1.4.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Shafi and et all, 2020)

### **Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تقييم لتأثير تفشي COVID-19 على الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة العاملة في باكستان، معتمدة على منهجية استكشافية وصفية، حيث تم جمع البيانات من (184) شركة من خلال إدارة استبيان عبر الإنترنت، وقد أشارت النتائج إلى أن معظم الشركات قد تأثرت بشدة وتواجه العديد من المشكلات مثل المالية، وتعطل سلسلة التوريد، وانخفاض الطلب، وانخفاض المبيعات والأرباح، كما كشفت النتائج أن أكثر من 83% من الشركات لم تكن مستعدة ولا يوجد لديها أي خطة للتعامل مع مثل هذه الأزمة، كما أفاد أكثر من ثلثي الشركات أنها لا تستطيع البقاء إذا استمر الإغلاق لأكثر من شهرين.

دراسة (Rapccini and et all, 2020)

### **Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير جائحة COVID-19 على أعمال السلع والخدمات للشركات الصناعية التي تقع مصانعها ومستودعاتها ومقارها في شمال إيطاليا على وجه الخصوص، كما هدفت إلى فهم آثار تدابير الاحتواء على الأعمال التجارية، مع الإشارة إلى الاختلافات بين عروض المنتجات والخدمات، كذلك تحديد التحديات التي يجب مواجهتها في مرحلة إعادة التشغيل وسيناريوهات التغيير

المتوقعة على المدى القصير والطويل، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، باستخدام مسح شامل وأجراء مقابلات مع مديرين تنفيذيين للشركات الصناعية حيث تم جمع البيانات من (177) موزعة على الشركات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة العاملة في صناعات مثل المعدات الصناعية، والنقل، حيث ركزت الدراسة على مقارنة التأثير بين أعمال المنتجات والخدمات، وتمييز التأثير على أنواع مختلفة من الخدمات من الأساسية المقدمة وفهم الإجراءات المتخذة للتكيف مع المواقف خاصة لمشاريع الرقمنة، وقد خلصت إلى أن الشركات الصناعية التي تتبنى المزيد من الفرص للخدمات القائمة على البرمجيات وأنواع أخرى من نمو الخدمات الممكنة رقمياً يمكن أن تكون أقل تأثراً بهذا النوع من الأزمات على الرغم من عدم وجود دليل يؤكد أن الخدمة الرقمية يمكن أن تكون أيضاً سلاحاً لجعل أي شركة أكثر مرونة في مواجهة أزمة أخرى.

دراسة (Razumovskaia and et all, 2020)

### **The Effectiveness of Russian Government Policy to Support SMEs in the COVID-19 Pandemic**

تعمل هذه الدراسة على تطوير نموذج اقتصادي معرفي لتقييم فعالية السياسات الحكومية الروسية لدعم الشركات في سياق انتشار وباء COVID-19، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وأجرى اختبار Granger وتحليل الارتباط بين مؤشر الأعمال الصغيرة (RSBI) ومعدل انتشار COVID-19 للتنبؤ بقيمة RSBI في نهاية عام 2020، للتأثير المدمر الذي يمارسه انتشار جائحة COVID-19 على عمليات الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما تم تقييم فعالية أدوات دعم الدولة تجريبياً في سياق بيئة اقتصادية غير مستقرة للشركات الصغيرة والمتوسطة، وفقاً لتوقعات البحث التي تم إجراؤها، بدون تنفيذ

حزمة الدعم الحكومي لمواجهة الأزمة، فإنها توقعت انخفاض النشاط التجاري للشركات الصغيرة والمتوسطة بحلول نهاية عام 2020 بمقدار 39.09 نقطة، كما توقعت أيضاً أن ينخفض مؤشر القوة النسبية RSBI إلى مستوى 12.31 نقطة في ديسمبر 2020، وأشارت النتائج التي تم الحصول عليها إلى ضرورة تنفيذ تدابير شاملة، بما في ذلك الدعم الضريبي والإداري والمصرفي والمالي للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم من أجل تسوية التأثير السلبي لجائحة COVID-19.

دراسة (Jowitt, 2020)

### COVID-19 and the Global Mining Industry

تقدم هذه الدراسة لمحة عامة عن آثار التخفيف من COVID-19 على قطاع التعدين، متضمنة الاختلافات في أسعار المعادن والسلع والأسهم خلال الأزمة والخطوط العريضة، وقدمت تناولت الدراسة سيناريوهين محتملين للتأثيرات المرتبطة بـ COVID-19، الأول ينطوي على اضطرابات مستمرة في سلسلة التوريد، حيث يتم تقييد إمدادات المعادن من وفقاً لبروتوكولات الحد من COVID-19، والذي يمكن أن تؤدي إلى تقييد العرض وارتفاع أسعار المعادن ولكنه قد يتسبب أيضاً في حدوث مشكلات مع الطلب على الخامات والمركبات التي تؤثر سلباً على عمليات التعدين الفردية، أما السيناريو الثاني فقد تمثل في التباطؤ في نمو الطلب حيث يؤدي الانخفاض العالمي في الطلب على المعادن إلى مزيد من الانخفاض في أسعار المعادن مع ما يرتبط بذلك من آثار اقتصادية سلبية على عمليات التعدين، ومع ذلك، هناك حاجة إلى مزيد من البحث في سلاسل توريد المعادن العالمية وتأثير أزمة COVID-19 على المعادن الفردية، ورجحت الدراسة أن يكون الإنتاج أقل مما كان عليه قبل ظهور جائحة COVID-19، حيث تواجه المناجم تحديات لوجستية مثل نقل المركبات إلى المصاهر، كما انخفضت أسعار المعادن، باستثناء الذهب والبلاديوم، بشكل عام خلال الأزمة، وزادت مخزونات المعادن بشكل عام، مما

يشير إلى انخفاض عالمي في الطلب على معظم المعادن. ومع ذلك، لم تتأثر أسعار جميع المعادن سلبيًا (COVID-19)، مع ارتفاع أسعار الذهب والبلاديوم إلى مستويات أعلى من يناير 2020 وما تلاه من ظهور الوباء، وقد أثارت البيانات المتاحة إلى أننا نواجه السيناريو الثاني وأن شركات التعدين والحكومات ستحتاج إلى التخطيط لهذه الآثار من أجل التعافي من الأزمة في أسرع وقت ممكن.

دراسة (Salamzadeh and Dana, 2020)

### **The coronavirus (COVID-19) pandemic: challenges among Iranian startups**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات الإيرانية الناشئة من خلال إجراء مقابلات مع مؤسسي (15) شركة ناشئة، وخلصت الدراسة إلى أن الشركات الناشئة كانت تواجه ستة أنواع من التحديات، بما في ذلك التحديات المالية، وإدارة الموارد البشرية، وتدابير واليات الدعم، وتحديات التسويق، وإدارة الأزمات، وبينت أن مشاكل جمع التبرعات المالية، والتدفق النقدي، والالتزامات والمسؤوليات المالية ذات أهمية قصوى للشركات الناشئة الإيرانية خلال الوباء، واعتبرت أن إدارة الالتزامات والمسؤوليات المالية أمرًا بالغ الأهمية، ووجدت الدراسة أيضًا أن اليات الدعم تصرف بحذر أكبر أثناء الجائحة، علاوة على ذلك، كانت المبادرات الحكومية غير ذات الصلة وحزم الإنقاذ المحدودة التي تم تصميمها بشكل سيئ للشركات الناشئة من بين التحديات الحاسمة للشركات، وكانت قضايا مثل مراجعة نماذج أعمالهم، والتعامل مع مسؤوليات متعددة، وإدارة سلاسل التوريد الخاصة بهم من بين التحديات الأكثر أهمية للشركات الإيرانية الناشئة.

## 2.4.2. دراسات تناولت قطاع صناعة التعدين واستراتيجيات التسويق:

### 1.2.4.2. الدراسات العربية:

دراسة عمر ومحمد (2017) بعنوان "دور ابعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية"

هدفت هذه الى التعرف على ابعاد التسويق الريادي وامكانية تطبيق الاستراتيجيات التسويقية التي تساهم من اكتساب زبائن جدد للمنظمة، حيث تكونت عينة البحث (35) من رؤساء الاقسام والشعب والمعاونين في عدد من مصارف مدينة زاخو، وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي لأبعاد التسويق الريادي أن درجة الاتفاق الكلية وصلت إلى (74.64%)، ودرجة الاتفاق الكلية لمتغير الاستراتيجيات التسويقية وصلت إلى (76.08%)، وبناءً على اختبار فرضيات البحث فقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التسويق الريادي و الاستراتيجيات التسويقية، كما توصلت إلى وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد التسويق الريادي في الاستراتيجيات التسويقية للمنظمات المبحوثة ، ومن اهم النتائج التي توصل اليها البحث ان المنظمات الريادية التي تسعى للاستفادة من عمليات التسويق الريادي من خلال كسب زبائن مريحين لا بد لها من اختيار استراتيجيات تسويقية مناسبة تساعدها على اضافة قيمة جوهرية لها تعمل على تبني مداخل ابتكارية لتحقيق فروق واضحة بينها وبين المنظمات المنافسة من استثمارها للفرص السوقية.

دراسة معراج وأخرون (2016) " قدرة المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي على تطوير

استراتيجيات تسويقية تنافسية- دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من المشاريع صغيرة الحجم

بمدينة الجلفة"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح قدرة المشاريع صغيرة الحجم على تطوير استراتيجيات تسويقية

تنافسية لتحقيق الريادة، واختبرت الدراسة فرضية مفادها لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية للمشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي في قدرتها على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع المشاريع صغيرة الحجم التي يعمل بها من (10-49) عاملاً، والعاملة في قطاع التجارة والخدمات والنقل والصناعات الغذائية، والمسجلة في مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار في مدينة الجلفة، حيث بلغت عينة الدراسة (81) مشروع صغير الحجم، وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك أثر كبير لتبني المشاريع صغيرة الحجم التوجه الريادي في تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية سواءً كانت استراتيجية تميز، أو استراتيجية تركيز، أو استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية، أو استراتيجية قيادة التكاليف.

### دراسة بوختالة وزرقون (2015) " دور قطاع صناعة الحديد والصلب في تحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية في الجزائر "

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى تحقيق أبعاد التنمية الصناعية والنهوض بالقطاع الصناعي، من خلال السياسات الاقتصادية المتبعة في الجزائر في مجال قطاع صناعة الحديد والصلب وأثارها التنموية على الاقتصاد الوطني، وقد توصلت الدراسة من خلال قرأتنا لمؤشرات الاقتصاد الكلي إلى ضرورة إدراك أهمية قطاع صناعة الحديد والصلب في الاقتصاد الوطني وذلك لقدرته على التأثير على مختلف القطاعات وعلى تركيبة القيمة المضافة كما ان له تأثير على الناتج الوطني ويحقق أثار أمامية وخلفية على القطاعات التي هي على ارتباط به، كما خلصت الدراسة لضرورة ان تتوع الجزائر من اقتصادها لتخفيض اعتمادها على النفط وتحقيق تنمية صناعية مستدامة.

## دراسة القواسمة وآخرون (2011) بعنوان "واقع قطاع الصناعات المعدنية في مدينة الخليل وأهم

### تطلعاته"

هدفت هذه الى التعرف على قطاع الصناعة المعدنية في مدينة الخليل واقعه واهم تحدياته وذلك من خلال استبيان لاستطلاع اراء اصحاب ومدراء المنشآت الصناعية المعدنية في مدينة الخليل ومسؤوليتها نحو هذا القطاع حيث تبين ان اغلب الشركات تعمل في مجال صناعة الاثاث المعدني المنزلي والكتبي وبنسبة 30% يليها المنشآت التي تعمل في مجال المنتجات الصناعية والانشائية بنسبة 26% ويشمل القطاع تنوع في مجالات الصناعة التي تغطي كافة المجالات وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج هي ان اصحاب ومدراء المنشآت الصناعية المعدنية قد اظهروا اتجاها عاليا نحو عوائق الدخول الى السوق ونحو قوة المشترين والمزودين ووضع المنافسين الحاليين وان مدراء قطاع الصناعة المعدنية اظهروا اتجاها متوسطا نحو تهديدات دخول منافسين جدد ونحو وجود بديل وان اهم عوائق الدخول في قطاع الصناعة المعدنية، عدم القدرة على ايجاد بدائل للواردات بنفس الخصائص وبسعر منافس، وعدم توفر اسواق بديلة، وتوفر بدائل اخرى للسلع من منافسين اخرين، وميل الزبائن للتحويل لسلعة بديلة، كما أظهرت النتائج ان اهم الاستجابات نحو وضع المنافسين الحاليين كانت تكلفة انتقال الزبون لسلع بديلة او منافسين اخرين يزيد من حدة المنافسة، وان اهم الاستجابات نحو قوة المشترين وكان توفر بدائل اخرى للمنتج يشكل نقطة قوة للزبون لتعدد خياراته، ويشكل حجم المشتريات التي يطلبها الزبون عامل قوة له على الشركة، وان اهم الاستجابات نحو قوة المزودين كانت تشكل حجم المشتريات من المورد مصدر قوة له، ومن اهم المخاطر التي تواجه قطاع الصناعة المعدنية كانت الحالة السياسية السائدة فلسطين نتيجة عدم الاستقرار السياسي، والظروف الاقتصادية والتي اثرت بشكل سلبي على نمو القطاع وازدهاره، وأن اهم تطلعات العاملين في هذا القطاع كانت تقليل التكلفة على وضرورة رفع المستوى المهني للعاملين بهذا القطاع.

