

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء

في

القطاع المصرفي الأردني

Market Orientation and Performance
Relationship in
Jordanian Banking Sector

إعداد

أمين خليل أمين السعدي

إشراف

الدكتور رائف توفيق

2000

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء

في

القطاع المصرفي الأردني

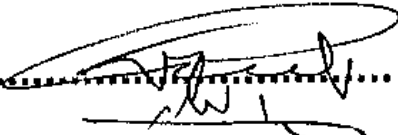
إعداد

أمين خليل أمين السعدي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

لجنة المناقشة

مشرفاً ورئيساً



عضواً

.....

عضواً

.....

عضواً

.....

د. رائف توفيق

أ.د. عبد الستار العلي

د. واثق شناكر

د. منى المسولا

إلى رمز المحبة والعناق ...

أمي

إلى رمز الصبر والإخلاص ...

أبي

إلى أحبائي ...

أخوتي وأخواتي

دامياً الوالد عز وجل أن يمدّ في عمركم

ويعتدكم

بموفور الصحة والعافية، إنّه السميع مجيب

الدماء

شكر وتقدير

بكل مشاعر التقدير والعرفان أتقدم بوافر الشكر إلى أستاذي الدكتور رائف توفيق رئيس قسم التسويق لتفضله بالأشراف على هذه الرسالة، ولما بذله من جهد مخلص في المتابعة والتوجيه، ولما وهبني إياه من وقته الثمين وعلمه الواسع وخلقه العظيم.

كما أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لأساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عبد الستار العلي والدكتور واثق شاكر والدكتورة منى مولا على تفضلهم مشكورين بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة.

وأنتقدم بالشكر أيضا إلى جميع زملائي طلاب الماجستير في قسم إدارة الأعمال، وإلى السادة المسؤولين والزملاء في العمل لما قدموه لي من دعم ومساعدة، سائلا المولى عز وجل أن يجزيهم عني خير الجزاء.

أمين السعدي

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	رقم البحث
أ	الإهداء	
ب	الشكر	
ج	فهرس المحتويات	
و	فهرس الجداول	
ز	فهرس الأشكال	
ح	الملخص	
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة	1.1
4	قطاع البنوك في الأردن	2.1
4	نشأة وتطور القطاع المصرفي الأردني	1.2.1
11	واقع وتحديات القطاع المصرفي الأردني	2.2.1
16	أسئلة الدراسة	3.1
18	أهمية الدراسة	4.1
19	أهداف الدراسة	5.1
19	محددات الدراسة	6.1
20	خطة الدراسة	7.1
22	الفصل الثاني: أدبيات الدراسة	
23	مفهوم الميزة التنافسية	1.2
25	المفهوم التسويقي	2.2
25	تعريف المفهوم التسويقي	1.2.2

رقم الصفحة	الموضوع	رقم البحث
26	مراحل تطور الفكر التسويقي في المصارف التجارية	2.2.2
26	المرحلة الأولى: المفهوم الإنتاجي	1.2.2.2
27	المرحلة الثانية: المفهوم البيعي	2.2.2.2
28	المرحلة الثالثة: المفهوم التسويقي	3.2.2.2
31	المرحلة الرابعة: مفهوم التسويق الاجتماعي	4.2.2.2
33	التوجه نحو السوق	3.2
34	تعريف التوجه نحو السوق	1.3.2
34	النظرة الثقافية للتوجه نحو السوق	1.1.3.2
35	النظرة السلوكية للتوجه نحو السوق	2.2.3.2
37	التوجه نحو السوق مقابل التوجه نحو التسويق والاستراتيجية التسويقية	2.3.2
38	العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء	3.3.2
42	الدراسات السابقة	4.2
47	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
48	مجتمع وعينة الدراسة	1.3
48	جمع البيانات	2.3
50	فرضيات الدراسة	3.3
51	قياس متغيرات الدراسة	4.3
51	قياس التوجه نحو السوق	1.4.3
52	قياس أداء المصرف التجاري	2.4.3
54	قياس حجم المصرف التجاري	3.4.3
55	التحليل الإحصائي	5.3

رقم الصفحة	الموضوع	رقم البحث
56	الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة	
57	وصف خصائص الأفراد المستجيبين (وحدة التحليل)	1.4
59	اختبار صدق وثبات أداة الدراسة	2.4
60	اختبار فرضيات الدراسة	3.4
68	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
69	خلاصة النتائج	1.5
70	التوصيات	2.5
71	المراجع	
72	المراجع العربية	
75	المراجع الأجنبية	
80	الملاحق	
81	استبانة الدراسة	
87	توزيع نشاطات القطاع المصرفي بين المصارف العاملة في الأردن خلال العام 1998	
88	المعايير الموضوعية المستخدمة في قياس الأداء الموضوعي للمصارف المبحوثة	
89	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية	

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	تفرع المصارف العاملة في الأردن (1964-1998)	1
9	الميزانية الموحدة للمصارف المرخصة في الأردن لسنوات مختارة	2
10	توزيع النشاط المصرفي بين مختلف فئات المصارف العاملة في الأردن خلال العام 1998	3
58	ملخص وصفي لبعض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من الأفراد	4
59	نتائج كرونباخ-الفا للمقاييس المستخدمة في الدراسة	5
60	ملخص وصفي لتوجه المصارف العاملة في الأردن نحو السوق	6
61	الجهة أو الوحدة التنظيمية المسؤولة عن وظيفة التسويق في المصارف	7
62	نظرة المصارف لمفهوم التسويق	8
64	نتائج تحليل معادلات الارتباط بين مقدار التوجه نحو السوق وبين مقاييس الأداء الموضوعية	9
65	نتيجة معادلة الارتباط بين التوجه نحو السوق وبين الأداء مقاسا بالمقاييس الذاتية	10
67	نتائج تحليل التباين في متوسط التوجه نحو السوق لكل فئة من فئات الحجم للمصارف	11

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	المصارف العاملة في الأردن	1
7	تفرع المصارف العاملة في الأردن	2
10	توزيع النشاط المصرفي بين مختلف فئات المصارف العاملة في الأردن خلال العام 1998	3

ملخص الدراسة:

أجريت هذه الدراسة بهدف قياس درجة التوجه نحو السوق لدى المصارف العاملة في الأردن ولتحديد ما إذا كان هناك علاقة بين درجة التوجه نحو السوق في هذه المصارف وبين أدائها، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين درجة التوجه نحو السوق في المصارف وبين أحجامها من حيث كونها كبيرة، متوسطة، أو صغيرة. ولتحقيق هذه الأهداف تم إجراء مسح ميداني شامل لجميع المصارف العاملة في السوق الأردني، حيث بلغت نسبة الاستجابة 90% من مجموع هذه المصارف والبالغ عددها 20 مصرفاً.

وقد تم قياس التوجه نحو السوق (Market Orientation) باستخدام مقياس MARKOR والذي يقيس درجة التوجه نحو السوق في المصرف من خلال ثلاثة أبعاد أو معايير وهي توفير وتجميع المعرفة بالسوق (Market Intelligence Generation) وتوزيع ونشر هذه المعرفة في كافة أنحاء المنظمة (Market Intelligence Dissemination) وأخيراً الاستجابة الجماعية والمتكاملة في ضوء ما تم تجميعه من معلومات (Responsiveness). حيث يمثل كل معيار من هذه المعايير مجموعة من النشاطات التي تمارس من قبل كافة الأقسام والدوائر في المصرف. أما أداء المصارف فقد تم قياسه باستخدام نوعين من المعايير وهي المعايير الموضوعية (Objective Measures) والمعايير الذاتية (Subjective Measures). وبالنسبة لحجم المصرف فقد تم قياسه باستخدام معيار مجموع الموجودات (Total Assets) للمصرف في نهاية العام 1998.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف العاملة في الأردن تميل إلى التوجه نحو السوق بدرجة مرتفعة والتي تزيد إدراكها للمعنى الحقيقي للمفهوم التسويقي الحديث بالإضافة إلى قيام غالبية هذه المصارف بإنشاء وحدة تنظيمية متخصصة للتسويق ضمن هيكلها التنظيمية.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين مقدار التوجه نحو السوق في المصارف العاملة في الأردن وبين أدائها المقاس باستخدام المعايير الذاتية للأداء. أما بالنسبة للعلاقة بين التوجه نحو السوق وبين الأداء المقاس باستخدام المعايير الموضوعية فقد تبين النتائج التي تم التوصل إليها، ففي حين تبين وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين التوجه نحو السوق والعائد على الموجودات للمصرف، كانت العلاقة ضعيفة بين التوجه نحو السوق وبين كل من مؤشر الكفاءة، ونسبة التغير في الحصة السوقية من الودائع، والربح على عدد الموظفين للمصرف. وأخيراً بينت نتائج الدراسة أن المصارف الكبيرة الحجم هي الأكثر توجهاً نحو السوق مقارنة بباقي

المصارف العاملة في الأردن، في حين لم يتبين وجود فرق ذو دلالة إحصائية فسي التوجه نحو السوق بين المصارف المتوسطة والمصارف الصغيرة.
وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدم الباحث عددا من التوصيات التي تهتم كلا من المصارف العاملة في الأردن والباحثين الآخرين.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

يعتبر وجود القطاع المصرفي الكفاء من المتطلبات الأساسية في الاستخدام الأمثل لراس المال في أي دولة، فالقطاع المصرفي يلعب دوراً هاماً ومحورياً في حشد الودائع والمدخرات ومن ثم توظيفها في الاقتصاد الوطني من خلال العديد من المجالات الاقتصادية كالتمويل والاستثمار والتجارة الخارجية. وإذا ما علمنا بأن من أهم معوقات عملية التنمية في الدول النامية تتمثل في نقص التمويل، برزت الأهمية الخاصة التي يتمتع بها هذا القطاع في الاقتصاد الوطني.

وقد تنامي بالفعل دور وأهمية القطاع المصرفي في الأردن وبشكل مطرد على مدى العقود الماضية، وللدلالة على ذلك يمكن الاستعانة ببعض المؤشرات* التي تقيس قيمة بعض النشاطات التي تمارسها هذه المؤسسات إلى الناتج المحلي الإجمالي. فقد شكلت الودائع في عام 1980 ما نسبته 68% من الناتج المحلي أما في العام 1998 فقد ارتفعت النسبة لتشكّل ما نسبته 132% من الناتج المحلي الإجمالي، الأمر الذي يدل على تنامي ثقة الجمهور في المؤسسات المالية. أما بالنسبة للتسهيلات الائتمانية فقد ارتفعت النسبة لتبلغ 79% منسوبة إلى الناتج المحلي في عام 1998 مقارنة بما نسبته 47% في عام 1980، وإذا ما علمنا أن هذه التسهيلات وجهت نحو تمويل كافة القطاعات الاقتصادية، يبرز الدور الكبير الذي يطلع به القطاع المصرفي في تحريك وإنعاش الاقتصاد الوطني.

وبالرغم من الإنجازات التي حققتها الجهاز المصرفي الأردني على مدى السنوات العشرين الماضية إلا أن الفترة المقبلة تختلف كلياً في ظروفها ومتطلباتها عن الفترة الماضية. فالجهاز المصرفي لم يعد مجرد جهة تقوم بتقديم الخدمات المصرفية بصورتها التقليدية، بل أن الجهاز المصرفي مطالب بإحداث تطور نوعي في هذه الوظائف بدأ بمرحلة إدراك حاجات ورغبات السوق بهدف خلق الفكرة الاستثمارية وتسويقها، وانتهاءً بتطوير تقنيات ووسائل متعددة تخدم هدف تشجيع الاستثمار وتوسيع قاعدة الإنتاج.

كما أن الأردن اتجه كغيره من دول العالم نحو عولمة اقتصاده بمختلف أنشطته وقطاعاته ومنها بطبيعة الحال الخدمات المصرفية. ويعني هذا التوجه، ضمن ما يعني، اشتداد حدة المنافسة

* استخدمت الودائع والتسهيلات الائتمانية في الدلالة على تنامي دور وأهمية القطاع المصرفي الأردني نظراً لأنها تعد من أبرز وأهم النشاطات التي تمارسها المؤسسات المصرفية وهي تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في تكوين الناتج المحلي للاقتصاد الوطني.

بين البنوك المحلية من جهة وبينها وبين البنوك الأجنبية ذات القدرات المالية والتكنولوجية المتطورة من جهة ثانية، أضف إلى ذلك التغير المتسارع في حاجات الزبائن وتوقعاتهم حول ما يستحقونه من خدمات مصرفية متنوعة ومتطورة. ومن هنا يمكن القول بأنه لم يعد من السهل على أية مؤسسة مالية الاستمرار والبقاء ما لم تكن مهياًة ومن جميع الجوانب للتعامل مع عالم لا يرحم من لا يواكبه ويجاريه.

وقد برزت في ظل هذه الوقائع والتحويلات العديد من التوجهات الداعية إلى تنمية المقـدرة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية، كان من أبرزها الدعوة إلى إدخال الأساليب التقنية والأجهزة الحديثة وتبني التدريب المصرفي المتقدم (المالكي، 1993)، والتركيز على النوع بدلا من الكم من خلال تقليص عدد الوحدات المصرفية (عقل، 1996)، وتقوية رؤوس أموال البنوك وتشجيع الاندماج واعتماد التخطيط الاستراتيجي كمرتكز أساسي في العمل المصرفي (الدويك، 1996) وإنشاء إدارات وأقسام متخصصة للتسويق (عبيدات وعبيدات، 1993)، واستخدام سياسات تسويقية أكثر فاعلية في جذب الودائع (الواكد والحجي، 1997) بالإضافة إلى تطوير أنظمة المعلومات والاستعانة بها في الحصول على الميزة النسبية (عقيل، 1996).

بيد أن الاهتمام هنا، وبالرغم من أهمية هذه التوجهات، يجب أن ينصب ومن باب أولى على تبني المصارف المحلية لفسفات إدارية حديثة تساهم في توفير الأرضية اللازمة والملائمة لإنجاح هذه الاستراتيجيات والبرامج من جهة، وتدعيم قدرة المصارف المحلية على التكيف والتعاطي مع التغيرات والتبدلات الحاصلة في البيئة المحيطة من جهة ثانية.

وتعتبر فلسفة المفهوم التسويقي أحد أبرز الفسفات الإدارية التي تدعو المنظمات إلى تبني ثقافة مؤسسية تشجعها على ممارسة السلوكيات والنشاطات الهادفة إلى زيادة القدرة التنافسية فيها، وذلك من خلال تكامل جهود المنظمة ككل في التتبع المستمر والمتواصل لحاجات الزبائن ورغباتهم ومن ثم إشباعها بطريقة متفوقة على المنافسين في السوق وهو الأمر الذي قد يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأداء على المدى الطويل.

2.1 قطاع البنوك في الأردن :-

1.2.1 نشأة وتطور القطاع المصرفي الأردني:

كان تطور القطاع المصرفي الأردني في بداياته محكوما بتطور الدولة الأردنية الناشئة، ففي أوائل العشرينات من القرن العشرين لم تكن منطقة شرق الأردن ملائمة لأي نشاط مصرفي أو مالي، حيث اعتبرت هذه المنطقة بالذات أقل مناطق بلاد الشام تطورا اقتصاديا واجتماعيا، وأكثرها انعزالا عن التيارات الفكرية والسياسية والاقتصادية الحديثة، وذلك بحكم بعدها عن البلدان الساحلية.

ومع إنشاء إمارة شرق الأردن في عام 1923، أخذت سلطة الدولة والقانون تتدعم وتستقر تدريجيا كما وبدأت المساعدات الخارجية، سواء المالية منها أو الإدارية والفنية، تلعب دورها في تطوير الأوضاع وعلى مختلف الأصعدة مما شجع البنك العثماني على افتتاح أول فرع له في العاصمة عمان عام 1925 تلاه البنك العربي بافتتاح فرعه الأول في عام 1935.

وقد ساهمت الظروف السياسية والاقتصادية التي سادت منطقة الشرق الأوسط بعد ذلك في تنمية وتطوير القطاع المصرفي الأردني كما ونوعا، حيث أدت الهجرات المتعاقبة ونشوب الحرب الأهلية اللبنانية وارتفاع أسعار النفط في عام 1973 إلى انتقال الخبرات وتدفق العملات الأجنبية من خلال المساعدات العربية وتحويلات العاملين في الخارج وازدياد الطلب في دول الخليج على السلع والخدمات الأردنية، الأمر الذي أدى إلى ظهور حركة قوية ونشطة لإنشاء البنوك التجارية والاستثمارية الوطنية بالإضافة إلى قيام البنوك غير الأردنية بإنشاء فروع لها في المملكة لتغطية الحاجة المستزايدة في الاقتصاد الوطني الأردني لمؤسسات التمويل المصرفي وغير المصرفي. (النايلسي، 1994)

كما كان إنشاء البنك المركزي الأردني في عام 1964 من أهم التطورات التي أثرت في مسار القطاع المصرفي الأردني، نظرا للدور الذي يلعبه في مراقبة البنوك المرخصة للتحقق من سلامة مركزها المالي وضمان حقوق المودعين والمساهمين، هذا بالإضافة إلى العمل كبنك للبنوك المرخصة ومؤسسات الإقراض المتخصصة حيث تدخل البنك المركزي أكثر من مرة لإعادة تأهيل القطاع المصرفي بعد تعرضه للعديد من الأزمات وتحديدا منذ عام 1989 عندما قام بتصفية وإلغاء

ترخيص عدد من البنوك بالإضافة إلى دمج فروع بعض البنوك المتعثرة ونقل التزاماتها لبنوك أخرى. (محيسن، 1994).

ويعتبر القطاع المصرفي الأردني أحد مكونات الجهاز المالي في الأردن والذي يتكون، حسب وضعه في نهاية عام 1998، من المؤسسات المالية التالية:-

أولاً: البنك المركزي الأردني والذي تأسس في العام 1964.

