



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الحجر والرخام

محافظة بيت لحم- أنموذجا

نداء محمد محمود حسين

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1442هـ/2021م

واقع إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الحجر والرخام

محافظة بيت لحم - أنموذجاً

إعداد:

نداء محمد محمود حسين

بكالوريوس هندسة الكترولنيات/ من جامعة القدس / فلسطين

المشرف: أ. د. محمود الجعفري

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال من معهد الإدارة والأعمال/عمادة الدراسات العليا/ جامعة

القدس.

1442هـ/2021م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

إجازة الرسالة

واقع إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الحجر والرخام

محافظة بيت لحم - أنموذجاً

اسم الطالب: نداء محمد محمود حسين

الرقم الجامعي: 21410069

إشراف: أ. د. محمود الجعفري




نوقشت هذه الدراسة وأجيزت في تاريخ (2021/8/5) من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة

أسمائهم وتواقيعهم:

1- رئيس لجنة المناقشة: أ.د. محمود الجعفري

2- ممتحناً داخلياً: د. نضال درويش

3 - ممتحناً خارجياً: د. محاسن عنبتاوي

التوقيع: 
التوقيع: 
التوقيع: 

القدس - فلسطين

1442هـ/2021م

الإهداء

إلى حبيبنا ومعلمنا سيد الخلق سيدنا محمد عليه افضل الصلاة والسلام.

إلى الذين ضحوا بدمائهم وسطروا اروع صفحات المجد والفداء والتضحية والعطاء شهداء فلسطين الحبيبة.

إلى المرابطين على أرض الإسراء والمعراج ... الى الجرحى والمعتقلين... الى كل غير على ارض فلسطين.

إلى بلد العزة والكرامة والفداء.... بلدي فلسطين.

إلى من قال فيهما الحق عز وجل: (واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً) سورة الاسراء (اية 24)

الى التي قدمت عمرها نورا واضاءت به حياتي.... إلى التي تقدم دون انتظار أي مقابل.. أمي العزيزة اطال الله بعمرها

أبي رفيق روحي والملهم لقلبي ورحيق الورد في بستان حياتي إلى روح أبي الغالي رحمه الله. صديقتي ولوعة قلبي التي فارقتني وحرمتني من فرحتها معي في هذا اليوم إلى روح صديقتي وأختي روان رحمها الله.

عمي وصديقي وسندي وأبي بعد أبي د. م. جمال حسين السند والرفيق في هذه المسيرة إلى مهجة قلبي ومصدر قوتي....أخي وأخواتي.

إلى من دعمني وساعدني في عمل هذا الجهد مشرفي العزيز أصدقائي إلى الأيادي المخلصة التي ساعدتني وساهمت في منحي العلم والمعرفة... أساتذتي الكرام.

أهدي هذا

إقرار

أقر أنا معدة الرسالة أنّها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة ابحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أيّ درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

الاسم: نداء محمد محمود حسين
التوقيع: 

التاريخ: 2021/ 8/5 م

شكر وتقدير

أشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدى وسدد الخطى فخر جهداً الجهد بكرمه وعونه وتوفيقه نحمده حمداً كثيراً في المبتدئ والمنتهى....

وبعد:

انطلاقاً من قوله تعالى: " قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ ۗ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ (40)" (سورة النمل :آية40)

فأني أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان والمحبة لوالدي على دعمهم لي معنوياً ومادياً حتى أتم هذا العمل واخوتي واصدقائي ولكل من مد يد العون لي والمساعدة، وفي مقدمتهم استاذي الفاضل الأستاذ الدكتور محمود الجعفري ، والذي تشرفت بإشرافه على هذا البحث، وكانت لملاحظته القيمة، وتوجيهاته السديدة، وأخلاقه الطيبة، ومعاملته الكريمة، الأثر الكبير في وصول البحث إلى هذه الصورة فله عظيم شكري وتقديري، وجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر إلى أساتذتي الذين قدموا لي العلم والمعرفة في جامعة القدس حفظهم الله جميعاً.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الممتحن الداخلي د.نضال درويش، والممتحن الخارجي د. محاسن عنبتاوي على جهودهم وملاحظاتهم التي أثرت الرسالة، لكم احترامي وتقديري.

ولكل من ساهم وساعد على إنجاز وإتمام هذا البحث...

وكذلك أتقدم بشكري لجامعة القدس التي سوف تمنحني بهذا البحث الدرجة العلمية العليا إن شاء الله.

الملخص

يعد قطاع الحجر والرخام من القطاعات المهمة في السوق الفلسطيني، ويساهم هذا القطاع في زيادة الناتج المحلي، ويوفر مستوى مرتفع من العمالة مع وجود الكثير من الآلات العاملة في المجال الخاص بالحجر، وبالرغم من أهمية ما سبق، فإن هذا القطاع يعاني من الإهمال سواء على مستوى التسويق أو التسعير أو جودة المنتج أو التذبذب في أسعار السوق، أو مستوى الترويج للمنتج الخاص بهذا القطاع والمنتج المنافس المستورد.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المخاطر التسويقية التي تواجه قطاع الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، وقد استخدم المنهج الكيفي في الدراسة، من خلال الاعتماد على عينة قصدية من مدراء الشركات في المحافظة وقد بلغ عددهم (7) مدراء، كما وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة، وتحليلها بالمنهج الكيفي.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن السوق الإسرائيلي يعتبر من أهم أسواق التصدير المستهدف للعمل ضمن تسويق شركات الحجر والرخام بسبب سهولة التصدير إلى هذا السوق وبسبب الطلب المتزايد من هذا السوق على هذه المنتجات الأمر الذي زاد من الاعتمادية على سوق التصدير الإسرائيلي وخلق الفرص للكثير من المصدرين عند تصديرهم للسوق الاقليمي والدولي ، إن ارتفاع الاسعار المحلية لمنتجات الحجر والرخام أدى إلى عزوف المستهلكين المحليين عنه لصالح المستورد، الأمر الذي قلل من فرص تسويق الحجر الفلسطيني في السوق المحلي مقابل المستورد، وأشارت النتائج إلى أن ضعف التمويل الحكومي من قبل السلطة الفلسطينية لقطاع الحجر والرخام، أسهم في ظهور مشكلات خاصة بالإنتاج والتسعير وبالتالي تعرض هذا القطاع إلى مخاطر تسويقية مختلفة. كما أشارت النتائج إلى نقاط القوة في هذا القطاع، وهو الطلب عليه في السوق الفلسطيني المحلي

والاسرائيلي، ولكن هناك ضرورة لخفض التسعيرة، وأشارت النتائج الى أن الانتاجية الخاصة بالحجر مرتفعة، وضرورة استمرارية الانتاج من خلال دعم الشركات العاملة في القطاع من قبل الجهات المختصة.

وتوصي الدراسة بضرورة أن يتم الاهتمام بقطاع الحجر والرخام الفلسطيني من قبل الحكومة من خلال دعم هذا القطاع وتوفير كافة الاحتياجات الأساسية مثل الكهرباء والمياه، باعتباره يشكل 20% من الصادر المحلي الفلسطيني إلى الخارج، وضرورة تقليل التسعيرة الخاصة بالحجر في السوق المحلي وذلك لتمكين الزيتون الفلسطيني من شراء المنتج المحلي وعدم التوجه نحو المستورد كونه أرخص ثمنًا. كذلك العمل على توعية العاملين في المنشأة الصناعية والتجارية وبصورة مستمرة بتعليمات واجراءات العمل لإدارة المخاطر. والعمل على تأسيس الثقافة المطلوبة لدى العاملين حول مفاهيم المخاطر وإدارتها. كما أنه يجب أن تكون الاستراتيجية التسويقية مبنية على قرارات موضوعية متوازنة ومبنية على معلومات مالية دقيقة، وذات علاقة مباشرة في السوق الخاص بالحجر والرخام، وضرورة وضع نموذج خاص بعملية قياس المخاطر ومن ثم تطوير الاستراتيجيات الخاصة لإدارة هذه المخاطر بشكل مستمر حتى يمكن السيطرة عليها قدر الامكان، تحديدا المخاطر الداخلية المتعلقة بالشركة.

The Reality of Marketing Risk Management in the Stone and Marble Industry Bethlehem Governorate - a Model

Student's Name: Nida' Mohammad Mahmoud Hussein

Supervisor: Dr. Mahmoud Al-Jaafari

Abstract

The stone and marble sector is one of the important sectors in the Palestinian market, and this sector contributes to increasing the domestic product, and provides a high level of employment with the presence of many machines working in the field of stone, and despite the importance of the above, this sector suffers from neglect, both at the level of Marketing, pricing, product quality, fluctuations in market prices, or the level of product promotion for this sector and the competing imported product.

This study aimed to identify the marketing risks faced by the stone and marble sector in the Bethlehem Governorate. and analyzed qualitatively.

The study reached the most important results, the most important of which is that the Israeli market is one of the most important export markets targeted to work within the marketing of stone and marble companies because of the ease of exporting to this market and because of the increasing demand from this market for these products, which increased the dependence on the Israeli export market and created opportunities for many exporters when export them to the regional and international market, The rise in local prices of stone and marble products led to the reluctance of local consumers from it in favor of the importer, which reduced the chances of marketing the Palestinian stone in the local market versus the importer. The results indicated that the weak government funding by the Palestinian Authority for the stone and marble sector contributed to the emergence of special problems. production and pricing, thus exposing this sector to various marketing risks. The results also indicated the strengths in this sector, which is the demand for it in the local Palestinian and Israeli market, but there is a need to reduce the price, and the results indicated that the productivity of the stone is high, and the need for continuity of production through the support of companies operating in the sector by the competent authorities.

The study recommends that the government pay attention to the Palestinian stone and marble sector by supporting this sector and providing all basic needs such as electricity and water, as it constitutes 20% of the Palestinian domestic export abroad, and the need to

reduce the price of stone in the local market in order to enable the Palestinian customer to Buy the local product and not going to the importer, as it is cheaper.

As well as working to educate workers in the industrial and commercial establishment on an ongoing basis the instructions and procedures for work to manage risks. And work to establish the required culture among employees about the concepts of risk and its management. Also, the marketing strategy must be based on objective, balanced decisions, based on accurate financial information, and directly related to the stone and marble market, and the need to develop a model for the process of measuring risks and then developing special strategies to manage these risks on an ongoing basis so that they can be controlled as much as possible. Specifically, the company's internal risks.

1.1 المقدمة

يعد قطاع الحجر والرخام من أهم القطاعات الاقتصادية في السوق الفلسطيني، وذلك من حيث مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، واستيعابه للقوى العاملة، وتلعب صناعة الحجر دوراً مباشراً في تصحيح الهيكل الاقتصادي المشوه من خلال زيادة حصتها في الناتج المحلي الإجمالي، كما أنها ترفع من درجة المرونة والاستقرار في الاقتصاد من خلال تنوع الأنشطة الاقتصادية وتحسين شروط التبادل التجاري، وتعظيم حجم قيمة المدخرات وتصويب الخلل في ميزان المدفوعات بزيادة الصادرات السلعية وتشكل صادرات الحجر والرخام حوالي 70% من مجمل الصادرات السلعية (عوض الله، 2017).

ويعتمد قطاع الحجر والرخام على الموارد الطبيعية الموجودة في فلسطين، الذي يسمى بالذهب الأبيض، والذي يعتبر من الصناعات التقليدية المتوارثة منذ القدم، إذ يتوفر في فلسطين حجر البناء بكميات وفيرة وذو جودة عالية واللوان عديدة، وهو من الصناعات التقليدية ذات التاريخ العريق، والتي تشكل احد اكبر واهم الصناعات الفلسطينية في الاقتصاد الفلسطيني (ثوابته، 2017).

حين يساهم بما نسبته 5.5% من الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني، وتقدر انتاجية هذا القطاع بـ 600 مليون دولار سنوياً، ويعمل في هذا القطاع الصناعي 1124 منشأة و 25 ألف عامل بشكل مباشر (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015).

وبين موقع هيئة تشجيع الاستثمار الفلسطينية أنّ فلسطين تحتل المرتبة الـ 12 في ترتيب دول العالم المصدرة للحجر بواقع 1.8% من مجمل الإنتاج العالمي للحجر، وبذلك تسهم صناعة الحجر بنسبة 4.5% من الناتج المحلي الإجمالي في فلسطين (هيئة تشجيع الاستثمار الفلسطينية، 2017).

وبحسب اتحاد صناعة الحجر والرخام فإن هذا القطاع يساهم بحوالي 25% من عائدات القطاع الصناعي، كما أنّ هذه الصناعة تمتاز عن غيرها من الصناعات باستيعابها لأكبر نسبة من القوى العاملة الفلسطينية حين يُشغَل أكثر من 20 ألف عامل، ويُقدَّر حجم الإنتاج السنوي للحجر والرخام بحوالي 16 مليون متر مكعب (معهد البحوث التطبيقية، 2018).

وبالرغم من الانخفاض الملحوظ من عام 2015 إلى 2018 بالأيدي العاملة حيث بلغ قيمة الانخفاض إلى 5000 عامل إلى أن قطاع الحجر والرخام على مر تلك السنوات بقي من أهم القطاعات من ناحية تشغيل أكثر عدد ممكن من الأيدي العاملة.

وتملك محافظة بيت لحم 210 منشأة متخصصة في تشكيل وقص الحجر، و32 محجرة، و35 منشأة متخصصة في صناعة الرخام (Palestinian Federation of Industries, 2005)

وتتعرض صناعة الحجر إلى مخاطر تسويقية مختلفة، وتتمثل تلك المخاطر في مدى كفاءة وقدرة المنتج الفلسطيني على منافسة الموردين للحجر والرخام للسوق الإسرائيلي الذي كان يستوعب أكثر من 65% من إنتاج الحجر الفلسطيني، فيما يستوعب السوق الفلسطيني 25%، و10% يتم تصديره إلى الخارج (هيئة تشجيع الاستثمار الفلسطينية، 2017)

ومن هنا، تبرز أهمية تسليط الضوء على واقع إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الحجر والرخام، والوقوف على أهمية إدارة المخاطر فيه، والسياسات والإجراءات النظرية والعملية التي تتخذها منشآت صناعة الحجر والرخام ومدى توفر إدارة للمخاطر في الشركات العاملة في هذا القطاع، والجدير بالذكر أنّه في السنوات الأخيرة تراجعت هذه الصناعة بشكل ملحوظ مما أدى إلى انخفاض

العاملين في هذا القطاع. ويشكل العاملون في القطاع الصناعي (59 ألف عامل) بما نسبته 13% من إجمالي العاملين في الأراضي الفلسطينية. وكان أكثر من 38.4 ألف عامل من إجمالي العاملين هم من العاملين بأجر، فيما العدد المتبقي وهو 20.996 ألفا وهم عاملون بدون أجر تحت مسمى متدربون أو أصحاب عمل وافراد اسرهم .

ويأتي هنا مثال على ما اردت ذكره سابقا فيما يتعلق بعدد العاملين في القطاع الصناعي فقد شهد انخفاضاً ملموساً بسبب الانخفاض في عدد المؤسسات الصناعية العاملة في الأراضي الفلسطينية بين العامين (1999-2004) إذ تشير البيانات إلى أن عدد المشتغلين بلغ نحو 59 ألف عامل خلال العام 2004، كان منخفضاً بنحو 12 ألف عامل عن العام 1999(معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، 2006، ص6).

تساهم أنشطة الصناعة بما نسبته 13% من الناتج المحلي الإجمالي لعام 2019م، وشهدت هذه النسبة تراجعاً بين عامي 1994-2019 إذ بلغت نسبة مساهمة الأنشطة الصناعية من الناتج المحلي 22% عام 1994 ووصلت الى 13% في عام 2019.

فيما يخص أهم السلع وطنية المنشأ التي تم تصديرها لعام 2019 فقد كان حجر البناء من أعلى السلع تصديراً بواقع 144 مليون دولار امريكياً يليها الأكياس البلاستيكية بقيمة 56 مليون دولار، وكان آخرها الأحذية الجلدية بقيمة 26 مليون دولار أمريكي(الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ووزارة الإقتصاد الوطني، 2020).

2.1 مشكلة الدراسة

تحتل محافظة بيت لحم المرتبة الثانية في فلسطين بعد محافظة الخليل في عدد المنشآت العاملة في صناعة الحجر والرخام إذ تتواجد في محافظة بيت لحم 277 منشأة وفي محافظة الخليل 779 منشأة متخصصة في صناعة الحجر والرخام (جهاز الإحصاء المركزي، 2018)

ويقدم هذا القطاع ما نسبته 20% من حجم التصدير الفلسطيني حسب جهاز الإحصاء الفلسطيني لعام 2017، ونظراً لكون هذا القطاع يعاني من سياسات التسويق التي ينفذها المنافسون لمنتجات الحجر والرخام من كل من الاسواق المحلية واسواق التصدير وتم ذلك من خلال التسعير أو جودة المنتج أو التذبذب في سعر السوق، والترويج للمنتج المستورد على حساب المنتج المحلي، وكون الباحثة تعمل في هذا القطاع، ولعدم وجود دراسات فلسطينية اهتمت بالمخاطر التسويقية الخاصة بقطاع الحجر حسب اطلاع الباحثة، وعليه تسعى الدراسة إلى تحديد حجم المخاطر التسويقية وانواعها من خلال تحديد العوامل المؤثرة فيها سواء الداخلية او الخارجية، وعليه جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على أبرز المخاطر التسويقية التي تواجه منشآت صناعة الحجر والرخام كما أن لإدارة المخاطر التسويقية من شأن أن يرفع من قدرة هذه المنشآت على زيادة حجم مبيعاتها، وبالتالي الحصول على ربح أعلى مما من شأنه أن يسهم في رفع نسبة مساهمة منشآت قطاع صناعة الحجر والرخام في نسبة الناتج المحلي الإجمالي للاقتصاد الفلسطيني، وفي المقابل، فإنّ عدم أو ضعف إدارة المخاطر أمر من شأنه أن يسهم في خسارة المنشأة مما سيلحق الضرر في هذا القطاع الذي يعد إحدى الركائز المهمة التي يرتكز عليها الاقتصاد الوطني. وتكمن مشكلة الدراسة الحالية بالإجابة على التساؤل الرئيس الآتي: ما هو دور وجود ادارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم أن تحد من تدهور وتراجع هذا القطاع؟

3.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو تحديد تأثير المخاطر التسويقية على أداء قطاع الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.

وكذلك تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.
2. التعرف على السياسات التي تحد من المخاطر التسويقية من وجهة نظر الإداريين في شركات الحجر والرخام في بيت لحم.
3. التعرف على تأثير المخاطر التسويقية في أداء السوقين المحلي والتصدير.
4. الخروج بجملة من التوصيات والسياسات المطلوبة والمقترحة للارتقاء بقطاع الحجر والرخام.