## 2.2.4.2. الدراسات الاجنبية:

دراسة (KONAK,A.,& KAMACI,A, 2019)

### Identifying productivity Blemishes in Pakistan Automotive Industry : A cars study

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير قطاع الحديد والصلب على المنافسة العالمية والنمو الاقتصادي والبطالة، والتعرف على التحديات في صناعة الحديد والصلب لتحقيق التنمية، وبيت الدراسة أن التغلب على التحديات في صناعة الحديد والصلب لتحقيق التنمية تعد مطلباً لكلاً من الدول المتقدمة والدول النامية، وقد بين الارتباط بين كميات الانتاج السنوية لقطاع الحديد والصلب وقدرتها علي تحقق التنمية وتوفير فرص العمل وبعد ذلك نو دلالة اقتصادية وصناعية واضحة بأهمية قطاع انتاج الحديد والصلب واسترشد على ذلك بالطفرة التنموية التي تحققت في كلاً من الصين والهند والولايات المتحدة الامريكية واليابان والتي تعد خير دليل على أهمية تلك الصناعة في تحقق التنمية الاقتصادية بتلك الدول كما بين أهمية صناعة الحديد والصلب بكل من الدول النامية والدول المتقدمة على حد سواء، ويمكن الاسترشاد بتحقيق التنمية في الدول المذكورة كارتباط أساسي بصناعة الحديد والصلب الا ان الصين تعد من الدول الرائدة في السنوات الأخيرة نظراً لقدرتها الهائلة في قطاع انتاج الحديد والصلب وفي استغلاله في تحقيق التنمية الاقتصادية في العديد من الانشطة الصناعية والتجارية الاخرى المرتبط بها، كما بينت النتائج من خلال المقارنة بين الصين والهند ودول الاتحاد الاوروبي في قطاع صناعة الحديد والصلب تخلف قطاع صناعة الحديد والصلب في دول الاتحاد الاوروبي في السنوات الاخيرة بالمقارنة بكلاً من الصين والهند ووضح ان صناعة الحديد والصلب من الصناعات كثيفة العمالة وبالتالي فإن تكلفة الانتاج تنخفض في الدول التي تتوفر بها العمالة الكثيفة

وقليلة الاجر وهذا ما تفنقر اليه دول الاتحاد الاوروبي ويتوفر بقدر ملحوظ في كلاً من الصين والهند بما يمثل دعماً للقدرات الاقتصادية قادرة على التنافس في سعر الانتاج للحديد والصلب على المستوى العالمي.

#### دراسة (Guzman and et all, 2019)

##### **The steel production in Mexico, an econometric analysis**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إنتاجية الصلب في المكسيك، والبحث عن تحديات انتاج الحديد والصلب بالمكسيك وبين البحث أن صناعة الحديد والصلب في المكسيك تتأثر بشكل مباشر بأسعار الاستيراد العالمية للحديد وبين البحث ان مدخلات صناعة الحديد والصلب من حيث تكلفة الطاقة وتوفر الغاز الطبيعي بالمكسيك كبديل للطاقة النظيفة وتكلفة طن الحديد الخردة يؤثران بشكل مباشر على تكلفة انتاج الحديد بالمكسيك، وبين البحث أنه لا بد من اتخاذ اجراءات اقتصادية تدعم صناعة الحديد والصلب بالمكسيك وتمكنه في ظل الاسعار العالمية للحديد والصلب حيث تستورد المكسيك كمية من احتياجاتها السنوية ويؤثر سعر الاستيراد على حجم الطلب على المنتج المحلي.

#### دراسة (Ahmed and others, 2013)

##### **Country: Lessons from Structured Interviews in Pakistan**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وتيرة التغييرات في الأجور ومحددات مرونة الأجور في البلدان النامية بشكل عام وفي باكستان بشكل خاص خلال الفترة 2009م-2011م، تمت الدراسة على قطاعي

الصناعات التحويلية والخدمات، حيث تم عمل مسح للعاملين في محافظات البنجاب والسند، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية لكل قطاع وهي عبارة عن 1189 مديرا في الشركات الرسمية حيث تم إجراء مقابلات معهم، وتم قياس مدى تأثير كل من حجم الشركة و نوع العمالة (ماهرة أو غير ماهرة) والتضخم والحد الأدنى للأجور والمنافسة الأجنبية والتوظيف في القطاع غير الرسمي على مرونة الأجور في القطاع الرسمي، وكان أهم ما توصلت إليه الدراسة أن الأجور جامدة في باكستان فهناك ما يقارب من 85% من الشركات تغيير أجورهم سنويا فقط. وعندما تتغير الأجور، فإنها تفعل ذلك في فترة زمنية 12 شهرا وعلى الموعد المحدد عادة في بداية المالية (يناير) (أو السنة المالية (يونيو)، واقتصاديات الدول المتقدمة تتمتع بمرونة أعلى في الأجور من باكستان. والشركات الكبيرة في باكستان تتمتع بمرونة أعلى في الأجور من الشركات الصغيرة.

دراسة (Sarwaret, 2012)

#### **Identifying productivity Blemishes in Pakistan Automotive Industry : A cars study**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حالة الإنتاجية السائدة في قطاع صناعة السيارات في باكستان ولقد تم استهداف شركتين فقط من شركات تصنيع السيارات هي أي هوندا أطلس والسند للسيارات، كما هدفت إلى التعرف على المجالات الممكنة لتعزيز الإنتاجية ، وتم جمع البيانات الثانوية على مدى السنوات العشر الماضية وتم حساب مجموع الإنتاجية وكذلك الإنتاجية الجزئية للصناعة، وكان أهم ما توصلت إليه الدراسة أن هناك مستويات منخفضة جدا من انتاجية العمل وانتاجية رأس المال مما أدى إلى خسائر ضخمة وركود النمو في هذه الشركات ، وأيضا أن هذه الشركات تستخدم الحد الأدنى من التكنولوجيا ولذلك فإن الاستخدام الفعال للتكنولوجيا يمكن أن تعزز الإنتاجية في شركات التصنيع الباكستانية بشكل ملحوظ (مشار إليها في دراسة أبو صفية، 2017).

## 5.2 تعقيب على نتائج الدراسات السابقة

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة، يتضح حداثة هذه الدراسات نسبياً، وهذا يدل على أهمية دراسة استراتيجيات التسويق في القطاع الصناعي، ويلاحظ بأن هناك العديد من الجهود التي بذلت من الباحثين لدراسة هذا الموضوع الحيوي في منظمات الأعمال بصورة عامة، وسعت الدراسة الحالية إلى دراسة تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن جائحة كورونا وأثرها على استراتيجيات التسويق في قطاع الصناعات المعدنية في بيت لحم، في ظل الافتقار إلى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بمتغيراته في البيئة الفلسطينية على وجه الخصوص حسب علم الباحث.

### التعقيب على نتائج الدراسات السابقة:

أظهرت دراسة شحادة (2020) أن القطاعات الصناعية تأثرت بانتشار الوباء وتراجع أداء وإنتاجية عدد كبير من المنشآت الصناعية، كما كشفت دراسة عودة وبن شهرة (2020) تعاضم توظيف الصين لأداة دبلوماسية المساعدات والدبلوماسية الاقتصادية نتيجة الازدياد الواضح في قوة مؤشراتهما الاقتصادية، في حين تظهر دراسة عبود ومليجي (2020) أن الأزمة الحالية قد تؤدي إلى تداعيات تفوق في شدتها أي أزمة سابقة مرت بها مصر بل والعالم أجمع، لتكشف لنا دراسة بن خيرة وطيب (2020) أن جائحة كورونا تتسبب في تغيير موازين الاقتصادية العالمية، وتظهر دراسة بونوار (2020) أن الجموح في تداول الأصول المالية عالية الخطر دون تقنيات رشيدة للتغطية واتساع حجم الأسواق المالية، بالإضافة إلى غياب الضابط الأخلاقي، ومظاهر العولمة ونقدية غير تقليدية وخاصة أسس الاقتصادي الإسلامي كفيل بكبح الآثار السلبية للصدمات، وكشفت دراسة (Shafi and et all, 2020) أن معظم الشركات قد تأثرت بشدة وتواجه العديد من المشكلات مثل المالية، وتعطل سلسلة التوريد، وانخفاض الطلب، وانخفاض المبيعات والأرباح، وأظهرت دراسة (Rapccini and et all,

(2020) أن الشركات الصناعية التي تتبنى المزيد من الفرص للخدمات القائمة على البرمجيات وأنواع أخرى من نمو الخدمات الممكنة رقمياً يمكن أن تكون أقل تأثراً بهذا النوع من الأزمات، وتوقعت دراسة (Razumovskaia and et all, 2020) انخفاض النشاط التجاري للشركات الصغيرة والمتوسطة بحلول نهاية عام 2020 بمقدار 39.09 نقطة، كما توقعت أيضاً أن ينخفض مؤشر القوة النسبية RSBI إلى مستوى 12.31 نقطة في ديسمبر 2020، ورجحت دراسة (Jowitt, 2020) أن يكون الإنتاج أقل مما كان عليه قبل ظهور جائحة COVID-19، وبينت دراسة (Salamzadeh and Dana, 2020) أن الشركات الناشئة كانت تواجه ستة أنواع من التحديات، وحول الدراسات التي تناولت قطاع صناعة التعدين واستراتيجيات التسويق، فقد أظهرت دراسة عمر (2017) وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التسويق الريادي والاستراتيجيات التسويقية، وتظهر دراسة معراج وآخرون (2016) أنّ هناك أثر كبير لتبني المشاريع صغيرة الحجم التوجه الريادي في تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية سواءً كانت استراتيجية تميز، أو استراتيجية تركيز، أو استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية، أو استراتيجية قيادة التكاليف، وكشفت دراسة بوختالة وزرقون (2015) ضرورة إدراك أهمية قطاع صناعة الحديد والصلب في الاقتصاد الوطني وذلك لقدرته على التأثير على مختلف القطاعات وعلى تركيبة القيمة المضافة، وتظهر دراسة القواسمة وآخرون (2011) ان اصحاب ومدراء المنشآت الصناعة المعدنية قد اظهروا اتجاهاً عالياً نحو عوائق الدخول الى السوق وقوة المشترين والمزودين ووضع المنافسين الحاليين، وتظهر دراسة (KONAK,A.,& KAMACI,A, 2019) أن التغلب على التحديات في صناعة الحديد والصلب لتحقيق التنمية تعد مطلباً لكلاً من الدول المتقدمة والدول النامية، وقد بين الارتباط بين كميات الانتاج السنوية لقطاع الحديد والصلب وقدرتها علي تحقق التنمية وتوفير فرص العمل، كما كشفت دراسة (Guzman and et all, 2019) ان مدخلات صناعة الحديد والصلب من حيث تكلفة الطاقة وتوفر الغاز الطبيعي بالمكسيك كبديل للطاقة النظيفة وتكلفة طن

الحديد الخردة يؤثران بشكل مباشر على تكلفة انتاج الحديد بالمكسيك، وتظهر دراسة ( Ahmed and others, 2013) أن الأجور جامدة في باكستان فهناك ما يقارب من 85% من الشركات تغيير أجورهم سنويا فقط، وبينت دراسة (Sarwaret, 2012) أن هناك مستويات منخفضة جدا من انتاجية العمل ونتاجية أرس المال مما أدى إلى خسائر ضخمة وركود النمو في هذه الشركات

### مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث:

3. **هدف الدراسة:** تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي هدفت إلى بيان أهمية استراتيجيات التسويق، في حين سعت الدراسة الحالية إلى دراسة تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن جائحة كورونا وأثرها على استراتيجيات التسويق في بيت لحم، وما نتج عنها من تأثيرات انعكست على كافة الأنشطة الاقتصادية، وهذا قد يكون له انعكاس سلبي على النواحي الاقتصادية و التعرف إلى مدى تأثرت الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بانتشار وباء كورونا (COVID-19) وانعكاساتها على قطاع الصناعات المعدنية والكشف عن العلاقة بينها وبين تداعيات انخفاض الطلب، وكان لمراجعة الأسعار بما يساعد على زيادة الطلب وفتح خطوط الانتاج الجديدة ، ومراعاة البروتوكولات الصحية أثر في القدرة على الاستخدام الامثل للاستراتيجيات التنافسية في المنشآت الصناعية في مدينة بيت لحم .

**متغيرات الدراسة:** تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة سواء من ناحية التخطيط التسويقي أو استراتيجيات التسويق باقتصارها على استراتيجيات بعينها دون الأخرى، أما الدراسة الحالية فسوف تتناول استراتيجيات التسويق التنافسية التي تشارك الدراسات السابقة في تناولها، كما تسعى الدراسة الحالية للربط المباشر بين المتغيرات، وحسب علم الباحث فإن أغلب الدراسات السابقة التي

تناولت استراتيجيات التسويق التقليدية، وقد طبقت في مجتمعات خارج فلسطين، وتعد هذه المحاولة الأولى التي يجري تطبيقها في مجال استراتيجيات التسويق في ظل أزمة (COVID-19)

**مجتمع الدراسة وعينتها:** تنوعت الاتجاهات البحثية في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها في الدراسات السابقة التي وكان معظمها قد تم تطبيقه في منظمات الأعمال بشكل عام، في حين سيتم تطبيق الدراسة الحالية على شركات قطاع الصناعة المعدنية في محافظة بيت لحم.

**منهجية الدراسة:** لقد اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي الاستكشافي وعلى وجه التحديد الدراسات المحلية والعربية، وتفاوتت الدراسات الأجنبية في مناهجها المستخدمة، أما الدراسة الحالية اعتمدت في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي الاستكشافي ، إذ يلائم هذا المنهج الدراسات التي تتبنى استقصاء الظاهرة التي أظهرتها مشكلة الدراسة، ثم تحليلها، وتفسيرها، ومقارنتها، وتقويمها وفق أسس منهجية علمية رصينة.