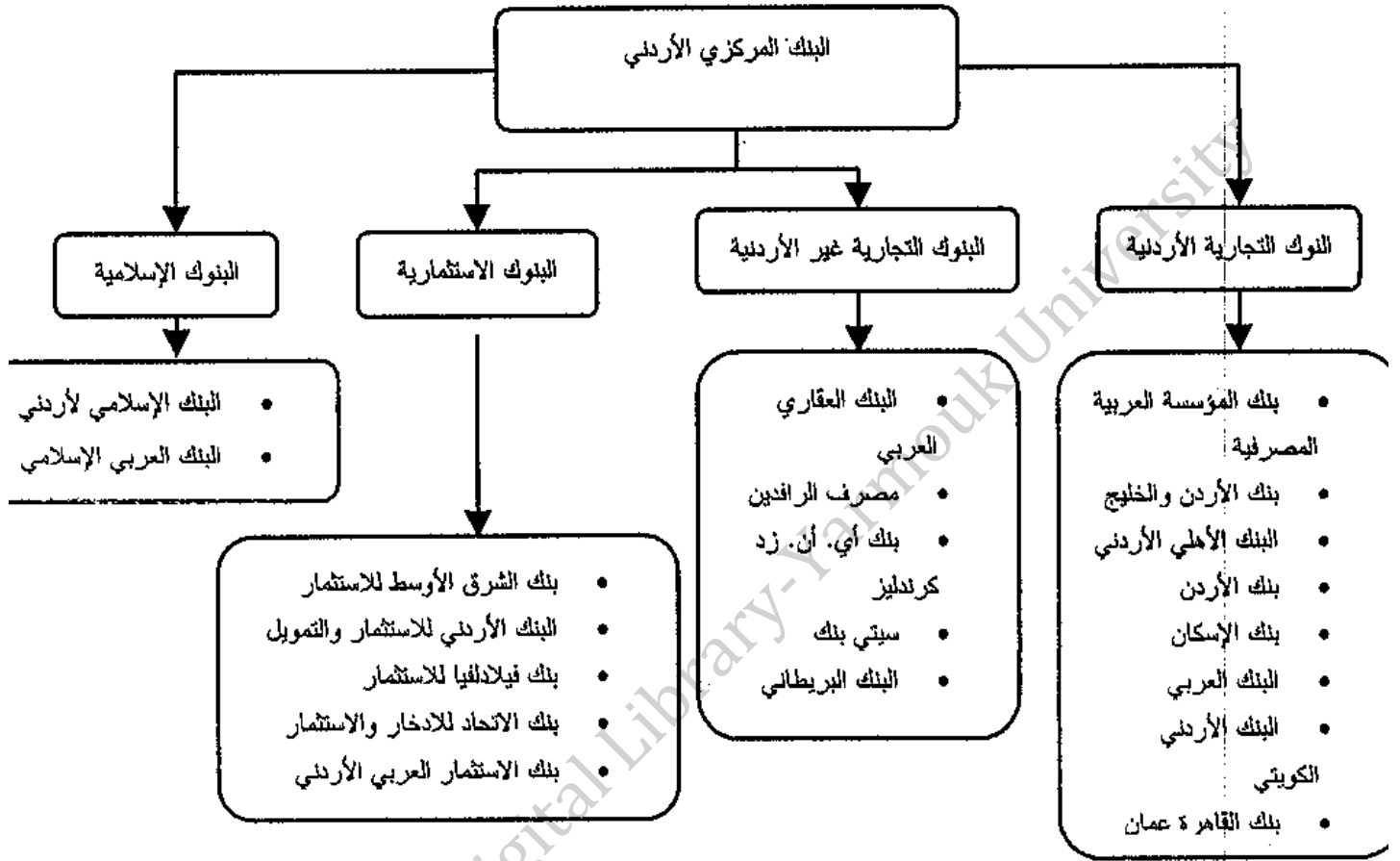
ثانياً: المؤسسات المصرفية العاملة في الأردن

ويوضح الشكل رقم (1) أن المؤسسات المصرفية العاملة في الأردن تصنف حسب طبيعة النشاط المصرفي الذي تزاوله إلى ثلاث فئات، تمثل الفئة الأولى منها المصارف التجارية والتي يبلغ عددها ثلاثة عشر مصرفاً منها خمسة مصارف أردنية ومصرفان عربيان وثلاثة مصارف أجنبية. وتمثل المصارف الإسلامية الفئة الثانية من المصارف، والتي بلغ عددها مصرفان إسلاميان بعد تأسيس البنك العربي الإسلامي الدولي أواخر العام 1997، أما الفئة الثالثة والأخيرة فتمثل المصارف الاستثمارية والتي بلغ عددها خمسة مصارف استثمارية.

ثانياً: مؤسسات الإقراض المتخصصة: وتشمل بنك الإنماء الصناعي وبنك تنمية المدن والقرى ومؤسسة الإقراض الزراعي والمنظمة التعاونية والمؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري.

ثالثاً: المؤسسات المالية غير المصرفية وتضم هذه الفئة شركات الوساطة المالية ومؤسسات الصرافة وشركات التوفير والإقراض العقاري بالإضافة إلى مؤسسات الادخار والاستثمار التعاقدية،

شكل رقم (1) المصارف العاملة في الأردن



ومن أجل تفحص مدى التطور الكمي والنوعي في النشاط المصرفي للمؤسسات العاملة في القطاع المصرفي، لابد من النظر إلى عدد من المؤشرات وهي تفرع المصارف وبنود الميزانية الموحدة للمصارف.

أ- تفرع المصارف:

في العام 1948 كان هناك خمسة مكاتب للبنوك العاملة في الأردن، بمعنى أن مؤشر عدد السكان إلى العدد الإجمالي لفروع المصارف هو 75 ألف نسمة لكل مكتب (المالكي، 1993). ومع نهاية العام 1998 كان هناك 457 فرعاً للمصارف في الأردن، وبذلك بلغ المؤشر السابق حوالي عشرة آلاف نسمة لكل فرع (البنك المركزي الأردني، التقرير السنوي الخامس والثلاثون لعام 1998).

ويتضح من الجدول رقم (1) والشكل رقم (2) أن تفرع المصارف الأردنية قد شهد تزايداً مطرداً على مر السنين وخصوصاً للمصارف الأردنية المحلية، وذلك على الرغم من حالات الإخفاق والتصفية التي شهدتها بعض المصارف والمؤسسات المالية.

جدول رقم (1)

تفرع المصارف العاملة في الأردن (1964-1998)

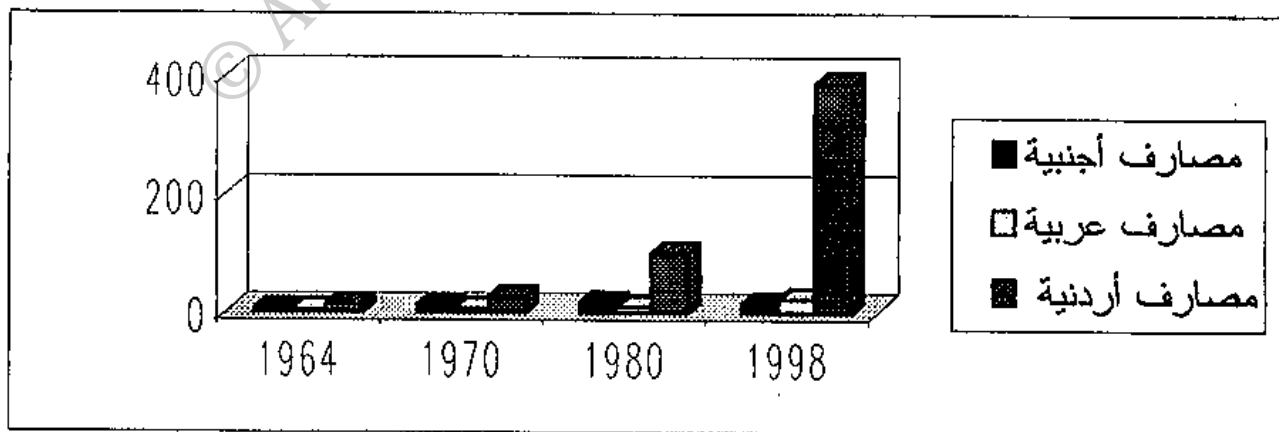
السنة	مصارف أردنية	مصارف عربية	مصارف أجنبية	مجموع الفروع
1964	13	4	5	22
1970	25	6	10	41
1980	99	9	16	124
1998	387	22	15	457

المصدر: - البنك المركزي الأردني، نشرة خاصة بمناسبة مرور 30 عاماً على تأسيسه، أيار 1996.

- البنك المركزي الأردني، "النشرة الإحصائية الشهرية"، كانون ثاني 2000.

شكل رقم (2)

تفرع المصارف العاملة في الأردن (1964-1998)



إن النظر إلى مطلوبات وموجودات المصارف العاملة في الأردن، يظهر مدى التطور الحاصل في نشاطاتها ومدى مساهمة القطاع المصرفي في تعبئة المدخرات الوطنية، وتقديم التمويل اللازم لمختلف قطاعات الاقتصاد الوطني.

ومن خلال استعراض الجدول رقم (2) يتضح ما يلي:-

1- الارتفاع الكبير في موجودات المصارف، حيث ارتفعت قيمة هذه الموجودات من 63 مليون دينار في العام 1964، إلى ما يزيد عن عشرة مليار دينار في نهاية العام 1998. أي ما نسبته (202%) من الناتج المحلي الإجمالي.

2- تزايد القدرة التمويلية للمصارف، إذ شكلت التسهيلات الائتمانية الممنوحة من المصارف ما نسبته (40%) من مجموع موجوداتها في العام 1998. وعلى مستوى الاقتصاد الوطني، فقد ارتفعت نسبة التسهيلات الائتمانية إلى الناتج المحلي الإجمالي من 20% في العام 1970 إلى حوالي (79%) في العام 1998.

3- نمو الودائع وبنسب كبيرة حيث ارتفعت قيمة ودائع القطاع الخاص من 28 مليون دينار في العام 1964 إلى ما يزيد عن 4 مليار دينار مع نهاية العام 1998، وبما نسبته (80%) من الناتج المحلي الإجمالي.

4- كما يلاحظ أن بداية عقد التسعينيات كانت قد شهدت استجابة البنوك الأردنية لتعليمات البنك المركزي في تدعيم قواعدها الرأسمالية من أجل الوفاء بالمعيار العالمي لكفاية رأس المال (Capital Adequacy Ratio)، حيث نمت أرقام حقوق المساهمين بنسبة 279% خلال الفترة 1990-1998.

وللتعرف على توزيع الفروع ومختلف بنود الميزانية الموحدة بين المصارف العاملة في الأردن، تم تصنيف المصارف حسب حجم الموجودات للمصرف إلى ثلاث فئات وهي على النحو التالي* :-

1- المصارف كبيرة الحجم : وهي المصارف التي زادت قيمة مجموع الموجودات لديها في نهاية العام 1998 عن 500 مليون دينار أردني.

* لمزيد من التفاصيل حول تصنيف المصارف بالاعتماد على معيار الموجودات انظر الفصل الثالث مبحث رقم (3،4،3)، ص (54).

2- المصارف المتوسطة الحجم : وهي المصارف التي وصلت قيمة مجموع الموجودات لديها في نهاية العام 1998 بين 200-500 مليون دينار أردني.

3- المصارف صغيرة الحجم : وهي المصارف التي كانت قيمة مجموع الموجودات لديها في نهاية العام 1998 اقل من 200 مليون دينار أردني.

جدول رقم (2)

الميزانية الموحدة للمصارف المرخصة في الأردن لسنوات مختارة (مليون دينار)

1998	1990	1980	1970	1964	نهاية الفترة
الموجودات					
1965	216.6	116.5	14.9	1.6	نقد في الصندوق ولدى البنك المركزي
2557	1045	205.5	6.1	24.7	الموجودات الأجنبية
4085	1824	564.9	45.5	29.3	التسهيلات الائتمانية
533.1	388.8	59.8	3.3	0	اذونات وسندات حكومية
198.5	71.1	9.6	0.9	0.2	استثمارات محلية
1121.4	543.7	115.5	5.7	7.4	أخرى
10460	4090	1070	76	63	مجموع الموجودات
المطلوبات					
1181	312.4	3	8	4.8	رأس المال والاحتياطيات والمخصصات
2183	459.8	148.2	3.5	2.7	المطلوبات الأجنبية
4157	1956	580.6	43.4	28.2	ودائع القطاع الخاص
357.8	449.2	10	0.3	0	الاقتراض من البنك المركزي
2581.2	912.2	238.7	21.2	27.5	أخرى
10460	4090	1070	76.4	63	مجموع المطلوبات

المصدر: - البنك المركزي الأردني، نشرة خاصة بمناسبة مرور 30 عاما على تأسيسه، أيار 1996.

- البنك المركزي الأردني، النشرة الإحصائية الشهرية، كانون ثاني 2000.

ويتضح من الجدول رقم (3) والشكل رقم (3) أن البنوك الكبيرة، وهي البنك العربي وبنك الإسكان والبنك الإسلامي والبنك الأهلي الأردني وبنك القاهرة عمان، استأثرت بغالبية الموجودات

ورؤوس الأموال وحقوق المساهمين والودائع والتسهيلات الائتمانية والفروع بالإضافة إلى أنها حصلت ما نسبته 78% من الأرباح، مما يدل على أن خمسة مصارف أو ما نسبته 25% من المصارف، تشكل العمود الفقري للنشاط المصرفي الأردني.

جدول رقم (3)

توزيع النشاط المصرفي بين مختلف فئات المصارف العاملة في الأردن خلال العام 1998

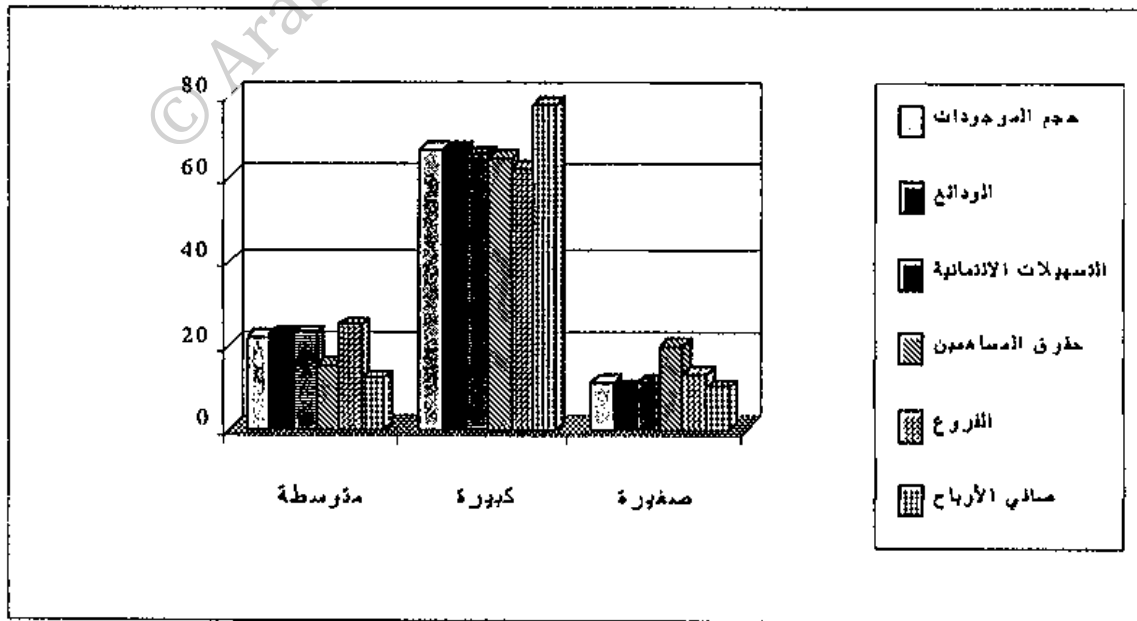
(نسب مئوية %)

صافي الأرباح	حقوق المساهمين	التسهيلات الائتمانية	الودائع	حجم الموجودات	الفروع	عدد المصارف	الفئة
10	20	11	10	11	13	8	بنوك صغيرة الحجم
12	15	23	23	22	25	7	بنوك متوسطة الحجم
78	65	66	67	67	62	5	بنوك كبيرة الحجم
100	100	100	100	100	100	20	مجموع

• لمزيد من التفاصيل انظر الملحق رقم (2).

شكل رقم (3)

توزيع النشاط المصرفي بين مختلف فئات المصارف العاملة في الأردن خلال العام 1998



2.2.1 واقع القطاع المصرفي الأردني وتحدياته :

سيتم في هذا الفصل دراسة القطاع المصرفي الأردني من حيث واقعه وتحدياته المستقبلية، وذلك باستعراض ما توصلت إليه أبرز الدراسات السابقة ذات العلاقة مع التركيز بشكل خاص على الجوانب التسويقية فيها.

فقد أجريت بعض الدراسات الهادفة إلى تشخيص وتحليل واقع القطاع المصرفي الأردني للتعرف على مراكز القوة والضعف فيه بالإضافة إلى طبيعة الخدمات المصرفية المقدمة ودرجة المنافسة بين أطرافه، كان منها دراسة ديات (1997) والتي بينت أن هيكل القطاع المصرفي الأردني يتسم بالتنوع نظرا لوجود بنوك تجارية وبنوك استثمار وبنوك إسلامية ومؤسسات إقراض متخصصة. كما بينت الدراسة أن المصارف الأردنية لا تواجه منافسة من خارج القطاع المصرفي نظرا لعدم وجود مؤسسات مالية قادرة على تقديم خدمات بديلة لما تقدمه البنوك التجارية، فعلى الرغم من وجود سوق للأوراق المالية، وهو بورصة عمان، إلا أن هذا السوق لم يتطور لدرجة تمكن الشركات من الحصول على التمويل من خلاله.

وفي مجال الخدمات المصرفية بينت الدراسة أن البنوك الأردنية تتشابه إلى حد كبير من حيث الخدمات التقليدية المقدمة للعملاء، فالبنوك الصغيرة تقوم بتقديم نفس الخدمات التي تقدمها البنوك الكبيرة، مع ملاحظة أن البنوك الأكبر حجما تمتلك ميزة نسبية تؤهلها لتقديم الخدمات التقليدية بكفاءة أكبر كما أنها تقوم بتقديم بعض الخدمات غير التقليدية والمتطورة لعملائها مقارنة بالبنوك الأصغر حجما.

ويرتبط بالنتيجة السابقة ما توصلت إليه الدراسة من أن البنوك الأردنية وبجميع فئاتها وتخصصاتها لا زالت تعتمد على الفوائد المتأتبة من الإقراض كمصدر أساسي لدخلها، وهو ما يشمل أيضا بنوك الاستثمار والتي يفترض ومن الناحية النظرية أن تكون إيرادات العمولات لديها أكبر منها لدى البنوك الأخرى وذلك أن الهدف الأساسي وراء التشجيع على ترخيص هذه البنوك هو إيجاد جهة تقوم بمساعدة الشركات في عملية إصدارات الأسهم والسندات وإعطاء رأي فني فيها ومن ثم تسعيرها وتغطيتها بشكل مناسب.