4.1 أسئلة الدراسة :

السؤال الأول: ما هي أبرز المخاطر التسويقية التي تواجه منشآت قطاع صناعة الحجر والرخام؟

السؤال الثاني: ما هو دور فريق إدارة المخاطر في حال مواجهته للحد من تدهور هذا القطاع؟

السؤال الثالث: ما هي أبرز طرق إدارة المخاطر التسويقية التي تواجه بمنشآت صناعة الحجر والرخام؟

السؤال الرابع: ما هو دور المخاطر التسويقية في تراجع عدد المنشآت وتراجع إنتاجها التي تعمل في مجال الحجر والرخام؟

5.1 أهمية الدراسة:

أشارت العديد من الدراسات إلى أن إدارة المخاطر تسهم في الحفاظ على المنشأة، وتحميها من المخاطر المحدقة والمتوقعة، وتساعد في مواجهة المخاطر التي تحقق بعملها وتهدد بقائها، وتعيق سيرورة عملها. ويمكن تقسيم أهمية الدراسة الحالية إلى أهمية نظرية وتطبيقية على النحو الآتي:

5.1.1 الأهمية النظرية العلمية:

تتلخص الأهمية النظرية العلمية للدراسة بالنقاط الآتية:

-تقدم معلومات وافية وبتفصيل حول واقع الصناعات التحويلية في فلسطين وخصوصاً صناعة الحجر والرخام.

-تلقي الضوء على واقع إدارة المخاطر التسويقية التي تواجه المنشآت العاملة في قطاع صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.

-تساهم في التعرف على أبرز المخاطر التسويقية التي تواجه منشآت صناعة الحجر والرخام.

-تساعد في التعرف على مدى تطبيق إدارة المخاطر في قطاع صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.

5.1.2 الأهمية التطبيقية :

تتلخص الأهمية التطبيقية للدراسة في الأمور الآتية:

-من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في الرفع من درجة الوعي حول أهمية تطبيق إدارة المخاطر في قطاع صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم من خلال ما تقدمه من نتائج وتوصيات.

-يمكن الاستفادة من نتائجها على نحو قد يساعد في معالجة جوانب القصور لدى المنشآت العاملة في صناعة الحجر والرخام سيما فيما يتعلق بإدارة المخاطر التسويقية.

تقدم مجموعة من النتائج والبيانات والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها في دراسات لاحقة تتناول موضوع الدراسة الحالي.

6.1 حدود الدراسة

يمكن تقسيم حدود الدراسة كآآآي:

- الحد المكاني: محافظة بيت لحم - فلسطين.

- الحد الزمني: أجريت هذي الدراسة خلال العام الدراسي (2019-2020).

- الحد البشري: أصحاب ومالكى ومديري المنشآت العاملة في صناعة الحجر والرخام في محافظة

بيت لحم.

- الحد المؤسسى: المنشآت العاملة في صناعة الحجر والرخام.

الاطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة

يعد التصنيع في فلسطين العمود الفقري للتنمية الاقتصادية في العصر الحديث؛ فهو النشاط الإنتاجي القادر على تحقيق نقلة نوعية في مسار النهضة الاقتصادية، ويلعب القطاع الصناعي دوراً رئيساً في زيادة الناتج المحلي بدلاً من الاعتماد على السلع المستوردة، ولذلك تتعرض القطاعات الصناعية الى المخاطر، التي تمثل جزءاً من العمل اليومي في مختلف المجالات والقطاعات، وتتميز هذه المخاطر حسب القطاعات، وتختلف مخاطر الصناعي عنها في القطاع التجاري والزراعي، وتختلف عنها في القطاع المالي (كالبنوك)، وعليه فان هذه الدراسة تسعى الى التعريف بالمخاطر التسويقية التي تواجه صناعة الحجر والرخام، وبيان دورها في القطاعات المختلفة، وكيفية التعامل معها، وتأثيرها على العمل، بالإضافة الى الحديث عن بعض الدراسات التي ناقشت موضوع المخاطر، على الصعيدين الفلسطيني والعربي، وأيضا على الصعيد الأجنبي.

1.2 قطاع الحجر والرخام في فلسطين

يعتبر قطاع الحجر والرخام الفلسطيني من القطاعات المهمة التي تعمل على توليد فرص العمل، والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي والتصدير، وتتوفر المواد الخام من الحجر في الخليل وبيت لحم ونابلس، رام الله وجنين. حيث تقع معظم المحاجر ومصانع التقطيع في تلك المحافظات (Al Jabaree et al , 2019).

ويمكن تقسيم مؤسسات قطاع الحجر والرخام إلى ثلاث فئات رئيسية حسب أنشطتهم المحددة: محاجر (300)، مصانع الحجر والرخام (750)، وورش العمل (600). ويستوعب القطاع عدداً كبيراً من الأيدي العاملة بالرغم من الاستخدام الكثيف للآلات التي تستخدم بديلاً للعمالة، وتعد الشركات العاملة في قطاع الحجر بشكل كبير هي شركات عائلية، وتقدر العمالة الحالية في شركات الحجر والرخام بحوالي 15000-20000 موظف (Al Jabaree et al , 2019)

وقد شهدت السنوات العشر الأخيرة زيادة مضطردة في عدد المنشآت الجديدة، كما شهدت ازدياداً متسارعاً في التسابق على شراء خطوط الانتاج الحديثة من أجل الحصول على انتاجية هائلة وذات النوعية الجيدة، ولقد لعبت اليات السوق حافزاً كبيراً لدى أصحاب المصانع لشراء هذه الماكينات للمساهمة في زيادة قدرتهم التنافسية في السوق المحلية والاستعداد لدخول السوق العالمي، ويأتي هذا التطور في الإنتاج في أعقاب تحسين وسائل الإنتاج في المحاجر حيث عملت ماكينات النشر الحديثة على تحسين نوعية المنتج من الحجر الخام، وتقليل نسبة الفاقد في هذه الصناعة. كما أدى اكتشاف محاجر جديدة ذات ألوان جذابة مطلوبة في السوق العالمي إلى زيادة المنافسة الداخلية لاقتناء هذه المحاجر وشراء الحجر الخام منها، ويصل سعر المتر المكعب الواحد فيها إلى 500 دولار أمريكي داخل المحجر نفسه، وتمتاز المحاجر الموجودة في محافظة الخليل بغزارة الإنتاج، وتعدد طبقات التحجير داخل المحجر الواحد، ويتم فيها استخراج الحجر الخام بالإبعاد والقياسات الملائمة لعمل القواطر في المصانع (ثوابتة، 2017).

وقد بلغت صادرات الحجر والرخام حسب مركز الاحصاء الفلسطيني في العام 2017، 214 مليون دولار، بما يعادل ما نسبته 20% من الصادرات العامة، لكن ضعف مستوى التنظيم لهذه المصانع، ووجودها بشكل عشوائي في محافظات فلسطين، الحق الضرر بها، وبالأراضي الزراعية والبيئة

والتجمعات، كما أنّ ضعف التشريعات الخاصة بهذا القطاع ساهمت في تعرضه للمخاطر المختلفة (احشيش والفلاح، 2018).

وتتركز هذه الصناعة في محافظات جنوب الضفة الغربية وتحديداً في محافظتين منها هما بيت لحم والخليل: الخليل بصفتها أرض مسطح للمحاجر حيث يتم استخراج الصخور وإنتاج قطع حجارة كبيرة ثم تقوم المصانع والمناشير بقص هذه الحجارة وصقلها لصنع الحجارة والرخام وفي بيت لحم حيث تتركز المصانع الكبيرة للقص والصقل بتكنولوجيا عالية لهذه الصخور المستخرجة من المحاجر (موقع مدونة أبحاث، 2014)

2.2 واقع صناعة الحجر في مدينة بيت لحم :

تحتل محافظة بيت لحم المركز الثاني لصناعة الحجر والرخام بعد محافظة الخليل والتي تشكل لتقل هذه الصناعة حيث يوجد فيها حوالي 150 قاطر (Gang Saw) و 300 منجل (Block Cutter) وآلاف مقصات الحجر المختلفة (Stone Saws) فضلاً عن العشرات من خط وجلي البلاط وخطوط جلي الألواح، وماكينات الإنتاج المختلفة الأخرى.

وبنظرة سريعة على حجم هذه الماكينات داخل المصانع، نستدل أنّ القدرة الانتاجية لهذه المصانع تصل إلى 30 مليون متر مربع سنوياً، فيما أنّ الانتاج الحقيقي يقل عن ذلك بكثير، نظراً للظروف السياسية السائدة حالياً في المنطقة وتستطيع هذه المصانع انتاج الألواح بالقياسات والسماكات المختلفة تبعاً لرغبات الزبون. أمّا انتاجها من البلاط فيه تراوح سماكته بين 3-0.7 سم تبعاً للطلب، وأما أبعاده في مكان انتاجها بالقياسات القياسية الأمريكية (بالإنش) أو بالمقاسات الأوروبية والعالمية بالسنتيمتر أو بمقاسات مختلفة (ثوابته، 2017).

وعليه فازدهار قطاع الحجر والرخام في محافظة بيت لحم يكمن في توافر الحجر الطبيعي الخام في ربوع وأعماق الارض، والذي يعتبر بمثابة البترول الأبيض فيها ويمثل ثروتها الوطنية، وقد تطورت

صناعة الحجر، وأخذت منحى إبداعي وخالق في الآونة الأخيرة في المحافظة، وأصبح يُنتج من قطع فنية وعملية مثل المغاسل وغيرها من قطع الديكور.

3.2 أداء الصادرات الفلسطيني:

أشارت التقديرات الأولية حسب بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لصادرات عام 2017 إلى ارتفاع الناتج المحلي الإجمالي في فلسطين بنسبة وصلت إلى 3.1% مقارنة مع عام 2016، فقد ارتفع نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في الضفة الغربية بنسبة 4.2%، بينما انخفض في قطاع غزة بنسبة 2.9% عام 2017.

أما على صعيد حركة التجارة الخارجية في فلسطين والتي تتمثل في إجمالي الصادرات والواردات، فقد أشارت التقديرات الأولية إلى ارتفاع قيمة الصادرات بنسبة 4.2% مقارنة مع عام 2016، كما ارتفعت قيمة الواردات بنسبة 2.8% مقارنة مع عام 2016 (مركز التجارة الفلسطيني، ص 21).

جدول (1.2) إجمالي قيمة أعلى عشر سلع تم تصديرها من فلسطين (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020).

إجمالي قيمة أعلى عشر سلع تم تصديرها من فلسطين * لعام 2019 (القيمة بالآلاف دولار أمريكي)	
السلعة	القيمة
حجر بناء	143,846
أكياس بلاستيك	55,626
زيت زيتون بكر	52,827
مقاعد منجدة	38,266
تمور	37,570
حديد خرقة	36,355
رخام ومرمر	30,061
حصمة	29,670
أثاث خشبي لغرف النوم	25,984
أحذية جلدية	25,674
المجموع	475,879

ويعود الهبوط في تصدير صناعة الحجر الى ظروف جائحه كورونا ومنع الحركة، وهذا أثر بدرجة كبيرة على صناعة الحجر، كونها تحتاج الى ظروف خاصة للتصدير، يجب أن تتوفر ومنها جاهزية الموانئ للاستقبال وهذا لم يكن متوفراً خلال الاعوام (2020-2021) بسبب ظروف جائحه كورونا.

1.3.2 الصادرات الصناعية:

كان لانخفاض الذي طرأ على مؤشرات القطاع الصناعي - وتحديدًا في حجم الانتاج - ويضاف اليه المعوقات والصعوبات التي تضعها السلطات الاسرائيلية امام الصادرات الفلسطينية، وقد ساهمت هذه العوامل مجتمعة في انخفاض المبيعات الصناعية في الأسواق الخارجية خلال العام 2004، حيث تشير هذه البيانات إلى انخفاض المبيعات الخارجية لتصل الى نحو 159.2 مليون دولار في العام 2004، بعد أن كان نحو 206.7 مليون دولار خلال عام 1999 (معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية 2006، ص8).

تكمن أهمية التسويق في هذه الدراسة في التعرف على السوق المحلي وحاجاته ورغباته والعمل على سد هذه الحاجات وتوفير السلع والمنتجات والعمل على تطويرها من خلال البحوث التسويقية وذلك من خلال التعرف على حجم الطلب والفرص الضائعة في السوق والعمل على زيادة الحصة السوقية من خلال السيطرة على الحصص التي يستحوذ عليها المنتج الاسرائيلي باعتباره منتج منافس للمنتج المحلي، وذلك من خلال تطوير المنتجات وتقديم سلع ذات مواصفات ومقاييس مميزة والرقى بالمنتج المحلي من حيث الجودة والتعبئة والتغليف والتنوع والسعر والترويج والتوزيع، الأمر الذي يعود ايجاباً على المنتج الفلسطيني من حيث زيادة حصته السوقية والمجتمع الفلسطيني من خلال زيادة مساهمة المنتج في الناتج المحلي الفلسطيني وتشغيل الايدي العاملة.

4.2 إدارة المخاطر

تُعرف المخاطر بأنها الخسائر المادية المحتملة والمعنوية التي يمكن قياسها نتيجة وقوع حدث معين مع الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل التي ساعدت في وقوع الخسارة" (غانية، 2015).

ويبين النجار (2017) أنها حالة من الشك والخوف التي تلازم متخذي قرار معين من احتمالية حدوث خسارة أو ضرر محتمل نتيجة حادث مفاجئ.

وركز (Holton, 2016) على مقدار المجازفة في كل خطوة نخطها، وفي كل فعل نقوم به في المنشأة أو المؤسسة، وعرفت أيضاً بأنها عملية تقييم وتحكم المؤسسة في التهديدات التي تواجه رأس المال والارباح.

وحدد بحر(2017) المخاطر بالخوف والقلق الملازم لمتخذ القرار من احتمال حدوث الخسارة أو الأضرار عند القيام بفعل معين.

فيما يرى الريماوي (2016) أنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم في المخاطر وتخفيضها إلى مستوى مقبول من خلال قياس وتقييم المخاطر التي تتعرض لها المنشأة، وتطوير استراتيجيات لإدارتها، وذلك من خلال نقلها إلى الجهة الأخرى، والعمل على تجنبها والتقليل من آثارها السلبية.

وينظر إلى إدارة المخاطر على أنها الإدارة الأساسية الواجب توافرها داخل المؤسسة من أجل الحد من المخاطر، قدر الإمكان، وتعمل على تجنبها، وإيجاد الحلول بالسرعة اللازمة لمعالجتها والقضاء عليها.

واستناداً إلى ما سبق، يعرف الخطر بأنه حالة التهديد الذي يمكن أن يلزم قرار معين اتخذ بشأن معين في المؤسسة او الشركة والذي يمكن أن يوقع خسارة مادية أو معنوية تهدد الشركة، أو تؤدي الى الحد من تنافسيتها في السوق، أو تقلل من مستوى الإيرادات لديها.

وتتمثل مهام إدارة المخاطر في وضع استراتيجيات وسياسات لإدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر لوحدات العمل، والعمل على التعاون على صعيد المستويين الاستراتيجي والتشغيلي بما يخص إدارة المخاطر، وزيادة الوعي الثقافي داخل المنشأة، ولذلك يشمل التعليم المناسب مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر إضافة إلى تطوير عمليات مواجهتها، وإعداد التقرير عن المخاطر وتسليمها لمجلس الإدارة والمدراء (ابو حجير، 2014).

وهناك مجموعة من العوامل التي قد تسبب في حدوث الخطر في المنشأة وهي حسب الرئيس ويونس (2011) كما يأتي:

1. عوامل خارجية: وهي تلك التي تنجم عن احتكاك المؤسسة أو المنشأة بالبيئة الخارجية مثل العقود التي تربطها مع غيرها من المنشآت والأخطار التشغيلية.

2. عوامل داخلية: وهي المتعلقة بأنظمة المنشأة وعملياتها الداخلية والموارد التي تمتلكها.

3. عوامل مشتركية: وتعني تلك العوامل التي تجمع العوامل الداخلية والخارجية معاً كالبحث والتطوير، وتأثير الرأي العام وكذلك نظم المعلومات.

وهناك تصنيفات أخرى وهي:

التهديدات: وهي التي تعرف بالمخاطرة التي تنتج عن سلوك الآخرين الذي يشكل تهديداً على المنشأة وبالتالي يعتبر خطر عليها (عبدلي، 2012).

وأيضاً تصنف حسب المصاب وقت وقوعه فهناك أخطار شخصية: وهي تلك الأخطار التي تصيب الانسان نفسه مباشرة، أما المخاطر الملكية: فهي الخسارة الناتجة عن فقدان الملكية مباشرة أو غير مباشرة ويؤدي الى خسائر في الدخل، يليها المخاطر المسؤولية: وتتمثل في الإصابة غير المقصودة التي تلحق بالآخرين أو تصيب الممتلكات بأضرار نتيجة الإهمال أو اللامبالاة (العبدلي، 2012)

ويبين (Tupa, Simota & Steiner, 2017) ضرورة تحليل الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها الشركات بهدف حصرها بناء على ما يطرأ من تغيرات قد تهدد سير العمل، أو توقف، أو تحد من وتيرته أو تؤخر مستوى الإنجاز والإنتاج العام. وهنا، لا بد من الإشارة إلى ضرورة أن يكون تعريف الخطر بصورة شاملة ذلك أن أي خطر لا يرصد ضمن قائمة المخاطر التي تضعها الشركة لن يتم تحليله مستقبلاً.

ويرى (Pon, 2010) أن البيئة التي ستعمل ضمنها المعدات والأجهزة تحتاج بشكل دائم إلى تحليل للمخاطر الناتجة عنها ووضع آليات لإدارتها في أي قطاع من القطاعات العاملة خصوصاً في القطاع الصناعي ذلك أن حجم المخاطر يتعاظم في هذا القطاع على نحو أعلى من القطاعات الأخرى.

5.2 إدارة المخاطر التسويقية

التسويق هو العملية التي تنتقل من خلالها السلع والخدمات من مجرد مفهوم إلى حاجة أساسية للمستهلكين والمستخدمين. بمعنى أن التسويق هو عملية جذب الأشخاص المهتمين بمنتج ما أو خدمة الشركة إلى معرفته وشرائه، يحدث هذا من خلال إجراء أبحاث عن السوق وتحليل وفهم العملاء المثاليين المستهدفين لشراء المنتج. بالإضافة إلى ذلك، يتعلق التسويق بجميع جوانب العمل، بما في ذلك تطوير المنتجات وطرق التوزيع والمبيعات والإعلانات. ينقسم التسويق إلى العديد من العناصر (Gainsbury et al, 2016).

أما تحديد خطة التسويق فتكون من خلال إجراءات محددة يجب اتخاذها والخطوات اللازمة لتحقيق أهداف العمل. يتطلب: فهم البدائل وأدوات العمل، تحليل البدائل والانضباط (Srivastava, Dash & Mookerjee, 2016)

في حين تعرف المخاطر التسويقية بأنها أي " نشاط تسويقي يعاني من حالة من عدم التأكد والشك الذي يؤدي إلى تذبذب الاسعار، وعدم القدرة على التنبؤ بها، إذ تنشأ حالة تذبذب الاسعار بسبب التغيرات التي تحدث في العرض والطلب وهذا الأمر لا يمكن السيطرة عليه"(سلامة، 2016، ص24).

وكما وتعرف المخاطر التسويقية على أنها نشاط وحدث يتعلق بالعملية التسويقية، وهو أمر غير مؤكد ينتج عنه تقلب الأسعار وعدم إمكانية التنبؤ بها بالنسبة لمنتجاتها ويدفع مقابل مدخلات الانتاج (جوبلو، 2017، ص82).