### 3. الفصل الثالث

#### منهجية وإجراءات الدراسة

##### 1.3 مقدمة

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة من حيث المقدمة، منهج الدراسة، أخلاقيات الدراسة، وصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، إعداد أداة الدراسة "الاستبانة"، إجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها والتحليل الإحصائي لخصائص العينة "المعالجات الإحصائية" للدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

##### 2.3 منهج الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الاستكشافي، في دراسته وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة والتي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها، حيث أن المنهج الوصفي الاستكشافي ويرتبط غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعتمد على وصف الظاهرة كما هي ويبحث فيما يحدث من أجل اكتساب رؤى حول مشكلة الدراسة، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها من موظفي القطاع الصناعي في فلسطين بالإضافة إلى الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة (Saunders, 2012).

##### 3.3 مصادر جمع البيانات

استخدمت الباحثة مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

**1. المصادر الثانوية:** تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في المواقع الإلكترونية.

**2. المصادر الأولية:** لمعالجة الجانب التحليلي لموضوع الدراسة، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض وسوف يتم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي. (Statistical Package For Social Sciences, SPSS).

### 4.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أصحاب الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم والبالغ عددهم (74) وفقاً لإحصائيات غرفة تجارة وصناعة بيت لحم، من اصل (402) منشأة تعمل في كافة المجالات المختلفة، وفيما يخص الصناعات المعدنية كان مجموع هذه المنشآت هو (74)، وحسب المعلومات الصادرة عنها تبين هنالك تجانس كبير بين أفراد المجتمع ، خاصة إن جميعهم منتجين للصناعات المعدنية ، وهنالك تماثل كبير من حيث الحجم وطبيعة الصناعة والانتاج وطرق النقل والتوزيع.

### 5.3 عينة الدراسة

بناءً على خصائص مجتمع الدراسة الموضحة أعلاه وهو (74) تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة 84% من حجم المجتمع الإحصائي، وعند هامش خطأ 5% ، حيث أن حجم العينة بلغ (62) منشأة صناعية مأخوذة من مجتمع الدراسة، وهذه النسبة كافية لأن تكون العينة ممثلة لمجتمعها ، مما يسمح بتعميم نتائج الدراسة على باقي أفراد المجتمع خاصة وأن هنالك تجانس بين كافة أفراد مجتمع الدراسة ،

وتم اعتبار ( مدير المنشأة ) من يمثل هذه العينة، و بالاعتماد على الأسس الإحصائية لاختيار العينات بالطريقة العشوائية البسيطة باستخدام موقع حساب العينات (surveysystem, 2021) <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>، وذلك كما هو واضح في ملحق رقم ( ) ومن

خلال المعادلة التالية: (Saunders,2012)

$$n = \frac{M}{\left[ \left( S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

M = حجم المجتمع

قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ S = 0.05

نسبة توافر الخاصية وهي P = 0.50

النسبة المتبقية للخاصية وهي q = 0.50

$$0.02551 = 1.96 / 0.05$$

$$S = (0.02551)^2 = 0.000651$$

$$n = \frac{74}{\left[ \left( 0.000651 \right) \div 0.25 \right] + 1} = 621835$$

### 6.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

توضح المعطيات الواردة في الجدول (1.3) خصائص العينة الديمغرافية وفقاً للمتغيرات: (عمر المشروع، حجم المشروع، نوع الصناعة، مكان المشروع)، وهي كما يلي:

جدول 1.3: خصائص العينة الديموغرافية.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
عمر المشروع	من 1- 5 سنين	9	14.5
	من 5- 10 سنوات	29	46.8
	من 10- 20 فأكثر	24	38.7
حجم المشروع	من 1- 10 عمال	29	46.8
	من 10- 20 عاملاً	24	38.7
	من 20- 50 عامل فأكثر	9	14.5
نوع الصناعة	معادن	56	90.3
	أخشاب	1	1.6
	غذائية	2	3.2
	غير ذلك	3	4.8
مكان المشروع	مدينة	40	64.5
	قرية	10	16.1
	بلدة	10	16.1

3.2	2	مخيم	
-----	---	------	--

تشير المعطيات الواردة في الجدول (1.3) إلى أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عمر المشروع جاء بنسبة (14.5%) للمشاريع التي عمرها من (1- 5 سنين)، و(46.8%) للمشاريع التي عمرها تراوح بين (5 - 10 سنوات)، كما جاءت نسبة المشاريع التي عمرها (من 10 - 20 سنة فأكثر) (38.7%)، وجاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير حجم المشروع، بنسبة (46.8%) للمشاريع التي تحتوي (من 1 - 10 عمال)، و(38.7%) عند المشاريع التي عدد عمالها تراوح بين (10 - 20 عاملاً)، و(14.5%) للمشاريع التي عدد عمالها (من 20 - 50 عامل فأكثر)، كما وجاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لنوع الصناعة بنسبة (90.3%) للصناعات المعادن، وعند المشاريع الخشبية بلغت النسبة (1.6%)، وجاءت نسبة المشاريع الغذائية (3.2%)، وكانت نسبة المشاريع الأخرى (4.8%)، ووفقاً لمتغير مكان المشروع فقد كان توزيع المشاريع بنسبة (64.5%) في المدن، و(16.1%) في القرى والبلديات، و(3.2%) في المخيمات.

### 7.3 أدوات الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة الحالية أسلوب المسح بالعينة، وسوف تكون الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة، حيث سيتم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات ذات العلاقة بموضع الدراسة الحالية، وذلك لفحص تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن وباء كورونا (COVID-19) وأثرها على استراتيجيات التسويق التنافسية في الصناعات المعدنية، حيث طور الباحث استبانة تتكون من قسمين رئيسيين، حيث تناول القسم الأول مجالات الدراسة ومحاورها، والقسم الثاني البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي (عمر المشروع، حجم المشروع، نوع الصناعة، مكان المشروع)، علماً بأن طريقة الإجابة تركزت في الاختيار من سلم ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وذلك كما في الجدول (2.3):

### جدول 2.3: خصائص العينة الديموغرافية.

التصنيف	أبدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	لا أعلم
الترميز	0	1	2	3	4	9

وقد تم تطوير الأداء بعد مقابلة عدد من العاملين في قطاع الصناعة المعدنية، وكذلك رأي الدكتور المشرف، وتكون الأداء من:

**القسم الأول:** تكون القسم الأول من مجالات ومحاور الدراسة، وقد تم تجزئتها إلى أجزاء رئيسية، كل جزء احتوى على عدد من الأسئلة المغلقة، وقد تركزت في الاختيار على سلم خماسي وفقاً لمقياس ليكرت (Likert Scale) بدرجاته الخمسة (دائماً، وغالباً، وأحياناً، ونادراً، وأبداً)، واستثني من الاجابات الإجابة (لا أعلم)، حيث تكون:

**المجال الأول:** من (16) فقرة موزعة على ثلاثة محاور تتعلق بالفرضيات الفرعية التي تم ذكرها سابقا في الفصل الأول من الدراسة البند (6.1)، والتي كانت كما يلي:

✓ تراجع حجم المبيعات: وتكونت من (5) فقرات وجاءت لقياس مسببات او تداعيات انخفاض حجم المبيعات.

✓ تراجع حجم الانتاج: تضمنت (6) فقرات هدفت إلى دراسة العوامل والمؤثرات التي أدت إلى تراجع في حجم الانتاج.

✓ استراتيجية انخفاض الايدي العاملة: تكونت من (5) فقرات وهي لدراسة العوامل والمؤثرات التي أدت إلى انخفاض في حجم الايدي العاملة.

**المجال الثاني:** تكون المجال الثاني أربعة محاور هي:

- أ. استراتيجية الريادة في التكلفة: وتكونت من (8) فقرات وتمثل الاستراتيجية التي تعتمد استخدام الميزة التنافسية على أساس التكلفة الأقل من خلال حذف واختزال وإلغاء كل نشاط لا يحقق قيمة مضافة، بحيث يمكن الشركة من تسعير منتجاتها بأقل من المنافسين مع القدرة على تحقيق هامش ربحي معين.
- ب. استراتيجية التمايز: تضمنت (10) فقرات، وهي تقوم هذه الاستراتيجية على إيجاد خصائص فريدة في منتجاتها أو خدماتها بحيث ينظر إليها بتقدير كبير من العملاء وتكون متفوقة على ما يقدمه المنافسون.
- ت. استراتيجية التركيز: تكونت من (10) فقرات وهي تستند هذه الاستراتيجية إلى اختيار نطاق تنافسي ضيق داخل الصناعة.

**ث. تكون المحور الرابع من سؤال ذوي الإجابة الترتيبية.**

**القسم الثاني:** تضمن القسم الثاني من أداة الدراسة على خصائص العينة الديمغرافية والتي تمثل مجموعة من المؤشرات الخاصة بالمبحوثيين (عمر المشروع، حجم المشروع، نوع الصناعة، مكان المشروع) لتحديد صفات المشاريع في هذه الدراسة.

### **8.3 أسلوب وأداة جميع البيانات (إدارة الاستبانة)**

استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة خلال شهر حزيران من العام 2021م، وذلك بعد الوصول إلى الصورة النهائية للأداة والذي جرى تحكيمها وتدقيقها، فقد قام الباحث بزيارة أصحاب المشاريع الصناعية المعدنية في محافظة بين لحم، وقام بتوزيع أداة الدراسة عليهم، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (62) استبانة تم استردادها كاملة، وكانت صالحة للتليل الإحصائي، والتي تم تفرغها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، والوصول إلى التوصيات.

### 9.3 صدق أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على الدكتور المشرف ومجموعات التركيز تم عرض الاستبانة عليهم وهم من أصحاب المشاريع الصناعية المعدنية، حيث قاموا مشكورين بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حولها من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، وتم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي، كما قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات المقياس مع الدرجة الكلية لكل مجال ومحور من مجالات أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول (3.3).

جدول 3.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات لكل

مجال ومحور من مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية له.

الرقم	الفقرات	قيمة (r)	الدلالة الإحصائية
1.	انخفضت الاسعار مع انخفاض الطلب على المنتجات الصناعية.	0.421	0.001
2.	لم تتأثر الاسعار بانخفاض الطلب على منتجات منشأتكم.	0.681	0.000
3.	يعتبر السعر موجها لرغبات واحتياجات المستهلكين من منتجات منشأتكم.	0.707	0.000
4.	السعر يلعب دورا مهم في زيادة أو انخفاض الطلب على منتجات منشأتكم.	0.793	0.000

0.000	0.739	يمكن لتخفيض معدلات الاسعار ان يرفع من مستوى الطلب على منتجاتكم.	.5
0.000	0.626	ازداد مخزون الانتاج في مخازن منشأتكم .	.6
0.000	0.687	توقفت خطوط انتاج معينة في منشأتكم .	.7
0.002	0.394	توقفت خطوط الانتاج بشكل كامل في منشأتكم .	.8
0.000	0.605	انخفضت الطاقة الانتاجية الى اقل من النصف في منشأتكم .	.9
0.000	0.744	استطاعت منشأتكم العمل بكفاءة و بالطاقة الانتاجية الكاملة .	.10
0.000	0.610	تم ادخال خطوط انتاج جديدة في منشأتكم خلال فترة كورونا .	.11
0.000	0.885	أثرت البروتوكولات الصحية على تقليل ساعات العاملين في منشأتكم .	.12
0.000	0.914	أستمرت منشأتكم بنفس القوة العاملة التي كانت عليها .	.13
0.000	0.902	أبقت منشأتكم على العمال من ذوي الخبرة فقط .	.14
0.000	0.907	خفضت منشأتكم جزء من القوة العاملة لديها .	.15
0.004	0.360	أوقفت منشأتكم كافة القوة العاملة وأبقت على الاداريين فقط .	.16
0.000	0.487	تهتم الشركة بجعل المنتجات ذات الكلفة المنخفضة أكثر أهمية .	.17
0.000	0.675	تولي الشركة اهتماما لتقليل المصاريف .	.18
0.000	0.632	تهتم الشركة بتخفيض تكاليف الانتاج مقارنة بالمنافسين .	.19
0.000	0.466	تسعى الشركة لاحتفاظ العناصر الكافية للتخفيف من حجم التكاليف .	.20
0.078	0.226	تستفيد الشركة من اقتصاديات الحجم عند اقتنائها للمواد الأولية .	.21
0.005	0.353	تلجأ الشركة إلى السيطرة على سياسة التخزين باتباع سياسة تخفيض التكاليف .	.22

0.000	0.438	تسعى الشركة إلى انتاج منتجات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها في السوق .	.23
0.000	0.515	تسعى الشركة إلى اختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات غير الرسمية .	.24
0.002	0.378	تركز إدارة الشركة على الاستجابة لكافة المتغيرات عند تقديم المنتجات .	.25
0.000	0.489	تقدم الشركة خدمات متميزة عن المنافسين .	.26
0.000	0.490	تركز الشركة على اشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أكثر من المنافسين .	.27
0.000	0.619	تقوم الشركة بشراء مواد أولية ذات جودة والتي تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي	.28
0.001	0.418	تتميز الشركة عن باقي الشركات بالتفوق التقني وجودة منتجاتها .	.29
0.100	0.211	تقوم الشركة بتقديم منتج ذو قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه .	.30
0.001	0.405	تحرص الشركة عند تصنيع منتجاتها على عدم وجود أي عيوب وبتصميم فائق للغاية.	.31
0.001	0.411	تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع بشكل دائم .	.32
0.000	0.649	يمتلك العاملون في الشركة خبرات ومهارات ذات كفاءة عالية تمكنهم من تقديم الخدمات والمنتجات بصورة متميزة .	.33
0.000	0.468	تقدم الشركة خدمات ذات جودة عالية .	.34
0.000	0.394	توفر الشركة بشكل دائم خدمات مميزة لزيائن القطاع السوقي المحدد .	.35
0.000	0.331	تركز الشركة على خدمات مميزة غير سعرية .	.36
0.000	0.318	تسعى الشركة لإدامة العلاقة مع مجموعة معينة من الزبائن .	.37
0.000	0.531	تسعى الشركة إلى الاستفادة من ميزة تنافسية على مستوى القطاع المستهدفة بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين.	.38

0.000	0.337	نقوم الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق لتكثيف نشاطها التسويقي فيه والعمل على استبعاد الآخرين .	.39
0.000	0.502	تمتلك الشركة استجابة عالية في التحكم في حجم إنتاج منتجاتها بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على السلع .	.40
0.000	0.443	تتميز الشركة بانتاجية عالية لاهتمامها بتطوير الآلات والمعدات .	.41
0.000	0.484	تعتمد شركتكم على استهداف شركات منافسة بعينها.	.42
0.000	0.667	تستهدف شركتكم عادة الشركات التي تعمل في هذا المجال .	.43
0.000	0.617	تركز الشركة على تقديم العروض بناء على طلب الزبون من عدة جوانب .	.44

\* دالة احصائيا عند المستوى 0.05

\*\* دالة احصائيا عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال ومحور من محاور أداة الدراسة دالة إحصائياً عدا الفقرة رقم (21، 30)، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي، وأنها تشترك معا في قياس أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

### 10.3 ثبات أداة الدراسة

تحقق الباحث من ثبات أداة الدراسة من خلال طريقة الاتساق الداخلي، فقد قام بحساب معاملات الثبات لكل مجال عن طريق استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث تعتمد هذه طريقة كرونباخ ألفا على حساب تباينات الفقرات، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب

الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على قيمة ألفا أكثر أو تساوي (60%) يعتبر معقولاً، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.3).