وقد عبر ديات (1997) في دراسته عن الاعتقاد بأن إغلاق البنك المركزي الأردني الباب أمام ترخيص بنوك جديدة وخاصة البنوك الأجنبية هو العامل الأساسي في عدم خلق تخوف لدى أي من البنوك الأردنية القائمة من منافس جديد ذي كفاءة أعلى. ومن هنا فقد كانت توصيات الباحث

موجهة للبنك المركزي الأردني وليس للبنوك الأردنية حيث دعاه إلى فتح باب الترخيص للبنوك جديدة (أجنبية ووطنية) والتوقف عن التدخل لإنقاذ البنوك الفاشلة بالإضافة إلى حث البنك المركزي وبالتنسيق مع المعاهد والمراكز التدريبية المختصة على تطوير مهارات مديري ومسؤولي البنوك الأردنية في مجال التعرف على المنتجات المالية الحديثة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن بعض المتخصصين والباحثين في القطاع المصرفي الأردني يعارضون جهة النظر السابقة بوجوب فتح باب الترخيص لبنوك أجنبية ووطنية جديدة حيث يرى كل من المالكي (1993) والناقلي (1994) أن السوق المصرفي المحلي يشهد منافسة حادة نظرا لوجود عدد زائد من البنوك وبشكل أكبر مما يستدعيه عدد السكان وحجم الاقتصاد الأردني. أما عقل (1996) فيعتقد أن المبالغة في تفرع الجهاز المصرفي قد أدت إلى ازدحام السوق بكم غير قليل من الوحدات المصرفية حيث جاء ذلك الكم على حساب النوع، ومن هنا فقد دعا إلى إعادة هيكلة القطاع المصرفي بتقليص عدد الوحدات المصرفية. وعلى أي حال فإن انضمام الأردن لمنظمة التجارة العالمية والتوقيع على الاتفاقيات المتعلقة بتحرير التجارة مع العالم سوف يسمح بدخول المصارف الأجنبية إلى السوق المصرفي الأردني.

وفي دراسة أخرى بين الصالح (1998) أن البنوك الأردنية لا زالت تقوم بدورها التقليدي، وخدماتها التقليدية كمؤسسات وسيطة تقوم بتجميع المدخرات مقابل فوائد تدفع لهذه الحسابات وإعادة إقراض هذه المبالغ لفترة زمنية قصيرة الأجل، حيث قام الباحث بحصر الخدمات التي تقدمها البنوك المحلية بما يلي :-

1. قبول الودائع من الجمهور وما يرتبط بها من عمليات سحب وإيداع وتحصيل شيكات.
2. التسهيلات المباشرة وتشمل حسابات الجاري مدين (سحب على المكشوف) والكمبيالات والسلف والقروض.
3. التسهيلات غير المباشرة وتشمل الاعتمادات والكفالات والبوالص.
4. إصدار الحوالات والشيكات المصرفية واستقبالها.
5. عمليات تبديل العملة (الصرافة).

هذا في حين أن البنوك العالمية قد اتجهت نحو توسيع نطاق عملياتها وتقليل المخاطر التي تتحملها وزيادة سيولة أصولها عن طريق التنفث في تقديم أنواع مختلفة من الخدمات والتوظيفات

غير التقليدية لموجوداتها، كعمليات المشتقات المالية (Derivatives)، وعمليات التوريق (Securitization)، وتبني المشروعات الإستثمارية في مختلف القطاعات مادياً وقنياً والمساهمة المباشرة فيها، والتوسع في إدارة المحافظ المالية وخدمات الأمانة وغيرها من التطورات التي شهدتها الصناعة المصرفية خلال السنوات الماضية.

وقد أوصى الصالح (1998) بأن تقوم البنوك الأردنية بتطوير خدماتها وإدخال المنتجات المصرفية الحديثة لإرضاء أذواق المستثمرين والمدخرين المحليين أسوة بالبنوك العالمية المتطورة، بالإضافة إلى زيادة استثماراتها في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والتوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في الخدمة المصرفية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن بعض المصارف الأردنية الكبيرة استطاعت بالفعل تجاوز الخدمات المصرفية التقليدية والتي قام الصالح (1997) بحصرها وذلك بتقديم عدد من الخدمات المتطورة كإنشاء وإدارة المحافظ والصناديق الإستثمارية والتعامل ببعض أدوات المشتقات المالية بالإضافة إلى تطوير أنظمة المعلومات لديها وتقديم الخدمات المصرفية عبر شبكة الإنترنت (Internet Banking).

ومن أبرز الدراسات الميدانية دراسة الواكد والحجي (1997) والتي سعت إلى تشخيص وتحليل واقع النشاطات في القطاع المصرفي الأردني وتطلعاته المستقبلية، حيث أبرزت نتائج هذه الدراسة ضالة حجم الاستثمارات الداخلية للبنوك المحلية في الاقتصاد الوطني فقد تركزت غالبية استثماراتها على شكل ارصده لدى البنك المركزي الأردني*، حيث بين الباحثان هنا أن بناء محفظة استثمارات ناجحة يتطلب ممارسة البنوك المحلية لأدوار المستشارين الماليين لعملائها بحيث تساعدهم على وضع خطط شاملة لاستثماراتهم، وعمل أو المساعدة في عمل دراسات جدوى التوسع وإمكانياته بما يتلاءم مع احتياجات العملاء وإمكانياتهم.

وبالنسبة لنقاط القوة لدى البنوك الأردنية فقد توصلت دراسة الواكد والحجي (1997) إلى أن البنوك الأردنية تمتلك قوى عاملة فنية بلغت مراحل جيدة في التحصيل الأكاديمي والفني وهي بذلك قادرة على تحمل المسؤوليات ومواجهة التحديات القادمة. كما أبدت البنوك الأردنية أن المستوى التكنولوجي لديها قادر على تقديم الخدمات المصرفية والمالية المتطورة بالسرعة والكفاءة

* يمكن الاستدلال على ضالة حجم الاستثمارات الداخلية للبنوك المحلية بالنظر إلى الجدول رقم (2) صفحة رقم (9) حيث يلاحظ أن بند الاستثمارات المحلية بلغ 198.5 مليون دينار في نهاية العام 1998 أو ما نسبته (1.8%) من مجموع موجوداتها لنفس السنة وهي نسبة ضئيلة جداً.

المطلوبتين وتلبية احتياجات العملاء من الخدمات المستجدة. أما في مجال التطلعات المستقبلية فقد أظهرت الدراسة انه ليس للبنوك الأردنية على وجه الإجمال تخطيط استراتيجي ولا خطط مدروسة جيدا ولا دراسات مستقبلية وافية، بالإضافة إلى محدودية رغبتها في تمويل الصناعات الأردنية وفي الحصول على شهادة الأيزو في الجودة، ومع هذا فهي لا تخشى المنافسة مع البنوك الأجنبية ولا تجدها مشكلة مقلقة أو خطرا ماثلا أمامها كما أنها تبدي حماسا للانفتاح على الأسواق العالمية الأكثر تحررا:

وقد خلصت دراسة الواكد والحجي (1997) إلى مجموعة من التوصيات كان منها دعوة البنوك عموما والمتوسطة والصغيرة بشكل خاص إلى استخدام سياسة تسويقية فعالة وأكثر نشاطا في جذب الودائع مع التفكير مسبقا في طرق تشغيل تلك الودائع حيث ركز الباحثان على المسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتق دائرة التسويق والأبحاث في تنشيط الخدمات المصرفية القائمة، وإدخال خدمات المشتقات المصرفية الجديدة، وإيجاد المنافذ المناسبة لاستخدام أموالها وأدواتها بشكل فعال. كما وجه الباحثان الدعوة إلى إيجاد الطرق بهدف إقناع البنوك لزيادة تسهيلات القطاعات الإنمائية في الاقتصاد الوطني لا سيما الزراعة والصناعة والخدمات. إلا أن أبرز توصيات الدراسة تمثلت في دعوة الباحثين إلى تطوير المحتوى الثقافي للمؤسسات المصرفية وإيجاد ثقافة مؤسسية تعترف بكيفية إدارة الأنشطة الإنسانية وإعطاء المزيد من الوقت والجهد في المستقبل المنظور لتنمية صورة البنك وبناء ولاء له لدى جمهور المتعاملين بحيث يساعد ذلك على توافر المعلومات بشفافية وكفاية. وعلى الرغم من أهمية هذه الدعوة إلا أن الباحثين لم يعمدا إلى تحليل وتوضيح طبيعة الثقافة المؤسسية المطلوبة وما يتبع ذلك من نشاطات وسلوكيات تضعها موضع التطبيق العملي.

وفي مجال آخر سعت بعض الدراسات إلى قراءة التحولات الحاصلة واستشراف التحديات المقبلة للقطاع المصرفي الأردني، فقد ركز الدويك (1996) على المتغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع البنوك عالميا والتي سوف يكون لها تأثيرها في القطاع المصرفي الأردني. حيث حدد أهمها بعولمة الأسواق المالية وحرية تبادل الخدمات المالية والمصرفية وإزالة القيود والتطور المصرفي العالمي بظهور خدمات وأدوات مالية جديدة وباستمرار، حيث أصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على ابتكار الخدمات الجديدة وتقديمها للعملاء، والذين أصبحوا يتمتعون بدرجات أعلى من الوعي والثقافة، كما أن متطلباتهم أصبحت أكثر تعقيدا، مما أدى إلى تخلف البنوك التقليدية، هذا بالإضافة إلى بروز معايير كفاية رأس المال والإقبال الكبير على عمليات الاندماج بين البنوك الكبيرة كما حدث في عدة بنوك كبرى في الولايات المتحدة واليابان.

وقد حاول الدويك بعدها تحديد الخطوات الواجب على البنوك الأردنية اتخاذها حتى تكون

قادرة على مواجهة هذه التحديات فأوجزها بما يلي :

- تقوية رؤوس أموال البنوك وتشجيع الاندماج فيما بينها.
- اعتماد التخطيط الاستراتيجي كمرتكز أساسي في عمل البنوك والاستمرار في التطوير والتحديث المستمر وتدريب وتطوير كفاءة العناصر البشرية ومواكبة التكنولوجيا المصرفية الحديثة بشكل يدعم قدرتها التنافسية.
- تطوير الخدمات المصرفية القائمة حالياً واستحداث خدمات مصرفية حديثة.

كما ابرز المالكي (1993) أن السوق المصرفي الأردني أصبح امتداداً للسوق المصرفي والمالي العالمي بعد تبني الأردن وبشكل نهائي لفلسفة الاقتصاد الحر وتفكيك القيود المالية والنقدية والتجارية. حيث بين أن كل ذلك سوف يعني تعرض البنوك الأردنية لمنافسة متزايدة من قبل المؤسسات المصرفية الدولية وعلى حد تعبيره هنا "فإن هذا معناه إن تتعرض البنوك الأردنية بالمثل إلى منافسة متزايدة من قبل المؤسسات المصرفية الدولية، فالمواطن سينتقي البنك الذي يرغب في الاحتفاظ بوديعة لديه، وهل هو بنك في عمان أو لندن أو جنيف، وربما يملك القدرة على انتقاء البنك الذي يصدر له الكفالة أو يفتح له الاعتماد المستندي أو يقدم له التسهيلات الائتمانية فضلاً عن الذي يبيع ويشترى له العملات الأجنبية..."

وعلى الرغم من أن الكاتب أكد على أن منافسة أو مجارة البنوك الخارجية والمحافظة على الزبائن يستدعي أن تكون البنوك الأردنية قادرة على تقديم خدمات منافسة وبكلفة مناسبة، إلا أنه ركز على أن تحقيق ذلك يتطلب إدخال التقنية والأجهزة الحديثة ودور الحكومة في منح إعفاءات موازية لها بالإضافة إلى تشجيع التدريب المصرفي المتقدم جداً، وذلك دون الإشارة إلى جوانب التطوير الإداري وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة وخصوصاً المفهوم التسويقي والذي يرتبط مباشرة بتحليل الكاتب للتحديات التي يواجهها القطاع المصرفي الأردني.

3.1 أسئلة الدراسة :

بعد العرض السابق لواقع القطاع المصرفي الأردني وتحدياته وكما تظهره عدد من الدراسات السابقة، يمكن الخروج بعدد من الاستنتاجات قد يكون من أهمها ما يلي :-

- أن المصارف الأردنية بشكل عام لا زالت تتمركز حول عدد من الخدمات المصرفية التقليدية، بدلا من مواكبة التطورات الحاصلة في السوق المصرفي العالمي واستحداث خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء وترضي أذواقهم.
- محدودية الدور التنموي الذي تمارسه المصارف الأردنية في الاقتصاد الوطني، فمعظمها لازال يمارس الدور التقليدي للمصارف والمتمثل في الوساطة بين المدخرين والمقترضين بدلا من المساهمة الفاعلة في تشجيع الاستثمارات المحلية بدراسة السوق وإيجاد الفرص الاستثمارية في مختلف القطاعات الاقتصادية ودعمها ماديا وفنيا.
- أن المصارف الأردنية ستواجه المنافسة الحادة والمتوقعة بدخول المصارف الأجنبية ذات الخبرة الإدارية المتقدمة، والإمكانيات المالية والتكنولوجية المتطورة، وخصوصا بعد أن تم بالفعل فتح باب الاستثمار الخارجي في القطاع المصرفي وبنسبة 100% نتيجة لتطبيق بنود اتفاقية تحرير تجارة الخدمات (GATTS) بعد انضمام الأردن لمنظمة التجارة العالمية (WTO) (صحيفة الرأي، العدد 10751 تاريخ 2000\2\15).

ولقد تعددت وتشابهت توصيات الباحثين السابقين والهادفة إلى الارتقاء بوضع القطاع المصرفي وتمكينه من مواجهة التحديات المقبلة، فكان منها الدعوة إلى دور أكثر فعالية للجهات الحكومية وخصوصا البنك المركزي الأردني بالإضافة إلى دعوة البنوك الأردنية إلى الاندماج وإدخال الخدمات المصرفية المتطورة وتبني التكنولوجيا الحديثة. ومما لاشك فيه أن لهذه الدعوات أهميتها إلا أنها قد لا تحقق للمصرف المحلي الميزة التنافسية مالم يكن المصرف مدركا لحاجات ورغبات عملائه وقادرا على التعامل معها باستغلال كافة موارده المالية والبشرية والتكنولوجية في إشباعها بطريقة يتفوق بها على المنافسين المحليين والأجبيين في السوق.

فاندماج مصرفين يمتلك كل منهما إدارة تقليدية في طريقة التفكير والعمل سوف ينتج عنه، وعلى اغلب الظن، مصرفا جديدا يحمل نفس الصفات. كما أن إدخال الخدمات المصرفية المتطورة والمستحدثة إلى السوق الأردني قد لا يحقق للمصرف المحلي الميزة التنافسية مالم يعتمد المصرف

إلى تعديلها وتكييفها لتناسب ظروف واحتياجات السوق المحلي. ومن ناحية أخرى فإن المصارف الأردنية باتت في مرحلة لا تستطيع معها انتظار الحماية من البنك المركزي الأردني أو أي جهة أخرى، فمسؤولية النجاح والفشل سوف تتحملها إدارة المصرف لوحدها.

إن ما توصلت إليه الدراسات السابقة من وجود عدد زائد من البنوك التجارية فسي السوق الأردني الضيق، مع مغالاة هذه البنوك في اتباع سياسة التفرع، وتوقع لزيادة المنافسة الخارجية، ينبئ وبشكل واضح أن العرض للخدمة المصرفية سوف يتجاوز الطلب عليها، بمعنى أن المستهلك للخدمة المصرفية سوف يجد العديد من البدائل والتي يمكنه الاختيار من بينها ما يشبع حاجاته ورغباته، الأمر الذي سوف يحتم على المصارف الأردنية زيادة الاهتمام بالعملاء لاستقطابهم والاحتفاظ بهم.

ومن هنا تبرز أهمية تبني فلسفة المفهوم التسويقي الحديث (Marketing Concept) وتطبيقه في المصارف المحلية الأردنية أو ما اصطلح على تسميته بالتوجه نحو السوق (Market Orientation). وليس المقصود هنا أن تقتصر المصارف الأردنية على استخدام عدد من الأساليب الترويجية الفعالة بهدف زياد الإقبال على الخدمات التقليدية المقدمة، بل المقصود وضع العميل محورا لكافة نشاطات المصرف وزيادة التفاعل مع السوق بما يحتويه من عملاء وعوامل مؤثرة في احتياجاتهم ورغباتهم كالمنافسين والتشريعات الحكومية والتكنولوجيا المستخدمة.

ويتجلى التوجه نحو السوق على شكل سلوكيات ونشاطات تمارس على جميع المستويات في المصرف وتهدف إلى توفير المعرفة التسويقية وتبادلها ومن ثم الاستجابة الجماعية لها. وبذلك يتوفر لجميع الأقسام والأفراد في المصرف وحدة الهدف في الاستمرار بتقديم القيمة المتفوقة للعميل، والمقدرة العالية على التكيف والتعاطي مع التغيرات والتبدلات الحاصلة في السوق.

وبناء على ما تقدم، فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على عدد من الأسئلة والتي

تتمثل فيما يلي :

1. ما هي درجة أو مدى التوجه نحو السوق (تطبيق المفهوم التسويقي) في المصارف العاملة في الأردن ؟ وبعبارة أخرى ما مدى توافق وانسجام السلوكيات والنشاطات الممارسة في المصارف الأردنية مع ما يمثله ويتضمنه مفهوم التوجه نحو السوق ؟

2. هل هنالك ارتباط بين درجة التوجه نحو السوق للمصرف وبين أدائه في السوق ؟

3. هل هنالك ارتباط بين درجة التوجه نحو السوق للمصرف وحجمه (من حيث كونه كبير الحجم، متوسط الحجم أو صغير الحجم) ؟

4.1 أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تجرى على القطاع المصرفي الأردني، أحد أهم القطاعات الاقتصادية في الاقتصاد الوطني، سواء ارتبطت هذه الأهمية بدوره التقليدي كوسيط بين المدخرين والمستثمرين أو بدوره التنموي المتمثل في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال دراسة السوق المحلي وخلق الفرص الاستثمارية ودعمها بتوفير الخدمات والمنتجات المصرفية اللازمة والملائمة.

كما تتجسد أهميتها في كونها تتناول موضوعا يرتبط مباشرة بالتحديات التي يواجهها القطاع المصرفي الأردني بعد التحولات والتطورات الأخيرة والناجمة عن انخراط الأردن بحركة العولمة للاقتصاد العالمي، فقياس درجة التوجه نحو السوق في المصارف التجارية العاملة في الأردن، يساعد في تشخيص وإلقاء الضوء على هذا الجانب الهام والذي قد يعكس مدى مواكبة المصارف المحلية للتطورات الحاصلة في السوق المصرفي العالمي ومدى قدرتها على مواجهتها والتكيف معها، خصوصا وان معظم البحوث العملية حول الموضوع قد أجريت على منظمات الأعمال في الدول الصناعية المتطورة.