وتتمثل المخاطر التسويقية بالنسبة الصحراوي (2016، ص222) في هبوط أسعار المنتجات هبوطاً حاداً غير متوقع له، مما يسبب خسائر مالية للمؤسسة، وهذا ما يسبب متغيرات عديدة منها تغير ذوق الزبون تجاه المنتج، دخول منتجات منافسة الاسعار، ويشير إلى أن من المشاكل التسويقية التي إضافتها المشروعات الناشئة هي الطاقة الاستيعابية المحدودة للسوق، وصعوبة التأقلم مع أسعار السوق، وكذلك ضعف الدراسات التسويقية السابقة...الخ.

ويرى الصميدعي والعسكري(2008) أنّ المخاطر التسويقية تتمثل في طبيعة وأهمية المصادر المختلفة التي أدت إلى انخفاض المبيعات وبالتالي الازياح، وتقييم تأثير المصادر المختلفة للمخاطر التسويقية على الكفاءة، والتركيز على العوامل التي من الممكن أن تسيطر عليها واختيار استراتيجيات إدارة المخاطر التي تعمل على تقليل أو تخفيف حدة المخاطر التسويقية، وتقييم البدائل المختلفة المتعلقة بإدارة المخاطر التسويقية، والتكاليف والعوائد المحتملة وتأثيرها على تقليل المخاطر.

1.5.2 تحديد المخاطر التسويقية:

هنالك مجموعة من الخطوات لتحديد المخاطر التسويقية وهي التالي:

1- تحديد طبيعة وأهمية المصادر المختلفة التي أدت إلى انخفاض المبيعات وبالتالي الازياح.

2- تقييم تأثير المصادر المختلفة لمخاطر التسويقية على الكفاءة.

3- التركيز على العوامل التي من الممكن السيطرة عليها واختيار استراتيجيات إدارة المخاطر التي تعمل على تقليل أو تخفيف حدة المخاطر التسويقية.

4- تقييم البدائل المختلفة المتعلقة بإدارة المخاطر التسويقية، والتكاليف والعوائد المحتملة وتأثيرها على تقليل المخاطر (الصميدعي والعسكري، 2008، ص13-14).

2.5.2 المخاطر التسويقية السعيرية :

التسعير: بشكل عام هنالك اتفاق ما بين المختصين بالتسويق والمختصين بالعلوم الاقتصادية بأن تحديد الأسعار يرتبط بالأساس بالقدرة الشرائية للمستهلكين، وكذلك بالمنفعة التي يحصلون عليها من خلال شراء المنتجات التي ترتبط بمواصفات المنتجات (الصميدعي ويوسف، 2006) ويعرف فرحان واخرون (2019) **السعر** بأنه "هو القيمة المحددة للمنافع التي يحصل عليها الفرد من السلع والخدمات "

ويعرف Kotler and Armstrong **السعر** بأنه "قيمة المال الذي يدفع مقابل المنتج أو الخدمة، أو مجموعة القيم الذي يدفعها الزبائن مقابل المنافع التي حصلوا عليها لاستخدامهم المنتج أو الخدمة " (أبو منديل، 2008، ص.38)

أهداف التسعير: يمكن القول إن هناك بعض الأهداف التي تسعى المشروعات لبلوغها أو تعمل باتجاه تحقيقها من خلال التسعير، وهذه الاهداف قد تكون واضحة ومحددة وقد تكون متداخلة أو مكاملة لبعضها البعض.

الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من وراء عملية التسعير : (المساعد، 1997، ص275) والمخاطر التسويقية عند الصحراوي(2016) تتمثل في هبوط أسعار المنتجات هبوطاً حاداً غير متوقع له، مما يسبب خسائر مالية للمؤسسة، وهذا ما يسبب متغيرات عديدة منها تغير ذوق الزبون تجاه

المنتج، دخول منتجات منافسة، ويشير إلى أنّ من المشاكل التسويقية التي صادفتها المشروعات الناشئة هي الطاقة الاستيعابية المحدودة للسوق، وصعوبة التأقلم مع أسعار السوق، وكذلك ضعف الدراسات التسويقية السابقة...الخ.

كما توضح الرسمّة التالية انخفاض الاسعار :

سجلت أسعار السلع ضمن مجموعة الصناعات التحويلية انخفاضا طفيفا مقداره 0.06% على الرغم من ارتفاع السلع ضمن مجموعة التعدين واستغلال المحاجر بنسبة 0.99% خلال الربع الثاني 2020 مقارنة بالربع السابق (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ووزارة الاقتصاد الوطني، 2020)

شكل (1) نسبة التغير في الاسعار: (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 1/11/2020).



سجلت أسعار المنتج للسلع المنتجة والمصدرة للخارج انخفاضا مقداره 1.52% مقارنة بالربع السابق (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020).

<https://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=3842>

أدوات التصدي والمواجهة للمخاطر التسويقية

يمكن التصدي ومواجهة المخاطر التسويقية كما بيّن ذلك (الصميدعي والعسكري، 2008) كما يأتي:

1- تطوير خطة استراتيجية تسويقية مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الأخرى المحتملة للمخاطر التي يمكن ان تؤثر على العملية التسويقية والتي تتعلق بالإنتاج والتمويل والموارد البشرية والجوانب القانونية.

2- اللجوء إلى تشكيل نوادي تسويقية وهذا من أجل تحسين المعرفة بالمفاهيم التسويقية وتحقيق نجاحات أكبر في السوق، إذ عرفت النوادي التسويقية على أنها مجموعة تساهم في تقديم المعرفة التي يمتلكها ويقتسم الواجبات التي تؤدي إلى تعزيز المعرفة الفنية التسويقية، إذ تمنح هذه النوادي المجال للأفراد لدراسة موضوعات تسويقية محددة بتعمق.

3- التأمين: في حالة وقوع خطأ فادح أو حادثة أو حتى كارثة من صنع الطبيعة أو البشر فإن تغطية التأمين هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن أن تحد من تأثير المخاطر التسويقية.

4- المسوقون الناجحون: الذي يطورون قدراتهم بالعمل على تعلم المهارات الجديدة، لامتلاك الادوات التسويقية التي تجعل من المسوقين قادة أفضل أو مدراء مخاطر متمرسين.

ويترتب غالباً على اتخاذ القرار التسويقي مخاطر عدة يمكن ان تتعرض لها الشركات، فالقرار التسويقي الخاطئ يؤدي الى نتائج سلبية ومخاطر واسعة على التسويق الخاص بالمنتج، ويؤدي الى فشله وتعرض الشركة لخسارة كبيرة، لذلك فالقرار التسويقي مهم في الوقاية من المخاطر التسويقية (Meber& Ledges, 2003)

وإذا تجاهلت الشركة أو فشلت في التعامل مع المخاطر المختلفة بشكل صحيح، فستكون عرضة لخسائر كبيرة. وللتنبؤ بالمخاطر المختلفة والتعامل معها بشكل صحيح، يجب إجراء تحليل المعلومات للمخاطر للمساعدة في إدارة المخاطر واتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر. واستناداً إلى تحليل سلوك المستهلك، يستكشف هذا البحث طرق تقييم المخاطر في التسويق ويبحث بنشاط عن استراتيجيات للتعامل مع مخاطر التسويق (Zhang, & Gao,2019).

3.5.2 أنواع المخاطر التسويقية

يرى سلامة (2016) أنّ أنواع المخاطر التسويقية الأكثر شيوعاً هي:

1. **مخاطر العلامة التجارية:** الخطر الدائم بفقدان قيمة العلامة التجارية بسبب المنافسة والفسل.
 2. **تطوير المنتج:** وهي المخاطر المتعلقة بتطوير وإطلاق منتج جديد.
 3. **مخاطر الطلب:** أي الفشل في تحقيق وتلبية الطلب الكبير للزبون في السوقين المحلي وسوق التصدير على المنتجات والخدمات الخاصة، إذ يحدث هذا الفشل بسبب التحولات في احتياجات العملاء والتفضيلات.
 4. **مخاطر التركيز:** أي القيام بتحقيق الإيرادات عن طريق الاعتماد على عدد قليل من المنتجات أو المناطق أو العملاء.
 5. **مخاطر الاسعار:** أي مخاطر الاسعار التي لها صلة مثل حرب الاسعار التي لا تستطيع المنشأة مواجهتها والحد من مخاطرها لمصلحة المنافسين.
 6. **مخاطر التوزيع:** مثل تضارب القنوات وفقدان الشركاء أو مخاطر المخزون.
 7. **مخاطر العمليات:** وتعني أي شيء يمكن أن يحدث خطأ في العمليات التجارية الأساسية الخاصة والتي تعتبر فئة واسعة من المخاطر.
 8. **مخاطر السمعة:** وتعني الاحداث السلبية مثل سوء خدمة الزبون.
 9. **مخاطر المبيعات:** ومقصود بها تلك المتعلقة بعمليات البيع.
- وكون الهدف من إنتاج المؤسسة وإدارتها هو تعظيم مصالحها الخاصة وقيمتها، إلا أنّ هناك العديد من المخاطر في السعي لتحقيق أقصى قدر من الربح والقيمة، ويمكن أن تتعرض لها كمخاطر الفشل في التشغيل المستمر، وخطر الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية (Gainsbury et al, 2016).

وتتمثل مخاطر التسويق في عدم الوصول إلى الهدف التسويقي المتوقع بسبب تنوع العوامل المؤثرة في أنشطة التسويق، والشركات باعتبارها الهيئة الرئيسية للتسويق، ملزمة بتحمل جميع المكاسب أو الخسائر الناتجة عن مخاطر التسويق (Moss, Ford & Mario, 2016) وبشكل عام إن التأثير الناتج عن مخاطر التسويق هو في الغالب سلبي، وإذا تجاهلت المؤسسة أو فشلت في التعامل مع المخاطر المختلفة بشكل صحيح، فقد تعاني من خسائر فادحة، وحتى إفلاس واستبعاد، لذلك يجب العلم بواقع السوق، وذلك من خلال تحديد قدرات المشتريين، والمستوى الاقتصادي الذي يعيش فيه، وفهم سيكولوجية المستهلكين والظروف التي يمرون بها كونها تساعد في تحديد طبيعة السوق، والقدرة التنافسية (Larsson et al. 2015)

المنتج: يمكن تعريف المنتج بأنه "أي خصائص تشبع الحاجات، يحصل عليها المستهلك في قيامه بعمليات المبادلة، والتي تتضمن مجموعة من المنافع النفسية والمادية" (فرحان وآخرون، 2019) في حين عرف Jonathan Clements **المنتج** بأنه "سلع، خدمات، وأفكار تتكون من حزمة من السمات الملموسة وغير الملموسة، لإرضاء الزبون، مقابل مبلغ من المال أو وحدات أخرى من القيمة" (Kerin, & et al, 2009)

المستويات المختلفة لمفهوم المنتج:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات رئيسة للمنتج: (ابن يمينه، 2011)

المستوى الأول: الجوهر الحقيقي للمنتج: Core product:

وفي ظل هذا المستوى لا بد أن تتم الاجابة عن سؤال هام وهو: ماذا يشتري المستهلك في حقيقة الأمر؟ أي ما هو الجوهر الحقيقي للمنتج الذي يسعى المشتري إلى شرائه؟ ان كل منتج في الواقع له جوهر حقيقي يحقق الإشباع المطلوب من جانب المشتري.

فالمراة مثلا عندما تقوم بشراء منتجات مستحضرات التجميل لا تشتري في الحقيقة هذه المستحضرات ذاتها، ولكن تشتري الجمال والأمل، أي يشتري الأثر المتوقع الذي يتركه استهلاك أو استخدام السلعة والذي يعمل على الاشباع والرضى.

ويستوجب ذلك من إدارة التسويق عند التفكير في الانتاج ضرورة تحليل الاحتياجات وإشباع الرغبات التي تكمن وراء كل منتج، والعمل على اكتشافها وتوفيرها فيه.

المستوى الثاني: الجوانب الملموسة في المنتج: Tangible Product:

وتتمثل هذه الجوانب الملموسة للمنتج في كل مكونات المنتج وخصائصه، شكله، عناصر الجودة فيه، اسمه المميز، عبوته، غلافه، البيانات اللازمة على الغلاف،...الخ، أي أن المسؤولين في إدارة التسويق وخاصة هؤلاء المخططين للمنتجات يقومون في هذا المستوى بالتفكير في تحويل جوهر المنتج الى منتج ملموس .

المستوى الثالث: خدمات إضافية تتعلق بالمنتج: AugmentedProduct:

وأخيرا فإن المسؤولين عن تخطيط المنتجات قد يعرضون خدمات إضافية والتي تتمثل في المنتج الإضافي، حيث تضم مثلا البيع بالأجل وغيرها.

ومن وجهة نظر الباحثة فإن هذه المستويات الثلاثة تؤثر بشكل كبير ومباشر على قرار المستهلك وسلوكه الشرائي فهذه المستويات تعبر عن جودة المنتج من وجهة نظر المستهلك وتعتبر الحجر الاساسي في مقارنته بين المنتجات واختياره بينها، فالمستهلك يقوم بالحكم على المنتجات من خلال قدرتها على اشباع رغباته وسد حاجاته وتقدير المنفعة التي يحصل عليها من خلال الخصائص الملموسة للمنتج سواء من حيث خصائص المنتج أو شكله وغلافه أو عناصر الجودة فيه.

وتتضمن مخاطر المنتج بشكل أساسي النوعين التاليين:

أولاً: مخاطر تصميم المنتج. التصميم هنا قد يكون أكثر طليعية من طلب العميل في ذلك الوقت، أو قد يكون في نطاق دولة متخلفة.

ثانياً: مخاطر الجودة الوظيفية للمنتج، أي أن منتجات المؤسسة غير كافية أو زائدة في الجودة الوظيفية، مما يؤدي إلى منتجات صعبة لتلبية احتياجات المستهلك. (Srivastava, Dash & Mookerjee, 2016)

المنتج البديل: من خلال تحليل السوق تبين أن الحجر الصناعي يمثل البديل المباشر للحجر الطبيعي ويمثل الحجر التركي والمصري البديل غير المباشر، وكلاهما يشكلان منافس يهدد سوق الحجر الطبيعي وتطوره، حيث غلب الطلب في السوق على الحجر الصناعي كونه يمكن التحكم به أكثر من حيث العرق واللون وسهولة استعماله.

-**الابتكارات:** عرّف الابتكار بأنه ما يبيده المرء من قدراتٍ للتخلص من نمط التفكير العادي، واتّباع نهجٍ جديد في التفكير، وأشار إلى أنّه عند الاهتمام بالابتكار يجب البحث عن الأشخاص الذين يملكون العقول القادرة على البحث والتطوير والتأليف، وأنّه عند مناقشة موضوع الابتكار ومعناه يجب أخذ الخيال، والاختراع، والاكتشاف وحب الاستطلاع بعين الاعتبار، وقد ورد عن جيلفورد أنّ الابتكار يشتمل على مجموعة من السمات العقلية كالمرونة، والطلاقة (الدريني، 2010)

وتأتي أهمية علاقة الابتكار بالمخاطرة التسويقية نظراً لأنه يقود الى تطوير منتج جديد وتهديداً للمنتج القديم، وظهور منتج جديد يلبي نفس الاحتياج.

ويجدر الذكر هنا أنّ تجربة شركة نصار التي ابتكرت نظام البلوكات التي يتم بنائها بالكامل في الشركة ومازالت في طور النمو في عملية ترسيخها بثقافة المجتمع وتحدياتها امام اسعار الحجر المصري والتركي المنافسة (مقابلة شركة نصار، 2019)

4.5.2 محاور المخاطر التسويقية التي تم مناقشتها مع أصحاب المصانع:

* المحور الاول : المعوقات الداخلية والخارجية لتسويق، أبرز المخاطر التسويقية التي تواجه منشآت قطاع صناعة الحجر.

* المحور الثاني: دور واهمية ادارة المخاطر في عملية تعزيز وادارة القرارات التسويقية، ومناقشة ضرورة وجود فريق متخصص في ادارة المخاطر في منشآت الحجر والرخام.

* المحور الثالث : البحث عن مخاطر تنفيذ الانشطة التسويقية في منظمات الاعمال ابرز طرق ادارة المخاطر التسويقية التي تحدد بمنشآت الحجر والرخام.

* المحور الرابع: قطاع الحجر الفلسطيني، وتواجد علاقة بين حجم الانتاج وما بين ادارة المخاطر وبقاء المنشأة.

6.2 الدراسات السابقة

سيتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت أثر واقع إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم بالإضافة للدراسات التي تناولت إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الحجر والرخام، للاستفادة منها في هذه الدراسة، سواء من ناحية الطريقة التي اعتمدها الدراسة السابقة والإجراءات التي اتبعتها، ومما تجدر الإشارة إليه قلة الدراسات المحلية المتعلقة في قطاع صناعة الحجر والرخام، وسنتناول الدراسات من خلال عدد من المحاور:

المحور الأول: المعوقات الداخلية والخارجية للتسويق

■ تناول ثوابته (2017) أثر المعوقات الداخلية والخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، تكونت عينة الدراسة (140) مصنعاً تعمل في مجال الحجر والرخام، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

✓ وأظهرت نتائج تحليلاً لمعيقات الداخلية بأن:

1. الإدارة

2. والتخطيط الاستراتيجي

3. والهيكل التنظيمي

4. وحجم رأس المال

5. والأنظمة والقوانين

لها تأثير ايجابي على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام، أما تحقيق الميزة التنافسية فلا يوجد لها أثر على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

وبخصوص نتائج تحليل المعوقات الخارجية فقد كان:

1. للبنية التحتية أثر على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

2. واجراءات التصدير، والأنظمة والقوانين المتبعة لا يوجد لها أثر على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

وقد كانت الحصة السوقية والفئة المستهدفة وحجم الطلب على المنتج وحجم العرض للمنتج المنافس لها بالسوق من أهم المتغيرات التي تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة واعداد الخطة التسويقية بطريقة تتناسب مع وضع السوق من حيث العرض والطلب، التسعير، الفئة المستهدفة، السوق، دراسة كل هذه الجوانب تساعد القطاع على بناء خطة تسويقية تحقق الاهداف الاستراتيجية للقطاع. حيث لا يمكن تحديد السعر النهائي لأي منتج بظل تذبذب العرض والطلب في السوق. حيث ان قوة الخطة الاستراتيجية تؤدي الى إدراك وتجنب جميع المخاطر التسويقية المحيطة بالعمل.