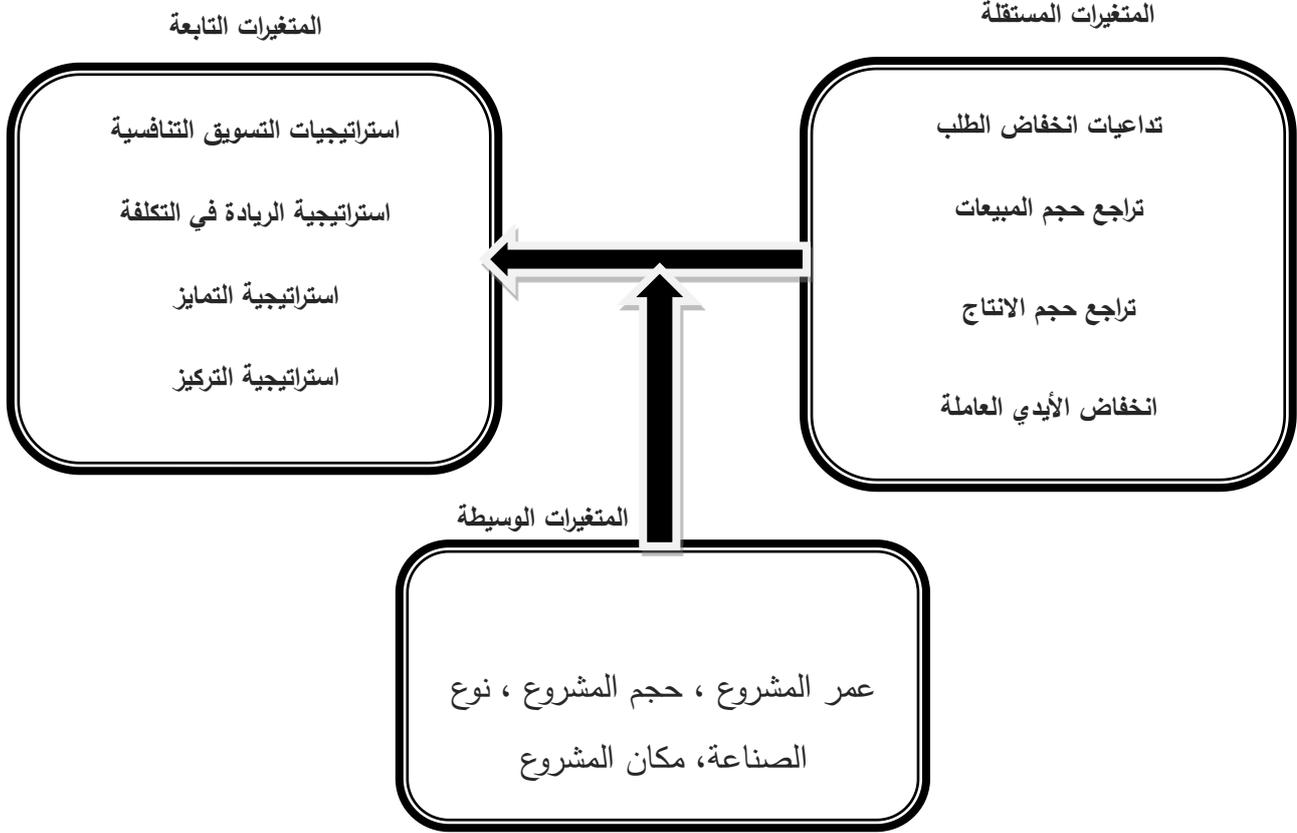
#### جدول 4.3: نتائج معاملات الثبات أداة الدراسة.

المقياس	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
تداعيات انخفاض الطلب	16	0.832
استراتيجيات التسويق التنافسية	28	0.786
الدرجة الكلية	44	0.869

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) أن قيم ثبات أداة الدراسة في مجالاتها تراوحت بين (83.2%-78.6%)، كما وبلغت قيمة الثبات عند الدرجة الكلية لأداة الدراسة (86.9%)، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

### 11.3 نموذج ومتغيرات الدراسة:

#### 1.11.3 نموذج الدراسة:



شكل (1.3): رسم توضيحي لعلاقة المتغيرات المستقلة والتابعة والضابطة، من إعداد الباحث

#### 1.11.3 متغيرات الدراسة:

لاحقاً لنموذج الدراسة والذي تم عرضه في نهاية الفصل الأول من هذه الدراسة البند (7.1)، يتم عرض

ووصف متغيرات الدراسة كما يلي:

**1.1.11.3 المتغيرات المستقلة:** وهي تلك المتغيرات التي تؤثر على المتغير المستقل بشكل مباشر،

وفي هذه الدراسة تمثلت فيما يلي:

- ✓ تراجع حجم المبيعات: وهي مسببات او تداعيات انخفاض حجم المبيعات.
- ✓ تراجع حجم الانتاج: وهي العوامل والمؤثرات التي أدت إلى تراجع في حجم الانتاج.
- ✓ استراتيجية انخفاض الايدي العاملة: وهي العوامل والمؤثرات التي أدت إلى انخفاض في حجم الايدي

**2.1.11.3 المتغيرات الوسيطة:** وهي تلك المتغيرات التي من المتوقع أن تؤثر على العلاقة بين

المتغيرات المستقلة والتابعة وقد تم تحديدها بالمتغيرات الآتية:

✓ **عمر المشروع:** وله ثلاثة مستويات (من 1 - 5 سنين، نت 5 - 10 سنوات، من 10 - 20 فأكثر).

✓ **حجم المشروع:** وله ثلاثة مستويات (من 1 - 10 عمال، من 10 - 20 عامل، من 20 - 50 فأكثر).

✓ **نوع الصناعة:** وله أربع مستويات (معادن، اخشاب، غذائية، غير ذلك)، وقد تم استثناءه من التحليل لوجود مستوى واحد فقط كانت نسبة الاستجابة في أكثر من (5%).

✓ **مكان المشروع:** وله أربعة مستويات (مدينة، قرية، بلدة، مخيم).

**3.1.11.3 المتغير التابع:** وهو المتغير الذي يتأثر بالمتغيرات المستقلة وتم تحديده في هذه الدراسة

باستراتيجيات التسويق التنافسية، وهي.

- ✓ استراتيجية الريادة في التكلفة: تمثل الاستراتيجية التي تعتمد استخدام الميزة التنافسية على أساس التكلفة الأقل من خلال حذف واختزال وإلغاء كل نشاط لا يحقق قيمة مضافة، بحيث يمكن الشركة من تسعير منتجاتها بأقل من المنافسين مع القدرة على تحقيق هامش ربحي معين.
- ✓ استراتيجية التمايز: وهي تقوم هذه الاستراتيجية على إيجاد خصائص فريدة في منتجاتها أو خدماتها بحيث ينظر إليها بتقدير كبير من العملاء وتكون متفوقة على ما يقدمه المنافسون.
- ✓ استراتيجية التركيز: وهي تستند هذه الاستراتيجية إلى اختيار نطاق تنافسي ضيق داخل الصناعة.

### 12.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل، قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، وقد أدخلت للحاسوب بعد ترميزها (بإعطائها أرقاماً معينة)، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة دائماً (4) درجات، وغالباً (3) درجات، وأحياناً (2) درجتين، ونادراً (1) درجة واحدة، وأبداً (0) درجة، ولا أعلم أعطيت الرقم (9)، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زاد أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، واختبار ت (t-test) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)، معادل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وفي هذا الدراسة سيتم استخدام المعادلة المرجية التالية لقياس أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، وهي:

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_{x1} + \beta_{x2} + \beta_{x3} + E_i$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_{x1} + \beta_{x2} + \beta_{x3} + E_i$$

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_{x1} + \beta_{x2} + \beta_{x3} + E_i$$

حيث أن:

$$Y_1 = \text{استراتيجية التركيز}$$

$$Y_2 = \text{استراتيجية التمايز}$$

$$Y_3 = \text{استراتيجية التركيز}$$

$$X_1 = \text{تراجع حجم المبيعات}$$

$$X_2 = \text{تراجع حجم الانتاج}$$

$$X_3 = \text{انخفاض الايدي العاملة}$$

### 13.3 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (0-4) تم حساب فرق أعلى قيمة من أدنى قيمة وهي (5-1)، وهو ما يسمى بالمدى، قم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو (5) ليصبح النتائج  $4 \div 5 = 0.80$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء

من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي،

وذلك كما هو موضح في الجدول (5.3):

جدول 5.3: مفاتيح التصحيح.

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	0.80 – 0.00
منخفضة	1.60 – 0.81
متوسطة	2.40 – 1.61
مرتفعة	3.20 – 2.41
مرتفعة جدا	4.00 – 3.21

## 4. الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة

#### 1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، حول أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

#### 2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

1.2.4 الإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم؟.

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تأثير تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1.4).

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تأثير تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

الدرجة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	المقياس
مرتفعة	0.469	2.96	مدى تأثير تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم

تشير المعطيات الواردة في الجدول (1.4) إلى أن مدى تأثير تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.96) مع انحراف معياري (0.47)، وقد انبثق عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

**1.1.2.4 الإجابة عن السؤال الفرعي الأول: ما أبرز تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم؟.**

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2.4).

**جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.**

الدرجة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	العدد	الاستراتيجية
مرتفعة جدا	0.435	3.38	62	تراجع حجم المبيعات
مرتفعة	0.520	3.00	62	تراجع حجم الانتاج
مرتفعة	0.894	2.49	62	انخفاض الايدي العاملة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.4) أن أبرز تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم تراجع حجم المبيعات حيث جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38) مع انحراف معياري (0.435)، تلاها في المرتبة الثانية تراجع حجم الانتاج فقد جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.00) مع انحراف معياري (0.520)، وجاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة انخفاض الأيدي العاملة، فقد جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً وبمتوسط حسابي (2.49) مع انحراف معياري (0.894)، والجدول (3,4,5) توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة حسب مجال تداعيات انخفاض الطلب:

#### أولاً: محور تراجع حجم المبيعات:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تداعيات تراجع حجم المبيعات الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3.4).

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة نحو تداعيات تراجع حجم المبيعات الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرات	الترتيب
مرتفعة جدا	0.620	3.52	انخفضت الاسعار مع إنخفاض الطلب على المنتجات الصناعية	1	1
مرتفعة جدا	0.716	3.44	يعتبر السعر موجهها لرغبات وإحتياجات المستهلكين من منتجات منشآتكم	3	2
مرتفعة جدا	0.603	3.35	لم تتأثر الاسعار بإنخفاض الطلب على منتجات منشآتكم	2	3
مرتفعة جدا	0.667	3.31	السعر يلعب دورا مهم في زيادة أو انخفاض الطلب على منتجات منشآتكم	4	4
مرتفعة جدا	0.632	3.27	يمكن لتخفيض معدلات الاسعار ان يرفع من مستوى الطلب على منتجاتكم	5	5
مرتفعة جدا	0.435	3.38	الدرجة الكلية		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.4) أن أهم تداعيات تراجع حجم المبيعات الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم كانت الفقرة رقم (1)

والتي نصت على (انخفضت الاسعار مع انخفاض الطلب على المنتجات الصناعية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.52)، مع انحراف معياري (0.62)، تلاها الفقرة رقم (3) والتي نصت على (يعتبر السعر موجها لرغبات واحتياجات المستهلكين من منتجات منشأتكم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.44)، مع انحراف معياري (0.72)، تلاها الفقرة رقم (2) والتي نصت على (لم تتأثر الاسعار بانخفاض الطلب على منتجات منشأتكم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.35)، مع انحراف معياري (0.60)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (5) والتي نصت على (يمكن لتخفيض معدلات الاسعار ان يرفع من مستوى الطلب على منتجاتكم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.27)، مع انحراف معياري (1.63).

### ثالثاً: محور تراجع حجم الانتاج:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تداعيات تراجع حجم الإنتاج الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.4).