كما أن اختبار العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء للمصارف، يكسب الدراسة أهمية خاصة، فالمنتفع للقطاع المصرفي الأردني يستطيع أن يتبين بعض التفاوت في التوجه نحو السوق لدى مختلف المصارف العاملة فيه والذي ينعكس في ممارساتها ونشاطاتها المختلفة، فبعض المصارف تكثفي بتقديم الخدمات المصرفية بصورتها التقليدية، فيما تعتمد بعض المصارف إلى التركيز على الترويج لخدماتها من خلال الاستخدام المكثف لوسائل الدعاية والإعلان، وأخيرا هناك فئة المصارف التي تعتبر المتعاملين المحرك الأول لكافة جهودها وهو ما ينعكس على مختلف نشاطاتها كالتحسين المستمر للخدمات المقدمة وطرح خدمات ومنتجات مصرفية جديدة ومبتكرة تتوافق مع التغيير والتطور المستمر في حاجات ورغبات العملاء في السوق المصرفي. وإذا ما افترضنا أن ما سبق يعكس بالفعل واقع التوجه نحو السوق في القطاع المصرفي الأردني، فإن هكذا

بيئة تعتبر مناسبة لاختبار العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء وبالتالي تقديم الدليل العلمي والعملية على أحد العوامل المحددة لأداء المصارف التجارية الأردنية.

5.1 أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :-

1. التعرف على درجة التوجه نحو السوق (تطبيق المفهوم التسويقي) لدى مختلف المصارف التجارية العاملة في الأردن.
2. تحديد ما إذا كان هناك علاقة بين درجة التوجه نحو السوق في المصارف التجارية العاملة في الأردن وبين أدائها.
3. تحديد ما إذا كان هناك علاقة بين درجة التوجه نحو السوق في المصارف التجارية العاملة في الأردن وبين أحجامها من حيث كونها كبيرة، متوسطة أو صغيرة.

6.1 محددات الدراسة :

1. تركز الدراسة على العلاقة بين التوجه نحو السوق وأداء المصرف التجاري والتي تم تحديدها ضمن متغيرات الدراسة، أي أنها لا تتناول عوامل أخرى محتملة التأثير في أداء المصارف التجارية (كقوة الاقتصاد العام وسياسات البنك المركزي الأردني... الخ)، وهذا الحصر يساعد في تركيز الجهد على المتغير الذي تضمنته الدراسة وعدم تشعب الموضوع وتداخله مع جوانب أخرى.

2. لا تتناول الدراسة العوامل التي قد تؤثر في العلاقة بين التوجه نحو السوق وأداء المصرف التجاري (كقوة الاقتصاد العام، شدة المنافسة، ودرجة التعقيد التكنولوجي) نظراً لأنها تجري على قطاع واحد وهو قطاع المصارف التجارية الأردنية، لذا فإن العوامل البيئية قد تؤثر بنفس الطريقة على جميع المصارف المبحوثة، ومن ناحية أخرى تؤكد عدد من الدراسات السابقة

على أن العوامل البيئية المحيطة ذات أثر محدود في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء على المدى الطويل (Jaworski & Kohli 1993, Narver & Slater 1994a).

3. تقتصر الدراسة على المصارف التجارية العاملة في الأردن، وبذلك تستثني من عينة الدراسة المؤسسات المالية الأخرى والغير مخولة باستقطاب الودائع كبنك الإنماء الصناعي وبنك تنمية المدن والقرى.

4. تخضع هذه الدراسة لكافة المحددات التي تتعلق بجمع البيانات باستخدام قائمة الاستقصاء.

7.1 خطة الدراسة :

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول خصص الفصل الأول منها للحديث عن الإطار العام للدراسة، والذي تضمن مقدمة الدراسة ومن ثم إعطاء نبذة عن القطاع المصرفي الأردني من حيث نشأته ومكوناته ومدى تطوره بالإضافة إلى دراسة واقع القطاع المصرفي وتحدياته للخروج منها إلى عرض أسئلة الدراسة وأهميتها وكذلك أهداف الدراسة ومحدداتها وخطتها.

أما الفصل الثاني فقد خصص لأدبيات الدراسة، وتكون من خمسة مباحث تم في المبحثين الأول والثاني التطرق إلى مفهومين أساسيين في علم التسويق هما مفهوم الميزة التنافسية والمفهوم التسويقي، واللذين لا بد من دراستهما قبل البدء بدراسة مفهوم التوجه نحو السوق للتعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين المفاهيم الثلاثة، وطبيعة تطور مفهوم التوجه نحو السوق بالذات. وبالنسبة للمبحث الثالث فقد خصص لتعريف مفهوم التوجه نحو السوق وتحديد مكوناته بالاستناد إلى أبرز النماذج التصورية المطورة للمفهوم ومن ثم التفريق بين مفهوم التوجه نحو السوق ومفهوم التوجه نحو التسويق والاستراتيجية التسويقية. وقد تناول المبحث الرابع دراسة العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء، أما المبحث الخامس فقد خصص لاستعراض أبرز الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة.

وبالنسبة للفصل الثالث، فقد تم فيه تحديد منهجية الدراسة من حيث المجتمع وعينة الدراسة ومصادر البيانات وأداة الدراسة وفرضياتها وقياس المتغيرات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل .

وقد تناول الفصل الرابع تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات والتعليق عليها. أما الفصل الخامس والأخير فقد اشتمل على عرض ملخص للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بالإضافة إلى التوصيات.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

الفصل الثاني أساليب الدراسة

1.2 مفهوم الميزة التنافسية (The Competitive Advantage Concept):

قد لا يختلف اثنان حول أهمية الزبون بالنسبة للمنظمات على اختلاف أنواعها وتصنيفاتها وقد احسن العديد من الباحثين توضيح هذه الأهمية بعبارات مثل "إن إشباع حاجات ورغبات الزبائن هو المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجود المنظمات" (عبد الحميد، 1989) و"المستهلك هو سيد الموقف في السوق فهو الذي يحدد أيا من المنظمات ستبقى فيه وأيها يخرج منه" (McGee & Spiro, 1988) ومن هنا تسعى المنظمات المتنافسة إلى استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم بتطوير ما يعرف بالميزة التنافسية (The Competitive Advantage).

وتعرف الميزة التنافسية بقدرة المنظمة على تقديم عروض تمتاز بالتفوق على العروض الأخرى المقدمة من قبل المنظمات المنافسة في السوق، وبعبارة أخرى فإن منطق الميزة التنافسية يتمحور حول أن الزبون حتى يقبل على العرض الذي تقدمه المنظمة لا بد له من أن يدرك بداية أن القيمة المتوقعة لما سيحصل عليه من ذلك العرض أو الحل المقترح لحاجته تتجاوز القيمة المتوقع الحصول عليها من العروض أو البدائل التي تقدمها المؤسسات الأخرى لإشباع تلك الحاجة (Zeithaml, 1988). وبذلك يتوفر للمنظمات العديد من البدائل أو السبل المتاحة لزيادة الفوائد وتقليل الكلف التي يتحملها الزبون في حصوله على العرض واستهلاكه وهو الأمر الذي يؤهل المنظمة للتمتع بوضع تنافسي متميز في السوق الذي تعمل به (Hall, 1980 ; Forbis & Mehta, 1981).

وقد كان تحقيق الميزة التنافسية يستند فيما مضى على عوامل تتعلق بالخصائص الهيكلية للمنظمات كدرجة السيطرة في السوق، والاقتصاديات المتأنية من ضخامة الإنتاج، وتوافر تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات، ثم تحول الوضع ليصبح تحقيق الميزة التنافسية مرهونا بمدى قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم القيمة المتفوقة على ما يقدمه المنافسون والمتوافقة مع توقعات الزبائن. ومن هنا فقد وصفت المنظمات التي تتمكن من تحقيق هذه الشروط بأنها تتمتع بميزة تنافسية مستدامة (Slater & Narver, 1994b).

ولقد قادت العديد من التحولات البيئية هذا الانتقال من الاكتفاء بتحقيق ميزة تنافسية إلى التركيز على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كان من أبرزها تحرير التجارة العالمية وانفتاح اقتصاديات العالم على بعضها البعض (العولمة)، والتغير في التشريعات والقوانين الحكومية نحو

الخصخصة وإعادة تنظيم القطاعات الاقتصادية المختلفة، بالإضافة إلى التقدم العلمي والتكنولوجي الحاصل في مجالات التصنيع والاتصالات حيث كان من النتائج المباشرة لهذه التحولات الزيادة الكبيرة في أعداد المنظمات المتنافسة لاستقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم وبالتالي اشتداد حدة المنافسة فيما بينها على المستويين المحلي والعالمي، بالإضافة إلى الزيادة في توقعات الزبائن حول ما يستحقونه من سلع وخدمات نظرا لزيادة البدائل التي يمكنهم الاختيار من بينها، مما استوجب بالمحصلة سعي المنظمات الحديث نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لاستقطابهم والاحتفاظ بهم (Egeren & O'Connor, 1998 ; Carvens & Shipp, 1991).

ويبين الباحثان داي وونزلي (Day & Wensley, 1988) في معرض تحليلهم لخصائص ومصادر الميزة التنافسية المستدامة، أن القيمة المتفوقة هي نتاج لثقافة مؤسسية تسود في المنظمة وتشجعها على انتهاج السلوكيات اللازمة لتحسين الكفاءة والفعالية، مما يفوق إلى إضافة الفوائد وتقليل الكلف للزبائن. أما الباحث بيرني (Barney, 1991) فيعتقد أن السبب في عدم قدرة المنظمات المنافسة على التقليد الكامل للمنظمات التي تتمتع بميزة تنافسية مستدامة نابع من صعوبة الفهم والمحاكاة للبيئة الاجتماعية المعقدة السائدة فيها.

وفي ظل هذه الظروف برز الاهتمام بالمفهوم التسويقي، وهو مفهوم يعبر عن فلسفة إدارية مؤسسية تدعو المنظمات إلى تبني ثقافة مؤسسية تشجعها على انتهاج السلوكيات والنشاطات الضرورية للتمتع بالميزة التنافسية المستدامة.

2.2 المفهوم التسويقي (The Marketing Concept):

1.2.2 تعريف المفهوم التسويقي:

حظي المفهوم التسويقي بقبول واهتمام واسع النطاق لدى الأوساط الأكاديمية ومنظمات الأعمال على حد سواء، فقد اعتبر حجر الأساس الذي تركز عليه الإدارة التسويقية والاستراتيجية التسويقية الحديثة (Shapiro, 1988 ; Webster, 1988; Kotler, 1997; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994a).

وقد ظهرت فلسفة المفهوم التسويقي في النصف الثاني من عقد الخمسينيات، حيث يعتبر بيتر دراكر (Peter Drucker) من أوائل الباحثين الذين لاحظوا تبدل قناعات المدراء الأمريكيين من الاعتقاد بان قسم المبيعات سيتولى بيع ما ينتجه المصنع إلى الاعتقاد بأهمية عامل القرب من الزبائن بهدف تقديم ما يتوافق مع حاجات ورغبات السوق. وقد بين دراكر أن مستقبل المنظمة ونجاحها لا يعتمد على نظرة المنظمة لجودة ما تقدمه من منتجات وخدمات بقدر ما يعتمد على إدراك الزبائن للقيمة التي تحقق لهم بشرائها (Webster, 1994).

ومن أوائل التعريفات المقدمة بهدف توضيح المفهوم التسويقي تعريف فلتون (Felton) حين عرفه بالحالة العقلية السائدة في المنظمة والتي تركز على التكامل والتنسيق بين جميع النشاطات التسويقية ومن ثم توليفها مع كافة الوظائف الأخرى، بهدف تحسين الأرباح على المدى الطويل (Kohli & Jaworski, 1990). أما مكنمارا (McNamara) فقد تعامل مع المفهوم بنظره أكثر شمولية فعرفه بفلسفة الإدارة التي تركز على الاعتقاد والقبول بالحاجة للتوجه نحو الزبائن وتحقيق الأرباح والاعتراف بدور التسويق في مخاطبة مختلف أقسام المنظمة بحاجات السوق والتغيرات الحاصلة به (Webster, 1994).

وبذلك فإن المفهوم التسويقي يمثل فلسفة أو حالة عقلية سائدة ومسيطرة في المنظمة، وهو يتضمن مجموعة مبادئ تصف بمجملها الحالة المثالية للمنظمة في تعاملها مع الأسواق المستهدفة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والمتمثلة بتقديم القيمة المتفوقة وباستمرار من خلال استنباط واستغلال السبل المتاحة لتعظيم الفوائد وتقليل الكلف للزبائن.

وسيتم في المبحث التالي توضيح مبادئ المفهوم التسويقي وكيفية اتجاه المصارف التجارية نحو تبنيه وتطبيقه باستعراض المراحل التي مر بها تطور الفكر التسويقي في المصارف التجارية.

2.2.2 مراحل تطور الفكر التسويقي في المصارف التجارية :

يلظر للمفهوم التسويقي على انه أحد المراحل التي مر بها تطور الفكر التسويقي مع تطور مناخ بيئة الأعمال المحيطة. فقد مر تطور الفكر التسويقي بأربع مراحل أساسية ساد في كل منها فلسفة تسويقية مختلفة تنطوي على مبادئ وفروض وقواعد أثرت في تفكير المدراء وتوجهاتهم عند اتخاذ قراراتهم (المساعد، 1997; Kotler, 1997). وتصنف هذه المراحل عادة بما يلي:

1.2.2.2 المرحلة الأولى: المفهوم الإنتاجي (The Production concept):

ظهرت فلسفة المفهوم الإنتاجي في النصف الثاني من القرن التاسع عشر وامتدت حتى العشرينات من القرن العشرين، وقد امتازت هذه الفترة بزيادة الطلب على السلع والخدمات عما هو معروض في السوق حيث عمل المدراء في إطار فلسفة مؤداها توجيه وتركيز جهودهم على الإنتاج وتطوير أساليب العمل المستخدمة. وقد انعكس هذا الاهتمام بالإنتاج في الأبحاث والدراسات التي تبنتها حركة الإدارة العلمية والتي كان تركيزها على كل ما من شأنه زيادة الإنتاج والارتقاء بالإنتاجية فكانت دراسات الحركة والزمن والتخصص وتقسيم العمل ودراسة الظروف المادية ومدى تأثيرها على إنتاجية الموظفين (المساعد، 1997; Macarthy & Perreault, 1993).

وتنطوي فلسفة الإنتاج على مفهومين أولهما مفهوم الإنتاج (Production concept) والذي يقوم على فرض مؤداه أن المستهلكين يفضلون المنتجات التي تكون متاحة وبأسعار يمكنهم تحملها. أما المفهوم الثاني فهو مفهوم المنتج (Product concept) والذي يقوم على فرض مؤداه أن المستهلكين يفضلون المنتجات ذات الجودة العالية (Kotler, 1997).

وقد مارست المصارف التجارية أعمالها خلال الفترة التي سادت بها فلسفة الإنتاج في سوق وصفت بأنها سوق بائعين، وكانت الحاجات المالية والائتمانية للعملاء لا تزيد عما تقدمه وتوفره المصارف من خدمات مصرفية (البساط، 1988). ومن هنا فقد تم توظيف طاقات وموارد

المصرف نحو تحقيق مستويات أعلى من الكفاية الإنتاجية من خلال استخدام أساليب متطورة في معالجة البيانات وتوزيع المهام على الموظفين بما يضمن زيادة الإنتاجية وتقليل الكلفة والحفاظ على عناصر الدقة والنزاهة في العمل المصرفي (معلا، 1994، Marsh, 1992).

ومع نهايات الفترة التي سادت بها فلسفة الإنتاج انصب تركيز الإدارة المصرفية على تطوير وتحسين نوعية الخدمات المصرفية التقليدية المقدمة، حيث أصبحت المصارف تعرف بيسن الجمهور بما تقدمه من خدمات مصرفية بعد أن كان ينظر إليها على أنها مؤسسات تتعامل بالنقود (Pezzullo 1989).

ويصور كتلر (Kotler, 1997) حال المصرف التجاري في الفترة التي سادت بسبها فلسفة الإنتاج على أنه لم يكن يهتم بمراعاة العملاء وخدمتهم، فقد صمم مبني المصرف على شكل هيكل إغريقي ليوحي للعملاء بهيبة وصرامة المصرف، أما موظف المصرف فقد تعامل بطريقة متعالية مع العملاء ونادرا ما كان يبتسم لهم، وكان على العميل أن يبرر للموظف الأسباب التي تدفعه لطلب الحصول على القرض. وبذلك فإن المصارف التجارية وتمشيا مع صورتها التقليدية في المجتمع، حرصت على أن تبدو بالمكان الآمن الذي تقدم فيه مجموعة من الخدمات المصرفية التقليدية والتي كان على العملاء أن يقبلوا بها (معلا، 1994).

2.2.2.2 المرحلة الثانية: المفهوم البيعي (The Selling Concept):

انتشرت فلسفة المفهوم البيعي في الفترة 1930 إلى 1950 تقريبا، وهي فترة اتسمت بزيادة العرض للسلع والخدمات المقدمة عن الطلب عليها. وتقوم فلسفة المفهوم البيعي على فرض مسؤداه أن المستهلكين لن يقبلوا على الشراء أو لن يشتروا بشكل كاف ما لم توجه المنظمة جهودها نحو توضيح وشرح ما يجنيه الزبون من مزايا وفوائد من السلع والخدمات الخاصة بها. حيث يعتبر البيع الشخصي والإعلان ووسائل تنشيط المبيعات من الوسائل الأساسية في تحقيق أهداف هذه الفلسفة (عبد الحميد، 1989).

وقد انتشرت هذه الفلسفة بين المصارف التجارية بعد تزايد حدة المنافسة في السوق المصرفي، بتزايد أعداد المصارف المتنافسة فيه، الأمر الذي أدى إلى زيادة العرض للخدمات المصرفية عن الطلب عليها (Pezzullo 1989, Marsh, 1992). فكان من الضروري على الإدارة

المصرفية العمل على تحفيز طلب العملاء من خلال الاستخدام المكثف لوسائل البيع والترويج، كتوظيف شركات الدعاية والإعلان والتركيز على التصميم الجذاب لفروع المصرف بالإضافة إلى تحسين معاملة الموظفين للعملاء بهدف خلق جو من الصداقة والبهجة داخل المصرف (البساط، 1988).

ويتضح مما سبق أن جوهر فلسفة المفهوم البيعي تقوم أساسا على تصريف وبيع ما يقدمه المصرف من خدمات مصرفية وليس التعرف مسبقا على حاجات العملاء ورغباتهم ومن ثم تطوير الخدمات اللازمة لإشباعها. وعلى الرغم من أن فلسفة المفهوم البيعي كانت قد ساهمت في زيادة طلب العملاء للخدمات المصرفية التقليدية في الأجل القصير إلا أنها فشلت في ذلك في الأجل الطويل، ولم تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمصرف نظرا لسهولة تقليد المنافسين للأساليب والتقنيات المستخدمة والارتفاع الكبير في كلفتها (Meidan, 1984)، بالإضافة إلى عدم مساهمتها في زيادة قدرة المصرف على الاحتفاظ بالعملاء نتيجة للآثار السلبية التي تحدثها بعض وسائل البيع والترويج الخادعة والمزيفة (البساط، 1988).