كما وتناول Zhang, Gao, 2019 تأثير الشركات في عملية التسويق بعوامل مختلفة، مثل السياسات الاقتصادية والطلب في السوق والتكنولوجيا وقيودها. وهناك بعض المخاطر المتوقعة وغير

المتوقعة الناشئة عن هذا. ومن المظاهر الرئيسية لهذه المخاطر هي مخاطر المنتج ومخاطر التسعير وما إلى ذلك باعتبارها التمثيل الرئيسي للتسويق، وبالتالي فإن الشركات ملزمة بتحمل جميع الفوائد أو الخسائر الناتجة عن مخاطر التسويق. وبشكل عام، التأثير الناتج عن مخاطر التسويق غالباً ما يكون سلبياً، مثل الخسائر التي تتكبدها الشركات بسبب أخطائها أو مشاكلها الموضوعية. وإذا تجاهلت الشركة أو فشلت في التعامل مع المخاطر المختلفة بشكل صحيح، فستكون عرضة لخسائر كبيرة. وللتنبؤ بالمخاطر المختلفة والتعامل معها بشكل صحيح، يجب إجراء تحليل المعلومات للمخاطر للمساعدة في إدارة المخاطر واتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر. واستناداً إلى تحليل سلوك المستهلك، يستكشف هذا البحث طرق تقييم المخاطر في التسويق وبيحث بنشاط عن استراتيجيات للتعامل مع مخاطر التسويق

المحور الثاني: دور وأهمية إدارة المخاطر في عملية تعزيز وإدارة القرارات التسويقية:

▪ ركز الزعبي (2010) إلى الوقوف على دور وأهمية إدارة المخاطر في عملية تعزيز وإدارة القرارات التسويقية الاستراتيجية والحيوية التي تتصل بمشكلات تسويقية استراتيجية ذات أبعاد متعددة، وهذا النوع من القرارات يتطلب البحث الامور المتعلقة بالمخاطر وإمكانيات وقدرات الشركة للتحليل المستقبلي، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة ووزعت باليد على عينة من مديري الشركات الصناعية في القطاع الخاص الأردني وقمت باعتماد 45 استبانة من الاستبانات الموزعة وعددها 60 وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات أهمها: أن متخذي القرارات التسويقية الاستراتيجية للشركة الصناعية يدركون أهمية إدارة المخاطر وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار التسويقي الاستراتيجي. وأنا للإدارة الفعلية او الاستثمار الأمثل لإدارة المخاطر في القطاع الصناعي لايزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بمدراء والقيادات والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

▪ كما تناول كل من (Tkachenko, Kwilinski, Tkachenko, & Puzyrova, 2019) الى فحص مفهوم إدارة مخاطر التسويق من خلال منظور تفسيرات مفهوم المخاطر، ومخاطر التسويق، والإدارة، من أجل تحسينها وتشغيل المؤسسة بكفاءة. ويبدو أنّ أي مؤسسة تبدأ نشاطها الاقتصادي الخاص تواجه قضايا مثل المخاطر وتقليل المخاطر والتأمين ضد المخاطر وتجنب المخاطر. علاوة على ذلك، قد تكون المخاطر مرتبطة ليس فقط بنشاط المؤسسة ولكن أيضاً ببيئتها (الوضع السياسي والاقتصادي في البلد، تقلبات الاقتصاد الكلي، الوضع الاجتماعي والثقافي للسكان، الإطار القانوني والتشريعي، وعولمة الاقتصاد بشكل عام). ومع ذلك، هناك أيضاً إمكانية البحث والتحليل والتقدير، وسوء التقدير والتحوط وتجنب المخاطر من أجل ضمان نشاط مستمر ومستقر وفعال ومرح للمؤسسة.

ولا يمكن تحقيق هذه النتيجة إلا بشرط الإدارة الفعالة للمخاطر أو استخدام إدارة المخاطر في المؤسسة. حيث سيمكن هذا الشركة من توفير الموارد اللازمة لضمان استمرارية الإنتاج أو العملية المالية والاقتصادية في وضع خطر غير مؤكد. ودائمًا ما تكون أي أنشطة اقتصادية أو مالية أو تسويقية أو إنتاجية أو ابتكارية أو إدارية محفوفة بالمخاطر. حتى وإن كانت المؤسسة في حالة راحة ولا تظهر أي نشاط تجاري، فهي مثقلة بمخاطر نقص الأرباح والقدرات غير المستخدمة. لذلك فإن الخطر يتمثل بعملية الاستهداف والإدارة وصنع القرار والرقابة والتقييم والدافع الذي يخضع لـ التهديدات المحتملة والتي تتمثل بالموارد والفرص غير المستخدمة. وفي عملية البحث وجد أن التطور الديناميكي لعلاقات السوق يجعل مشكلة إدارة مخاطر التسويق ذات أهمية خاصة اليوم لكبار المديرين من المستوى الأعلى لأي مؤسسة، لأن كيانات الأعمال تواجه العديد من العوامل السلبية، التي تؤثر في النتيجة المرجوة لنشاطهم. إدارة مخاطر التسويق لكيانات الأعمال ليس فقط إثباتًا نظريًا ومنهجيًا لمقاربات إدارتها، ولكن يعتبر أيضًا تطوير وتنفيذ وصيانة ورصد وتقييم نتائج الإجراءات المقترحة في الممارسة العملية. ونظرًا لأن المخاطر جزء لا يتجزأ من أي عملية نشاط اقتصادي، فإن مسألة البحث في مفهوم إدارة مخاطر التسويق تهدف لمنع النتائج غير المرغوب فيها والحصول على أقصى قدر من الكفاءة.

كما ركز كل من (Rutkauskas, &Ginevičius, 2011) الى التعرف على الإدارة المتكاملة لمخاطر وكفاءة التسويق، وتبين أن هناك مشكلتان رئيسيتان ناشتتان عن إدارة التسويق: أولاً - زيادة القدرة التسويقية على استخدام مواردها بشكل فعال، وثانيًا - القيام بتحديد المخاطر التي تؤثر على النشاط التسويقي من أجل تطوير استراتيجيات الإدارة. وبالنظر إلى المخاطر الاستثنائية للتسويق، فإن حل مشكلات كفاءة التسويق لا يمكن فصله عن تحديد المخاطر، والتأثير على التسويق، وتطوير استراتيجيات الإدارة. ويتم إجراء التحليل المتكامل لكفاءة التسويق ومشاكل إدارة المخاطر بطريقتين.

أولاً، يتم تحليل إدارة مخاطر التسويق بطريقة يتم فيها توزيع الموارد المخصصة لإدارة المخاطر بين وسائل تقليل القيمة المعرضة للخطر بطريقة تجعل القيمة الإجمالية للمخاطر ضئيلة. ثانياً، استناداً إلى تقديرات الكفاءة لوحدة التكاليف في كل عنصر من عناصر هيكل التسويق، تتم متابعة توزيع التكاليف التي من شأنها دعم أفضل زيادة في التسويق ناتجة عن المنفعة الهامشية. وتم استخدام أساليب النمذجة التقليدية والتحسين العشوائي.

المحور الثالث: البحث عن مخاطر تنفيذ الأنشطة التسويقية في منظمات الأعمال

بحث الصميدعي والعسكري (2008) عن مخاطر تنفيذ الأنشطة التسويقية في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الأردنية" إتباع منهجية علمية تتلخص في تحديد المخاطر التسويقية والتي تتمثل بالعوامل (الخارجية والداخلية) وقد أخضعت هذه الإجابات للتحليل الإحصائي اللازم باستخدام تحليل (Spss) ومعادلة قياس المخاطر.

المخاطر = معدل تكرار الحدث × تأثير الحدث"

إن أهم النتائج تشير إلى إن هناك العديد من العوامل التي تختلف بتأثيرها على تنفيذ الأنشطة التسويقية وبالتالي تشكل مخاطر على مبيعات وأرباح منظمات الأعمال الأردنية مما يتطلب معالجتها بشكل علمي وصحيح. لذلك فإن أهم التوصيات تتلخص في التشخيص الصحيح للعوامل (المخاطر) التي تؤثر على تنفيذ الأنشطة التسويقية وتحديدها بشكل دقيق وثم وضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل أو التصدي لها بالشكل الذي يقلل قدر المستطاع من أثارها السلبية على أنشطة منظمات الأعمال.

المحور الرابع: قطاع الحجر الفلسطيني:

تناول (aljabaree et al, 2019) إلى التعريف بقطاع الحجر الفلسطيني من حيث النشأة والاهداف، والسوق المحلي والعمالة وتأثيره في الاقتصاد الفلسطيني، كذلك حجم المخاطر التي

يتعرض لها القطاع، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج من اهمها ضرورة تسهيل تنفيذ أنظمة إدارة الجودة داخل قاعدة المؤسسة، وإنشاء اتحاد تصدير، وتحسين قدرة المؤسسات على معالجة مياه الصرف الصحي، وتطوير قدرة القطاع على الاستفادة من النفايات لخلق عروض منتجات جديدة، وتطوير مركز امتياز لقطاع الحجر والرخام يركز بشكل أساسي على التعليم والتدريب التقني والمهني، وخدمات الاختبار.

7.2 التعليق على الدراسات السابقة

أشارت النتائج الخاصة بالدراسات السابقة الى ان المخاطر التسويقية تشمل التسعير، والجودة الخاصة بالمنتج والعرض والطلب على المنتج، وطريقة التسويق الصحيحة التي تحد من المخاطر كما بينت دراسة (Zhang, Gao, 2019)، ودراسة (Tkachenko, Kwilinski, Tkachenko, 2019)، ودراسة (Puzyrova, 2019)، ودراسة (Rutkauskas, & Ginevičius, 2011)، وهذا يؤكد أن التسويق لا يمكن فصله عن المخاطر المختلفة إذ يمكن أن يتأثر بالمخاطر الاخرى كالمالية والمهنية وغيرها من المخاطر.

وتم الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يخص بناء اسئلة المقابلة، وأيضاً كتابة المادة النظرية للدراسة، إضافة الى تشابه الدراسة مع الدراسات السابقة فيما يخص المنهج والاهداف.

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تناقش المخاطر التسويقية لقطاع الحجر والرخام في السوق الفلسطيني المتداخل ما بين السوق المحلي والاسرائيلي والدولي ومايميزه من مخاطر ينفرد بها كسوق الحجر من هذا التدخل السوقي ويعرضه لمخاطر تسويقية عدة سوف تسلط الدراسة الضوء عليها.

8.2 مدى استفادة الباحثة من الدراسات السابقة

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد متغيرات الدراسة وبلورت الأسئلة والفرضيات واتجاهات الدراسة حيث تم تحليل الدراسات السابقة والمتغيرات التي تشابهت بين هذه الدراسة والمتغيرات الأخرى وتم التوصل الى طريقة دراسة هذه المتغيرات والاستفادة من طريقة دراسة وتحليل هذه المتغيرات من طرق الدراسات السابقة وقد ساهم الإطار النظري في دعم مفهوم متغيرات الدراسة والتعمق فيها لنتمكن من صياغة الأسئلة التي تشير الى هذه المتغيرات وتحليلها بالشكل الصحيح والبحث عنها ودراستها بالشكل اللازم حيث ان الاطار النظري يبين المعنى العلمي لهذه المتغيرات وجوانب كل متغير وما يتعلق به وبالتالي فانه يساعد على بلورت الأسئلة بطريقة تساعد الى الوصول للهدف المنشود لهذه الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءات التحليل

يشتمل هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة. كما تضمن وصفاً مفصلاً لإجراءات الدراسة التي تم تنفيذها لاستخلاص نتائج الدراسة والتقدم بالتوصيات.

1.3 منهج الدراسة

تعتمد الدراسة المنهج الكيفي، ذلك أنه المنهج الأكثر ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة، ويعنى هذا المنهج بدراسة ظاهرة البحث من خلال وصف الظاهرة، وتشخيصها، وكشف العلاقات بين العناصر، والجوانب الرابطة بينها، وجمع بيانات عنها، وتحليل هذه البيانات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات، بغرض التوصل لنتائج حول ظاهرة الدراسة، وتفسير هذه النتائج، ومن ثم يتم العمل على مجموعة من التوصيات حول ظاهرة الدراسة في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من الشركات الخاصة بقطاع الحجر في محافظة بيت لحم والتي بلغ عددها سبع منشآت من أصل 277 منشأة متخصصة في صناعة الحجر والرخام في بيت لحم وذلك حسب الجهاز المركزي الإحصائي الفلسطيني .

وتم مقابلة (7) مدراء تسويق في (7) شركات تعمل في مجال قطاع صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، وقد تم اختيارهم بشكل قصدي من مجتمع الدراسة، حيث تم استخدام العينة القصدية بسبب ندرة الأبحاث في السوق الفلسطيني التي تختص في قطاع الحجر والرخام.

وتم اختيار هذه الشركات كونها الأكبر من حيث الانتاج، والعمالة، ورأس المال، وهي تعد مؤثرة في السوق الفلسطيني، لارتفاع حجم تسويق منتجاتها، وتصديرها للحجر، وخاصة في محافظة بيت لحم.

3.3 أداة الدراسة (المقابلة)

استخدمت المقابلة لجمع بيانات للدراسة، وشملت المقابلة (5) أسئلة رئيسية وتفرعاتها، سلطت الضوء من خلالها على أسئلة الدراسة الأساسية، وعالجت من خلال الاجابات عليها مشكلة الدراسة، وساهمت في تحقيق اهداف الدراسة.

وتم جمع المعلومات من خلال المقابلة مع المنشآت التي تم اختيارها كعينة قصدية وهي:

منشأة نصار ستون

* منشأة اسوار

* منشأة الاحلام الجديدة للحجر والرخام

* منشأة الشركة العمرانية لمجموعة احجار القدس

* منشأة سهيل والصاحب للحجر والرخام

* منشأة حلايقة للحجارة والرخام

* منشأة فنون للحجر

شكل (2) نموذج الدراسة

المتغيرات التابعة

المتغيرات المستقلة



وعلى أساس هذا النموذج تم إعداد الأسئلة في المقابلات حيث ركزت الأسئلة على أهم أنواع المخاطر التسويقية وأبرزها وطرق حلها وكانت لإجابة أصحاب المنشآت الأثر الواضح في النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة لعكس تأثير المخاطر التسويقية على الواقع الحالي لقطاع الحجر والرخام.

حيث أن هذه الدراسة تطرقت إلى أربع متغيرات هامة في إدارة المخاطر التسويقية وهي " نمو المبيعات، الحصة السوقية، رضى الزبائن، الإبداع والتجديد، إذ إنَّ اختلاف مجتمع الدراسة، في السوق الفلسطيني ذو خصوصيه بفعل العوامل التي تؤثر فيه بسبب التبعية الاقتصادية للاحتلال الإسرائيلي، كما أن هذه الدراسة قد تساهم في زيادة وعي قطاع صناعة الحجر والرخام لأهمية التأثير الناجم عن إدارة المخاطر التسويقية في الارتقاء في الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات.

كما أن أسئلة هذه المقابلات قد ساعدت في تحديد كيفية الحصول على البيانات الأولية للدراسة من خلال المساعدة في تصور الإطار العام والمحاور الرئيسة للدراسة، والمساعدة في صياغة وبناء نتائج الدراسة، كما أنّ نتائج الدراسات السابقة قد تعد أحياناً مقياساً لمدى قدرة ونجاح الدراسات الحالية في تحقيق أهدافها من خلال مقارنة نتائجها بنتائج غيرها من الدراسات السابقة.

الموضوع:

تركز هذه الدراسة على موضوع واقع إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الحجر والرخام. نظراً لتراجع المبيعات في السوق المحلي وسوق التصدير الأمر الذي أدى إلى تراجع هذه الصناعة من خلال الاستغناء عن أكثر من 75% من القوى العاملة في الصناعة.¹

¹مقابلة مع شركة نصار والحلايقة 2020\9\19

4.3 طريقة تحليل المقابلات

تم جمع المقابلات الصوتية وتفرغها من قبل الباحثة على الورق، ثم التعامل مع هذه البيانات حسب التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها وهذا ما يسمى SWOT Analysis ، حيث عبّرت عن نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات، ثم استخلاص النتائج الاساسية للأسئلة. وقد تم بناء واعداد اسئلة الدراسة من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة التي درست نفس متغيرات الدراسة، والأخذ بتوصيات المشرف للرسالة وسوق العمل.

وقد اشتملت المقابلات على عدة محاور تمثلت في

- 1- أبرز المخاطر التسويقية التي تواجه منشآت قطاع صناعة الحجر والرخام.
 - 2- مناقشة ضرورة وجود فريق متخصص في إدارة المخاطر في منشآت الحجر والرخام.
 - 3- أبرز طرق إدارة المخاطر التسويقية التي تحقق بمنشآت صناعة الحجر والرخام.
 - 4- تواجد علاقة بين حجم الانتاج وما بين إدارة المخاطر وبقاء المنشأة.
- حيث كان المتوقع من الاجابات الناتجة عن المقابلات الاجابة على اسئلة الدراسة وتوضيح الصورة الحقيقية لواقع هذا القطاع في السوق المحلي والعالمي، والتي من شأنها المساعدة في تسليط الضوء على أهم المشاكل المتعلقة بالمخاطر التسويقية للخروج بجملة من التوصيات تساعد في تحسين وتطوير وحل مشكلات هذا القطاع، وقد تم استخدام تحليل ال SOWt لمخرجات المقابلات التي تمت مع الشركات والمصانع في مجال صناعة الحجر والرخام وتحليل النسب باستخدام برنامج اكسل.
- يتناول هذا الجزء إجابات أسئلة الدراسة من قبل المبحوثين، حيث تمت الاجابة على أسئلة المقابلة من قبل الشركات التي مثلت عينة الدراسة، وقد تم الإجابة على أسئلة الدراسة من قبل العينة قبل جائحة كورونا، والجزء الثاني بعد جائحة كورونا.

1.4 التحليل الكيفي للدراسة من خلال بيانات المقابلات.

يتناول هذا الفصل عرض ومناقشة اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة من خلال تحليل بيانات نتائج المقابلات.

- المخاطر التسويقية التي تواجه منشآت قطاع صناعة الحجر والرخام

أشارت نتائج المقابلة، أن هناك اتفاق بنسبة عالية بين الشركات حول المخاطر التسويقية التي تواجه قطاع صناعة الحجر، وتتمثل هذه المخاطر في:

- صغر حجم السوق المحلي المستوعب للحجر.
- كذلك الظروف المحلية الخاصة بالاحتلال الاسرائيلي.
- ثم الاتفاقيات التي حكمت التجارة الفلسطينية وربطها بإسرائيل.
- ثم ضعف مستوى الدعم الحكومي للقطاع.

وتشير احصائيات هيئة تشجيع الاستثمار(2017) أن 65% من سوق الحجر الفلسطيني يذهب الى الاحتلال الاسرائيلي، أي إن غالبية السوق الفلسطيني يتدفق لسوق الاسرائيلي ، وذلك لكون هذا السوق يعد من أكثر الاسواق استهلاكاً، باعتبار أن اتفاقيات التجارة بين الفلسطينيين والاسرائيليين، تعطي الاسرائيليين حق السيطرة على المنافذ البحرية كما بيّن ذلك دراسة (aljabaree et al, 2019)، وكما وضحت بأن السوق الاسرائيلي على دراية كاملة بالمنتج الفلسطيني ويفضلونه لجودته نظراً للطلب المتزايد على الحجر والرخام بسبب سياسة الاستيطان المستخدمة من قبل اسرائيل في المناطق

الفلسطينية المحتلة حيث السوق الاسرائيلي يستهلك الكمية الاكبر بسبب التوسع المتزايد في بناء المستوطنات.