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أفراد عينة الدراسة نحو تداعيات تراجع حجم الإنتاج الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	رقم الفقرات	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	ازداد مخزون الانتاج في مخازن منشأتكم .	3.26	0.80	مرتفعة

جدا	8				
مرتفعة	0.68 2	3.16	توقفت خطوط انتاج معينة في منشآتكم .	7	2
مرتفعة	0.87 7	3.13	استطاعت منشآتكم العمل بكفاءة و بالطاقة الانتاجية الكاملة	10	3
مرتفعة	0.75 7	3.13	انخفضت الطاقة الانتاجية الى اقل من النصف في منشآتكم	9	3
مرتفعة	0.70 8	3.08	توقفت خطوط الانتاج بشكل كامل في منشآتكم	8	4
مرتفعة	1.23 4	2.23	تم ادخال خطوط انتاج جديدة في منشآتكم خلال فترة كورونا	11	5
مرتفعة	0.52 0	3.00	الدرجة الكلية		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.4) أن أهم تداعيات تراجع حجم الانتاج الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم كانت الفقرة رقم (6) والتي نصت على (ازداد مخزون الانتاج في مخازن منشآتكم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.26)، مع انحراف معياري (0.81)، تلاها الفقرة رقم (3) والتي نصت على (توقفت خطوط انتاج معينة في منشآتكم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.16)، مع انحراف معياري (0.68)، تلاها الفقرة رقم (2) والتي نصت على (استطاعت منشآتكم العمل بكفاءة و بالطاقة الانتاجية الكاملة ) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.13)، مع انحراف معياري (0.88)، والفقرة رقم (9) والتي نصت على (انخفضت الطاقة الانتاجية الى اقل من النصف في منشآتكم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.16)، مع انحراف معياري (0.76)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (5) والتي نصت على (تم ادخال خطوط انتاج جديدة في منشآتكم خلال فترة كورونا) حيث جاءت بمتوسط حسابي (2.23)، مع انحراف معياري (1.23).

#### رابعاً: محور انخفاض الايدي العاملة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تداعيات انخفاض الأيدي العاملة الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5.4).

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أفراد عينة الدراسة نحو تداعيات انخفاض الأيدي العاملة الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	رقم الفقرات	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	16	أوقفت منشآتكم كافة القوة العاملة وأبقت على الإداريين فقط	3.76	0.468	مرتفعة جدا
2	15	خففت منشآتكم جزء من القوة العاملة لديها	2.33	1.287	متوسطة
3	13	استمرت منشآتكم بنفس القوة العاملة التي كانت عليها	2.32	1.098	متوسطة
4	14	أبقت منشآتكم على العمال من ذوي الخبرة فقط	2.13	1.103	متوسطة
5	12	أثرت البروتوكولات الصحية على تقليل ساعات العاملين في منشآتكم	1.97	1.280	متوسطة

مرتفعة	0.89 4	2.49	الدرجة الكلية
--------	-----------	------	---------------

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) أن أهم تداعيات انخفاض الأيدي العاملة الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم كانت الفقرة رقم (16) والتي نصت على (أوقفت منشآتكم كافة القوة العاملة وأبقت على الإداريين فقط) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.76)، مع انحراف معياري (0.47)، تلاها الفقرة رقم (15) والتي نصت على (خفضت منشآتكم جزء من القوة العاملة لديها) حيث جاءت بمتوسط حسابي (2.33)، مع انحراف معياري (1.29)، تلاها الفقرة رقم (213) والتي نصت على (استمرت منشآتكم بنفس القوة العاملة التي كانت عليها) حيث جاءت بمتوسط حسابي (2.32)، مع انحراف معياري (1.10)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (5) والتي نصت على (أثرت البروتوكولات الصحية على تقليل ساعات العاملين في منشآتكم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (1.97)، مع انحراف معياري (1.28).

#### 1.1.2.4 الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث: إلى أي مدى تأثرت الاستراتيجيات التسويقية التنافسية

بانتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم؟.

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تأثير الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بانتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6.4).

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تأثير الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بانتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	العدد	الاستراتيجية
مرتفعة	0.379	3.07	62	استراتيجية التمايز
مرتفعة	0.461	3.00	62	استراتيجية التركيز
مرتفعة	0.384	2.97	62	استراتيجية الريادة في التكلفة
مرتفعة	<b>0.347</b>	<b>3.00</b>	<b>62</b>	استراتيجيات التسويق التنافسية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6.4) أن مدى تأثير الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بانتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم فقد جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.00) مع انحراف معياري (0.347)، وجاءت أهم الاستراتيجيات والتي كانت في المرتبة الأولى استراتيجية التمايز فقد جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.07) مع انحراف معياري (0.379)، وجاء المرتبة الثانية استراتيجية التركيز بدرجة مرتفعة أيضاً وبمتوسط حسابي (3.00) مع انحراف معياري (0.461)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة استراتيجية الريادة في التكلفة، فقد جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً وبمتوسط حسابي (2.97) مع انحراف معياري (0.384)، والجدول (9،8،7) توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة حسب مجال استراتيجيات التسويق التنافسية:

أولاً: محور استراتيجية الريادة في التكلفة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير استراتيجيات الريادة في التكلفة بتداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19)، مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7.4).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير استراتيجيات الريادة في التكلفة بتداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19)، مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الترتيب
مرتفعة جدا	0.74 2	3.32	تسعى الشركة إلى اختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات غير الرسمية	24	1
مرتفعة جدا	0.84 1	3.31	تولي الشركة اهتماما لتقليل المصاريف	18	2
مرتفعة جدا	0.75 0	3.27	تهتم الشركة بتخفيض تكاليف الانتاج مقارنة بالمنافسين .	19	3
مرتفعة جدا	0.81 3	3.21	تسعى الشركة لاحتفاظ العناصر الكافية للتخفيف من حجم التكاليف .	20	4
مرتفعة	0.66	3.08	تسعى الشركة إلى انتاج منتجات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها في	23	5

	0		السوق		
مرتفعة	0.87 6	2.71	تهتم الشركة بجعل المنتجات ذات الكلفة المنخفضة أكثر أهمية	17	6
مرتفعة	0.82 4	2.47	تلجأ الشركة إلى السيطرة على سياسة التخزين باتباع سياسة تخفيض التكاليف	22	7
مرتفعة	1.15 2	2.40	تستفيد الشركة من اقتصاديات الحجم عند اقتنائها للمواد الأولية	21	8
مرتفعة	0.38 4	2.97	الدرجة الكلية		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.4) أن تأثر استراتيجيات الريادة في التكلفة بتداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) جاء بدرجة مرتفعة ، بمتوسط حسابي (2.97) مع انحراف معياري (0.384)، وكان أهم التأثيرات الفقرة رقم (24) والتي نصت على (تسعى الشركة إلى اختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات غير الرسمية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.32)، مع انحراف معياري (0.74)، تلاها الفقرة رقم (18) والتي نصت على (تولي الشركة اهتماماً لتقليل المصاريف) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.31)، مع انحراف معياري (0.84)، تلاها الفقرة رقم (19) والتي نصت على (تهتم الشركة بتخفيض تكاليف الانتاج مقارنة بالمنافسين) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.27)، مع انحراف معياري (0.75)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (21) والتي نصت على (تستفيد الشركة من اقتصاديات الحجم عند اقتنائها للمواد الأولية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (2.40)، مع انحراف معياري (1.15).

ثانياً: محور استراتيجية التمايز:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير استراتيجيات التمايز بتداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19)، مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8.4).

**جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير استراتيجيات التمايز بتداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19)، مرتبة حسب الأهمية.**

الدرجة	الانحدراف المعيارية	متوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرات	الترتيب
مرتفعة جدا	0.647	3.50	تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع بشكل دائم	32	1
مرتفعة جدا	0.733	3.29	تقوم الشركة بشراء مواد أولية ذات جودة والتي تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي	28	2
مرتفعة جدا	0.676	3.26	تتميز الشركة عن باقي الشركات بالتفوق التقني وجودة منتجاتها	29	3
مرتفعة جدا	0.745	3.26	تركز الشركة على اشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أكثر من المنافسين	27	3
مرتفعة	0.925	3.11	تركز إدارة الشركة على الاستجابة لكافة المتغيرات عند تقديم المنتجات	25	4
مرتفعة	0.8	3.03	تحرص الشركة عند تصنيع منتجاتها على عدم وجود أي عيوب	31	5

	49		وبتصميم فائق للغاية		
مرتفعة	1.06 7	2.90	تقدم الشركة خدمات ذات جودة عالية	34	6
مرتفعة	0.7 65	2.85	تقدم الشركة خدمات متميزة عن المنافسين	26	7
مرتفعة	0.9 94	2.79	تقوم الشركة بتقديم منتج ذو قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه	30	8
مرتفعة	0.9 95	2.73	يمتلك العاملون في الشركة خبرات ومهارات ذات كفاءة عالية تمكنهم من تقديم الخدمات والمنتجات بصورة متميزة	33	9
مرتفعة	0.37 9	3.07	الدرجة الكلية		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.4) أن تأثر استراتيجيات التمايز بتداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.07) مع انحراف معياري (0.379)، وكان أهم التأثيرات الفقرة رقم (32) والتي نصت على (تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع بشكل دائم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.50)، مع انحراف معياري (0.65)، تلاها الفقرة رقم (28) والتي نصت على (تقوم الشركة بشراء مواد أولية ذات جودة والتي تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.29)، مع انحراف معياري (0.73)، تلاها الفقرة رقم (29) والتي نصت على (تتميز الشركة عن باقي الشركات بالتفوق التقني وجودة منتجاتها) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.26)، مع انحراف معياري (0.68)، والفقرة رقم (27) والتي نصت على (تركز الشركة على اشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أكثر من المنافسين) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.26)، مع انحراف معياري (0.75)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (33) والتي نصت على (يمتلك

العاملون في الشركة خبرات ومهارات ذات كفاءة عالية تمكنهم من تقديم الخدمات والمنتجات بصورة متميزة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (2.73)، مع انحراف معياري (1.00).

ثالثاً: محور استراتيجية التركيز:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير استراتيجيات التركيز بتداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19)، مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9.4).

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير استراتيجيات التركيز بتداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19)، مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرات	الترتيب
مرتفعة	0.73	3.39	تمتلك الشركة استجابة عالية في التحكم في حجم إنتاج منتجاتها	40	1

جدا	2		بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على السلع		
مرتفعة جدا	0.72 6	3.35	تسعى الشركة إلى الاستفادة من ميزة تنافسية على مستوى القطاع المستهدفة بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين	38	2
مرتفعة	0.92 1	3.15	تقوم الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق لتكثيف نشاطها التسويقي فيه والعمل على استبعاد الآخرين	39	3
مرتفعة	0.78 6	3.15	تركز الشركة على خدمات مميزة غير سعرية	36	3
مرتفعة	0.94 9	3.13	تتميز الشركة بإنتاجية عالية لاهتمامها بتطوير الآلات والمعدات	41	4
مرتفعة	0.97 5	3.03	توفر الشركة بشكل دائم خدمات مميزة لزبائن القطاع السوقي المحدد	35	5
مرتفعة	1.22 6	2.81	تستهدف شركتكم عادة الشركات التي تعمل في هذا المجال	43	6
مرتفعة	1.28 0	2.74	تركز الشركة على تقديم العروض بناء على طلب الزبون من عدة جوانب	44	7
مرتفعة	1.17 3	2.66	تسعى الشركة لإدامة العلاقة مع مجموعة معينة من الزبائن	37	8
مرتفعة	1.03 3	2.58	تعتمد شركتكم على استهداف شركات منافسة بعينها	42	9
مرتفعة	0.34 7	3.00	الدرجة الكلية		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.4) أن تأثير استراتيجيات التركيز بتداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.00) مع انحراف معياري (0.347)، وكان أهم التأثيرات الفقرة رقم (40) والتي نصت على (تمتلك الشركة

استجابة عالية في التحكم في حجم إنتاج منتجاتها بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على السلع) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.39)، مع انحراف معياري (0.73)، تلاها الفقرة رقم (38) والتي نصت على (تسعى الشركة إلى الاستفادة من ميزة تنافسية على مستوى القطاع المستهدفة بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.35)، مع انحراف معياري (0.73)، تلاها الفقرة رقم (39) والتي نصت على (نقوم الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق لتكثيف نشاطها التسويقي فيه والعمل على استبعاد الآخرين) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.15)، مع انحراف معياري (0.92)، والفقرة رقم (36) والتي نصت على (تركز الشركة على خدمات مميزة غير سعرية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.15)، مع انحراف معياري (0.79)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (42) والتي نصت على (تعتمد شركتكم على استهداف شركات منافسة بعينها) حيث جاءت بمتوسط حسابي (2.58)، مع انحراف معياري (1.03).

**3.1.2.4 الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث: هل توجد علاقة بين انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) والاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم؟.**

للإجابة عن السؤال السابق تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) الذي يوضح العلاقة بين انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) والاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10.4).

جدول رقم 10.4: معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) والاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

المتغيرات	قيمة (R) بيرسون	الدلالة الإحصائية
تداعيات انخفاض الطلب استراتيجيات التسويق التنافسية	0.558	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.4) وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) والاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بيرسون بين (0.558) وهي مرتفعة بمستوى دلالة منخفضة يساوي (0.000)، حيث تفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19)، كلما زاد تأثير الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، والعكس صحيح وذلك لأن العلاقة بينهما علاقة طردية.

#### نتائج الأسئلة الترتيبية:

ما مدى تأثير استراتيجيات التسويق بتداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن وباء كورونا ؟.

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج الاعداد والنسب المئوية للاستراتيجيات التسويقية التنافسية، وذلك كما هو موضح في الجدول (11.4).

جدول رقم 11.4: الاعداد والنسب المئوية للاستراتيجيات التسويقية التنافسية.