3.2.2.2 المرحلة الثالثة: المفهوم التسويقي (The Marketing Concept):

كانت منظمات إنتاج سلع المستهلكين أول من قامت بقبول وتبني فلسفة المفهوم التسويقي مثل شركة (General Electric) وشركة (Procter & Gamble) حيث كانت المنافسة أكثر حدة في أسواق هذه المنظمات وكان الطريق للتغلب على هذه المنافسة هو تقديم سلع أكثر إشباعا لحاجات العملاء (Macarthy & Perreault, 1993). وقد ساعدت النتائج الإيجابية التي أسفر عنها التطبيق الأولي للمفهوم التسويقي والتي تمثلت في زيادة أرباح المؤسسات وانخفاض حالات الفشل، على انتشاره لبقية أنواع المنظمات (عبد الحميد، 1989).

وبالنسبة للمصارف التجارية فقد كانت (وكغيرها من منظمات الخدمات) بطيئة جدا في اعتناق فلسفة المفهوم التسويقي، حيث قوبل المفهوم التسويقي عند ظهوره في الخمسينيات بابتسامه عريضة من قبل رجال المصارف والذين وصفوه على أنه "موضة جديدة" (البساط، 1988). فقد كان الاعتقاد السائد آنذاك بأن المسؤولين في المصرف هم الأقدر على تحديد ما يلبي احتياجات العملاء من الخدمات المصرفية وأن المفهوم التسويقي لا يناسب بيئة العمل المصرفي

(Meidan, 1984)، وبذلك استمر تعلق الإدارة المصرفية بفلسفتي المفهوم الإنتاجي والمفهوم البيعي للتسويق.

إلا أن هذا الوضع شهد تغيرا كبيرا خلال السنوات القليلة الماضية. وقد قادته العديد من التحولات التي طرأت على السوق المصرفي، تمثل أهمها في ازدياد حدة المنافسة التي يشهدها السوق المصرفي بدخول منافسين مصرفيين جدد وعلى الصعيدين المحلي والعالمي (Marsh, 1992)، بالإضافة إلى تزايد المنافسة من قبل المؤسسات المالية غير المصرفية مثل مؤسسات التوفير والادخار ومؤسسات الإقراض المتخصصة وشركات التأمين. حيث استغلت هذه المؤسسات حالة الجمود التي عانت منها المصارف التجارية وعمدت إلى تطوير وتقديم أدوات مالية جديدة ومبتكرة استطاعت من خلالها استقطاب رؤوس الأموال ومنح التسهيلات وهي مجالات اعتبرت ولفترة طويلة من الزمن حكرا على المؤسسات المصرفية (Meidan, 1984; Pezzullo, 1989). ومن التطورات التي شهدتها السوق المصرفي أيضا التزايد الكبير في الوعي المصرفي والذي جعل من غالبية أفراد المجتمع وجميع المنظمات الخاصة والحكومية تتعامل مع المصارف التجارية بشكل أو بآخر (Marsh, 1992)، حيث صاحب هذا التزايد في الوعي المصرفي تسارع في التطور والتنوع لحاجات العملاء المالية والائتمانية بعد التطورات الحاصلة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية المختلفة (الخصيري، 1999).

وقد بات على الإدارة المصرفية أن تستجيب لمقتضيات التغيرات والتطورات السابقة في الأسواق وان تحاول إعادة النظر في طريقة عمل المصرف وبما يساعد في مواجهة ما تمثله من تحديات واغتنام ما تقدمه من فرص، حيث وجدت الإدارة المصرفية نفسها منقادة نحو تبني المفهوم التسويقي للحفاظ على قاعدة عملائها واستقطاب عملاء جدد بالإضافة إلى توسيع أنشطتها وزيادة أرباحها (البساط، 1988، معلا، 1994; Pezzullo, 1989).

ويرتكز المفهوم التسويقي في مجال النشاط المصرفي على التوجهات الرئيسية التالية:

1- تحديد العملاء المستهدفين وإرضائهم:

أن إرضاء العميل بإشباع حاجاته ورغباته هو الهدف الرئيسي للمفهوم التسويقي (Kotler, 1997)، حيث يتطلب تبني وتطبيق فلسفة المفهوم التسويقي إعادة النظر في طريقة عمل المصرف لتوجه نحو التعرف على خصائص السوق، لتحديد فئات العملاء المستهدفين من قبل المصرف ومعرفة احتياجاتهم ورغباتهم الحالية ومحاولة كشف النقاب عن حاجاتهم المستقبلية ومن ثم العمل

على تجهيز وتقديم خدمات مصرفية منافسة لتحقيق مستويات أعلى من الإشباع للعملاء وصولاً لتحقيق مستويات أعلى من الأرباح للمصرف (Kohli & Jaworski, 1990; Pezzullo, 1989). (Meidan, 1984).

فالعامل وفي سعيه للحصول على الخدمة المصرفية إنما يعبر عن محاولة أو محاولات للحصول على منفعة أو مجموعة من المنافع، ومن هنا فإن أهمية ما يقدم في المصرف من خدمات مصرفية إنما يقاس بما تحققه تلك الخدمات من إشباع وإرضاء للعملاء. ومن أكثر الأخطاء التي تقع بها المصارف التجارية هو الاستمرار في تقديم نفس الخدمات المصرفية التقليدية دون الاهتمام بالتغييرات الحاصلة والمستمرة في الأسواق وتلبية حاجات الجمهور (البساط، 1988).

ويدعو كوتلر (Kotler, 1997) المنظمات على اختلافها إلى تجاوز مرحلة إرضاء العميل إلى مرحلة إبهاج وإسعاد العميل (Delight The Customer) بتقديم خدمات وسلع تفوق توقعاته، أما مارش (Marsh, 1992) فيرى أن إرضاء العميل وتوثيق العلاقة معه يجعله شريكاً (Partner) بدلاً من مستهدفاً (Target) يحظى بأهمية خاصة بالنسبة للمصارف، نظراً لأن نجاح العلاقة بين العميل والمصرف يتطلب توافر درجات عالية من الثقة المتبادلة بين الطرفين.

ويعتبر مصرف سيتي بنك (Citibank) الأمريكي من أوائل المصارف التي تأثرت بفلسفة المفهوم التسويقي، حين أعلن عن تبني فلسفة عمل جديدة تقوم على متانسة العلاقة مع عملاء المصرف، وهو ما دفعه إلى تطوير مجموعة متنوعة ومتكاملة من خدمات الاستثمار البنكي، اشتملت على تقديم المشورة المالية والفنية بالإضافة إلى الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات في تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية كأنظمة التحويل والاستثمار عبر القارات لمقابلة وإشباع الحاجات المتنامية لعملاء المصرف سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، وخصوصاً بعد التوسع الكبير في التجارة على المستويين المحلي والعالمي (Lovelock, 1996).

2- تنسيق وتكامل الجهود :

يقوم المفهوم التسويقي أيضاً على التكامل والذي يجعل من المصرف إطاراً متماسكاً ويمكنه من توحيد الجهود في تقديم خدمات مصرفية ذات قيمة عالية تلبي احتياجات العملاء وتشبع رغباتهم (McGee & Spiro, 1988; Pezzullo, 1989).

ويتم التكامل في المصرف على مستويين أولهما يتمثل في تكامل وتنسيق كافة الأنشطة والمهام التسويقية من بيع وإعلان وأبحاث سوق... الخ وهو ما يستلزم وضعها تحت سيطرة جهة واحدة هي إدارة التسويق. أما المستوي الثاني من التكامل فيتم بين وظيفة التسويق فسي المصرف وبقية الوظائف الأخرى نظرا للترابط والتداخل بين كافة الأقسام والأنشطة ولأن الحاجة للتسويق تظهر في كل وقت يتعامل فيه العميل مع المصرف مما يستلزم عدم حصر النشاط التسويقي في قسم محدد (الخصيري 1999، معلا 1994، 1984، Meidan, 1989, Pezzullo, 1997, Kotler).

3- أهداف المصرف (الربحية):

يساهم المفهوم التسويقي في تمكين المصارف من الوصول إلى أهدافها والمتمثلة في تحقيق حجم مربح من النشاط المصرفي (الخصيري 1999) فهو لا يوحى بأن يقدم المصرف خدماته بخسارة بهدف إرضاء العملاء، ومع أن المصارف تقوم في العادة بتقديم مجموعة من الخدمات المصرفية المجانية كالصناديق الحديدية وتحصيل الشيكات المشتراه وخدمة الحسابات الجارية إلا أنه يجب أن يتوفر للإدارة سببا مقنعا ووجيها للاستمرار بتقديم هذا النوع من الخدمات (Pezzullo, 1989). ومن جانب آخر يبين (Webster, 1994) أن زيادة ربحية المنظمة نتيجة لتطبيق المفهوم التسويقي لا تكون على حساب مصلحة العملاء بل هي مقياس لمقدار المنفعة أو القيمة التي قدمت لهم. وبذلك فإن المفهوم التسويقي يقوم على التوازن بين أهداف العميل ومصلحة المصرف (الخصيري 1999، البساط، 1988; Pezzullo, 1989).

4.2.2.2 المرحلة الرابعة: مفهوم التسويق الاجتماعي (The Societal Marketing Concept):

ظهرت فلسفة مفهوم التسويق الاجتماعي في بداية السبعينيات من القرن العشرين وهي تقوم على فرض أساسي مؤداه أن تمارس المنظمة أنشطتها من خلال الموازنة بين ثلاثة اعتبارات وهي تحقيق الأرباح للمنظمة، وإشباع حاجات ورغبات الزبائن المستهدفين، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المجتمع وإشباع حاجات جميع الأطراف التي تتأثر بنشاطات المنظمة. وبذلك فإن هذه الفلسفة تبرز المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة والمتمثلة في تحقيق الرفاهية للمجتمع من خلال تحسين مستوى المعيشة والاستخدام الأفضل للموارد وتوفير البيئة الصحية والنظيفة لجميع الأفراد (الصحن 1996، عبيدات، 1999، Kotler, 1997).

وقد تأثرت المصارف التجارية، وكغيرها من المنظمات، بهذه الفلسفة من خلال المشاركة في رعاية الأحداث والمناسبات العامة (الاجتماعية والثقافية والرياضية)، وتقديم الدعم لمؤسسات رعاية المجتمع كالجمعيات الخيرية والتعاونية بالإضافة إلى منح التسهيلات الميسرة للفئات الأقل حظا في المجتمع (معلا، 1994؛ Pezzullo, 1989).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

3.2 التوجه نحو السوق (The Market Orientation):

بالرغم من الانتشار والأهمية التي حظي بها المفهوم التسويقي واعتباره حجر الأساس الذي تستند عليه الإدارة التسويقية والإستراتيجية التسويقية الحديثة، وبالرغم من دفاع الأكاديميين عنه كأفضل فلسفة مؤسسية، إلا أن القليل من البحوث والدراسات كانت قد أعطت العناية والاهتمام لدراسة عملية تطبيق المفهوم التسويقي في منظمات الأعمال ووضع موضع الاختبار العملي، وحتى وقت قريب نسبياً، وبالتحديد حتى بداية عقد التسعينات من القرن العشرين، تميزت معظم الدراسات التي تناولت الموضوع بالطابع النظري البحت والمبني على أساس الاستدلال المنطقي والخبرة الأكاديمية أو العملية، (Narver & Slater, 1990 Slater & Narve 1994a; Kohli et al., 1993; Pitt et al., 1996; Fritz, 1996; Ngai & Eillis, 1998; Egeren & O'connor, 1998) وعلى حد تعبير (Kohli & Jaworski, 1990) "وبالنظر إلى الأهمية التي حظي بها المفهوم التسويقي، فإن المتوقع أن يكون للمفهوم معنى واضحاً ونظرية مكتملة ونتائج عملية وعلمية موثقة، إلا أن التخصص الدقيق للبحوث والدراسات التي تمت حول المفهوم تظهر افتقاره إلى تعريف واضح ومحدد وقلة الاهتمام بموضوع قياسه وعدم وجود نظرية تستند إلى أسس علمية".

ونتيجة لما سبق، فقد تعامل العديد من المدراء في المنظمات مع المفهوم التسويقي بشيء من الشك والغموض وعدم توفر الرؤية المحددة، وحتى لو حاول هؤلاء المدراء تطبيق المفهوم التسويقي بعموميته وبدون توفر معايير محددة للتطبيق وقناعة كافية بالنتائج الإيجابية التي سوف تتمخض عنه، فإن نتيجة قراراتهم سوف تعزى على الأغلب إلى الصدفة (Narver & Slater, 1996; Harris & Piercy, 1996; Houston, 1986; Dalgic, 1998; 1990)، وهو الأمر الذي تولد عنسه ضعف في تطبيق المفهوم التسويقي عبر عنه كتلر بالقول بان عدد المنظمات التي تحترف تطبيق المفهوم التسويقي لا يتجاوز عدد أصابع اليد الواحدة (McGee & Spiro 1988).

من هنا فقد تمثل التحدي الأكبر الذي واجه المفهوم التسويقي في تطوير تعريفات إجرائية للمفهوم (Operational Definitions)، وتحديد للنشاطات التي تضع هذه الفلسفة موضع التطبيق الفعلي ومن ثم العمل على تقديم الدليل العملي على الآثار الإيجابية لتبني وتطبيق المفهوم في تحسين أداء المنظمات، الأمر الذي مهد الطريق لبروز مفهوم التوجه نحو السوق ليعبر عن عملية التطبيق الفعلي للمفهوم التسويقي.

1.3.2 تعريف التوجه نحو السوق:

عند الحديث عن تعريف التوجه نحو السوق وتحديد مكوناته يمكن تصنيف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال إلى قسمين أساسيين، القسم الأول يعبر عن وجهة نظر ثقافية ترى أن التوجه نحو السوق يمثل شكلا من أشكال الثقافة المؤسسية، أما القسم الثاني فيعبر وجهة نظر سلوكية تركز على السلوكيات والفاعليات التي تمارسها المنظمة ذات التوجه نحو السوق، على اعتبار أن التوجه نحو السوق يعبر عن عملية التطبيق الفعلي لفلسفة المفهوم التسويقي، وبعبارة أخرى انه انعكاس لفلسفة المفهوم التسويقي على ارض الواقع. وسيتم في هذا الفصل توضيح التوجه نحو السوق وتحديد مكوناته باستعراض النموذجين الثقافي والسلوكي للمفهوم.

1.1.3.2 النظرة الثقافية للتوجه نحو السوق:

يعرف دشباند وزملاؤه (Deshpande et al., 1993) الثقافة بعد مراجعتهم لأدبيات الموضوع على أنها نمط من القيم والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم آلية السلوك في المنظمة وبالتالي توفر لهم المرجعية اللازمة لتحديد السلوك المناسب اتباعه فيها. وقد استند هؤلاء الباحثون على تعريفهم هذا فعرفوا التوجه نحو السوق على انه مجموعة المعتقدات التي تتغلغل في كافة أنحاء المنظمة وترتكز على المنافسة والإنجاز ووضع المستهلك في أولوية الاهتمام ومن دون تجاهل الأطراف الأخرى المؤثرة كالمنافسين والمدراء والعاملين وذلك بهدف تحسين الربحية على المدى الطويل.

أما الباحثان نارفر وسلتر (Narver & Slater, 1990) فقد عرفا التوجه نحو السوق على انه ثقافة مؤسسية تولد بكفاءة وفاعلية السلوكيات والنشاطات الضرورية لخلق القيمة المتفوقة للزبائن وبالتالي المساهمة في تحقيق مستويات عالية من الأداء، كما خلص الباحثان إلى الاستنتاج بان التوجه نحو السوق يتكون من معيارين لاتخاذ القرار هما التركيز على المدى البعيد (الرؤية المستقبلية) والربحية بالإضافة إلى ثلاثة مكونات سلوكية هي :-

1. التوجه للزبائن (Customer Orientation) وتعني المعرفة الوافية بقطاع الزبائن المستهدف من قبل المنظمة.

2. التوجه للمنافسين (Competitor Orientation) وتعني المعرفة بمراكز القوة والضعف الآنية بالإضافة إلى القدرات والاستراتيجيات المستقبلية لأبرز المنافسين الحساليين والمحتملين في السوق.

3. التنسيق بين مختلف الوظائف (Interfunctional Coordination) وتعني التعاون والتكامل الوثيق في استغلال موارد المنظمة (وبضمنها المعلومات التسويقية) بين مختلف الأقسام والأفراد في المنظمة لخلق القيمة المتفوقة وباستمرار للزبائن.

وبالاستناد إلى هذا التعريف قام الباحثان بتطوير مقياس للمفهوم يتكون من 32 مادة تقيس المكونات السابقة للتوجه نحو السوق، حيث استبعد الباحثان معياري اتخاذ القرار من مكونات التوجه نحو السوق بعد إخضاع المقياس لاختبارات المصدقية والموثوقية ليتكون في صورته النهائية من 21 مادة، وقد بين الباحثان أن هذه النتيجة تتوافق مع وجهات النظر التي تعتبر الربحية على المدى الطويل من نتائج تبني التوجه نحو السوق وليس من مكوناته.

2.1.3.2 النظرة السلوكية للتوجه نحو السوق:

حاول الباحث شابيرو (Shapiro, 1988) توضيح مفهوم التوجه نحو السوق وتحديد مكوناته بالاستناد إلى خبرته العملية من خلال استعراض المراحل التي مرت بها إحدى المنظمات في سعيها للتوجه نحو السوق. وقد خلص الباحث إلى الاستنتاج بان التوجه نحو السوق يمثل مجموعة من العمليات والسلوكيات التي تلامس كافة أوجه النشاط في المنظمة، كما حدد ثلاثة خصائص تمتاز بها المنظمة ذات التوجه نحو السوق، وهي توفير المعلومات حول كافة العوامل المؤثرة في استقطاب الزبائن لجميع أقسام المنظمة والمشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تنفيذ القرارات بروح من الالتزام نحو تحقيق الأهداف.

أما الباحثان كولي وجورسكي (Kohli & Jaworski, 1990) فقد عمدا في دراستهما للتوجه نحو السوق إلى إجراء المقارنة بين النظرية والواقع، فبعد مراجعة شاملة للدراسات ذات العلاقة والمنشورة خلال الـ 35 سنة الماضية، توصل الباحثان إلى أن الدراسات النظرية تحدد مكونات التوجه نحو السوق بما يلي :-

1. التركيز على المستهلك.

2. التسويق المتكامل.

3. أهداف الربح.