ثم يأتي في المرتبة الثانية السوق المحلي الفلسطيني، والتصدير فيما يعد، وهو بنسبة قليلة جداً مقارنة بما يصل السوق الاسرائيلية، والسوق العالمي مفتوح للحجر الفلسطيني بكافة أشكاله، إلا أن القدرة على المنافسة في سوق التصدير تعتبر شرطاً لنفاذ منتجات الحجر والرخام، كل ذلك شكل أكبر المخاطر على الصناعة، فيما يعد ضعف مستوى الدعم الحكومي مهماً أيضاً، كما بينت دراسة (Zhang et al.2008) بأن النظام السياسي يؤثر بشكل كبير على المخاطر الخاصة بالسوق، فالاهتمام بقطاع الحجر كقطاع ذو مكانه في الاقتصاد الفلسطيني بما يقدمه من خدمات، وتوفير العمالة ودفع الضرائب، فهو يحتاج أسوة بالقطاعات الاخرى للاهتمام والدعم، وتمكين المنتجات الفلسطينية من الحجر والرخام بالتدفق الى أسواق التصدير، والبيع الخاطيء، و توقعات السوق تؤثر في طبيعة السوق المحلي.

يجدر الذكر هنا تجربة شركة نصار التي ابتكرت نظام البلوكات التي يتم بنائها بالكامل في الشركة ومازالت في طور النمو في عملية ترسيخها بثقافة المجتمع وتحدياتها امام اسعار الحجر المصري والتركي المنافسة، ولكن ومن خلال المقابلات التي اجرتها الباحثة مع اصحاب الشركات ودراسة السوق لوحظ الصعوبة في التطوير لسوق الحجر بسبب المنافسة السعرية غير المتكافئة وغياب دور الاتحاد لمنتجي الحجر في دعم القطاع وعجز الحكومة عن ذلك أيضاً بسبب التبعية الاقتصادية للسوق الاسرائيلي والاحتلال بأن واحد.

كذلك فيما يخص السوق الفلسطيني من حيث جودة المنتج والاسعار كونها تعد من المخاطر الخاصة بالتسويق، فالمنتج المحلي مرتفع من حيث السعر والجودة عن المنتج المستورد، لكن الثقافة العامة للمستهلكين قد لا تتناسب مع طبيعة المنتج المطروح من حيث التسعير، فتتجه الى المنتج المستورد،

والأفضل أن يدرس اصحاب الشركات حاجة المستهلك الفلسطيني، ويلبون رغباته من خلال منتج ذو جودة عالية، وأيضاً ذو تسعيرة منافسة، وهو ما يتفق مع (Gainsbury et al, 2016). و (Moss, Ford & Mario, 2016) في أن التسعير الجيد يقلل من حجم المخاطر التسويقية.

- طرق إدارة المخاطر التسويقية التي تحقق بمنشآت صناعة الحجر والرخام

إن أبرز الطرق التي يمكن توفيرها لإدارة المخاطر التسويقية لدى شركات الحجر والرخام هي وجود اشخاص لديهم المعرفة فيما يخص سوق الحجر وبنسبة 42.8%، وتفعيل دور اتحاد الحجر بشكل أكبر فيما يخص حل المشكلات التي تواجه هذا القطاع، وذلك بنسبة 28.5%. وفي الوقت الذي لم يكن هناك اقسام او خبرات متخصصون في التسويق فإن ملاك المصانع والشركات لم يقوموا باستثمار الخبرات التي تساعدهم على وضع حد للمخاطر التسويقية واستمرار منتجات الحجر والرخام في النفاذ الى أسواق التصدير.

ويمكن تفسير ذلك بكون شركات الحجر والرخام لا تحتاج الى طواقم وإنما الى اشخاص لهم دراية في خطوط انتاج الحجر، وهذا لا يكون إلا إذا قام الفرد بالحصول على معلومات او العمل لديهم، فيكتسب الخبرة، وتتطور الخبرة مع الوقت، ويبدو ان التفكير بشكل كبير لديهم يكمن فيما يخص المخاطر المالية والتسويق فقط، وهم لا يرغبون في تطوير هذا النوع من الصناعة بما يتوافق مع الخبرات العالمية، كون الهدف الاساسي لهم الذي تبين من خلال المقابلات، هو الحصول على سوق قوي لبيع الحجر. والذي تمثل في الاعتماد على السوق الاسرائيلي الذي كان يستوعب كل منتج من حجر ورخام لبناء المشروع الصهيوني والذي تمثل في بناء المستوطنات وبناء آلاف الوحدات السكنية الأمر الذي ترك هذه الصناعة رهينة للسوق الاسرائيلي ولم يكن اي داع وتبرير بالنهوض في هذه الصناعة.

يمكن تفسير ذلك بكون شركات الحجر تسعى الى تصدير أكبر كمية ، من الحجر الذي يتم استخراجها وتنظيمه من قبلهم، فدعم هذا القطاع والاستثمار فيه يحقق أرباح مرتفعة، ويساعد على التقدم في هذا الصناعة، التي تكون قطاعا مهما من قطاعات الاقتصاد الفلسطيني، كما انهم يسعون في بعض الظروف التي يمرون بها في ضائقة الى التخلي عن بعض العمالة، والحد من تكاليف الانتاج، ونتاج كميات قليلة تتوافق مع حاجة السوق.

- من أبرز المهام التي يجب أن يقوم بها الفريق المتخصص بالمخاطر التسويقية في المنشأة

أشارت النتائج التي تم الحصول عليها من المقابلات بعدم وجود فريق مختص في المنشآت بنسبة 85.7%، كذلك عدم وجود اختصاص واحد يشمل العمل في هذا المجال بنسبة 85.7، وتبين من النتائج ان من يقوم بهذه المهام إما المراقب العام بنسبة 42.8%، أو مسؤول الجودة بنسبة 28.5. يمكن تفسير هذه الاجابة بكون قطاع الحجر يحتاج فعليا الى رقابة عالية، والى فريق كامل لإدارة المخاطر، ولكن تبين من طريق الاجابات، بأن الادارات العامة لهذه الشركات تطمح في ان يكون الفريق مكون من شخص واحد ملم بكافة التفاصيل، وذلك من اجل خفض مستوى التكلفة في هذا المجال، والحقيقة هي أن هذا المجال يحتاج الى فريق ذو خبرات مختلفة، ولذلك لا يتواجد في أي من الشركات أي فريق مختص لإدارة المخاطر. ويبدو ان هذا السبب هو الذي أدى الى التراجع عن التصدير وتراجع الحصة السوقية في السوق المحلي.

ومن المؤسف أن شركات قطاع الحجر لا ترى بضرورة وجود فريق مختص لإدارة المخاطر، ويبدو أن هذا هو سبب التراجع عن التقدم وتراجع الحصة السوقية في السوق المحليوكانت بنسبة الشركات التي لا ترى بضرورة وجود فريق مختص لإدارة المخاطر هي 85.7%، وتمثلت الاسباب لديهم بعدم وجود الاختصاص في الجامعات المحلية، وأن هناك صغر في حجم الشركات، مما يعني عدم ضرورة ذلك.

ويمكن تفسير هذا التوجه من قبل شركات الحجر والرخام بكونها شركات صغيرة ومتوسطة، وعدد العمالة فيها قليل، وخطوط الانتاج محدودة، وهذا يمكن السيطرة عليه من قبل العاملين العاديين، ومع وجود فني، او مهندس مختص للرقابة العامة، لذلك لا يرون في وجود فريق مختص اهمية لديهم. لكن التطورات المستمرة في الاسواق المحلية والدولية ما يجعلهم لا يجدون من يواكبها للاستمرار في العمل.

-العلاقة ما بين حجم الإنتاج وإدارة المخاطر

أشارت النتائج إلى أنّ هناك علاقة بين حجم الانتاج وبقاء المنشأة وإدارة المخاطر وكانت النسبة عالية بلغت 85.7%، كذلك تبين أنّ الزيادة في الانتاج ترفع من سبب المخاطر بنسبة 71%، ذلك تبين أنّ استمرارية الانتاج تعني استمرارية المنشأة في العمل بنسبة 57%.

وتعد هذه النتيجة ايجابية كون الإنتاج يؤدي الى بقاء المنشأة في العمل، وزيادة العمل تؤدي الى احتمال التعرض الى المخاطر، ولكن المخاطر هنا يمكن أن تكون مهنية بسبب ارتفاع الانتاج، او تسويقية إذا لم تتمكن الشركة من تسويق حصتها من الحجر.

وعليه فالتحكم بالمخاطر يساعد بشكل كبير على رفع مستوى الانتاج، ويؤدي بالشركة الى القدرة على الاستمرار في العطاء ورفد السوق المحلي والعالمي بالحجر. لكن المشكلة لم تكن في الانتاج بل بتراجع الكثير من المصانع التي استغنت عن أكثر من 50% من الايدي العاملة بسبب التراجع في الطلب في السوقين المحلي والدولي.

2.4 تحليل البيانات بواسطة نموذج (SWOT)

تم اختيار التحليل الرباعي كأداة تحليل للمقابلات وذلك لأنها تساعدنا على تحليل المحتوى الموجود بين أيدي الباحثة، تساعد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لدى عينة الدراسة مما يساعدنا ذلك على تحديد المخاطر التي تواجهها منشآت الحجر.

" التحليل الرباعي هو تحليل هدفه معرفة وتحليل البيئة المحيطة بك، بعدها تبدأ في تقسيم ما شاهدته وحلته إلى:

1- **نقاط قوة - Strengths**: ونقاط القوة تكون عوامل إيجابية تحت سيطرتك، شيء مميز في المنتج أو الخدمة التي تقدمها، مثل ان لديك فريق عمل بتخصص عالي، أو لديك قدرة وسيولة مالية كبيرة، أو لديك منافذ توزيع متعددة.

2- **نقاط ضعف - Weaknesses**: وهي أيضاً عوامل سلبية في محيطك وتحت سيطرتك، بمعنى انها ليست عوامل خارجية عن شركتك. ومن ضمن الأمثلة ان يكون لديك ضعف في عملية الترويج أو لديك علامة تجارية ضعيفة او مغلوبة في أذهان الناس في السوق.

3- **الفرص - Opportunities**: يوجد عوامل ليس لك تحكم او سيطرة عليها ولكن إيجابية سيناريوهات يتوقع حدوثها عند شروط معينة مثل تحسن الظروف الاقتصادية في فترة معينة، انتعاش سوقك او الصناعة التي تعمل بها.

4- **التحديات - Threats**: هي نقاط تهديد تأتيك من خارج المنظومة التي تعمل بها ويصعب التعامل معها وليس لديك سيطرة عليها، مثل دخول منافسين جدد في السوق، تعديل قانون الضرائب ليضع عليك أعباء وتكاليف إضافية تجعلك تحقق أرباح اقل.

وحسب نموذج (SWOT) فيمكن تحليل البيانات كما هي مبينه في الجدول(1.4) أدناه:

جدول (1.4) تحليل قطاع الحجر في محافظة بيت لحم حسب نموذج (SWOT)

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>1. الخبرة الكافية والطويلة في تصنيع الحجر وفقاً للتكنولوجيا المتوفرة.</p> <p>2. اعتماد الترخيص للبناء من قبل المجالس المحلية</p> <p>3. امتلاك الحجر الخام كونه منتج مميز وذو جودة عالية.</p> <p>4. أدى الترويج للمنتج الفلسطيني في السوق العالمي إلى خفض سعر الكلفة العامة.</p> <p>5. الخبرة الطويلة في تسويق الحجر الفلسطيني في الأسواق العالمية.</p>	<p>1. ضعف التمويل من قبل الجهات المختصة لقطاع الحجر والرخام.</p> <p>2. ضعف مواجهة استراتيجيات التسويق العالمية وعدم مواكبة التطور السريع لهذا القطاع والتكنولوجيا المتبعة فيه.</p> <p>3. ضعف الابتكار، كابتكار منتجات جديدة، ووضع استراتيجيات قادرة على منافسة السوق العالمي.</p> <p>4. ارتفاع سعر الحجر المحلي مقارنة بالمستورد</p> <p>5. عدم وجود فريق مؤهل ومدرب ليوكب تطورات التقدم التكنولوجي والصناعي الخاص بقطاع الحجر.</p> <p>6. عدم وجود فريق قادر على إدارة المخاطر المختلفة.</p>
التحديات	الفرص
<p>1. المنافسة في السوق الدولي</p> <p>2. عدم استقرار الطلب في الاسواق المحلية</p> <p>3. العشوائية التي تحكم أماكن استخراج الحجر.</p> <p>4. ارتفاع تكاليف الانتاج مقابل التسويق بسبب التنافس.</p> <p>5. ارتفاع الكلفة الانتاجية للحجر الفلسطيني، وهذا يؤدي الى رفع سعر المنتج عن السوق العام.</p>	<p>1. وجود طلب على الحجر الفلسطيني في السوق المحلي والاسرائيلي.</p> <p>2. استمرارية الانتاج من خلال دعم الشركات العاملة في القطاع من قبل الحكومة والبنوك.</p> <p>3. بناء علاقات تجارية مع دول الجوار لتصدير الحجر الفلسطيني الى السوق العالمي، بشكل تدريجي.</p> <p>4. خفض سعر الحجر المحلي ليتناسب مع قدرة المشتري، بدل من التوجه نحو الحجر المستورد.</p> <p>5. تحسين مستوى إنتاج الحجر ليتناسب مع المتطلبات العامة للسوق محلياً ودولياً.</p> <p>6. هناك فرص لاستيراد الحجر الخام بأنواع وجودة مختلفة من مصر واليمن وعمان وغيرها نظراً لانخفاض الاسعار في تلك الدول ووجود الاسواق والخبرة الكافية في الحجر والرخام</p>

تشير النتائج السابقة إلى أنّ هناك مجموعة من الفرص التي يمكن استغلالها من أجل الحد من المخاطر التسويقية التي يتعرض لها قطاع الحجر والرخام الفلسطيني، ومن أهمها وجود الطلب على المنتج، كونه ذو جودة عالية، وهذه من الفرص التي يمكن استغلالها من قبل أصحاب الشركات

العاملة في المجال لتعزيز فرص تصديره الى الخارج، والدفع به بقوة الى السوق الفلسطيني المحلي أيضاً، وذلك من خلال الحد من مستوى التكلفة، وخفض السعر الخاص به ليكون في متناول الجميع، ومتناسب مع دخل المواطن الفلسطيني.

كذلك يمكن التقليل من نقاط الضعف في مجال المخاطر التسويقية، بالطلب من الجهات الحكومية دعم هذا القطاع وتوفير الظروف الخاصة التي تساعد على دعمه مالياً سواء من الحكومة أو من البنوك ليكون قادراً على سد العجز والاحتياج الى السيولة النقدية لتعزيز مستوى الانتاج.

كذلك يمكن العمل من خلال الحد من استيراد الحجر من الخارج، والاكتفاء بالمنتج المحلي ليكون المنتج الوحيد في السوق الفلسطيني.

يمكن استغلال المخاطر المهنية أيضاً بالعمل على توفير الظروف الخاصة بالعمل والتي يمكن لها أن تحد من حجم المخاطر المهنية، سواء بالاستعاضة عن العاملين بالآلات الحديثة، أو وضع برامج وخطط عمل تسهل على العاملين في المجالات الخطرة، أخذ الحيطة والحذر.

كما أنّ شركات الحجر والرخام لا تحتاج الى طواقم وإنما الى اشخاص لهم دراية في خطوط انتاج الحجر، ولديهم دراية فيما يخص التسويق لهذا لسوق الحجر، وهذا لا يكون إلا اذا قام الفرد بالحصول على معلومات او العمل لديهم، فيكتسب الخبرة، وتتطور الخبرة مع الوقت، ويبدو ان التفكير بشكل كبير لديهم يكمن فيما يخص المخاطر المالية والتسويق فقط، وهم لا يرغبون في تطوير هذا النوع من الصناعة بما يتوافق مع الخبرات العالمية، كون الهدف الاساسي لهم الذي توصلت اليه الباحثة من خلال المقابلات، هو الحصول على سوق قوي لبيع الحجر.

3.4 تحليل البيانات التكرارات

تم جمع المقابلات الصوتية وتفرغها من قبل الباحثة على الورق، ثم تم التعامل مع هذه البيانات بتصنيفها حسب المتشابهة منها، حيث عبرت عن التشابه بالتكرار، ثم استخلاص النتائج الأساسية للأسئلة.

حيث يعبر عن النسبة العالية إذا كان تشابه الإجابة لسبع منشآت أو لنصفها أي من 4-7 تاتير عال ومن 1-3 تاتير منخفض وبناءً عليه يمكن توثيق المخاطر التسويقية وفقاً لاحتمالية حدوثها والعمل على مواجهتها، تم بناء الجدول الآتي:

جدول (2.4) المخاطر التسويقية لقطاع صناعة الحجر والرخام

المخاطر التسويقية	احتمالية حدوثها واستمرارها	التأثير	كيف ممكن مواجهة المخاطر التسويقية
صغر حجم السوق المحلي	عال	عال	العمل على فتح أسواق جديدة من خلال تطوير هذا القطاع للدخول السوق الإقليمي والعالمي
عدم استقرار الانتاج والتسويق الانتاج	منخفض	منخفض	تثبيت زبائن معينين لان عدم الاستقرار مربوط بالوضع السياسي
التذبذب في السوق الدولي	منخفض	منخفض	الثبات على جودة المنتج وخفض التكلفة الإنتاجية ليتمكن الزبون من شرائه
الظروف السياسية (الاحتلال) تأثيره على الصناعة	عال	عال	تقليل تسعيرة الحجر بالسوق المحلي لتمكين الزبون الفلسطيني من دعمه وعدم التوجه للحجر المستورد
الاتفاقيات التي حكمت التجارة الفلسطينية وربطها بإسرائيل	عال	عال	فك الاتفاقيات مع الاقتصاد الاسرائيلي
ضعف مستوى التسويق	منخفض	منخفض	دعم القطاع وتوفير كافة الاحتياجات الأساسية باعتباره يشكل 20%
ضعف مستوى الدعم الحكومي لسوق الحجر والرخام	عال	عال	توفير الدعم الحكومي لقطاع الحجر في فلسطين.

النتائج والتوصيات

نظرة شمولية للدراسة من خلال تسليطها الضوء على السوق وتحليله والقيام بالمقابلات المباشرة مع رواد قطاع الحجر في فلسطين.

يعد قطاع الحجر في فلسطين والحجر بشكل خاص من الموارد الطبيعية الهامة والتي تعد فلسطين غنية بها، إلا أن هذا القطاع يعاني من تراجع واضح لأسباب عدة تم التعرض لبعضها في سياق هذه الدراسة وتمثلت بما يلي:

- يعد السوق المحلي صغير الحجم بالنسبة لحجم الإنتاج المحلي من الحجر وربطة بالسوق الاسرائيلي المصدر للسوق العالمي. حيث يتم تصدير الحجر الفلسطيني من خلال السوق الاسرائيلي والذي دخل اليه الحجر التركي والمصري.

- ضعف مهارات المقاولين وثقافة المجتمع..

- التكاليف العالية للإنتاج وخاصة الكهرباء والماء..

- ضعف اتحاد الحجر في العمل على دعم القطاع وعدم قدرته على النهوض فيه وفتح سبيل التقدم من خلال ما يقدمه أي إتحاد في الصناعات الأخرى.

- عجز الحكومة عن دعم قطاع الحجر كونها تحت الاحتلال الاسرائيلي مما يترتب عليه التأثير بالوضع السياسي والتبعية الاقتصادية لإسرائيل.