الاجابة			العدد	الاستراتيجية
3	2	1		
أقل تأثراً	متوسط التأثير	الأكثر تأثراً		
8 %12.9	17 %27.4	37 %59.7	62	استراتيجية الريادة في التكلفة
25 %40.3	23 %37.1	14 %22.6	62	استراتيجية التمايز
29 %46.8	23 %37.1	10 %16.1	62	استراتيجية التركيز

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11.4) أن (59.7%) من أفراد عينة الدراسة ترى أن استراتيجية الريادة في التكلفة كانت الأكثر تأثراً، و(27.4%) متوسط التأثير، و(12.9%) أقل تأثراً، كما ويرى (22.6%) منهم أن استراتيجية التمايز كانت الأثر تأثير، و(37.1%) يرون أنها كانت متوسطة التأثير، مقابل (40.3%) يرون أنها الأقل تأثراً، وكان (16.1%) يرون أن استراتيجية التركيز الأكثر تأثراً، و(37.1%) متوسط التأثير، وأن (46.8%) يرون أنها الأقل تأثراً .

### 3.4 فحص واختبار الفرضيات:

#### 1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى: يؤثر انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19)

على الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، وقد

تفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

4. إن لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) تأثير على استراتيجية الريادة في التكلفة في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

5. تؤثر تداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية التمايز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

6. يتأثر لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) أثر واضح على استراتيجية التركيز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

وسيتم اختبار الفرضيات الفرعية وفقاً للمعادلة التالية :

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_{x1} + \beta_{x2} + \beta_{x3} + E_i$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_{x1} + \beta_{x2} + \beta_{x3} + E_i$$

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_{x1} + \beta_{x2} + \beta_{x3} + E_i$$

الفرضية الفرعية الأولى: إن لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) تأثيره على استراتيجية الريادة في التكلفة في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

ولتحقق من صحة الفرضية الرئيسية السابقة تم استخراج نتائج الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Regression ) لأثر تداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية الريادة في التكلفة في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، وذلك كما هو موضح

في الجدول رقم (12.4).

جدول 12.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لأثر تداعيات

انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية الريادة في التكلفة

في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

المتغير التابع	معامل الارتباط البسيط R	معامل الارتباط التحديد R <sup>2</sup>	قيمة R <sup>2</sup> المعدلة	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	المتغيرات المستقلة	Beta	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية
استراتيجية الريادة في التكلفة	0.635	0.404	0.373	13.096	0.000	تراجع حجم المبيعات	0.279	2.560	0.013
						تراجع حجم الانتاج	0.502	3.924	0.000
						انخفاض الايدي العاملة	0.04-4	0.365-	0.716

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12.4) أنه يوجد أثر لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار

وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية الريادة في التكلفة في قطاع الصناعات المعدنية في

محافظة بيت لحم، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار بلغت (0.000) وهي أقل من

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على قبول الفرضية والتأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية

لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية الريادة في

التكلفة في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، كما تبين أيضاً أن معامل R2 المعدلة

يساوي (0.373)، وهذا يفسر أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية الريادة في التكلفة هي (37.3%)، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، كما جاءت قيمة (ف) المحسوبة بلغت (13.096) عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي أكبر من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث والبالغة (4.00)، كما وتشير النتائج إلى وجود أثر لتراجع حجم المبيعات وحجم الإنتاج الناجم انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية الريادة في التكلفة في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، كما تبين أيضاً أن قيمة بيتا لتراجع حجم المبيعات تساوي (0.279)، وهذا يعني أن الانخفاض بمقدار وحدة واحدة في حجم المبيعات، يؤثر على استراتيجية الريادة في التكلفة بنسبة (27.9%)، كما وتشير النتائج إلى أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (2.560) عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي أقل من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث والبالغة (1.67)، مما يدل على قبول الفرضية والتأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لانخفاض حجم المبيعات الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية الريادة في التكلفة في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

كما بلغت قيمة بيتا لتراجع حجم الإنتاج (0.502)، وهذا يعني أن الانخفاض بمقدار وحدة واحدة في حجم الإنتاج، يؤثر على استراتيجية الريادة في التكلفة بنسبة (50.2%)، كما وتشير النتائج إلى أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (3.924) عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي أقل من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث والبالغة (1.67)، مما يدل على قبول الفرضية والتأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لانخفاض حجم المبيعات الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية الريادة في التكلفة في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

وتشير النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لانخفاض الأيدي العاملة الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية الريادة في التكلفة في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، فقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.716) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على رفض الفرضية والتأكيد على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لانخفاض الأيدي العاملة الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية الريادة في التكلفة في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

**الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر تداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية التمايز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.**

ولتحقق من صحة الفرضية الرئيسية السابقة تم استخراج نتائج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لأثر تداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية التمايز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (13.4).

**جدول 13.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لأثر تداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية التمايز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.**

المتغير التابع	معامل الارتباط البسيط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة R <sup>2</sup> المعدلة	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	المتغيرات المستقلة	Beta	قيمة المحسوبة	الدلالة الإحصائية

0.008	2.726	0.33 4	تراجع حجم المبيعات	0.001	6.178	0.2 03	0.2 42	0.492	استراتيجية التمايز
0.396	0.856	0.12 4	تراجع حجم الانتاج						
0.135	1.517	0.20 6	انخفاض الايدي العاملة						

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13.4) أنه يوجد أثر لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية التمايز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على قبول الفرضية والتأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية التمايز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، كما تبين أيضاً أن معامل R2 المعدلة يساوي (0.203)، وهذا يفسر أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية الريادة في التكلفة هي (20.3%)، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، كما جاءت قيمة (ف) المحسوبة بلغت (6.178) عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي أكبر من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث والبالغة (4.00)، كما وتشير النتائج إلى وجود أثر لتراجع حجم المبيعات الناجم انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية التمايز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، كما تبين أيضاً أن قيمة بيتا لتراجع حجم المبيعات تساوي (0.334)، وهذا يعني أن الانخفاض بمقدار وحدة واحدة في حجم المبيعات، يؤثر على استراتيجية التمايز بنسبة (33.4%)، كما وتشير النتائج إلى أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (2.726) عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

وهي أقل من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث والبالغة (1.67)، مما يدل على قبول الفرضية والتأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لانخفاض حجم المبيعات الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية التمايز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

وتشير النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لانخفاض حجم الانتاج والأيدي العاملة الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية التمايز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، فقد تراوحت قيمة الدلالة الإحصائية بين (0.135 – 0.396) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على رفض الفرضية والتأكيد على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لانخفاض حجم الانتاج والأيدي العاملة الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية التمايز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

**الفرضية الفرعية الثانية: لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) أثر واضح على استراتيجية التركيز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.**

ولتحقق من صحة الفرضية الرئيسية السابقة تم استخراج نتائج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لأثر تداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) أثر واضح على استراتيجية التركيز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (14.4).

**جدول 14.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لأثر تداعيات**

**انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) أثر واضح على استراتيجية التركيز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.**

المتغير التابع	معامل الارتباط البسيط R	معامل الارتباط التحديد R <sup>2</sup>	قيمة R <sup>2</sup> المعدلة	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	المتغيرات المستقلة	Beta	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية
استراتيجية التركيز	0.483	0.233	0.194	5.888	0.001	تراجع حجم المبيعات	0.182	1.472	0.146
						تراجع حجم الانتاج	0.309	2.132	0.037
						انخفاض الايدي العاملة	0.129	0.946	0.348

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14.4) أنه يوجد أثر لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية التركيز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على قبول الفرضية والتأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية التركيز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، كما تبين أيضاً أن معامل R<sup>2</sup> المعدلة يساوي (0.194)، وهذا يفسر أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية الريادة في التكلفة هي (19.4%)، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، كما جاءت قيمة (ف) المحسوبة بلغت (5.888) عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي أكبر من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث والبالغة (4.00)، كما وتشير النتائج إلى وجود أثر لتراجع حجم الانتاج الناجم

انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية التركيز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، كما تبين أيضاً أن قيمة بيتا لتراجع حجم المبيعات تساوي (0.309)، وهذا يعني أن الانخفاض بمقدار وحدة واحدة في حجم الانتاج، يؤثر على استراتيجية التركيز بنسبة (30.9%)، كما وتشير النتائج إلى أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (2.132) عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي أقل من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث والبالغة (1.67)، مما يدل على قبول الفرضية والتأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لانخفاض حجم الانتاج الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية التمايز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

وتشير النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لانخفاض حجم المبيعات والأيدي العاملة الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية التمايز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، فقد تراوحت قيمة الدلالة الإحصائية بين (0.146 – 0.348) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على رفض الفرضية والتأكيد على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لانخفاض حجم الانتاج والأيدي العاملة الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية التركيز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

**2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (عمر المشروع، حجم المشروع، مكان المشروع).

## 1. عمر المشروع:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير عمر المشروع، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عمر المشروع، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (15.4).

**جدول 15.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عمر المشروع.**

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات أداة الدراسة
0.750	0.289	0.065	2	0.130	بين المجموعات	تداعيات انخفاض الطلب
		0.226	59	13.314	داخل المجموعات	
			61	13.445	المجموع	
0.406	0.916	0.111	2	0.222	بين المجموعات	استراتيجيات التسويق التنافسية
		0.121	59	7.140	داخل المجموعات	
			61	7.362	المجموع	

0.540	0.622	0.076	2	0.152	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.122	59	7.204	داخل المجموعات	
			61	7.356	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو تداعيات انخفاض الطلبة الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عمر المشروع، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.750) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (1.289) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.18)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو استراتيجيات التسويق التنافسية تعزى لمتغير عمر المشروع، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.406) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (1.916) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.18)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عمر المشروع، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.540) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.622) وهي أقل قيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.18)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (16.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

جدول 16.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عمر المشروع.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عمر المشروع	مجالات أداة الدراسة
0.433	2.89	9	من 1 - 5 سنوات	تداعيات انخفاض الطلب
0.479	2.94	29	من 5 - 10 سنوات	
0.484	3.01	24	من 10 - 20 سنة فأكثر	
0.254	2.87	9	من 1 - 5 سنوات	استراتيجيات التسويق التنافسية
0.319	3.05	29	من 5 - 10 سنوات	
0.405	3.03	24	من 10 - 20 سنة فأكثر	

0.283	2.88	9	من 1 - 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.331	3.01	29	من 5 - 10 سنوات	
0.389	3.03	24	من 10 - 20 سنة فأكثر	

## 2. حجم المشروع:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير حجم المشروع، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مكان المشروع، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (17.4).

**جدول 17.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير حجم المشروع.**

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات أداة الدراسة
0.521	0.659	0.147	2	0.294	بين المجموعات	تداعيات انخفاض

		0.223	59	13.151	داخل المجموعات	الطلب
			61	13.445	المجموع	
0.134	2.084	0.243	2	0.486	بين المجموعات	استراتيجيات التسويق التنافسية
		0.117	59	6.876	داخل المجموعات	
			61	7.362	المجموع	
0.575	0.559	0.086	2	0.137	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.122	59	7.219	داخل المجموعات	
			61	7.356	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو تداعيات انخفاض الطلبة الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير حجم المشروع، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.521) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.659) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.18)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول (17.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو استراتيجيات التسويق التنافسية تعزى لمتغير حجم المشروع، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.134) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (2.084) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.18)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول (17.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير حجم المشروع، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.575) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.559) وهي أقل قيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.18)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (18.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

**جدول 18.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير حجم المشروع.**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حجم المشروع	مجالات أداة الدراسة
0.517	2.89	29	من 1 - 5 عمال	تداعيات انخفاض الطلب
0.447	3.02	24	من 5 - 20 عامل	
0.367	3.04	9	من 20 - 50 عامل	

0.318	3.08	29	من 1 - 5 عمال	استراتيجيات التسويق التنافسية
0.381	2.91	24	من 5 - 20 عامل	
0.299	3.12	9	من 20 - 50 عامل	
<b>0.356</b>	<b>3.01</b>	<b>29</b>	<b>من 1 - 5 عمال</b>	الدرجة الكلية
<b>0.359</b>	<b>2.95</b>	<b>24</b>	<b>من 5 - 20 عامل</b>	
<b>0.300</b>	<b>3.09</b>	<b>9</b>	<b>من 20 - 50 عامل</b>	

### 3. مكان المشروع:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير مكان المشروع، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مكان المشروع، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (19.4).

**جدول 19.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مكان المشروع.**

مجالات أداة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات	متوسط	قيمة	الدلالة
-------------	--------------	----------------	-------	-------	------	---------

الإحصائية	ف	المربعات	الحرية			الدراسة
0.280	1.300	0.286	2	0.571	بين المجموعات	تداعيات انخفاض الطلاب
		0.220	57	12.519	داخل المجموعات	
			59	13.090	المجموع	
0.394	0.946	0.117	2	0.233	بين المجموعات	استراتيجيات التسويق التنافسية
		0.123	57	7.036	داخل المجموعات	
			59	7.269	المجموع	
0.254	1.403	0.169	2	0.339	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.121	57	6.888	داخل المجموعات	
			59	7.227	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو تداعيات انخفاض الطلبة الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مكان المشروع، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.280) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (1.300) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.18)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول (19.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو استراتيجيات التسويق التنافسية تعزى لمتغير مكان المشروع، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.394) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا

(0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.946) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.18)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول (19.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مكان المشروع، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.254) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (1.403) وهي أقل قيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.18)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (20.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

جدول 20.4: الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مكان المشروع.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مكان المشروع	مجالات أداة الدراسة

0.437	3.03	40	مدينة	تداعيات انخفاض الطلب
0.509	2.78	10	قرية	
0.553	2.91	10	مخيم	
0.360	3.05	40	مدينة	استراتيجيات التسويق التنافسية
0.311	2.88	10	قرية	
0.352	3.03	10	مخيم	
<b>0.336</b>	<b>3.05</b>	<b>40</b>	<b>مدينة</b>	الدرجة الكلية
<b>0.332</b>	<b>2.84</b>	<b>10</b>	<b>قرية</b>	
<b>0.406</b>	<b>2.98</b>	<b>10</b>	<b>مخيم</b>	

## 5. الفصل الخامس

### ملخص ومناقشة النتائج والتوصيات

#### النتائج:

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، فإن الباحث قد توصل إلى النتائج التالية:

#### 1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

1. أظهرت النتائج أن مدى تأثير تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.96) مع انحراف معياري (0.47).