إلا أنه وبعد إجراء الباحثين للمقابلات المعمقة مع 62 مديرا لأقسام مختلفة وفي منظمات أعمال أمريكية متنوعة، تبين وجود اختلافات جوهرية بين وجهة النظر التي تقدمها الدراسات ووجهة نظر المدراء في منظمات الأعمال حول التوجه نحو السوق، كان من أهمها إجماع المسدراء على أن الربح يعتبر من نتائج تبني التوجه نحو السوق وليس عنصرا من عناصره، وهو ما يتوافق مع ما توصل إليه الباحثان نارفر وسلتر ومع بعض وجهات النظر المؤيدة لذلك أمثال بيتر دراكر (Peter Drucker) والذي يعتبر أن الربح هو المكافأة التي تحصل عليها المنظمة لقاء إشباعها لحاجات الزبائن ورغباتهم (Webster, 1994)، كما بين المدراء أن عنصر التركيز على الزبائن يتجاوز الاهتمام المعنوي والفلسفي بالحاجات المباشرة للزبائن إلى نظرة شمولية أكثر تعمقا في إدراك الحاجات والرغبات وتوقع لما قد يحدث عليها من تغيرات في المستقبل وتحليل للآثار التي قد تحدثها بيئة السوق المتغيرة فيها.

وقد خلاص الباحثان في النهاية إلى الاستنتاج بأن التوجه نحو السوق يعبر عن التطبيق الفعلي لفلسفة المفهوم التسويقي في منظمات الأعمال، وإن عملية التطبيق هذه تتجلى في ثلاثة مجموعات من النشاطات أو الفعاليات التي تتم على نطاق واسع في المنظمة وهي كما يلي :-

1. توليد (توفير) المعرفة التسويقية (Market Intelligence Generation) :- وهي جميع النشاطات التي تتم في المنظمة لتوفير البيانات والمعلومات حول حاجات الزبائن ورغباتهم (حاليا ومستقبلا) بالإضافة إلى العوامل التي قد تؤثر فيها، كالمنافسين والتشريعات الحكومية والتكنولوجيا الخ.

2. نشر (بت) المعرفة التسويقية (Market Intelligence Dissemination) :- وهي النشاطات التي تتم في المنظمة لمخاطبة وتنقيف جميع الأقسام والأفراد ذوي الشأن بالمعرفة التسويقية المجمع، فعلى سبيل المثال قسم البحث والتطوير يحتاج المعرفة التسويقية لتطوير منتجات جديدة، وقسم الإنتاج لدراسة إمكانية تصنيعها، وقسم التمويل لتحديد الاحتياجات المالية وسبل توفيرها ... الخ.

3. الاستجابة (Responsiveness) :- وهي النشاطات التي تتم في المنظمة للاستفادة مما تم تحقيقه من خلال الخطوات السابقة. وتقسم الاستجابة هنا إلى قسمين، الأول يتعلق بوضع الخطط والسياسات والبرامج اللازمة، والثاني بتنفيذها من خلال الإنتاج والتوزيع والترويج بطريقة تحفز الزبائن على الإقبال عليها.

كما قام (Kohli et al, 1993) بتطوير ومن ثم تحكيم مقياس للتوجه نحو السوق سمي بالماركور (MARKOR) والذي تكون من 21 مادة تقيس درجة انخراط المنظمة في ممارسة سلوكيات ونشاطات التوجه نحو السوق والمتمثلة بتجميع المعرفة التسويقية وتناقلها ومن ثم الاستجابة لها.

وخلاصة القول هنا، أن التوجه نحو السوق يمثل حقبة أو مرحلة تطور جديدة بدأت لتعبر عن عملية التطبيق الفعلي لفلسفة المفهوم التسويقي، حيث ركز الباحثون فيها على الخصائص القيمة والسلوكية لظاهرة التوجه نحو السوق (تطبيق المفهوم التسويقي). وعلى الرغم من اختلاف تصورات الباحثين حول المفهوم إلا أن جوهر التعريفات المقدمة يتشابه إلى حد بعيد، فالتوجه نحو السوق يتضمن عناصر أساسية تتمثل في مجموعة المعتقدات التي تضع الزبون في أولوية الاهتمام، ومجموعة السلوكيات المتعلقة بتوفير ونشر (تناقل) المعرفة التسويقية بالإضافة إلى الاستغلال المتكامل لموارد المنظمة (وبضمنها المعرفة التسويقية) في خلق القيمة المتفوقة للزبائن.

2.3.2 التوجه نحو السوق مقابل التوجه نحو التسويق والاستراتيجية التسويقية:

يفرق العديد من الباحثين (Kohli & McCarthy & Perreault, 1993 ; Shapiro, 1988) بين التوجه نحو السوق (Market Orientation) والتوجه نحو التسويق (Marketing Orientation)، فالتوجه نحو السوق يعبر عن النشاطات التي تقوم بها المنظمة ككل وبجميع أقسامها وأفرادها فيما يعبر مفهوم التوجه نحو التسويق عن المهام التي تتناط عادة بقسم التسويق في المنظمة، كنشاطات البيع والترويج وبحوث السوق وغيرها.

ويبرز الباحثان مكارثي وبيرولت (McCarthy & Perreault, 1993) أهمية التوجه نحو السوق في أن توزيع الجهود التسويقية على مختلف الأطراف في المنظمة يقلل والى حد كبير من الصراعات الداخلية بين مختلف الأقسام والأفراد، فهو لا يضخم أهمية وظيفة التسويق وعلى حساب

الوظائف الأخرى في المنظمة. كما انه يحقق التكامل والانسجام والنظرة الشمولية في التعامل مع الأسواق، فيتجاوز السلبيات والمحددات التي قد تتجم من التعامل معها بمنظار قسم محدد داخل المنظمة. أما نارفر وسلتر (Slater & Narver 1994b) فقد عبرا عن قناعتها بأنه لم يعد من المناسب الاعتقاد بأن قسم التسويق يمثل صوت المستهلك في المنظمة، فخلق القيمة للمستهلك يتم باستغلال القدرات المنتشرة في جميع أنحاء المنظمة وليس بقدرات قسم التسويق وحده. ومن هنا فان جميع الأقسام يجب أن تدلي بدلوها في التفاعل مع المستهلكين وإشباع رغباتهم.

ومن جانب آخر يوضح الباحثون (Ngai & Paul, 1998; Slater & Narver, (1994b) ; Kohli & Jaworski 1990 أن التوجه نحو السوق (Market Orientation) لا يركز على دراسة الإستراتيجيات التسويقية للمنظمات (Marketing Strategy)، فالمنظمة تختار ما يناسبها من بين العديد من البدائل الاستراتيجية المتاحة اعتمادا على الطبيعة الخاصة لحاجات الأسواق المختلفة والمتعددة والتي يتم التعامل معها، وهي تغير من استراتيجياتها تبعا للتغيرات الخارجية التي تحدث في هذه الأسواق (كالتغيرات الحاصلة في القوانين والتشريعات وأنماط السلوك للزبائن..). أما التوجه نحو السوق فهو يركز على نشاطات وسلوكيات جماعية تتسم بالصيرورة وشمولية التطبيق في المنظمة والتي توفر بدورها الأرضية الصلبة والملائمة لاتخاذ وتنفيذ قرارات استراتيجية فعالة.

3.3.2 العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء:

أن الانتشار والقبول الواسع الذي حظي به مفهوم التوجه نحو السوق يعزى أساسا إلى ترديد وتأكيد العديد من الدراسات على أثره الإيجابي في أداء المنظمات.

فقد بين الباحثون في دراساتهم (Kohli & Jaworski, 1990 ; Narver & Slater, 1990) أن التوجه نحو السوق يزيد من قدرة المنظمة في إشباع حاجات ورغبات العملاء من خلال توفيره لوحدة الهدف وتركيز الجهد لجميع أفراد المنظمة في إرضاء العميل وتحقيق التعاون والتكامل في سبيل تقديم القيمة المتفوقة له.

ولاشك في أن إرضاء العميل مع ما يحمله من زيادة في الفوائد وتقليل في الكلف للمنظمة سوف يكون له آثاره الإيجابية في أداء المنظمة، فهو يقود إلى زيادة ولاء العميل للمنظمة والاحتفاظ

به لمدته أطول بالإضافة إلى تعزيز سمعة ومكانة المنظمة بين الجمهور إذ يصبح العميل في هذه الحالة مصدراً للدعاية الإيجابية عن خدمات المنظمة ومنتجاتها.

وفي المقابل فإن عدم إرضاء العميل يجلب العديد من الكلف المباشرة وغير المباشرة التي تتمثل في الإساءة لسمعة المنظمة في السوق، وتحول عملائها للمنافسين، والكلفة الكبيرة لجذب عملاء جدد والتي تقدر بخمسة أو ستة أضعاف كلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين. أضف إلى ذلك خسارة المقترحات والأفكار التي كان من الممكن الحصول عليها من العميل في تطوير السلع والخدمات لاسيما وأنه مصدر هام ورئيس لهذه الأفكار (Naumann & Shannon, 1992 ; Cravens & Shipp, 1991 ; Kotler, 1997).

ومن هنا فقد اعتبر الباحثون الأوائل العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء أمراً مسلماً به ولم يعمدوا إلى التحقق من مدى وجودها على أرض الواقع في منظمات الأعمال (Houston 1986, Kotler 1997, McGee & Spiro 1988, Webster 1988). حيث استمر هذا الوضع لفترة طويلة من الزمن وتحديدًا حتى بداية عقد التسعينيات عندما قامت مجموعتان من الباحثين الأمريكيين وبشكل منفصل بالتحقق من مدى التوافق بين النظرية والواقع، ضمت المجموعة الأولى الباحثين نارفر و سلتر أما الثانية فقد ضمت الباحثين كولي وجاورسكي، وقد ساعدهم في هذه المهمة قيامهم بوضع إطار نظري متكامل يشتمل على تحديد لمكونات المفهوم وتطوير للمقاييس اللازمة بالإضافة إلى تحديد المقدمات (السوابق) والآثار المترتبة على تبني المفهوم وتطبيقه.

وسيتّم فيما يلي استعراض دراسات هؤلاء الباحثين وإبراز النتائج التي توصلت إليها:

فقد قام الباحثان نارفر و سلتر (Narver & Slater, 1990) بإجراء دراسة ميدانية سعت إلى قياس أثر التوجه نحو السوق في أداء عينة مكونة من 110 من المنظمات السلعية وغير السلعية والتي تعمل في مجال إنتاج وتوزيع المنتجات الخشبية. حيث استخدم الباحثان في قياس التوجه نحو السوق في المنظمات المبحوثة مقياسهم المطور؛ والذي يقيس درجة التوجه نحو السوق من خلال ثلاثة معايير وهي التوجه للزبائن والتوجه للمنافسين والتنسيق بين الوظائف، في حين تم قياس أداء المنظمة (Business Performance) من خلال تقييم مدير المنظمة للعائد على الاستثمار والعائد على الموجودات للمنظمة مقارنة بالمنافسين في السوق لسنة ماضية.

وقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للتوجه نحو السوق في أداء المنظمات المبحوثة. حيث خلصت الدراسة إلى أن التوجه نحو السوق يزيد من قدرة المنظمة على إطلاق برامج لزيادة

القيمة للزبائن وبناء علاقات مربحة وطويلة الأمد معهم وبالتالي فهو مناسب لجميع المنظمات سواء السلعية أو غير السلعية.

وكخطوة لاحقة قام الباحثان نارفر وسلتر (Slater & Narver, 1994a) بإجراء دراسة أخرى هدفت إلى التحقق من الادعاءات النظرية القائلة بأن البيئة التنافسية للمنظمة تؤثر في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء (Day & Wensley, 1988 ; Kohli & Jaworski, 1990) حيث تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 81 شركة تعمل في مجالات اقتصادية مختلفة وذلك لمراعاة اختلاف البيئة التنافسية للمنظمات المبحوثة تمهيدا لدراسة اثر هذا الاختلاف في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء. كما حدد الباحثان مجموعة عوامل تتعلق بالبيئة التنافسية للمنظمة والتي يفترض أنها تؤثر في العلاقة بين التوجه نحو السوق وأداء المنظمة، وتشمل هذه العوامل درجة اضطراب السوق (Market Turbulence) ودرجة التعقيد التكنولوجي (Technology Turbulence) وشدة المنافسة (Intensity of Competition) وقوة الاقتصاد العلم (Strength of Economy).

وقد دلت نتائج الدراسة على وجود أثر إيجابي للتوجه نحو السوق في أداء المنظمات والتي أن اثر عوامل البيئة التنافسية المحيطة في المنظمة على العلاقة بين التوجه نحو السوق وأداء المنظمة محدود بشكل كبير، ففي حين أن فوائد التوجه نحو السوق تستمر على المدى الطويل، تكون الظروف البيئية المحيطة انتقالية بطبيعتها، لذا فإن المنظمة التي تتمتع بدرجة عالية من التوجه نحو السوق تكون فعالة من حيث الكلفة وبغض النظر عن الآثار قصيرة الأجل لأي من العوامل البيئية المحيطة.

أما الباحثان جاورسكي وكولي (Jaworski & Kohli, 1993) فقد قاما بإجراء دراسة ميدانية سعت إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد أسباب تبني بعض المنظمات للتوجه نحو السوق بدرجة أكبر من غيرها.
2. تحديد الآثار المترتبة على تبني وتطبيق التوجه نحو السوق على أداء المنظمة وعلى العاملين فيها.
3. تحديد ما إذا كانت العلاقة بين التوجه نحو السوق وأداء المنظمة تعتمد على طبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة.

حيث تم إجراء الدراسة على عينتين من المنظمات لتحقيق أُل (Cross Validity) لنتائج الدراسة، وقد استخلصت كل عينة من قائمة مختلفة من المنظمات، وبلغ المجموع النهائي لكل عينة 479 و 478 منظمة على التوالي، كما اعتمد الباحثان في قياسهم للتوجه نحو السوق على مقياسهم المطور والذي يقيس درجة انخراط المنظمة في ممارسة سلوكيات ونشاطات التوجه نحو السوق والمتمثلة بتجميع المعرفة التسويقية وتناقُلها ومن ثم الاستجابة لها. أما بالنسبة لأداء المنظمات فقد تم قياسه بتقييم المدير للأداء العام للمنظمة بالإضافة إلى الحصة السوقية والعائد على رأس المال فيها.

وقد توصلت الدراسة إلى إثبات وجود أثر إيجابي للتوجه نحو السوق في أداء المنظمة وذلك بغض النظر عن العوامل البيئية المحيطة فيها. كما تبين أن العوامل التي يجب توافرها لتبني وتطبيق التوجه نحو السوق في المنظمة هي تركيز الإدارة العليا على تبني التوجه نحو السوق وميلها إلى تقبل المخاطر، والترابط والتنسيق بين أقسام المنظمة، وأنظمة المكافأة التي تعتمد معايير رضا الزبون وبناء علاقة طويلة الأمد معه، في حين تبين أن العوامل التي تعيق تبني التوجه نحو السوق هي المركزية العالية والتناقض بين الأقسام في المنظمة. وأخيراً بينت نتائج الدراسة أن التوجه نحو السوق يؤثر إيجابياً في العاملين بالمنظمة من خلال زيادة الانتماء والولاء فيها وسسيادة روح الفريق الواحد.

وقد أصبحت هذه الدراسات الرائدة حجر الأساس الذي ارتكزت عليه العديد من الدراسات اللاحقة، فقد اعتمد الباحثون عليها في اختبار العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء في منظمات مختلفة تعمل في بيئات ثقافية واقتصادية متنوعة، وبعتماد معايير مختلفة في قياس أداء المنظمة منها على سبيل المثال لا الحصر الدراسات التالية (مصطفى، 1998؛ Caruana, et al., 1999; Caruana, et al., 1998; Pitt, et al., 1996; Balabanis, et al., 1997; Bhuain, 1997; Raju, et al., 1995)، كما قام باحثون آخرون بتطوير مقاييس جديد لقياس التوجه نحو السوق (Fritz, 1996; Deshpande, et al., 1993; Ngai & Ellis, 1998; Lado, 1998; Egeren O'Connor, 1998).

4.2 الدراسات السابقة:

على الرغم من كثرة الدراسات والمقالات التي تناولت القطاع المصرفي الأردني بالبحث والتحليل، إلا أن الدراسات التي بحثت في طبيعة النشاطات والممارسات التسويقية في المصارف الأردنية ومدى توافقها مع المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة لا زالت قليلة للغاية. فعلى سبيل المثال أجريت العديد من الدراسات التي سعت إلى تحليل واقع القطاع المصرفي لقياس درجة المنافسة بين أطرافه وباستخدام نماذج اقتصادية قياسية (ديات، 1997) وتحديد نقاط القوة والضعف فيه (الواكد والحجي، 1997) وتحديد دوره التنموي (المالكي، 1993) بالإضافة إلى تحديد الآثار المتوقعة للتحديات المستقبلية (عقل، 1996، الدويك، 1996)، واتفاقية الجاتس (الصالح، 1998، غرايبه وابوعاقوله، 1995) على المصارف الأردنية العاملة فيه. حيث عكست هذه الدراسات الخلفية الاقتصادية والمالية للباحثين القائمين عليها. ومن ناحية أخرى أجريت بعض الدراسات التي شكل العميل النهائي وحدة التحليل فيها، كدراسة مدى إدراك العميل لجودة الخدمات المصرفية (الجمال، 1992)، ودراسة العوامل المؤثرة في اختيار العملاء للمصرف التجاري المناسب (عبد الخالق، 1993). وقد تم التطرق إلى النتائج التي توصلت إليها أهم هذه الدراسات ضمن مبحث واقع القطاع المصرفي الأردني وتحدياته.

أما بالنسبة للدراسات المشابهة لهذه الدراسة، فهناك دراسة قام بها (عبيدات وعبيدات، 1993) سعت إلى تحديد طبيعة الممارسات التسويقية السائدة في البنوك التجارية الأردنية حيث شملت عينة الدراسة جميع المصارف العاملة في الأردن، كما اعتمدت على قائمة الاستقصاء في جمع المعلومات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الواقع التسويقي للمصارف التجارية في الأردن واقع متخلف إلى حد بعيد عن المفهوم التسويقي حيث أن أغلبية المصارف التجارية 60% منها ما زالت تنتظر للتسويق على أنه عبارة عن كل الجهود الهادفة إلى بيع ما يمكن تقديمه أو تطويره من خدمات مصرفية في حين أن 26% من المصارف التجارية الأردنية تطبق بالفعل المفهوم الحديث للتسويق.

• هناك إمكانية كبيرة لتطبيق المفهوم الحديث للتسويق في أغلبية المصارف الأردنية وذلك لتوافر القناعات والكفاءات الإدارية والأموال اللازمة إلا أن تلك القناعات ما زالت نظرية ولم تتحول بعد إلى واقع فعلي ملموس.