- المنافسة غير المتكافئة في السوق المحلي والمنافسة العالية في السوق الاسرائيلي والعالمي في ظل وجود الحجر التركي والمصري ذوي الجودة العالية والسعر الأقل.

- كما يعاني القطاع من ضعف الدعم من قبل القطاع المصرفي.

ومن أهم الأسباب لعدم دخول التكنولوجيا لهذه الصناعة في السوق المحلي هو أن الحجر يعد أساسياً في عملية البناء وليس شكلياً أو زينة كما أصبح في السوق العالمي. وبالتالي فإن تواجد أصحاب الشركات في المعارض لا يجدي بشكل جيد حيث لا يوجد تكنولوجيا تلبي احتياج السوق العالمي. كما أنه لا يوجد قسم أو فريق إدارة المخاطر في جميع الشركات وتفاوتت الأسباب بين الشركات لعدم وجود ذلك لكن السبب يعود على طبيعة الشركات، شركات تأخذ على عاتقها سياسة الرجل الواحد أو المركزية في القرار وعدم الوعي الحقيقي لأهمية مثل هذا القسم. ويعتمد أصحاب الشركات في إدارة المخاطر أما على صاحب الشركة بصورة مباشرة أو قسم التسويق أو موظف الجودة.

وقد تبين ضعف أصحاب الشركات في مجال إدارة المخاطر التسويقية والتعامل معها بصورة علمية والتبعية المضرّة للغاية بالسوق الإسرائيلي إذ إن بعضهم إذا أغلق السوق الإسرائيلي لا يعمل. إنّ دخول الحجر التركي والمصري ذوي الجودة العالية والسعر الأقل، ومنافسة السوق الإسرائيلي والمنافسة غير المتكافئة في السوق الفلسطيني وضعف المهارات لدى المقاولين وعدم مواكبة التطور في السوق العالمي من جهة ومن جهة أخرى الافتقار للدعم الحكومي وقطاع المصارف والاتحاد من جهة أخرى جعلت من سوق الحجر في فلسطين سوقاً يتعرض لعدة صعوبات ومعوقات تحد من تطور هذا القطاع في فلسطين.

1.5 ملخص أهم النتائج:

1. أشارت النتائج أن الاستمرار في الاعتماد على السوق الإسرائيلي، قد قلل من التفكير في صياغة استراتيجيات تسويق فعالة للحجر والرخام في الأسواق الإقليمية والعالمية، أي أن أي استراتيجية أو

سياسة توضع للشركات مرتبطة بالالتزام بالاتفاقيات الاقتصادية الموقعة مع الجانب الاسرائيلي وتشكل بذلك عائق أمام بناء استراتيجيات بناءة ومتطورة.

2. أشارت النتائج إلى أن ارتفاع سعر المنتج المحلي مقارنة بالمستورد، أدى إلى عزوف المشترين عنه لصالح المستورد، الأمر الذي أسهم في تقليل فرص تسويق الحجر الفلسطيني في السوق المحلي. وهذا يستدعي إيجاد خطوات تجاه زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف حتى يتمكن من البيع بأسعار منخفضة.

3. كما بينت النتائج إلى أن ضعف التمويل من الجهات المختصة لقطاع الحجر والرخام، أسهم في ظهور مشكلات خاصة بالإنتاج والتسعير وبالتالي تعرض هذا القطاع الى مخاطر تسويقية مختلفة. 4. أشارت النتائج إلى أن نقاط القوة في هذا القطاع، تتمثل في الطلب المتزايد عليه في السوق الفلسطيني المحلي والإسرائيلي، ولكن هناك حاجة لخفض التسعيرة، وإلى تطبيق عدد من الابتكارات السعرية وابتكارات المنتج.

5. أشارت النتائج إلى أن الانتاجية الخاصة بالحجر مرتفعة، لذلك فإن استمرارية الإنتاج من خلال دعم الشركات العاملة في القطاع من قبل الجهات المختصة والبنوك.

6. أشارت النتائج إلى ضرورة بناء علاقات تجارية مع دول الجوار لتصدير الحجر الفلسطيني الى السوق العالمي، بشكل تدريجي.

2.5 التوصيات

توصي الدراسة بما يأتي:

- أن يتم الاهتمام بقطاع الحجر والرخام الفلسطيني من قبل الجهات المختصة من خلال دعم هذا القطاع وتوفير كافة الاحتياجات الأساسية باعتباره يشكل 20% من الصادر المحلي الفلسطيني الى الخارج.

- ضرورة تخفيض التسعيرة الخاصة بالحجر في السوق المحلي وذلك لتمكين الزبون الفلسطيني من دعم المنتج المحلي وعدم التوجه نحو المستورد كونه أرخص ثمناً.

- ضرورة الثبات على جودة المنتج الفلسطيني، والعمل على خفض الكلفة الإنتاجية ليتمكن الزبون الفلسطيني من شراء المنتج بسهولة.

- ضرورة العمل على تدريب وتأهيل العاملين في مجال الحجر والرخام ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات والمخاطر المختلفة الخاصة بهذا القطاع.

- توعية العاملين في المنشأة بصورة مستمرة والالتزام بتعليمات واجراءات العمل لإدارة المخاطر وإبقائهم على اتصال مع ادارة المخاطر ومستجداتها والعمل على تأسيس الثقافة المطلوبة لدى العاملين حول مفاهيم المخاطر وادارتها.

- أن تكون الاستراتيجية التسويقية مبنية على قرارات موضوعية متوازنة ومبنية على معلومات مالية دقيقة، وذات علاقة مباشرة في السوق الخاص بالحجر والرخام، لتكون النتائج ايجابية.

- ضرورة وضع نظام خاص بعملية قياس المخاطر ومن ثم تطوير الاستراتيجيات الخاصة لإدارة هذه المخاطر بشكل مستمر حتى يمكن السيطرة عليها قدر الامكان، تحديداً المخاطر الداخلية المتعلقة بالشركة.

- ضرورة القيام بمزيد من الدراسات حول المخاطر التسويقية الخاصة بقطاع الحجر كونه بحاجة الى دراسة وتوسع.

- كما تقترح الدراسة تحليل واقع هذا القطاع بإنشاء شركات استشارات لإدارة المخاطر التسويقية لقطاع الحجر والرخام، لوضع استراتيجيات وسياسات للشركات حسب واقع وحاجة ووضع كل شركة على حدا.

قائمة المراجع

- أبو حجير، طارق.(2014). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والازمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس فلسطين.
- ابو منديل، محمد(2008) واقع استخدام المزيج التسويقي واثره على ولاء الزبائن، رسالة ماجستير عمادة الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية، غزة فلسطين.
- احشيش، ماهر، والفلاح، بلال.(2018). تنظيم قطاع الحجر والرخام وزيادة تنافسيته، التحديات المطلوبة والتدخلات المطلوبة، معهد ماس للدراسات والبحوث، رام الله، فلسطين.
- بحر، غسان.(2017). أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم: دراسة حالة مشاريع حضانة الاعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ثوابته، عائشة(2017) أثر المعوقات الداخلية الخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، رسالة ماجستير عمادة الدراسات العليا جامعة القدس، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني(2018) التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت (2017) النتائج النهائية - تقرير المنشآت، رام الله . فلسطين.
- جوبلو، ياسين(2017) دور العلاقات العامة في التعامل مع المخاطر التسويقية،دراسة حالة بنك البركة فرعي عين مليلة وقسنطينية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي - الجزائر ،
- الدريني، حسين(2010) الابتكار تعريفه وتنميته، جامعة قطر- قسم على النفس التعليمي، 1: 162

الريماوي، ميسون(2016) السلامة في مواقع العمل دليلك الي سلامتك، وزارة العمل، قسم السلامة والصحة المهنية.

الزعبي، علي. (2010). إدارة المخاطر ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة سعد دحلب 4: 27-46.

سلامة، ثامر(2016) أثر المخاطر التسويقية المصاحبة للخدمات المصرفية الالكترونية على قرار التعامل معها: دراسة تطبيقية على عملاء البنك العربي الاسلامي الدولي / مدينة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، الاردن.

الصحراوي، ايمان(2016) إدارة المخاطر الائتمانية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البنوك مع الاشارة للقطاع المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 16(16): 219-258. الصميدعي، محمود، العسكري، احمد(2008) مخاطر تنفيذ الأنشطة التسويقية في نظمت الاعمال: دراسة تطبيقية في منظمت الاعمال الاردنية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، جامعة الزيتونة الاردنية، الاردن.

عبدلي، لطيفة (2012) دور ومكانه ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان الجزائر.

عوض الله، محمد(2017) ضعف القطاعات الانتاجية الفلسطينية واثره على الصادرات، قسم الاقتصاد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الازهر. غزة.

غانية، هيفاء(2015) ادارة المخاطر المصرفية على ضوء مقرارات بزل 2 و 3 دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية وكالات الوادي (BNA – BDL – BES)، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر .

فرحان، منال وآخرون(2019) الاستراتيجية الوطنية للتصدير، دولة فلسطين-2014-2018، الاتحاد الاوروبي، مركز التجارة الفلسطيني-بال توريد، رام الله، فلسطين.

المساعد، زكي.(1997). التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران، عمان.

معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني(2006) قطاع الصناعات الحرفية غير المنظم في الاراضي الفلسطينية: الواقع والافاق.

معهد الابحاث التطبيقية(2010) دليل مدينة بيت لحم، معهد اريج، محافظة بيت لحم دراسة التجمعات السكانية.

النجار، غسان (2017). أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم: دراسة حالة مشاريع حاضنة الاعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية، غزة.

يونس، داليا، الرئيس، ياسمين (2011) تقييم وضع ادارة المخاطر في المؤسسات الاهلية المحلية في مدينة غزة، بحث لنيل شهادة الدبلوم المهني، الجامعة الاسلامية، غزة.

المراجع الالكترونية

اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين متوفر على: www.usm-pal.ps/industry.php?lng

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 1/11/2020

<http://https://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=3842>

مدونة ابحاث (2014) متوفر على: http://ab7aath.blogspot.com/2014/04/blog-post_3.html

مركز التجارة الفلسطيني (PALTRADE) التقرير السنوي:

<https://www.paltrade.org/upload/multimedia/admin/2018/09/5b9e0b07a1fc0.pdf>

معهد البحوث التطبيقية(2018)، " بين التنمية الاقتصادية وحماية البيئة، المحاجر الفلسطينية قضية

مستمرة - ارقام وحقائق"، منشور بتاريخ 2018/2/19 متوفر على: <http://www.warij.org/latest->

[newes/736](http://www.warij.org/latest-newes/736)

هيئة تشجيع الاستثمار الفلسطيني(2017) قطاع الحجر والرخام على الرابط الآتي:

http://www.pipa.ps/ar_page.php?id=1ae39by1762203Y1ae39b

المراجع الاجنبية:

Al Jabaree, M, et al (2018) **Stones and marble sector export strategy(214-218)**, The International Trade Centre (ITC) is the joint agency , Ministry of National Economy (MONE), Palestine Trade Center (PalTrade), Ramallah , Palestine.

Gainsbury S M, King D L, Russell A M T, et al. (2016) Exposure to and Engagement with Gambling Marketing in Social Media: Reported Impacts on Moderate-Risk and Problem Gamblers[J]. **Psychology of Addictive Behaviors**, 2016, 30(2):270-276.

Holton. G. Retrieved September 2, 2016, from: Glynholton.com

<https://www.glynholton.com/exclusive/upside-risk-downside-risk>

Larsson, L S, Champine, D, Hoyt, D, et al. (2015) Social Marketing Risk-Framing Approaches for Dental Sealants in Rural American Indian Children[J]. **Public Health Nursing**,32(6):662-670.

- Meber, R. & Ledges, A. (2003). **Risk management in the business Enterprise**, Illions, Richard D. Ilwin.
- Moss C B, Ford S A, Mario C. (2016) Effect of Debt Position on the Choice of Marketing Strategies for Florida Orange Growers: A Risk Efficiency Approach[J]. **Journal of Agricultural and Applied Economics**, 2016, 23(2):103-112.
- Palestinian Federation of Industries. (2005). **Palestinian Marble and Stone Industry**. Islamic Development Bank.
- Pervez, A. K., Uddin, E., Shah, A. A., Prodhan, F. A., & Sheikh, M. (2019). Fuzzy-Likert scale based assessment of marketing risk faced by the hybrid rice growers of Bangladesh. **Економикапољопривреде**, 66(1): 113-121.
- Pon. D.J. (2010). **Strategic Risk Management: Application to Manufacturing**. Department Mechanical Engineering, University of Canterbury, Christchurch, New Zealand.
- Rutkauskas, A. V., & Ginevičius, A. (2011). Integrated management of marketing risk and efficiency. **Journal of business economics and management**, 12(1), 1-23.
- Srivastava N, Dash S B, Mookerjee A. (2016) Determinants of brand trust in high inherent risk products: The moderating role of education and working status[J]. **Marketing Intelligence & Planning**, 34(3):394-420.
- Tkachenko, V., Kwilinski, A., Tkachenko, I., & Puzyrova, P. (2019). Theoretical and methodical approaches to the definition of marketing risks management concept at industrial enterprises. **Marketing and Management of Innovations**.
- Tupa, J. Simota, J. & Steiner, F. (2017). **Aspects of risk management implementation for Industry 4.0**. Department of Technologies and Measurement, University of West Bohemia, Univerzitní 8, 30614 Pilsen, Czech Republic.
- Zhang, Y., & Gao, X. (2019). Research on Marketing Risk Evaluation Method Based on Consumer Behavior Analysis, **International Workshop on Advances in Social Sciences**. IWASS, P: 1422-1426

ملحق الدراسة

ملحق رقم (1): المقابلة

ملحق رقم (2): عرض إجابات أفراد عينة الدراسة

ملحق رقم (3): تحليل البيانات

ملحق (4) اسماء المبحوثين



ملحق رقم (1): المقابلة

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد الإدارة والاقتصاد

دراسة بعنوان:

واقع إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم

أخي المبحوث أختي المبحوثة

تحية طيبة وبعد،

تهدف الدراسة التعرف على "واقع إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم". لذا يرجى التكرم بإجابة أسئلة المقابلة بما يتفق ووجهة نظرك، وأن تجيب بصراحة، حيث لا توجد إجابات صحيحة وإجابات خاطئة فكل إجابة تعد صحيحة طالما أنها تعبر عن رأيك في نفسك بصدق، علماً أن جميع البيانات والمعلومات سوف تعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحثة: نداء حسين

بإشراف: أ. د. محمود الجعفري

السؤال الأول: ما أبرز المخاطر التسويقية التي تواجه منشآت قطاع صناعة الحجر والرخام؟

هل هي كالاتي:

- 1.1 المنتج
- 1.2 العلامة التجارية
- 1.3 الطاب
- 1.4 التركيز
- 1.5 السعر
- 1.6 التوزيع والترويج
- 1.7 العمليات
- 1.8 السمعة
- 1.9 المبيعات والحصة السوقية
- 1.10 التنافس المحلي
- 1.11 تكلفة الانتاج

السؤال الثاني: هل يتوافر لدى المنشأة فريق متخصص في إدارة المخاطر؟ إذا كان الجواب لا،

فلماذا لا يوجد؟ وإذا كان نعم، ما أبرز المهام التي يقوموا بها؟

- 2.1 هل موظف ضبط الجودة يقوم بمهمة إدارة المخاطر
- 2.2 انعدام فهم مصطلح إدارة المخاطر وانعدام الثقافة عامل مؤثر على انعدام وجود فريق متخصص

2.3 تطبيق المعايير الدولية وإعطاء التوجيهات كافية ليتم اعطائه من قبل موظف ضبط الجودة

السؤال الثالث: برأيك، هل ترى أنه من الضروري أن يتوافر لدى المنشأة فريق متخصص في إدارة المخاطر التي قد تواجه المنشأة؟ وضح الإجابة مع التعليل من فضلك؟

3.1 هل من الصعب وجود فريق متخصص خاص بالمنشأة او يفضل ان يكون هذا الفريق من جهات أصحاب الاختصاص مثل اتحاد الحجر مثلاً؟

3.2 هل وجود فريق مختص بإدارة المخاطر مرتبط بالحكومة لإعطاء التوجيه اللازم

3.3 فريق إدارة المخاطر مرتبط فقط بدائرة التسويق لدى المنشأة؟

السؤال الرابع: ما أبرز طرق إدارة المخاطر التسويقية التي تحقق بمنشآت صناعة الحجر والرخام؟

4.1 التدريب والتأهيل بخصوص إدارة المخاطر التسويقية والخبرة في هذا المجال قادرة على تحديد حركة الحجر والرخام في السوق المحلي والدولي.

4.2 وجود تسهيلات لدخول سوق الحجر وتصديره بالخارج، وجود مختص لتسهيل التفاوض ووصول الى اتفاق لزيادة القدرة التنافسية بالسوق المحلي.

4.3 تفعيل دور اتحاد الحجر والرخام اتجاه منشآت الحجر والرخام

4.4 تخفيض تكلفة الإنتاج من كهرباء وماء.

السؤال الخامس: برأيك، هل هناك علاقة ما بين حجم الإنتاج وبقاء المنشأة من جهة وما بين إدارة

المخاطر من جهة أخرى؟ نرجو توضيح الإجابة من فضلك

5.1 هل العلاقة وثيقة بين حجم الصناعة وإدارة المخاطر

5.2 زيادة عملية التسويق للحجر والرخام يؤدي الى زيادة المخاطر.

5.3 زيادة الإنتاج تؤدي الى بقاء المنشأة وقت أطول.