ينسب الباحث مدى تأثير تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم إلى الخلل في تطبيق هذه الاستراتيجيات بالوجه الأمثل حيث أنها تضررت بشكل كبير نتيجة لتوقف العملية الإنتاجية بشكل كبير أدى لانخفاض المبيعات وتراجع حجم الإنتاج وتضرر الأيدي العاملة والعملية التسويقية بشكل كبير بسبب الإجراءات الحكومية والإجراءات الصحية وتوقف الحركة بشكل كبير وملحوظ وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عمر (2017) .

2. أظهرت النتائج أن أبرز تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19)

في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم هي:

- تراجع حجم المبيعات
- تراجع حجم الإنتاج
- انخفاض الأيدي العاملة

وينسب الباحث وجود أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19)

على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية إلى سياسات الإغلاق التي فرضتها

الحكومة والتي أثرت بدورها إلى الحد من تنقل المواطنين وانقطاع سلسلة التوريد والنقل والمواصلات مما

أدى إلى توقف العملية الإنتاجية، مما تسبب بانخفاض الطلب وبالتالي انخفاض المبيعات ومعه انخفاض

الإنتاج ليؤثر بشكل مباشر على القوى العاملة بشكل عام والأيدي العاملة الصناعية بشكل خاص

واستغلالها بالطريقة الأمثل من حيث عددها ونوعيتها وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة Shafi and et

all (2020) من حيث الأثر .

3. أشارت النتائج إلى مدى تأثر الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بانتشار وباء كورونا (COVID-

19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم فقد جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ

المتوسط الحسابي (3.00) مع انحراف معياري (0.347)، وجاءت أهم الاستراتيجيات:

- استراتيجية التمايز
- استراتيجية التركيز

## • استراتيجية الريادة في التكلفة

ينسب الباحث وجود هذا الأثر على الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بانتشار وباء كورونا (COVID-19) في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم في استراتيجية التمايز واجهت الشركة صعوبة في التميز بجودة منتجاتها مقارنة مع المنافسين بسبب قلة اهتمام الزبائن في هذا الظرف بجودة المنتج من جهة ومن جهة أخرى صعوبة وصول المنتج للزبون وخلق إدراك له حول هذا المنتج ولصعوبة البحث والتطوير في هذه الفترة ، وبالنسبة لاستراتيجية التركيز كان من الصعب على الشركات استهداف أسواق معينة بسبب كثرة الاغلاقات وانقطاع طرق النقل والتوصيل وكان من الصعب تقييم الأسواق أو استهدافها، وبخصوص استراتيجية الريادة في التكلفة فقد تأثرت بسبب اختلاف في عملية الترويج والتوزيع والنقل وكلفة الأيدي العاملة بسبب الالتزام بالبروتوكولات الصحية للعمال وتغطيتهم التأمينية في حال الإصابات والالتزام الشركات بدفع الرواتب والأجور في كل الظروف وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عمر (2017) .

4. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) والاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

ينسب الباحث وجود هذه العلاقة بين انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) والاستراتيجيات التسويقية التنافسية هو صعوبة تطبيق هذه الاستراتيجيات في ظل هذه الجائحة وعدم انتظام العمل بالمنشآت الصناعية بطبيعتها المعتادة ، انخفاض الطلب يؤدي لانخفاض الإنتاج و

المبيعات والأيدي العاملة والعملية الإنتاجية بشكل عام من ترويج وتوزيع ونقل والتميز بالمنتج والتركيز على أسواق معينة والقدرة على التحكم بالتكاليف وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عمر (2017) .

## 2.5 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

1. إن لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) تأثير على استراتيجية الريادة في التكلفة في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية الريادة في التكلفة في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، حيث كشفت النتائج عن وجود تأثير لتراجع حجم المبيعات وحجم الإنتاج على استراتيجية الريادة في التكلفة، ولم يظهر تأثير لانخفاض الأيدي العاملة على استراتيجية الريادة في التكلفة.

ينسب الباحث وجود تأثير لتراجع حجم المبيعات وحجم الإنتاج على استراتيجية الريادة في التكلفة هو عدم قدرة المنشآت على التأقلم بشكل سريع لمتطلبات السوق الجديدة والقدرة على خفض التكاليف وفق هذه المتطلبات ومن جهة أخرى اثر تراجع حجم المبيعات وحجم الإنتاج في تخفيض تكاليف الأيدي العاملة وترويج السلع أو حتى ابتكار سلع جديدة واختيار مواد خام رخيصة أو حتى محلية لا تلبى المواصفات المطلوبة وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة شحادة (2020) .

2. تؤثر تداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية التمايز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية الريادة في التمايز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، حيث كشفت النتائج عن وجود تأثير لتراجع حجم المبيعات على استراتيجية التمايز، ولم يظهر تأثير لتراجع حجم الإنتاج ولانخفاض الأيدي العاملة على استراتيجية الريادة في التمايز.

ينسب الباحث وجود تأثير لتراجع حجم المبيعات على استراتيجية التمايز في قدرة المنشآت على البحث والتطوير والقدرة على تصميم منتجات جديد تتنافس المنتجات الأخرى بالسوق و بسبب هذا الانخفاض في المبيعات قد تسبب بصعوبة قدرة المنشآت على استهداف نوعية الزبائن المطلوبة مما افقد المنشآت ميزة التميز في المنتج وفي محاولة لإيجاد حلول للمشكل المتشابهة اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الهرش،(2020).

3. يتأثر لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) أثر واضح على استراتيجية التركيز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم.

أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لتداعيات انخفاض الطلب الناجم عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجية الريادة في التركيز في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، حيث كشفت النتائج عن وجود تأثير لتراجع حجم الإنتاج على استراتيجية التركيز، ولم يظهر تأثير لتراجع حجم المبيعات ولانخفاض الأيدي العاملة على استراتيجية الريادة في التركيز.

ينسب الباحث وجود تأثير لتراجع حجم الإنتاج على استراتيجية التركيز في عدم قدرة المنشآت على استهداف أسواق معينة لصعوبة الإنتاج في ظل هذه الجائحة وما رافقها من سياسات وإجراءات مثل كثرة الاغلاقات والإجراءات الصحية مما اثر على القدرة الإنتاجية بشكل عام وكبير والذي اثر بدوره على قدرة المنشأة أو أنها تعمل على تقييم القطاعات السوقية المختلفة وفقاً لمعايير التجزئة الفعالة وفقاً

لخصائص المستهلك النفسية والاجتماعية والديمغرافية اتفقت هذه النتائج مع دراسة القواسمة وآخرون (2011)

#### 4. متغير عمر المشروع:

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عمر المشروع.

ينسب الباحث أن معظم الشركات بغض النظر عن عمر المشروع الذي ليس له علاقة بهذه الجائحة التي طالت جميع القطاعات ومن كافة أعمار هذه المشاريع قد تأثرت بشدة وتواجه العديد من المشكلات مثل المالية، وتعطل سلسلة التوريد، وانخفاض الطلب، وانخفاض المبيعات والأرباح وقد وافقت هذه النتائج مع دراسة (Shafi and et all (2020).

#### 5. متغير حجم المشروع:

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير حجم المشروع.

ينسب الباحث إلى أن حجم المشروع لا علاقة له بهذه الجائحة التي طالت جميع القطاعات ومن كافة الأحجام لهذه المشاريع فنجد أنها قد تأثرت بشدة وتواجه العديد من المشكلات مثل المالية، وتعطل سلسلة التوريد، وانخفاض الطلب، وانخفاض المبيعات والأرباح وقد وافقت هذه النتائج مع دراسة Shafi (2020) and et all.

#### 6. متغير مكان المشروع:

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أثر تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مكان المشروع.

ينسب الباحث أيضا إن متغير مكان المشروع لا علاقة له بهذه الجائحة والتي قد طالت جميع الأماكن في هذا العالم وإن مكان المشروع مثله كمثل عمر المشروع وحجم قد تأثر بنسب متساوية العديد من المشكلات مثل المالية، وتعطل سلسلة التوريد، وانخفاض الطلب، وانخفاض المبيعات والأرباح وقد وافقت هذه النتائج مع دراسة Shafi and et all (2020).

#### 3.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي وتوصل لها الباحث فإنه يوصي بمجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تساعد أصحاب الصناعات المعدنية على تجاوز تأثيرات انتشار وباء كورونا (COVID-19) على منشآتهم، وبناء على ذلك يوصي الباحث بما يلي:

1. مراجعة الأسعار بما يساعد على زيادة الطلب على المنتجات بحيث أن التغيير في الأسعار لا يتسبب في أي خسائر للمنشأة في ظل استمرار انتشار وباء كورونا.
2. البحث عن خطوط إنتاج جديدة تلبي الاحتياجات المحلية التي تمر بها كافة الأراضي الفلسطينية، خصوصاً تل الخطوط ذات التوجه لتعزيز القطاعات الاقتصادية وتقليل الاعتماد على الاستيراد في ظل حالة الإغلاق بين الدول من ناحية وارتفاع تكاليف النقل والتي تؤثر وبشكل مباشر في السياسات التسعيرية.
3. مراعاة تطبيق البروتوكولات الصحية والتي تنشرها وزارة الصحة وبالتعاون مع جهات الاختصاص، حيث تم وضع هذه البروتوكولات بما يقلل من مضاعفات انتشار وباء كورونا.
4. أن تعمل المنشآت على تبني استراتيجيات التسويق التنافسية والتي من الممكن أن تساعدها في تجنب أكبر قد من الأضرار الناتجة عن استمرار انتشار وباء كورونا.
5. عمل المزيد من الدراسات والأبحاث والتي تتناول تطبيق الاستراتيجيات التسويقية على قطاعات اقتصادية مختلفة خصوصاً في ظل انتشار وباء كورونا.
6. ان تعمل ادارة المنشآت معالجة المخاطر و الاستجابة للتحذيرات و وضع ضمانات أفضل لمواجهة الآثار الخطيرة التي تسببها الأوبئة وهناك بعض التدابير التي يجب اتخاذها للحد من مخاطر معينة، حتى لو كانت ستؤثر على جوانب أخرى من الحياة.
7. الاهتمام بالتكنولوجيا في تقييم مخاطر الوباء والتأهب لمواجهة وتحديد سبل المواجهة و تحسين وسائل التواصل وتبادل المعلومات بهدف مواجهة المخاطر بين المنشآت الصناعية و دوائر صنع السياسة .

8. أن تعمل المنشآت توضيح الأولويات وعدم ترتيب أولويات العمل غير الضروري أو غير الواقعي في ظل الظروف الحالية و تجزئة الفرق الأكبر حجمًا إلى فرق أصغر متعددة الوظائف، لكل منها مهمة واضحة ، حيث يؤدي ذلك تنفيذ التوجيهات والمهام.
9. أن تستجيب الحكومة لمطالب القطاع الصناعي والتجاري ،بتخفيف حالة الإغلاقات وتقليل الإجراءات المتخذة والسماح لهذه المنشآت بالعمل وإيجاد آلية لتقديم الدعم بكافة اشكاله.

## قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

1. غوبينات، غيتا. (2020). الحد من التداعيات الاقتصادية لفيروس كورونا بوضع سياسات موجهة كبيرة، صندوق النقد الدولي، مقال منشور ومتور عبر الرابط:

<https://www.imf.org/ar/News/Articles/2020/03/09/blog030920-limiting-the-economic-fallout-of-the-coronavirus-with-large-targeted-policies>

2. أبو حمدة، هديل. (2015). محددات الأجور في القطاع الصناعي الفلسطيني: دراسة حالة قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة. غزة، فلسطين.

3. أبو صفية، ميسون. (2017). محددات الإنتاجية للعاملين في القطاع الصناعي: دراسة قياسية على قطاع صناعة الملابس في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

4. أحمد، عوض الله. (2017). ضعف القطاعات الإنتاجية الفلسطينية وأثره على الصادرات، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

5. الأمين، زهير. (2006). استراتيجيات التسويق التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.

6. الباز، عبد العزيز ومنصور، طارق، ورضا وطارق، شويرت، يورغ. (2020). إعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمرحلة التعافي وإعادة تشغيل الأنشطة الاقتصادية، مقال منشور ومتوفر:

<https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/setting-up-small-and-medium-size-enterprises-for-restart-and-recovery/ar-AE>

7. البطمة، سامية. (2020). أثر فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) على الاقتصاد الفلسطيني،

مقال منشور ومتوفر عبر الرابط: <https://www.rosalux.ps/?p=3568&lang=ar>

8. بن خيرة، ميلود وطيب، سعيدة.(2020). أثر جائحة فيروس كورونا (COVID-19) على الاقتصاد العالمي، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد2، ص10-20.
9. بوختالة، سمير، وزرقون، محمد.(2015). دور قطاع صناعة الحديد والصلب في تحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2، ص77-89.
10. بونوار، معمر.(2020). التداعيات الاقتصادية الناتجة عن جائحة COVID-19 : الخلفيات المالية والحلول المقترحة، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد2، ص64-89.
11. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.(2020). وزارة الاقتصاد الوطني والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يصدران بياناً صحفياً مشتركاً حول أثر جائحة كورونا على المؤسسات الاقتصادية خلال الفترة (2020/3/5-2020/5/31)، مقال منشور ومتوفر عبر الرابط:  
<https://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=3851>
12. حجة، حيدر.(2016). الطاقات المعطلة والمستلبة في قطاع الصناعة التحويلية وتأثيرها على التنمية الاقتصادية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
13. حنيح، هلا.(2019). استراتيجيات التسويق عبر الانترنت في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، رسالة ماجستير، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
14. دحبور، لؤي.(2010). دور المعركة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية: دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاص الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
15. السعيد، جميلة.(2020). تأثير جائحة كورونا على الاقتصاد العالمي وسبل مواجهتها، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي، برلين.