• تفتقر أغلبية المصارف الأردنية (67%) إلى إدارات أو أقسام متخصصة للتسويق بالإضافة إلى عدم تخصيصها لميزانية سنوية محددة للدراسات والأبحاث التسويقية.

• أما بالنسبة للترويج فقد بينت الدراسة أن أغلب المصارف 73% منها لا يوجد لديها ميزانيات سنوية محددة للترويج وبالرغم من ذلك فقد لاحظ الباحثان تزايد استخدام المصارف لمختلف أدوات الترويج إلا أنها ما زالت أقل قدرة على اختيار المزيج الترويجي الأكثر ملائمة لنشاطاتها.

• يتم تطوير الخدمات المصرفية في البنوك الأردنية من خلال إدارات البحث والتطوير بالدرجة الأولى تليها إدارة التسويق حيث لاحظ الباحثان هنا ضعف في التنسيق بين الإدارتين ووجود نوع من المنافسة غير المبررة فيما بينهما حيث تحاول كل جهة النيل من جهود الجهة الأخرى.

• بينت الدراسة أن أغلب المصارف الأردنية (80%) يتوفر لديها القناعة بضرورة إلحاق موظفيها في مختلف الدورات التدريبية التي تساعدهم في تنمية مهاراتهم الاتصالية والبيعية وذلك بالرغم من عدم وجود ميزانيات سنوية محددة للتدريب.

وقد أوصى الباحثان في النهاية بضرورة إنشاء إدارات متخصصة للتسويق في المصارف التجارية الأردنية وتزويدها بالكوادر والكفاءات المناسبة، وإعطاء أهمية أكبر لبحوث التسويق ومفهوم اختبار السوق بالإضافة إلى إلحاق العاملين في إدارات التسويق للمصارف بجميع الدورات التدريبية المتخصصة في مجالات التسويق.

وفي دراسة أخرى أجريت على المؤسسات التجارية الأردنية توصل (Hussein 1999) إلى أن جميع المؤسسات التجارية الأردنية وعلى اختلافها تؤمن بفكرة المفهوم التسويقي إلا نتائج الدراسة أبرزت وجود فروقات بين هذه المؤسسات في تطبيق المفهوم، حيث تبين أن:

• المؤسسات الكبيرة أكثر ميلا لتطبيق المفهوم التسويقي من المؤسسات الصغيرة.

- المؤسسات الخدمية أكثر ميلا لتطبيق المفهوم التسويقي من المؤسسات السلعية.
- المؤسسات ذات الخبرة الطويلة في مجال أعمالها أكثر ميلا لتطبيق المفهوم التسويقي من المؤسسات ذات الخبرة القصيرة في مجال أعمالها.

وبالنسبة للدراسات التي أجريت على مستوى الوطن العربي يمكن الإشارة إلى

الدراستين التاليتين:

ففي سوريا قام الأحمد (1996) بدراسة على المصارف السورية كانت مماثلة لدراسة عبيدات (1993) السابقة من حيث منهجية الدراسة والنتائج التي توصلت إليها، هذا مع ملاحظة أن المصارف السورية ليست إلا فروعاً متشابهة تماماً في إجراءاتها واللوائح التي تنظم الخدمات المصرفية فيها نظراً للسيطرة الكاملة من الحكومة المركزية على القطاع المصرفي السوري.

وقد بينت نتائج الدراسة أن أغلبية المصارف السورية (60%) لازالت تطبق المفهوم البيعي نظراً لأنها تنظر للتسويق على أنه عبارة عن كل الجهود الهادفة إلى بيع ما يمكن تقديمه أو تطويره من خدمات في حين أن (26%) من المصارف السورية تطبق بالفعل المفهوم الحديث للتسويق.

كما أشارت الدراسة هنا أيضاً إلى وجود إمكانية كبيرة لتطبيق المفهوم التسويقي في المصارف السورية إلا أنها لازالت تفتقر إلى إدارات التسويق والأقسام المتخصصة للتسويق، بالإضافة إلى عدم وجود ميزانيات محددة للترويج وأبحاث السوق.

وقد خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات كان منها الدعوة إلى إنشاء أقسام متخصصة للتسويق وإلزام المصارف السورية باستخدام التدريب الحديث للعاملين فيها، بالإضافة إلى فتح المجال أمام المصارف الخاصة.

كما قام الدسوقي (1986) بإجراء دراسة سعت إلى التعرف على مدى تطبيق المفهوم التسويقي الحديث من قبل البنوك التجارية السعودية حيث اعتمد الباحث في تحقيق هدف الدراسة على إجراء المقابلات مع مدراء التسويق والقائمين بالنشاط التسويقي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

• غالبية المصارف التجارية السعودية ترى أن التسويق المصرفي ما هو إلا نشاط يبيع مجموعة من الخدمات المصرفية المتعارف عليها إلى العملاء الحاليين للمصرف وتحقيق أعلى قدر ممكن من الربح بصرف النظر عن مدى حاجة العميل لتلك الخدمة أو أدائها بالطريقة التي تلائم حاجاته ورغباته.

• تتم وظيفة التسويق في معظم المصارف السعودية بواسطة جهات إدارية غير متخصصة كمدير الفرع ومدير المبيعات.

• كما أشارت الدراسة إلى أنه لا توجد خدمة مصرفية واحدة صممت لتلائم البيئة السعودية حيث كانت الخدمات المقدمة في هذه المصارف منقولة من البيئات الخارجية هذا بالإضافة إلى عدم وجود دراسات محلية لمدى توافق الخدمات المصرفية المقدمة مع حاجات ورغبات العملاء السعوديين.

وقد دعي الباحث في النهاية إلى تغيير الفلسفة الإدارية تجاه النشاط التسويقي في المصارف التجارية السعودية وذلك من خلال جعل إدارة متخصصة تقوم بأدائه وليس الجهات الإدارية الأخرى أو الإدارة العليا، حيث بين الباحث هنا أن أهم أولويات هذه الإدارة يجب أن ينصب في البداية على مراجعة الخدمات المصرفية المؤداة حالياً بهدف إلغاء الخدمات التي لا تتفق مع طبيعة البيئة السعودية، واستحداث خدمات جديدة تتفق مع رغبات وحاجات السوق المحلي. كما دعي الباحث إلى استخدام أدوات ترويجية فعالة تعمل على زيادة الوعي المصرفي لدى رجال الأعمال والمواطنين السعوديين.

يلاحظ من خلال استعراضنا لأهم الدراسات السابقة ما يلي :-

1. أن معظمها لم يستند إلى النظريات الحديثة في موضوع تطبيق المفهوم التسويقي (التوجه نحو السوق) ولم يستفد من المقاييس الحديثة المطورة لهذه الغاية، حيث اعتمدت هذه الدراسات على استقصاء قنوات المدراء حول طبيعة المفهوم الذي يستند إليه النشاط التسويقي في المصارف المبحوثة بالاعتماد على ثلاثة مواد (أو عبارات) فقط لقياس كل من المفهوم التسويقي الحديث والمفهوم البيعي والمفهوم الكلاسيكي (الإنتاجي)، وبناء عليه تم تصنيف المصارف بين مطبق أو غير مطبق للمفهوم، هذا في حين تشير الأدبيات الحديثة إلى أن تطبيق المفهوم التسويقي (التوجه نحو السوق) عملية تدرجية (شأنها بذلك شأن أي عملية أخرى) بمعنى أن درجة انخراط المصارف (وجميع المنظمات عموماً) في ممارسة السلوكيات

والنشاطات التي يعبر عنها المفهوم التسويقي تختلف من مصرف إلى آخر (Kohli & Jaworski, 1990).

2. كما أن الباحثين هنا تعاملوا مع النشاط التسويقي على اعتبار انه مهام ونشاطات تختص بها دوائر التسويق في المصارف، وبذلك تركزت توصياتهم في الدعوة إلى حصر النشاط التسويقي في أقسام متخصصة مع تزويدها بالكوادر والكفاءات اللازمة. هذا في حين تركز الأدبيات الحديثة على أن التسويق نشاط جماعي تكاملي يتحمل مسؤوليته كافة الأقسام والأفراد في المنظمة (eg. Narver & Slater, 1990; Carvens & Shipp, 1991; Kohli & Jaworski, 1990) وبناء عليه يمكن القول أن هذه الدراسات بحثت في موضوع التوجه نحو التسويق وليس التوجه نحو السوق (تطبيق المفهوم التسويقي الحديث).

وبناء على ما تقدم فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بأنها :

1. تتناول التسويق في المصارف العاملة في الأردن من زاوية جديدة وهي مدى توجه المصارف نحو السوق، أي درجة تطبيقها للمفهوم التسويقي الحديث.
2. تستخدم مقياس كمي (MARKOR)، والذي تم التحقق من صدقه (Validity) وموثوقيته (Reliability) في قياس التوجه نحو السوق.
3. تعتمد إلى اختبار العلاقة بين درجة التوجه نحو السوق في المصارف وبين أدائها (وذلك بالاعتماد على مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية في قياس الأداء للمصارف).
4. تعتمد إلى اختبار العلاقة بين درجة التوجه نحو السوق في المصارف وبين أحجامها (من حيث كونها مصارف كبيرة، متوسطة، أو صغيرة الحجم).

الفصل الثالث منهجية الدراسة

1.3 مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية العاملة في الأردن والبالغ عددها 20 مصرفاً تجارياً، منها 15 مصرفاً محلياً، و 2 مصارف عربية، 3 مصارف أجنبية (فروع لمصارف أجنبية كبيرة). ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اتباع طريقة الحصر الميداني الشامل وبذلك تكون عينة الدراسة جميع المصارف التجارية المخولة باستقطاب الودائع واستثمارها إضافة إلى بنوك الاستثمار، ويستثني منها مؤسسات الإقراض المتخصصة كبنك تنمية المدن والقرى، وبنك الإنماء الصناعي، وغيرها.

أما وحدات العينة فقد تمثلت في الشخص المسؤول عن وظيفة التسويق في المصرف بغض النظر عن المسمى الوظيفي الذي يحمله (مدير أو رئيس قسم... الخ) وبغض النظر عن الدائرة التي ينتمي إليها (تسويق، علاقات عامة... الخ)، نظراً لارتباط الدراسة بوظيفته ولتوفر البيانات المطلوبة لديه.

2.3 جمع البيانات :

تم توفير البيانات الثانوية والأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة على النحو التالي:-

أولاً: البيانات الثانوية :-

- النشرات الشهرية للبنك المركزي الأردني.
- التقارير السنوية الصادرة عن البنوك التجارية.
- النشرات والمجلات الدورية الصادرة عن جمعية البنوك الأردنية.
- دليل الشركات المساهمة العامة والصادر عن بورصة عمان، سوق الأوراق المالية.
- الأدبيات والمقالات والدراسات السابقة ذات العلاقة، التي استخدمت في إعداد الجانب النظري من الدراسة. حيث تم الحصول عليها من خلال الكتب والدوريات المتخصصة.
- شبكة الإنترنت حيث تم الرجوع إلى العديد من المواقع ذات العلاقة.

ثانيا: البيانات الأولية :-

وهي البيانات المتعلقة بالتوجه نحو السوق في المصارف المبحوثة وعلاقة ذلك التوجه بأدائها بالإضافة إلى بعض السمات الديموغرافية الخاصة بهذه المصارف وبوحدة المعاينة (المبحوثين) . وقد تم توفير هذه البيانات من خلال استمارة بحثية خاصة أعدت لهذه الغاية (انظر الملحق رقم 1).

وقد تم استخدام طريقة الملء الذاتي في تجميع البيانات الأولية التي تتضمنها الاستمارة، حيث قام الباحث بتوزيع الاستمارة على مفردات العينة المستهدفة، ثم حدد موعدا مع المستقصى منه للعودة لاسترداد القائمة والرد على استفسارات المستقصى منه إذا كان هناك أي استفسار. وتسمى هذه الطريقة بطريقة Drop in & Pick up وهي تحقق عدة مزايا أهمها أن تعطي الفرصة للمستقصى منه لتعبئة قائمة الاستقصاء في الوقت المناسب له، بالإضافة إلى إعطائه حرية الإجابة بعيدا عن ضغط المقابل، وكذلك الفرصة للاستفسار في حال وجود أي أسئلة غامضة، كما أنها تعطي الباحث الفرصة لمقابلة المستقصى منه وإعطائه فكرة أولية عن موضوع الدراسة وإقناعه بأهمية المشاركة فيها.

وتتكون أداة الدراسة (انظر الملحق رقم 1) من ثلاثة أجزاء وهي كما يلي:

الجزء الأول :

بيانات عامة عن المستجيب وتشمل: المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والتخصص، العمر، الجنس.

الجزء الثاني:

بيانات عامة عن المصرف وتشمل: سنة التأسيس، طبيعة نشاط المصرف، طبيعة الملكية، حجم الموجودات، عدد الفروع والموظفين.

الجزء الثالث:

ويحتوي على الأسئلة التي يتضمنها مقياس (MARKOR) لقياس عناصر التوجه نحو السوق في المصرف.

3.3 فرضيات الدراسة :

بناء على ما أشارت إليه الدراسات السابقة حول واقع القطاع المصرفي الأردني بشكل عام وواقع الجانب التسويقي فيه بشكل خاص، تم صياغة فرضية الدراسة الأساسية على النحو التالي :

الفرضية الأولى : تميل المصارف العاملة في الأردن إلى التوجه نحو السوق بدرجة منخفضة (أقل من درجة الوسط).

أشارت الدراسات السابقة (Narver & Slater 1990, 1994 ; Jaworski Kohli 1993;) إلى أن التوجه نحو السوق يؤثر إيجابيا في أداء المنظمة، والتفسير المنطقي البسيط لذلك يتلخص في أن المنظمة التي تتبع حاجات ورغبات الزبائن المستهدفين من قبلها، وتدرس العوامل المؤثرة فيها، وتزبد من التنسيق بين مختلف الوظائف فيها، تستطيع أن تقدم لزيائنها قيمة متفوقة مقارنة بالمنافسين في السوق وبالتالي تحقق مستويات عالية من الأداء، لذا فقد تم صياغة الفرضيتين التاليتين :-

الفرضية الثانية : هناك علاقة إيجابية بين درجة التوجه نحو السوق في المصارف العاملة في الأردن وأدائها مقاسا بالمقاييس الموضوعية.

الفرضية الثالثة : هناك علاقة إيجابية بين درجة التوجه نحو السوق في المصارف العاملة في الأردن وأدائها مقاسا بالمقاييس الذاتية.

كما بينت الدراسات السابقة أن البنوك الأردنية الكبيرة استحوذت على معظم نشاطات القطاع المصرفي، وكانت أكثر قدرة وكفاءة في تقديم الخدمات المصرفية التقليدية مقارنة بالبنوك الأصغر من حيث الحجم، هذا بالإضافة إلى أنها استطاعت تقديم عدد من الخدمات المصرفية غير التقليدية والمتطورة لعملائها. وقد تشابهت هذه النتائج في جميع الدراسات على الرغم من اختلاف المعيار المعتمد في تصنيف المصارف حسب أحجامها، فعلى سبيل المثال اعتمدت دراسة ديانت (1997) معيار الموجودات فيما اعتمدت دراسة الواكد والحجي (1997) معيار حقوق المساهمين كأساس لتصنيف المصارف حسب الحجم. وبناء على ما سبق تم صياغة الفرضية التالية :-

الفرضية الرابعة : هناك علاقة إيجابية بين درجة التوجه نحو السوق في المصارف العاملة في الأردن وبين أحجامها مقاسه بمجموع الموجودات.

4.3 قياس متغيرات الدراسة :

1.4.3 قياس التوجه نحو السوق :

تم قياس التوجه نحو السوق في المصارف المبحوثة باستخدام المقياس الذي وضعه الباحثان كولي وجاورسكي والمسمى بالماركور (MARKOR) وذلك للأسباب التالية:-

1. تم التحقق من مصداقية وموثوقية المقياس من قبل العديد من الدراسات السابقة والتي اعتمدت عليه في قياس التوجه نحو السوق (Caruana, et al., 1999; Caruana, et al., 1998) (Pitt, et al., 1996; Balabanis, et al., 1997; Bhuain, 1997; Raju, et al., 1995).

2. طور الباحثان كولي وجاورسكي مقياس الماركور بالاعتماد على مصادر نظرية (أدبيات الموضوع) وأخرى عملية (المدراء في منظمات الأعمال) ومن هنا امتاز المقياس بالعديد من الخصائص منها التركيز على السلوكيات والنشاطات الممارسة على ارض الواقع بسدلا من القناعات والاتجاهات والتي قد تمارس أو لا تمارس، بالإضافة إلى التركيز على السوق بما يشتمل عليه من زبائن وعوامل مؤثرة في رغباتهم كالمنافسين والتشريعات الحكومية والتكنولوجيا... الخ.

3. دعي الباحثان كولي وجاورسكي إلى إجراء المزيد من الأبحاث باستخدام الماركور على منظمات تعمل في بيئات اجتماعية واقتصادية وثقافية مختلفة من اجل مزيد من التحقق من مصداقية وموثوقية المقياس وإثراء الخلفية العلمية لموضوع التوجه نحو السوق.

ويقيس هذا المقياس مكونات التوجه نحو السوق على النحو التالي (انظر الاستبانة ص84):

1. عنصر توفير (جمع) المعرفة التسويقية (الأسئلة من 17-20).
2. عنصر توزيع (نشر) المعرفة التسويقية (الأسئلة من 21-23).
3. عنصر الاستجابة للمعرفة التسويقية المجمع (الأسئلة من 24-27).

وهذه الأسئلة مقاسه على مقياس ليكرت (5 - Point Likert Scale) من 5 نقاط حيث يوجد أمام كل سؤال خمس إجابات هي: موافق بشدة ولها 5 نقاط، موافق ولها 4 نقاط، محايد ولها 3 نقاط، غير موافق ولها نقطتين، وغير موافق بشدة ولها نقطة واحدة.

2.4.3 قياس أداء المصرف التجاري (Bank Performance):

تم قياس أداء المصارف التجارية باستخدام معايير موضوعية وأخرى ذاتية والتي تم اختيارها بحيث تكون ملائمة لطبيعة العمل المصرفي وهي على النحو التالي :-

أ-المعايير الموضوعية (objective Measures):-

تم احتساب هذه المعايير بالعودة لدراسة وتحليل الميزانية العامة وبيان الأرباح والخسائر لسنوات 96،97،98 للمصارف المبحوثة (انظر الملحق رقم (3) صفحة رقم 89) وقد اشتملت على المعايير التالية :-

1. متوسط العائد على الموجودات للمصرف (ROA) خلال السنوات 1996-1998م.