جدول (2) معلومات حول شركات الدراسة:

اسم الشركة	سنة التأسيس	المحافظة	مجال التخصص	المنصب الإداري	عدد الموظفين
نصار ستون علاء نصار	1984	بيت لحم	الحجر والرخام	مدير عمليات	600 بجميع البلدان فلسطين، الأردن، عمان ما قبل الكورونا و400 موظف بجميع الفروع ما بعد الكورونا
اسوار منير سليم	2008	بيت لحم	الحجر والرخام	مالك المنشأة	18 قبل أزمة كورونا 8 بعد أزمة كورونا
شركة الاحلام الجديدة للحجر والرخام جودت سهيل	1995 المصنع الأساسي تأسس 1995 2018 المصنع الجديد تأسس ب2018	بيت لحم	الحجر والرخام	مالك المنشأة	18 عامل المصنع الجديد 5 قبل الكورونا و3 بعد الكورونا
الشركة العمرانية لمجموعة احجار القدس م. أوريانا ناصر	1999 المصنع تاسس في 1999 الشركة تأسست في 2011	بيت لحم	الحجر والرخام	شريك اداري	من قبل الكورونا 50-60 عامل بعد الكورونا 30 عامل
شركة والصاحب للحجر والرخام هشام الصاحب	1991	بيت لحم	الحجر والرخام	مالك المنشأة	25 عامل بدأت 100 عامل في 2016
شركة الحلايقة للحجارة والرخام اسحق الجعفري	1970 1999-مكتب تمثيلي في العاصمة الأردنية عمان	بيت لحم	الحجر والرخام	مدير المالي	بعد الكورونا 6 اداريين و5 عمال
شركة فنون للحجر المنحوت نجيب ناصر	شهر آب 2013	بيت لحم	الحجر والرخام	مالك المنشأة	75% من فريق العمل إناث

وقد قسمت الى خمسة أقسام على النحو التالي:

أبرز المخاطر التسويقية التي تواجه منشآت الحجر والرخام في القطاع الصناعي

جدول رقم (3): ما أبرز المخاطر التسويقية التي تواجه منشآت قطاع صناعة الحجر والرخام؟

الشركة	ما أبرز المخاطر التسويقية التي تواجه منشآت قطاع صناعة الحجر والرخام؟
شركة نصار	<p>صغر حجم السوق المحلي بحيث يناسب القدرات الانتاجية المتوفرة محلياً، حين هناك الكثير من قام بتطوير نفسه في السوق بمختلف المستويات، ولكن في فلسطين لا يوجد من واكب حركة التطور المستمر في صناعة الحجر حتى شركة نصار، لكننا ما زلنا نتعلم ونتعرف على الاشياء والافكار الجديدة بالسوق، كما ان حجم الانتاج في بلادنا لا يجد السوق المحلي كاف لاستيعاب مما انتجه الى التصدير. وأيضاً، التذبذب في السوق الدولي خاصة خلال الاربع سنوات الاخيرة، ووجود انهيار وتراجع الكثير من الاسواق ما بعد عام 2008 كالسوق الامريكي مثلاً باعتبارنا نتعامل مع التنافس الخارجي وليس المحلي، بالإضافة الى عدم استقرار التسويق والانتاج تبعاً للأمر السياسي. وسوء اداء الوضع الاقتصادي بشكل عام في العالم، لان الصناعات الفلسطينية تعاني ظلاماً كبيراً من الدولة نفسها في البداية لغياب القواعد المنظمة، مما يضطرنا الى التفكير ضمن الدائرة المغلقة وعدم النظر الى الخارج. ويضاف الى ذلك ضعف الترويج والتعريف بالمنتجات الفلسطينية في المعارض والاسواق الدولية، خاصة في ظل تولي الكثير من الحكومات للدعم المالي للمعارض الخارجية التي تعرّف بالمنتج، وبالتالي فإننا نعاني افتقار الدعم الحكومي لجميع الصناعات، وعدم دعمها للمعارض مادياً وتقديم التسهيلات ربما</p>

<p>يعود السبب في ذلك الى سوء الوضع السياسي والمالي للحكومة.</p>	
<p>ان المخاطر التسويقية عالية جداً والتسويق يتم فقط مع اسرائيل بحين يعد السوق الاسرائيلي هو سوق جذاب أستطيع تحقيق الارباح من خلاله حيث انها أكبر سوق استهلاكي للحجر في فلسطين وحتى أن الاسعار بها أفضل من الخارج، كما أصبح ما يقارب 90% من السوق المحلي حجر تركي مستورد، وقد كانت الصادرات الفلسطينية قبل 10 سنوات بما يقارب 50% والان فقط 5% تقريباً، وبالنسبة لي لم يعد هناك طلب على الحجر المحلي مما يضطرنني الى الاستيراد من مصر وتركيا لإبقائي في السوق والقدرة على إدارة الشركة والسيطرة عليها. تغيرت احوال الحجر ب آخر سنتين حيث ازدادت صعوبة المنافسة، حيث ان تكلفة الانتاج والكهرباء وتكاليف المياه والتخلص من النفايات مرتفعة جداً بالمقارنة مع باقي دول العالم، مما يعيق القدرة على التنافس مع الدول الاخرى كالحجر المصري وايضاً كالمنتج التركي ذي الجودة العالية وبأسعار مقبولة على سبيل المثال منذ اخر 3 سنوات مما أثر على السوق الفلسطيني. كما ان جميع المعارض تتم في العادة بتمويل مالي خارجي ومن النادر ان تتم دون ذلك.</p>	<p>شركة اسوار</p>
<p>التحديات مع الاحتلال الاسرائيلي حين يوجد الحجر بكثرة في منطقة C والتي تقع تحت سيطرة الاحتلال مع ارتفاع كلفة تصنيع الحجر الطبيعي مقارنة مع الحجر الصناعي، زيادة المنافسة في السوق الفلسطيني لدخول الحجر من الخارج بأسعار منافسة وجودة عالية كالحجر التركي والمصري، وفتح باب الاستيراد والتصدير معهم من قبل الشركات.</p>	<p>الاحلام</p>

بما ان الانتاج ذو جودة عالية فإن تكلفته كبيرة وفي المقابل فإن حجم الحصة من السوق المحلي متدنية جداً بسبب شدة التنافس في الاسواق المحلية، لذا اعتمدنا على الاسواق الاسرائيلية حيث نصدر ما يقارب 80% من الانتاج الى اسرائيل الا ان المشكلة اصبحت في تنافس الاسواق الاقليمية كالأسواق التركية والمصرية منذ عام 2016 ما أثر على حجم الحصة السوقية لمنتجاتنا، اما بالنسبة للتصدير هناك مشكلة اخرى حين اصبح هناك انواع من الحجر والرخام التي لم تكن دارجة في خارطة الاسواق العالمية كالحجر البرازيلي والايروني والهندي والتي اصبحت عنصر منافس جداً لمنتجاتنا في التصدير للأسواق الخارجية التي كانت سوق حيوي لمنتجاتنا حتى عام 2012، والآن لم يتبق الا الاسواق الخليجية في ظل الصعوبات والمعوقات السياسية بالدرجة الاولى مع وضعها لكثير من العراقيل على المرور. كما ان ارتباطنا مع الأسواق الاسرائيلية هو ارتباط عضوي لأنه سوق قريب كما ان مشاكل التحصيل ليست كالأسواق الاخرى من ناحية الاطمئنان من ناحية الدفع والتحصيل والمتابعة، بالإضافة الى سهولة النقل والراحة اثناء التعامل مع الزبون. كما ان معظم الشركات الاسرائيلية الكبرى لها مندوبين ومؤلفين من الضفة الغربية يتابعونها على ارض المصنع. ولقد تعاملنا مع الاسواق الامريكية ولم يتم الدفع لنا ولا يوجد اجراءات قانونية او مؤسسات لحمايتنا. صحيح أن إمكانيات اتحاد الحجر والرخام المحدودة والمعوقات التي يواجهها، الا ان دورها غير كافٍ لحماية المنشآت بحيث انه لا يستطيع القيام بأكثر من دوره البسيط تجاه منشآت الحجر والرخام.

السهييل
والصاحب

<p>ترتبط بالوضع العام للبلد والبيئة الخارجية المحيطة لأنها أكثر من 90% من منتجاتنا للتصدير الخارجي وعدم توافر السيولة الكافية، بالإضافة الى قيام الكثير من الشركات المحلية باكتساح الاسواق وهذه المنافسة الغير شريفة مما يعيق عمل الشركات الاخرى وتنفيذ مشاريعها واستثماراتها، كما أثرت الازمة الاقتصادية عام 2008 على الاقتصاد، بالإضافة الى ضعف الدعم المالي والتسويقي للمنتج الفلسطيني في المعارض الخارجية وذلك لأسباب سياسية بعد توقف الدعم الامريكي عن فلسطين، مما أدى الى تقليل عدد المشاركين من السوق المحلي .</p>	<p>العمرانية لأحجار القدس</p>
<p>ضعف الطلب في السوق المحلي و ضعف الطلب في السوق الإسرائيلي و ضعف الطلب في الاسواق العالمية الى تعمل بها الشركة.</p>	<p>الحلايقة</p>
<p>المنافسة المحلية ودخول حجر من الخارج الى السوق الفلسطيني كالحجر التركي والمصري، لذلك قد توجهنا لفن الحجر حتى نستطيع المنافسة في السوق، بالإضافة الى التكلفة الكبيرة المطلوبة لتصنيع الحجر، كقواتير الكهرباء الباهظة، وتكاليف الايدي العاملة، وتكاليف وصعوبات النقل، مما يزيد من حجم المخاطرة.</p>	<p>فنون</p>

جدول رقم (4): هل يتوافر لدى المنشأة فريق متخصص في إدارة المخاطر؟ إذا كان الجواب لا،

فلماذا لا يوجد؟ وإذا كان نعم، ما أبرز المهام التي يقوموا بها؟

هل يتوافر لدى المنشأة فريق متخصص في إدارة المخاطر؟ إذا كان الجواب لا، فلماذا لا يوجد؟ وإذا كان نعم، ما أبرز المهام التي يقوموا بها؟	الشركة
<p>لا يوجد فريق متخصص لإدارة المخاطر ولكننا نتعامل بجدية ومهنية في هذا الملف من مجلس إدارة شركة نصار كمجموعة، لأننا نولي الاهتمام للقيام بالدراسة الدائمة وتقديم التوجيه، ويقوم موظف ضبط الجودة بعمليات الاشراف والمراقبة للخطوط والابعاد والقياسات والتحميل ومعالجة المشاكل الخاصة بالحجر وهو مرتبط مع الإدارة العليا معي انا مباشرة.</p>	شركة نصار
<p>لا يوجد فريق معين لكن نعطي لكل عامل مجاله الخاص في العمل، فمثلاً إذا كان هناك غبار نزودهم بالكمامات، وإذا كانت منطقة مواد كيميائية نزودهم بالقفازات ولبس الاحذية الخاصة للحجر. ومن ناحية تسويقية هناك مهندس ضبط جودة من خريجي جامعة البوليتكنك الخليل قسم الحجر هو المسؤول عن الجودة بحيث يقوم بتطبيق المعايير الدولية بالإضافة الى اعطائه بعض التوجيهات الناتجة من خبرتي العملية، ويتم بتطبيق قرار (i9001) ليس بالتصنيف انما من خلال الخبرة والمعرفة بالسوق الذي يحتاج الى منتج ذي جودة عالية بتغليف مميز لوجود منافسة عالية.</p>	شركة اسوار
<p>نعتمد فقط على مهندس ضبط الجودة للإشراف على المنشأة لامتلاك الخبرة الكافية في الحجر وتصنيع، كما ان وجود فريق متخصص يزيد من التكاليف على عاتق</p>	الاحلام

المنشأة.	
<p>يوجد مراقب عام للمنشأة وهناك مدير للإنتاج لمراقبة الجودة كونها عمود الانتاج من ناحية القص والتلميع وكل ما يتعلق بالإنتاج، كما ان المنشأة على اقسام، فهناك قسم المبيعات والانتاج والمسؤول عنه هو الذي يتولى الاشراف على الانتاج والعاملين، وقسم المالية الذي يتناول مراقبة الامور المالية، لكن لا يوجد فريق متخصص لإدارة المخاطر لان هذه المسؤولية تقع على عاتق مجلس الادارة نفسه، لان عدد العمال في أفضل الحالات قد يصل الى 100 عامل فلا نحتاج الى فريق متخصص.</p>	<p>السهيل والصاحب</p>
<p>لا يتوافر كادر متخصص لإدارة المخاطر والسبب في ذلك يعود الى قلة كفاءة العمال والموظفين فكيف إذا أردنا شخص كفؤ ومؤهل للقيام بإدارة المخاطر لكل المنشأة، لذا هناك احتمال شبه معدوم لوجود شخص لإدارة المخاطر في الشركة، ولا يوجد احتمال لتخصيص كادر في شركتي وارى ان مهندس ضبط الجودة كافي للقيام بهذه المهمة.</p>	<p>العمرانية لأحجار القدس</p>
<p>لا يوجد فريق ادارة المخاطر ولم يكن موجود يوما لعدم وجود هذه الوظائف.</p>	<p>الحلايقة</p>
<p>لا يوجد بالمنشأة فريق متخصص لإدارة المخاطر وذلك بسبب قلة عدد الايدي العاملة حين ان معظم العاملين هم مهندسو تصميم وفنون، بالإضافة الى التطور التكنولوجي والالكتروني الذي تعتمد على المنشأة. لكن إذا استطاع اتحاد الحجر والرخام القيام بذلك فستكون خطوة جيدة للأمام على مستوى صناعة الحجر بشكل عام.</p>	<p>فنون</p>

جدول رقم (5): برأيك، هل ترى أنه من الضروري أن يتوافر لدى المنشأة فريق متخصص في إدارة

المخاطر التي قد تواجه المنشأة؟ وضح الإجابة مع التعليل من فضلك؟

برأيك، هل ترى أنه من الضروري أن يتوافر لدى المنشأة فريق متخصص في إدارة المخاطر التي قد تواجه المنشأة؟ وضح الإجابة مع التعليل من فضلك؟	الشركة
<p>من الصعب وجود فريق او دائرة متخصصة لإدارة مخاطر كل شركة لكن الافضل ان يكون هناك إدارة خاصة لإدارة المخاطر في اي جهاز تنظيمي كأن يكون هذا الفريق من قبل اتحاد الحجر والرخام نفسه، والقيام بالتوجيه. اما بالنسبة لشركتنا فلا يوجد فريق متخصص فيها، لأن هذا مشروع اعتبره كبيراً لأنه يشمل الكثير من الجوانب وتحتاج الى اشخاص متخصصين، بالإضافة الى ان معايير هذا الفريق يجب ان تكون مرتبطة بالحكومة لذلك اقترح ان يكون من الجهاز التنظيمي في اتحاد الحجر والرخام للقيام بالإرشاد والتوجيه. اما بالنسبة للمخاطر التسويقية فهي ايضاً تقع على عاتقهم وذلك بالاتفاق مع المناطق الاخرى، واقتراح السياسات التسويقية بناءً على الدراسات التي يتوصلون لها، بحيث لا يمكن تخصيص هذا الموضوع على المنشأة نفسها لان ذلك يمكن لمنشأة ان تستطيع العمل به ومنشأة اخرى لا تستطيع. اما المخاطر المالية فأنا اؤيد وجود هذا الفريق من الجهاز التنظيمي نفسه وليس من الشركة.</p>	شركة نصار
<p>المخاطر التسويقية تقع على عاتق فريق التسويق بالدرجة الاولى، الذي يتمثل بمالك الشركة وشريكه، اما المخاطر المهنية، فليس هناك حاجة لان منشأة صغيرة تتكون من 3 عمال لا تحتاج الى فريق بينما لو كانت منشأة كبيرة فقد يتطلب.</p>	شركة اسوار

<p>نعم أُويد وجود فريق متخصص لإدارة المخاطر في المنشأة من خلال جهة مختصة لتسهيل الامور المالية والتسويقية والمهنية ايضاً.</p>	<p>الاحلام</p>
<p>برأيي الشخصي ان الوضع لدينا كافٍ للسيطرة على جميع المجالات من خلال التقسيمات الادارية المسؤولة كلٍ على حدة، لان هذا الفريق سيحتاج الى تكاليف مالية، وفي ظل الوضع الراهن فان هذا سيعيق من التنافس في السوق. الا انه يفضل ان يكون هذا المشروع مُنفذ من قبل الاتحاد والجهات المسؤولة.</p>	<p>السهيل والصاحب</p>
<p>كُرأي شخصي فإن من الضروري ان يكون هناك كادر لإدارة المخاطر لكن الامكانيات لا تسمح لتطبيق في البلاد وربما بسبب عامل الثقافة وطبيعة العمل العائلي الشائعة في المصانع.</p>	<p>العمرانية لأحجار القدس</p>
<p>لا يوجد لدى تصور ما يمكن لهذا الفريق العمل به. ولكن اعتقد ان هذا الفريق ضروري للمؤسسات المالية مثل البنوك.</p>	<p>الحلايقة</p>
<p>هذا يعتمد على حجم المنشأة وعاملها، فمثلاً هناك بعض المنشآت تحتاج الى فريق كامل ومتخصص، في حين ان البعض الاخر يمكن ان يقوم به شخص واحد متخصص وقد يكون من قبل الادارة للإشراف على المخاطر التي تواجه المنشأة وكيفية التغلب عليها.</p>	<p>فنون</p>

جدول رقم (6): ما أبرز طرق إدارة المخاطر التسويقية التي تحقق بمنشآت صناعة الحجر

والرخام؟

ما أبرز طرق إدارة المخاطر التسويقية التي تحقق بمنشآت صناعة الحجر والرخام؟	الشركة
<p>توفير شخص متدرب ذو تأهيل عالي وخبرة مميزة وقادر على تحديد حركة هذا المنتج في السوق المحلي والدولي، وتقديم الاقتراحات والحلول تجاه حركة المنتج في السوق والتوقعات على المدى القصير والمتوسط.</p> <p>حيث انه ينقصنا التأهيل اللازم للكوادر وبمعنى ادق لا توجد كوادر ولا يوجد اهتمام بهذا الامر ومن يهتم يبتعد عن هذا القطاع تدريجياً وإذا توفرت القدرة لتوفير كادر لكل خطر من المخاطر التي تواجه المنشآت فهذا سيفيد كثيراً ولكن ان كان هناك أنشطة مختلفة فمن المستحسن وجود دائرة.</p>	<p>شركة نصار</p>
<p>من خلال القيام بعملية التخصيص، وذلك بان يعمل كل شخص بمجال تخصصه ويتحدد كل شخص لمجال معين لزيادة الابداع، حيث أنه يتواجد لدينا شخص متخصص لقسم التسويق، وادارة الامور التسويقية.</p> <p>اما دور اتحاد الحجر والرخام في ذلك فإنه يتمثل بالجهود الكبيرة مع الحكومة لحل جميع هذه المشاكل، الا ان الظروف الاقتصادية وسياسات المنع وضعف اهتمام الحكومات بالقطاع على اعتبار أنه قطاع ناجح كما السابق، مما يعيق من القدرة على تطوير القطاع وحل مشاكله.</p>	<p>شركة اسوار</p>
<p>وجود تسهيلات لدخول الحجر وتصديره، ووجود من يستطيع التفاوض او الوصول</p>	<p>الاحلام</p>

<p>الى اتفاق لعمل هذه التسهيلات لزيادة القدرة على المنافسة في السوق المحلي، وزيادة القدرة على التصدير الى الخارج ايضاً.</p>	
<p>من خلال تنويع الاسواق التي نتعامل معها وخلق منتجات جديدة لتعويض الخسارة في الاسواق، الا ان حركتنا صعبة بسبب كثرة الزحام والتنافس في السوق، ويمكن الاتجاه بهذه الصناعة نحو الاتجاه التجاري او الاستيراد، ويجب ان يكون هناك تدخل من جهة الحكومة.</p>	<p>السهيل والصاحب</p>
<p>تفعيل دور اتحاد الحجر والرخام، وذلك بسبب ضعف دوره إتجاه المنشآت والمشاكل التي تواجهها كالضرائب والرسوم وغيرها من المشاكل، وعدم وجود الضوابط والقوانين الكافية لحماية المنتجين والانتاج على الرغم من دفع رسوم السنوي لدى اتحاد الحجر والرخام والالتزام معهم الا ان الخدمة التي يقدمونها لا تعود بضعف رسوم الاشتراك، لذا فان وظيفة الاتحاد هي تنسيقية أكثر منها كمؤسسة قادرة على اتخاذ القرارات.</p>	<p>العمرائية لأحجار القدس</p>
<p>العمل على ايجاد اسواق بديلة والتنمية الشاملة والتخطيط لاستخدام الحجر المحلي بدل المستورد في الاسواق المحلية على الاقل وذلك في المؤسسات والمرافق العامة.</p>	<p>الحلايقة</p>
<p>التقليل من تكاليف المواصلات الخاصة بالعاملين، وفواتير الكهرباء والايدي العاملة التي تعد الاعلى تكلفة بين الدول المجاورة.</p>	<p>فنون</p>