16. شحادة، عودة.(2020). اتحاد الصناعات" يرفع للحكومة خطة إنقاذ وتدخلات لإنعاش القطاع

الصناعي، مقال منشور ومتوفر [https://www.al-](https://www.al-ayyam.ps/ar_page.php?id=140a02b5y336200373Y140a02b5)

[ayyam.ps/ar\\_page.php?id=140a02b5y336200373Y140a02b5](https://www.al-ayyam.ps/ar_page.php?id=140a02b5y336200373Y140a02b5)

17. الصرن، رعد وصقور، مجد.(2020). استراتيجيات وسياسات التسويق، الجامعة الافتراضية

السورية، الجمهورية العربية السورية.

18. طلحة، الهام.(2019). استراتيجيات التسويق في ظل المنافسة: دراسة حالة مؤسسة الجزائرية لقنوات

الري الهاكيد، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي

بونعامة خميس مليانة، الجزائر.

19. عبود، سحر والمليجي، أسماء.(2020). التداعيات المحتملة لأزمة كورونا على الاقتصاد

المصري، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، ص 7- 50.

20. عمر، محمد.(2017). دور أبعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية: دراسة

استطلاعية لآراء عينة من مدرء الأقسام والشعب والمعاونين في عدد من مصارف مدينة زاخو، مجلة

العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 5، العدد 4، ص 1207-1223.

21. عودة، محمد الأمين وبن شهرة، محمد.(2020). الصين واستراتيجية الدبلوماسية الاقتصادية في

ظل تفشي فيروس كورونا (COVID-19)، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 9،

العدد 4 ص 407-426.

22. القواسمة، مراد والصرصور، خالد، البكري، عمار.(2011). واقع قطاع الصناعات المعدنية في

مدينة الخليل وأهم تطلعاته، جامعة بوليتكنك فلسطين، الخليل.

23. معراج، هوارى، والشميري، أحمد، وعبيدي، فتحية.(2016). قدرة المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الردي على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية: دراسة تحليلية في مجموعة مختاره من المشاريع صغيرة الحجم بمدينة الجلفة.

24. مقدادي، يونس والصريرة، خالد، والشورة، محمد ودحبور، لؤي.(2012). المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (5)، العدد 10، ص61-100..

25. الهرش، أحمد.(2020). أزمة الإغلاق الكبير: الآثار الاقتصادية لفيروس كورونا كوفيد 19، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد2، ص117-137.

1. Ahmad, Waqas & Choudhary, M. Ali & Khan, Sajawal & Naeem, Saima and Zoega, Gylfi.(2013). Sticky Wages in a Developing Country: Lessons from Structured Interviews in Pakistan, SBP Working Paper Series, No 55, pp 1-56.
2. Donthu, Naveen and Gustafsson, Anders.(2020). Effects of COVID-19 on business and research , Journal of Business Research 117 (2020) 284–289
3. Gustafsson, Anders and Vermaa, Surabhi.(2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach, Journal of Business Research 118 (2020) 253–261.
4. Guzmán,E., Garza,M., Rebollar,S., Martínez,J.,& Callejas,N.(2019). The steel production in Mexico, an econometric analysis ,GCG GEORGETOWN UNIVERSITY – UNIVERSIA MAYO - AUGUST VOL. 13 NUMBER 2 ISSN: 1988-7116.
5. Jowitt, Simon.(2020). COVID-19 and the Global Mining Industry, SEG discovery, No 122, pp 33-41.
6. KONAK,A.,& KAMACI,A..(2019). Effects Of Iron-Steel Sector On Global Competition, Economic Growth And Unemployment. Manisa Celal Bayar Üniversitesi.
7. Rapaccinia, M, Saccanib, N, Kowalkowskim C, Paiola, Marco and Adrodegar, Federico.(2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms, Industrial Marketing Management 88 (2020) 225–237.
8. Razumovskaia, E, Yuzvovich, L, Kniazeva,L, Klimenko, M and Valeriy Shelyakin.(2020). The Effectiveness of Russian Government Policy to Support SMEs in the COVID-19 Pandemic, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, pp 2 – 20.
9. Rich Horwath (23-9-2020), What is Strategy?, www.strategyskills.com, Retrieved 29-4.
- 10.Salamzadeh, Aidin and Dana, Paul.(2020). The coronavirus (COVID-19) pandemic: challenges among Iranian startups, Journal of Small Business & Entrepreneurship, pp 1 – 24.
- 11.Shafi, Mohsin, Liu, Junrong and Ren, Wenju.(2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan, Research in Globalization, pp 1-14.

## ملحق رقم (1) الاستبانة



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

استبانة للرأى

حضرة السادة المحترمون

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على "تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) وأثرها على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم"، الرجاء الإجابة على أسئلتها وفقرات الاستبانة بمصداقية وأمانه، علماً انه لن يتم الكشف عن هويتكم من خلال المعلومات المطلوبة والمتوقع أن تدلون بها، ولن يتم تقديم أي معلومات واردة في هذه الاستبانة لأي جهة كانت، سيتم التعامل مع جميع المعلومات التي تقدمونها بأقصى قدر من الثقة والسرية، إن قراركم بالمشاركة في هذه الدراسة طوعي ، حيث إذا كنتم لا ترغبون في المشاركة، فلا تعيدوا الاستبيان لنا، وإن قررتم المشاركة، فإننا نود إخباركم بأن تعبئة الاستبيان ستستغرق تقريباً (10) دقائق من وقتكم ، الرجاء الإجابة على الأسئلة في المكان المخصص لها، كما ويمكنكم تعبئة الاستبانة في الوقت الذي يناسبكم.

إن أفكاركم الأولى عادة ما تكون أفضل ما لديكم! حتى إذا كنتم تشعررون أن العناصر المغطاة قد لا تنطبق مباشرة على اتجاهاتكم، فيرجى عدم تجاهلها، إن إجاباتكم ضرورية في بناء صورة دقيقة نحو تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19)، وكما أنه لا توجد تكاليف مرتبطة باستكمال الاستبانة بخلاف وقتكم الثمين ، أتمنى أن يكون لديكم الاستعداد لتعبئة الاستبانة، وأشركم على منحي جزءاً من وقتكم، وإذا كان لديكم أي استفسارات أو ترغبون في مزيد من المعلومات حول هذه الاستبانة فأني على أتم الاستعداد للإجابة عليكم.

شكرا لك على حسن تعاونكم.

إشراف: د. ابراهيم عوض.

الباحث: منذر عبد القادر ابو طربوش

## القسم الأول: محاور الاستبانة

فيما يلي من الفقرات المعبرة عن تداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن انتشار وباء كورونا (COVID-19) وأثرها على استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الصناعات المعدنية في محافظة بيت لحم، يرجى التكرم بقراءتها واختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم:

الرقم	المجال الأول: تداعيات انخفاض الطلب:	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	لا أعلم
<b>المحور الأول: تراجع حجم المبيعات: يتناول هذا المحور مسببات او تداعيات انخفاض حجم المبيعات</b>							
1.	انخفضت الاسعار مع انخفاض الطلب على المنتجات الصناعية .						
2.	لم تتأثر الاسعار بانخفاض الطلب على منتجات منشآتكم .						
3.	يعتبر السعر موجهها لرغبات واحتياجات المستهلكين من منتجات منشآتكم .						
4.	السعر يلعب دورا مهم في زيادة أو انخفاض الطلب على منتجات منشآتكم .						
5.	يمكن لتخفيض معدلات الاسعار ان يرفع من مستوى الطلب على منتجاتكم.						
<b>المحور الثاني: تراجع حجم الانتاج: يمثل هذا المحور العوامل والمؤثرات التي أدت إلى تراجع في حجم الانتاج</b>							
6.	ازداد مخزون الانتاج في مخازن منشآتكم .						
7.	توقفت خطوط انتاج معينة في منشآتكم .						
8.	توقفت خطوط الانتاج بشكل كامل في منشآتكم .						
9.	انخفضت الطاقة الانتاجية الى اقل من النصف في منشآتكم .						
10.	استطاعت منشآتكم العمل بكفاءة و بالطاقة الانتاجية الكاملة .						
11.	تم ادخال خطوط انتاج جديدة في منشآتكم خلال فترة كورونا .						

المحور الثالث: انخفاض الايدي العاملة: يمثل هذا المحور العوامل والموثرات التي أدت إلى انخفاض في حجم الايدي العاملة

						أثرت البروتوكولات الصحية على تقليل ساعات العاملين في منشآتكم .	12.
						أستمرت منشآتكم بنفس القوة العاملة التي كانت عليها .	13.
						أبقت منشآتكم على العمال من ذوي الخبرة فقط .	14.
						خفضت منشآتكم جزء من القوة العاملة لديها .	15.
						أوقفت منشآتكم كافة القوة العاملة وأبقت على الاداريين فقط .	16.

المجال الثاني: استراتيجيات التسويق التنافسية: والتي تتكون من ثلاث استراتيجيات 1- استراتيجية الريادة في التكلفة 2- استراتيجية التمايز 3- استراتيجية التركيز .

المحور الأول: استراتيجية الريادة في التكلفة: تمثل الاستراتيجية التي تعتمد استخدام الميزة التنافسية على أساس التكلفة الأقل من خلال حذف واختزال وإلغاء كل نشاط لا يحقق قيمة مضافة، بحيث يمكن الشركة من تسعير منتجاتها بأقل من المنافسين مع القدرة على تحقيق هامش ربحي معين

						تهتم الشركة بجعل المنتجات ذات الكلفة المنخفضة أكثر أهمية .	17.
						تولي الشركة اهتماما لتقليل المصاريف .	18.
						تهتم الشركة بتخفيض تكاليف الانتاج مقارنة بالمنافسين .	19.
						تسعى الشركة لاحتفاظ العناصر الكافية للتخفيف من حجم التكاليف .	20.
						تستفيد الشركة من اقتصاديات الحجم عند اقتنائها للمواد الأولية .	21.
						تلجأ الشركة إلى السيطرة على سياسة التخزين باتباع سياسة تخفيض التكاليف .	22.
						تسعى الشركة إلى انتاج منتجات بأقل تكلفة للسيطرة على	23.

						حصتها في السوق .	
						تسعى الشركة إلى اختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات غير الرسمية .	24.
<p>المحور الثاني: استراتيجية التمايز: تقوم هذه الاستراتيجية على إيجاد خصائص فريدة في منتجاتها أو خدماتها بحيث ينظر إليها بتقدير كبير من العملاء وتكون متفوقة على ما يقدمه المنافسون</p>							
						تركز إدارة الشركة على الاستجابة لكافة المتغيرات عند تقديم المنتجات .	25.
						تقدم الشركة خدمات متميزة عن المنافسين .	26.
						تركز الشركة على اشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أكثر من المنافسين .	27.
						تقوم الشركة بشراء مواد أولية ذات جودة والتي تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي	28.
						تتميز الشركة عن باقي الشركات بالتفوق التقني وجودة منتجاتها .	29.
						تقوم الشركة بتقديم منتج ذو قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه .	30.
						تحرص الشركة عند تصنيع منتجاتها على عدم وجود أي عيوب وتصميم فائق للغاية .	31.
						تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع بشكل دائم .	32.
						يمتلك العاملون في الشركة خبرات ومهارات ذات كفاءة عالية تمكنهم من تقديم الخدمات والمنتجات بصورة متميزة .	33.
						تقدم الشركة خدمات ذات جودة عالية .	34.

المحور الثالث: استراتيجية التركيز: تستند هذه الاستراتيجية إلى اختيار نطاق تنافسي ضيق داخل الصناعة

						35. توفر الشركة بشكل دائم خدمات مميزة لزبائن القطاع السوقي المحدد .
						36. تركز الشركة على خدمات مميزة غير سعرية .
						37. تسعى الشركة لإدامة العلاقة مع مجموعة معينة من الزبائن .
						38. تسعى الشركة إلى الاستفادة من ميزة تنافسية على مستوى القطاع المستهدفة بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين.
						39. تقوم الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق لتكثيف نشاطها التسويقي فيه والعمل على استبعاد الآخرين .
						40. تمتلك الشركة استجابة عالية في التحكم في حجم إنتاج منتجاتها بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على السلع .
						41. تتميز الشركة بإنتاجية عالية لاهتمامها بتطوير الآلات والمعدات .
						42. تعتمد شركتكم على استهداف شركات منافسة بعينها.
						43. تستهدف شركتكم عادة الشركات التي تعمل في هذا المجال.
						44. تركز الشركة على تقديم العروض بناءً على طلب الزبون من عدة جوانب .

المحور الرابع: مدى تأثير استراتيجيات التسويق بتداعيات انخفاض الطلب الناجمة عن وباء كورونا.

1 الأكثر تأثيراً . 2 متوسط التأثير . 3 أقل تأثيراً .

استراتيجية الريادة في التكلفة .

استراتيجية التمايز .

استراتيجية التركيز

القسم الثاني: البيانات عن المشروع : الرجاء وضع دائرة حول رمز الإجابة التي تنطبق عليك؛ لكل

مما يلي:

1. عمر المشروع : 1. من 1- 5 سنين 2. من 5- 10 سنوات 3. من 10- 20 فأكثر

2. حجم المشروع: 1. من 1- 10 عمال 2. من 10- 20 3. من 20- 50 فأكثر

3. نوع الصناعة : 1. معادن 2. احشاب 3. غذائية 4. غير ذلك/ حدد: \_\_\_\_\_

4. مكان المشروع 1. مدينة 2. قرية 3. بلدة 4. مخيم

انتهى الاستبيان