جدول رقم (7): علاقة ما بين حجم الإنتاج وبقاء المنشأة من جهة وما بين إدارة المخاطر من جهة

أخرى؟ نرجو توضيح الإجابة من فضلك

برأيك، هل هناك علاقة ما بين حجم الإنتاج وبقاء المنشأة من جهة وما بين إدارة المخاطر من جهة أخرى؟ نرجو توضيح الإجابة من فضلك	الشركة
<p>نعم هناك علاقة وثيقة بين الحجم الصناعة وإدارة المخاطر بحيث ان انتاج اي منشأة بشكل عام يرتبط بالمخاطر اليومية التي تواجهها كما ان زيادة انتاجها المحلي والاقليمي يزيد من قدرتها على التأقلم مع المخاطر الناجمة وخاصة المخاطر التسويقية منها وشدة المنافسة السوقية على المستوى المحلي او الاقليمي.</p> <p>فبذلك كلما كان الانتاج أكثر كلما حافظ ذلك على بقاء الشركة بالإضافة الى ارتباط حجم الانتاج بوجود إدارة للمخاطر. على سبيل المثال، في حالة ان الإنتاج ضئيل ولا أستطيع اغلاق ابواب الشركة فيستوجب عليّ السيطرة على الشركة والعاملين والإدارة للحفاظ على الاستمرارية. اما بالنسبة للمخاطر المالية، يجب عدم تسليم البضاعة الا حين الدفع ولا بد من توجيه سياسات عليا لتتماشى مع السوق وهناك أكثر من طريقة تسويقية للقيام بذلك وذلك بناء على الخبرة السوقية الكبيرة فأصبحت هناك قدرة كبيرة لتوجيه أنفسنا. وتم تطوير الآلات والاعتماد عليها أكثر من الايدي العاملة بناءً على الوضع المالي العام لعدم توافر السيولة الكافية لدفع رواتب 300 عامل على سبيل المثال، فهذا يعتمد على إدارة مالية وإدارة مخاطر وما يترتب علينا التزامات للقيام بتوجيه المصانع</p>	شركة نصار

<p>والعمال عندما لا تتوفر النظرة والخبرة للتعامل مع الامور التي يستوجب الحذر منها. ولا يوجد اي اعتراض ولا حتى من الناحية المالية على وجود إدارة متخصصة بالمنشأة ايضاً واستعد لتدريبها وتأهيلها، لكن الموضوع يحتاج الى كوادر مسهلة وليست اي كوادر، فحين توظيف أكثر من 30 ألف موظف فانهم يحتاجون الى تدريب وتوجيه وتزويد المعلومات. نحن نعمل مع شركة في رام الله لتطوير مراحل التدريب للعاملين من ناحية تدريب واشراف والتقييم.</p>	
<p>كلما زاد التسويق والانتاج الشهري كلما زادت المخاطر وامكانية وقوع الازعاجات وذلك بسبب زيادة عدد الساعات المطلوبة في العمل لتغطية حاجة السوق، علاقة طردية، مما يزيد من تحديات بقاء الشركة وخاصة مع عدم وجود حاضنة ودعم من الحكومة او توفر الايدي العاملة المسهلة، بالإضافة الى وجود المنتج الاجنبي الذي ينافس السوق، مما يزيد من الجهود المبذولة للحفاظ على المنشأة. في العادة يكون الاتحاد بمناشير الحجر عبارة عن تنسيق وتسهيل معاملات ومعالجة المشاكل الضريبية واعطاء التصاريح ولكل شركة إدارة خاصة.</p>	شركة اسوار
<p>كلما زاد الانتاج كلما حافظ ذلك على بقاء المنشأة اما إذا كان انتاجها متدني فلن يسمح للمنشأة بالتطوير والاستمرارية، كما انه يجب التحكم بالمخاطر التي تواجه المنشأة لتقليل حجم الركود الاقتصادي الذي قد يصاحب انخفاض الانتاج.</p>	الاحلام
<p>كلما زاد الانتاج كلما زادت استمرارية وديمومة المنشأة والانتظام بالعمل والتسويق، اما بالنسبة للعلاقة مع المخاطر فهناك علاقة طردية، فكلما زاد الانتاج زادت نسبة وقوع الازعاجات بسبب زيادة ساعات العمل.</p>	السهيل والصاحب

<p>نعم بالطبع علاقة طردية كلما زاد الانتاج زاد من استمرارية المنشأة وبقاءها. ولا يوجد هناك علاقة بين حجم المخاطر وارتفاع الانتاج لان ذلك يرجع الى سوء استخدام العامل نفسه وعدم التزامه بالقواعد اثناء العمل لذا لا بد من اكتساب المهارات البسيطة والعمل به لتجنب وقوع الاصابات.</p>	<p>العمرائية لأحجار القدس</p>
<p>نعم هناك علاقة كبيرة بين حجم الانتاج وزيادة التدفق النقدي للمؤسسة فكلما زاد الانتاج يزيد التدفق النقدي ويكون هناك وظائف جديدة وعمل للمكاتب الاستشارية للحصول على شهادات من عدة مجالات للشركة.</p>	<p>الحلايقة</p>
<p>كلما زاد الانتاج كلما حافظ ذلك على بقاء المنشأة والعكس صحيح، كما انه يجب التحكم بالمخاطر التي تواجه المنشأة لتقليل حجم المخاطر ومساعدتها على الاستمرارية.</p>	<p>فنون</p>

ملحق رقم (3) تحليل البيانات بواسطة التكرارات

النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة

السؤال الأول: ما أبرز المخاطر التسويقية التي تواجه منشآت قطاع صناعة الحجر والرخام؟

للإجابة على هذا السؤال عملت الباحثة على احصاء التكرارات الخاصة بالإجابات على السؤال من قبل الشركات وكان كما في

الجدول (8) أبرز المخاطر التسويقية التي تواجه منشآت قطاع صناعة الحجر والرخام؟

السؤال الأول	الإجابة	التكرار
ما أبرز المخاطر التسويقية التي تواجه منشآت قطاع صناعة الحجر والرخام؟	صغر حجم السوق المحلي	7
	التذبذب في السوق الدولي	2
	عدم استقرار الانتاج والتسويق	2
	بسبب الظروف السياسية(الاحتلال)	7
	الاتفاقيات التي حكمت التجارة الفلسطينية وربطها بإسرائيل	5
	ضعف مستوى الدعم الحكومي لسوق الحجر والرخام	4
	ضعف مستوى التسويق بشكل عام	1

من الجدول رقم (1) يتبين أن الظروف الخاصة بالاحتلال وصغر حجم السوق المحلي تشكل المخاطر الأبرز بالنسبة لشركات الحجر والرخام، ثم الاتفاقيات التي حكمت التجارة الفلسطينية وربطها بإسرائيل، ثم ضعف مستوى الدعم الحكومي للقطاع.

تشير احصائيات هيئة تشجيع الاستثمار (2017) أن 65% من سوق الحجر الفلسطيني يذهب الى الاحتلال الاسرائيلي، أي إن غالبية السوق الفلسطيني إنما يذهب للإسرائيليين، وذلك لكون هذا السوق

يعد من أكثر الاسواق استهلاكاً، باعتبار أن اتفاقيات التجارة بين الفلسطينيين والاسرائيليين، تعطي الاسرائيليين حق السيطرة على المنافذ البحرية.

ثم يأتي في المرتبة الثانية السوق المحلي الفلسطيني، والتصدير فيما يعد، وهو بنسبة قليلة جداً مقارنة بما يصل السوق الاسرائيلية، والسوق العالمي يمكن أن يكون مفتوحاً للحجر الفلسطيني بكافة أشكاله لو لم يكن هناك احتلال للأرض الفلسطينية، وتحكم بالتصدير والمعايير، إضافة الى الاتفاقيات التي تمنع حرية الحركة التجارية للفلسطينيين مع العالم الخارجي، كل ذلك شكل أكبر المخاطر على الصناعة، فيما يعد ضعف مستوى الدعم الحكومي مهماً أيضاً، فالاهتمام بقطاع الحجر كقطاع ذو مكانه في الاقتصاد الفلسطيني بما يقدمه من خدمات، وتوفير العمالة ودفع الضرائب، فهو يحتاج أسوة بالقطاعات الاخرى للاهتمام والدعم، وتوفير سوق خارجي لتصدير المنتجات الفلسطينية من الحجر والرخام.

السؤال الثاني: هل يتوافر لدى المنشأة فريق متخصص في إدارة المخاطر؟ إذا كان الجواب لا، فلماذا لا يوجد؟ وإذا كان نعم، ما أبرز المهام التي يقوموا بها؟

الجدول (9) للإجابة على هذا السؤال عملت الباحثة على احصاء التكرارات الخاصة بالإجابات على

السؤال من قبل الشركات وكان كما في

التكرار	الاجابة	السؤال الثاني
6	لا	هل يتوافر لدى المنشأة فريق متخصص في إدارة المخاطر؟ إذا كان الجواب لا، فلماذا لا يوجد؟ وإذا كان نعم، ما أبرز المهام التي يقوموا بها؟
6	عدم وجود اختصاص في هذا المجال	
3	يقوم المراقب العام بالمهام	
2	يقوم مراقب الجودة بالمهام	

أشارت النتائج حسب الجدول (4) بعدم وجود فريق مختص في المنشآت بنسبة 85.7%، كذلك عدم وجود اختصاص واحد يشمل العمل في هذا المجال بنسبة 85.7، وتبين من النتائج ان من يقوم بهذه المهام إمام المراقب العام بنسبة 42.8%، أو مسؤول الجودة بنسبة 28.5%.

يمكن تفسير هذه الاجابة بكون قطاع الحجر يحتاج فعليا الى رقابة عالية، والى فريق كامل لإدارة المخاطر، ولكن تبين من طريق الاجابات، بأن الادارات العامة لهذه الشركات تطمح في ان يكون الفريق مكون من شخص واحد ملم بكافة التفاصيل، وذلك من اجل خفض مستوى التكلفة في هذا المجال، والحقيقة هي أن هذا المجال يحتاج الى فريق ذو خبرات مختلفة، ولذلك لا يتواجد في أي من الشركات أي فريق مختص لإدارة المخاطر.

السؤال الثالث: برأيك، هل ترى أنه من الضروري أن يتوافر لدى المنشئة فريق متخصص في إدارة المخاطر التي قد تواجه المنشئة؟ وضح الإجابة مع التعليل من فضلك؟؟

للإجابة على هذا السؤال عملت الباحثة على احصاء التكرارات الخاصة بالإجابات على السؤال من قبل الشركات وكان كما في

الجدول (10) الشركات وكان كما في أشارت نتائج الجدول (5)

التكرار	الاجابة	السؤال الثالث
6	لا	برأيك، هل ترى أنه من الضروري أن يتوافر لدى المنشئة فريق متخصص في إدارة المخاطر التي قد تواجه المنشئة؟ وضح الإجابة مع التعليل من فضلك؟
2	لعدم وجود فريق قادر على ادارة المخاطر كافة	
1	صغر حجم المنشآت يقلل من الحاجة الى فريق	
1	ليس هناك ضرورة	

أشارت نتائج الجدول (5) بأن شركات قطاع الحجر لا ترى بضرورة وجود فريق مختص لإدارة المخاطر، وذلك بنسبة 85.7%، وتمثلت الاسباب لديهم بعدم وجود الاختصاص في الجامعات المحلية، وأن هناك صغر في حجم الشركات، مما يعني عدم ضرورة ذلك.

ويمكن تفسير هذا التوجه من قبل شركات الحجر والرخام بكونها شركات صغيرة ومتوسطة، وعدد العمالة فيها قليل، وخطوط الانتاج محدودة، وهذا يمكن السيطرة عليه من قبل العاملين العاديين، ومع وجود فني، او مهندس مختص للرقابة العامة، لذلك لا يرون في وجود فريق مختص اهمية لديهم.

السؤال الرابع: ما أبرز طرق إدارة المخاطر التسويقية التي تحقق بمنشآت صناعة الحجر والرخام؟
للإجابة على هذا السؤال عملت الباحثة على احصاء التكرارات الخاصة بالإجابات على السؤال من قبل الشركات وكان كما في

الجدول (11) الشركات وكان كما في أشارت النتائج المتعلقة بجدول رقم (6)

التكرار	الإجابة	السؤال الرابع
3	توفير اشخاص مدربين لديهم المعرفة بما يخص سوق صناعة الحجر	ما أبرز طرق إدارة المخاطر التسويقية
2	تفعيل دور اتحاد الحجر اتجاه المنشآت والمشاكل التي تواجهها كالضرائب والرسوم	التي تحقق بمنشآت صناعة الحجر
1	الحد من تسويق للحجر المستورد	والرخام؟

أشارت النتائج المتعلقة بجدول رقم (6) بأن أبرز الطرق التي يمكن توفيرها لإدارة المخاطر التسويقية لدى شركات الحجر والرخام هي وجود اشخاص لديهم المعرفة فيما يخص سوق الحجر وبنسبة

42.8%، وتفعيل دور اتحاد الحجر بشكل أكبر فيما يخص حل المشكلات التي تواجه هذا القطاع، وذلك بنسبة 28.5%.

ويمكن تفسير ذلك بكون شركات الحجر والرخام لا تحتاج الى طواقم وإنما الى اشخاص لهم دراية في خطوط انتاج الحجر، ولديهم دراية فيما يخص التسويق لهذا لسوق الحجر، وهذا لا يكون إلا اذا قام الفرد بالحصول على معلومات او العمل لديهم، فيكتسب الخبرة، وتتطور الخبرة مع الوقت، ويبدو ان التفكير بشكل كبير لديهم يكمن فيما يخص المخاطر المالية والتسويق فقط، وهم لا يرغبون في تطوير هذا النوع من الصناعة بما يتوافق مع الخبرات العالمية، كون الهدف الاساسي لهم الذي توصلت اليه الباحثة من خلال المقابلات، هو الحصول على سوق قوي لبيع الحجر. تبين للعامل طبيعة الخطر الموجود منذ بداية العمل.

السؤال الخامس: برأيك، هل هناك علاقة ما بين حجم الإنتاج وبقاء المنشأة من جهة وما بين إدارة المخاطر من جهة أخرى؟ نرجو توضيح الإجابة من فضلك؟

الجدول (12) للإجابة على هذا السؤال عملت الباحثة على احصاء التكرارات الخاصة بالإجابات

على السؤال من قبل الشركات وكان كما في

التكرار	الإجابة	السؤال الخامس
6	نعم	برأيك، هل هناك علاقة ما بين حجم الإنتاج وبقاء المنشأة من جهة وما بين إدارة المخاطر من جهة أخرى؟ نرجو توضيح الإجابة من فضلك
5	الزيادة في الانتاج ترفع من مستوى المخاطر	
4	استمرارية الانتاج تعني استمرارية المنشأة	
3	القدرة على التحكم بالمخاطر يرفع من انتاج الشركة	

أشارت نتائج الجدول (5) إلى أن هناك علاقة بين حجم الانتاج وبقاء المنشأة وإدارة المخاطر، وكانت النسبة عالية بلغت 85.7%، كذلك تبين أن الزيادة في الانتاج ترفع من سبب المخاطر بنسبة 71%، ذلك تبين أن استمرارية الانتاج تعني استمرارية المنشأة في العمل بنسبة 57%.

وتعد هذه النتيجة ايجابية كون الانتاج يؤدي الى بقاء المنشأة في العمل، وزيادة العمل تؤدي الى احتمال التعرض الى المخاطر، ولكن المخاطر هنا يمكن أن تكون مهنية بسبب ارتفاع الانتاج، او تسويقية اذا لم تتمكن الشركة من تسويق حصتها من الحجر.

وعليه فالتحكم بالمخاطر يساعد بشكل كبير على رفع مستوى الانتاج، ويؤدي بالشركة الى القدرة على الاستمرار في العطاء وتزويد السوق المحلي والعالمى بالحجر.

ملحق (4) اسماء المبحوثين

السبع منشآت التي تم المقابلة معهم في محافظة بيت لحم - قطاع الحجر والرخام

#	الاسم	المسمى الوظيفي	اسم المنشأة	الايمل	تاريخ المقابلة
1	علاء نصار	مدير العمليات	نصار ستون	info@nassarstone.com	30/10/2019 19/9/2020
2	منير سليم	مالك المنشأة	أسوار	aswar.stones@gmail.com	16/11/2019
3	أوريانا ناصر	شريك إداري	العمرانية لأحجار القدس	arch@jerusalemstonegroup.com oriana.nasser@hotmail.com	4/11/2019
4	اسحق الجعفري	مدير مالي	الحلايقة	ishaqjafari2002@gmail.com admin@halaikastones.com	18/11/2019 18/1/2020 19/9/2020
5	نجيب ناصر	مالك المنشأة	فنون للحجر المنحوت	negibnasser@yahoo.com	25/11/2019
6	جودت سهيل	مالك المنشأة	الاحلام الجديدة للحجر والرخام	jsuheil@live.com	25/11/2019
7	هشام صاحب	مالك المنشأة	سهيل والصاحب للحجر والرخام	iyad@ssmarble.com	20/11/2019

فهرس الجداول

- جدول (1.2) إجمالي قيمة أعلى عشر سلع تم تصديرها من فلسطين.....11
- جدول (1.4) تحليل قطاع الحجر في محافظة بيت لحم حسب نموذج (SWOT).....42
- جدول (2.4) المخاطر التسويقية لقطاع صناعة الحجر والرخام44

فهرس الأشكال

- شكل (1) نسبة التغير في الاسعار.....18
- شكل (2) نموذج الدراسة.....33

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وتقدير
ت.....	الملخص بالعربية
ج.....	الملخص بالانجليزية
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدارسة
1.....	1.1 المقدمة
4.....	2.1 مشكلة الدارسة
5.....	3.1 أهداف الدارسة
5.....	4.1 أسئلة الدارسة :
5.....	5.1 أهمية الدارسة:
6.....	5.1.1 الأهمية النظرية العلمية:
6.....	5.1.2 الأهمية التطبيقية :
7.....	6.1 حدود الدارسة.....
8.....	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة.....
8.....	المقدمة.....
8.....	1.2 قطاع الحجر والرخام في فلسطين.....
10.....	2.2 واقع صناعة الحجر في مدينة بيت لحم :
11.....	3.2 أداء الصادرات الفلسطيني:
13.....	4.2 إدارة المخاطر.....
15.....	5.2 إدارة المخاطر التسويقية.....

24.....	6.2 الدراسات السابقة
32.....	الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءات التحليل
32.....	1.3 منهج الدراسة
32.....	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
33.....	3.3 أداة الدراسة (المقابلة)
35.....	4.3 طريقة تحليل المقابلات
36.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
36.....	1.4 التحليل الكيفي للدراسة من خلال بيانات المقابلات
40.....	2.4 تحليل البيانات بواسطة نموذج (SWOT)
44.....	3.4 تحليل البيانات التكرارات
45.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
46.....	1.5 ملخص أهم النتائج
48.....	2.5 التوصيات
50.....	قائمة المراجع
53.....	المراجع الاجنبية:
55.....	ملاحق الدراسة
80.....	فهرس الجداول