حيث يعتبر العائد على الموجودات من أبرز المقاييس المستخدمة في قياس الأداء المالي للمصرف التجاري وأكثرها شيوعا، ويعكس هذا المقياس مدى قدرة المصرف على استغلال موجوداته في تحقيق الأرباح، وهو يحتسب من خلال قسمة الأرباح (أو الخسائر) على موجودات المصرف (Brigham & Garpensiki, 1994; Hanly, 1997).

2. نسبة التغير في الحصة السوقية من الودائع للمصرف خلال السنوات 1996-1998م.

حيث تعتبر زيادة حصة المصرف من الودائع في السوق المصرفي من الأهداف الهامة لجميع المصارف التجارية، فالمصرف التجاري بالتعريف يسعى دائما إلى استقطاب الودائع تمهيدا لاستثمارها وتحقيق الأرباح، كما أن قياس نسبة التغير في الحصة السوقية من الودائع يساعد في إجراء المقارنة بين ما حققته المصارف على اختلاف أحجامها من تقدم بالاعتماد على نقطة مرجعية واحدة (McKee et. al, 1989).

3. متوسط مؤشر الكفاءة للمصرف خلال السنوات 1996-1998 م :-

حيث يعتبر مؤشر الكفاءة من المعايير الهامة في تحديد أرقى المصارف أداءً (Hanly, 1997) حيث يساعد هذا المقياس في تفهم مدى تزايد النفقات في المصرف مع تطور الإيرادات. ويستخرج مؤشر الكفاءة بقسمة النفقات (عدا الفائدة) على صافي الدخل قبل الضريبة (عبد الحميد، 1988).

4. متوسط صافي الدخل إلى عدد العاملين في المصرف خلال السنوات 1996-1998 م :-

يعطي مقياس صافي الدخل إلى عدد العاملين مؤشراً على الكفاية الإنتاجية للعاملين في المصرف، ويستخرج بقسمة صافي الدخل قبل الضريبة على عدد العاملين في نهاية العام (عبد الحميد 1988، عقل 1995).

ب- المعايير الذاتية (Subjective Measures) :

وتهدف إلى تغطية وجهة نظر المدراء وانطباعاتهم ورضاهم عن أداء المصرف والتقدم الذي أحرزته مقارنة بالمصارف المنافسة في السوق، خصوصاً وانهم الأقدر على الحكم بما يتوفر لديهم من اطلاع. كما أن الدراسات السابقة تشير إلى وجود علاقة قوية بين التقييمات الشخصية (Subjective Measures) والمقاييس الموضوعية (Objective Measures) (لأداء & Dess (Robinson 1984; Pearce et, al., 1987) وسيتم قياس الأداء الذاتي للمصرف في هذه الدراسة من خلال تقييم المدير لأداء المصرف خلال الثلاث سنوات الماضية للأبعاد التالية (انظر الملحق رقم (1) الأسئلة من 15-18 من الاستبانة):

1. الأداء العام للمصرف.
2. رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.
3. التحسن في نوعية الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
4. زيادة عدد الخدمات المصرفية المطورة والمستحدثة.

3.4.3 قياس حجم المصرف التجاري (Bank Size):

تعتمد الدراسة على معيار الموجودات في قياس حجم المصرف وذلك للأسباب التالية:

1. لأن الموجودات هو المعيار الأساسي المعتمد في ترتيب البنوك.
 2. لأن استخدام أي من المعايير الأخرى كالودائع أو حقوق المساهمين يعطي نتائج مشابهة إلى حد كبير لنتائج التصنيف بناء على معيار الموجودات (ديبات، 1997).
- و لأغراض التحليل تم توزيع المصارف العاملة في الأردن إلى ثلاث فئات حسب حجم موجوداتها (ديبات 1997، عقل 1998) وهي كما يلي :
- 1- المصارف كبيرة الحجم : وهي المصارف التي زادت قيمة مجموع الموجودات لديها في نهاية العام 1998 عن 500 مليون دينار أردني.
 - 2- المصارف المتوسطة الحجم : وهي المصارف التي وصلت قيمة مجموع الموجودات لديها في نهاية العام 1998 بين 200-500 مليون دينار أردني.
 - 3- المصارف صغيرة الحجم : وهي المصارف التي كانت قيمة مجموع الموجودات لديها في نهاية العام 1998 اقل من 200 مليون دينار أردني.

استخدم الباحث عند تحليله للبيانات الميدانية الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الإحصائية التحليلية.

فبالنسبة للأساليب الإحصائية الوصفية تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف مجتمع الدراسة وأبعاد التوجه نحو السوق بالإضافة إلى اختبار فرضية الدراسة الأولى.

وبالنسبة للأساليب الإحصائية التحليلية فقد استخدم الباحث، في اختبار الفرضيتين الثانية والثالثة، معامل ارتباط بيرسون لقياس شدة الارتباط بين المتغيرات. والسبب في استخدام هذا الأسلوب يعود إلى طبيعة البيانات الكمية ولكون المقاييس المستخدمة تتكون من فئات أو مراحل (Interval Scale) بالنسبة لمتغير التوجه نحو السوق (Market Orientation) ومتغير الأداء الذاتي للمصرف (Subjective Bank Performance)، بالإضافة إلى المقاييس المكونة من النسب (Ratio Scale) بالنسبة لمتغير الأداء الموضوعي للمصرف (Objective Bank Performance).

كما تم اختبار الفرضية الرابعة باستخدام تحليل التباين البسيط والمسمى One-Way Analysis of Variance (One-Way ANOVA) واختبار أهمية الاختلاف في التوجه نحو السوق بين فئات الحجم الثلاثة للمصارف (الكبيرة والمتوسطة والصغيرة) بالاعتماد على الاختبار المسمى (F-test).

الفصل الرابع
تحليل بيانات الدراسة

تحليل بيانات الدراسة

بلغ عدد الاستبيانات المستعادة 18 استبانة، أو ما نسبته 90% من مجتمع الدراسة. وبذلك فقد شملت هذه الدراسة جميع المصارف العاملة في الأردن باستثناء مصرفين، الأول مصرف تجاري عربي رفض التعاون مع الباحث متعذرا بسرية المعلومات، أما المصرف الثاني فهو مصرف إسلامي تم استبعاده نظرا لحدائثة تأسيسه وعدم مزاولته العمل خلال السنوات التي تغطيها الدراسة وهي 1996، 1997، 1998.

وبعد مراجعة كافة الاستبيانات المستعادة تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة باستخدام حزمة SPSS الإصدار التاسع.

1.4 وصف خصائص الأفراد المستجيبين (وحدة التحليل):

يتضح من الجدول رقم (4) أن اغلب الأفراد المستجيبين هم من الذكور وبنسبة 78% والذين تزيد أعمارهم عن 38 سنة وبنسبة 83%، وقد مارس هؤلاء العمل المصرفي لمدة طويلة تزيد عن 10 سنوات بنسبة 78%، كما أنهم يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع فمعظمهم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 50% وشهادتي الدبلوم العالي والماجستير بنسبة 38%. ويعمل معظم هؤلاء الأفراد كمدرّاء دوائر في الإدارة العامة للمصارف المبحوثة وبنسبة 72% ومساعدين للمدرّاء بنسبة 11%.

وتدل جميع الخصائص السابقة للأفراد المستجيبين على أنهم من العاملين الذين تتوفر لديهم درجات عالية من المعرفة والمقدرة للإجابة بدقة على الأسئلة التي تتضمنها استبانة الدراسة.

جدول رقم (4)

ملخص وصفي لبعض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من الأفراد

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكور	14	78
	إناث	4	22
العمر	26-31 سنة	2	11
	32-37 سنة	1	6
	38-43 سنة	6	33
	44-49 سنة	3	17
	50 سنة فأكثر	6	33
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	4	22
	10 - 20 سنة	5	28
	أكثر من 20 سنة	9	50
التحصيل الأكاديمي	دبلوم متوسط	3	17
	بكالوريوس	9	50
	دبلوم عالي	1	6
	ماجستير	5	28
المسمى الوظيفي	مدير	13	72
	مساعد مدير	2	11
	رئيس قسم	3	17

2.4 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على خمسة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، منهم أربعة أعضاء تدريس من جامعة اليرموك وعضو تدريس واحد من الجامعة الأردنية، كما تم عرض أداة الدراسة على محكم لغوي من كلية الآداب في جامعة اليرموك واثنين من مدراء الإدارة العامة في أحد المصارف الأردنية، وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات بناء على آراء المحكمين.

ولاختبار ثبات أداة الدراسة تم احتساب معامل الاتساق الداخلي لها بطريقة كرونباخ-ألفا وبيين الجدول رقم (5) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (5) نتائج كرونباخ-ألفا للمقاييس المستخدمة في الدراسة

رقم السؤال (البند)	قيمة α في حال إلغاء السؤال	قيمة α للمقياس	المقياس
20	0.7914	0.7719	التوجه نحو السوق
21	0.7505		
22	0.7159		
23	0.787		
24	0.7546		
25	0.7261		
26	0.7217		
27	0.7553		
28	0.7475		
29	0.7706		
30	0.7585		
		0.7386	الأداء الذاتي (غير الموضوعي)

ويتضح من الجدول رقم (5) أعلاه أن قيمة ألفا لكافة المقاييس المستخدمة في الدراسة قد تجاوزت الحد المقبول والبالغ 0.70 والذي اعتمده عدد كبير من الباحثين الذين استخدموا هذه

المقاييس في دراساتهم. مما يعني أن هذه المقاييس تتمتع بدرجة جيدة من اتساق داخلي وثبات مقبول لأغراض التحليل.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة :

اختبار الفرضية الأولى :

تتص هذه الفرضية على أن المصارف العاملة في الأردن تميل إلى التوجه نحو السوق بدرجة منخفضة.

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء ما يلي :

1- استخراج مقدار التوجه نحو السوق لكل مصرف وذلك باحتساب الوسط الحسابي لمجموع إجابات كل مصرف على الأسئلة التي يتضمنها مقياس (MARKOR) .

2- استخراج مقدار التوجه نحو السوق لإجمالي المصارف العاملة في الأردن وذلك باستخراج المتوسط الحسابي لمجموع التوجه نحو السوق في المصارف، ويبين الجدول رقم (6) ملخصاً وصفيًا للتوجه نحو السوق في المصارف العاملة في الأردن.

جدول رقم (6) ملخص وصفي لتوجه المصارف العاملة في الأردن نحو السوق

عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتغير
18	3.79	0.39	4.45	3.18	التوجه نحو السوق (MO)

وبالنظر إلى الجدول أعلاه يلاحظ أن التوجه نحو السوق في المصارف يتراوح ما بين 3.18 و 4.45 كما بلغ المعدل العام لتوجه المصارف نحو السوق 3.79 وبمقارنة هذا المعدل

بدرجة الوسط للمقياس المستخدم في القياس وهي الدرجة 3 على مقياس ليكرت من خمس نقاط والتي تمثل الرأي المحايد* نجد أن المصارف العاملة في الأردن تميل إلى التوجه نحو السوق بدرجة مرتفعة، و بناء عليه ترفض فرضية الدراسة الأولى.

ولاشك في أن هذه النتيجة ملفتة للنظر إلا انه يمكن تفسيرها في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من تزايد في إدراك المصارف العاملة في الأردن لأهمية التسويق ودوره في المصرف من جهة وتزايد إدراكها للمعنى الحقيقي للمفهوم التسويقي من جهة ثانية. فبالنظر إلى الجدول رقم (7) أدناه، يلاحظ أن غالبية المصارف العاملة في الأردن أو ما نسبته 78% من المصارف قامت بإنشاء إدارة للتسويق أو أقسام متخصصة للتسويق ضمن هياكلها التنظيمية في حين أن 22% منها لا يتوفر لديها أي جهة مسؤولة عن وظيفة التسويق.

جدول رقم (7) الجهة أو الوحدة التنظيمية المسؤولة عن وظيفة التسويق في المصارف

رقم التبدل	الإجابة	التكرار	النسبة
1-	إدارة تسويق	9	50%
2-	قسم تسويق	5	28%
3-	لا يوجد جهة أو وحدة تنظيمية مسؤولة عن وظيفة التسويق	4	22%
	المجموع	18	100%

كما ويتبين من الجدول رقم (8) أدناه أن غالبية المصارف المبحوثة (83%) تدرك المعنى الحقيقي للمفهوم التسويقي والمتمثل في دراسة احتياجات ورغبات وإمكانات العملاء ومن ثم تطوير الخدمات المصرفية المطابقة لتلك الحاجات والإمكانات وذلك مقابل 17% تتعامل مع التسويق من

* لوحظ بعد مراجعة عدد من الدراسات السابقة اختلاف الباحثين في تحديد الدرجة المتوسطة لمقياس ليكرت من خمس نقاط فمنهم من اعتمد على الدرجة 3، ومنهم من اعتبرها الدرجة 2.5، فيما اعتمد آخرون معايير أخرى وبناء على تقديرهم الشخصي في تحديدها.

منظور المفهوم البيعي والتمثل في أن التسويق هو بيع الخدمات المصرفية والترويج لزيادة الطلب عليها.

جدول رقم (8) نظرة المصارف لمفهوم التسويق

النسبة	التكرار	مداول التمدل	رقم التبدل
83%	15	التسويق هو دراسة احتياجات العملاء ورغباتهم ومن ثم تطوير الخدمات المصرفية المطابقة لتلك الحاجات والإمكانات.	-1
17%	3	التسويق هو بيع الخدمات المصرفية والترويج لزيادة الطلب عليها.	-2
-	-	التسويق هو تقديم أكبر عدد ممكن من الخدمات المصرفية، وبغض النظر عن حاجات ورغبات العملاء.	-3
100%	18	المجموع	

وبمقارنة هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة سابقة أجريت على المصارف الأردنية في بداية التسعينيات وهي دراسة (عبيدات وعبيدات، 1993)* والتي بينت أن 26% فقط من المصارف العاملة في الأردن تدرك المعنى الحقيقي للمفهوم التسويقي، وأن 67% منها لا تحتوي هيكلها التنظيمية على قسم للتسويق، يمكن القول بأن المصارف العاملة في الأردن بدأت خلال السنوات الأخيرة بتغيير نظرتها نحو التسويق الأمر الذي انعكس بشكل إيجابي على زيادة توجهها نحو السوق بممارسة السلوكيات والنشاطات التي تنسجم مع فلسفة المفهوم التسويقي الحديث. وتتفق

* لمزيد من التفاصيل حول هذه الدراسة انظر الفصل الثاني، مبحث رقم (4.2) ص. (43).

هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Hussein 1999) والتي أظهرت تزايد الاهتمام والقبول للمفهوم التسويقي الحديث من قبل المدراء في منظمات الأعمال الأردنية.

ويمكن النظر إلى تزايد الاهتمام بالمفهوم التسويقي وتطبيقه لدى الصارف العاملة في الأردن على أنه ردة الفعل الطبيعية للعديد من التحولات والتغيرات التي شهدتها القطاع المصرفي الأردني خلال السنوات القليلة الماضية، والتي قد يكون من أهمها تزايد حدة المنافسة بين المصارف الأردنية المحلية على السوق الأردني الضيق، واحتمالية دخول المصارف الأجنبية ذات القدرات المالية والبشرية والتكنولوجية المتطورة بعد أن تم بالفعل السماح للمصارف الأجنبية بإنشاء وتملك فروع لها داخل الأردن ونسبة 100% من رأس المال نتيجة لتوقيع اتفاقية تحرير تجارة الخدمات (GATTS) وهي واحدة من أهم الاتفاقيات الموقعة بعد انضمام الأردن لمنظمة التجارة العالمية (WTO). أضف إلى ذلك انفتاح الاقتصاد الأردني على ما يشهد العالم من تطور كبير ومتسارع في مجال تكنولوجيا الاتصالات وتبادل المعلومات بحيث أصبح بإمكان الأفراد والمؤسسات داخل الأردن الحصول على الخدمة المصرفية من خلال شبكة الإنترنت (Internet banking). ومن هنا فإن هذه العوامل قد تكون من بين العوامل التي ساهمت في خلق حالة من التخوف لدى المصارف الأردنية الأمر الذي دفعها إلى زيادة توجهها نحو السوق لزيادة قدرتها على الاحتفاظ بقاعدة عملائها الحاليين واستقطاب المزيد منهم.

اختبار الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أن هناك علاقة ما بين مقدار التوجه نحو السوق للمصارف العاملة في الأردن وبين أدائها مقاساً بالمقاييس الموضوعية.

ولاختبار هذه الفرضية تم احتساب معامل الارتباط (بيرسون) بين مقدار توجه المصارف نحو السوق وبين كل مقياس من المقاييس الموضوعية للأداء على حده. ويبين الجدول رقم (9) نتائج تحليل معادلات الارتباط الأربعة الخاصة بهذه الفرضية.

جدول رقم (9)

نتائج تحليل معادلات الارتباط بين مقدار التوجه نحو السوق وبين مقاييس الأداء الموضوعية

F(SIG)	R	مقاييس الأداء
0.01	0.58	العائد على الموجودات (ROA)
0.36	0.22	مؤشر الكفاءة
0.49	0.17	صافي الدخل على عدد الموظفين
0.96	0.01	تغير الحصة السوقية من الودائع

يلاحظ من الجدول رقم (9) أعلاه وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين مقدار التوجه نحو السوق وبين مقياس العائد على الموجودات (ROA) بلغت قوتها 0.58 وبمستوى دلالة إحصائية عالية 0.01 . أما بالنسبة لباقي المقاييس المستخدمة في قياس الأداء الموضوعي للمصارف وهي مؤشر الكفاءة، وصافي الربح على عدد الموظفين، ونسبة التغير في الحصة السوقية من الودائع فيلاحظ من نفس الجدول ضعف العلاقة ما بينها وبين مقدار التوجه نحو السوق للمصارف. وبذلك فقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج متباينة فيما يتعلق في العلاقة بين التوجه نحو السوق في المصارف وبين أدائها المقاس باستخدام المقاييس الموضوعية للأداء، وبناء عليه فإن فرضية الدراسة الثانية تقبل فقط عند استخدام العائد على الموجودات (ROA) كمقياس موضوعي للأداء، وترفض الفرضية عند استخدام باقي المقاييس الموضوعية الأخرى.

وتتفق النتيجة التي توصلت إليها الدراسة من ضعف العلاقة بين التوجه نحو السوق وعدد من المقاييس الموضوعية للأداء مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة (Jaworski & Kohli, 1998; Balabanis et al 1993)، وقد تم تفسير هذه النتيجة في الدراسات السابقة بوجود فترة زمنية فاصلة (Lag Time) بين توجه المنظمة نحو السوق وظهور أثر هذا التوجه في أدائها. ويميل الباحث إلى تبني هذا الاعتقاد وخصوصاً في ضوء ما أشارت إليه الدراسة سابقاً من حداثة توجه

المصارف العاملة في الأردن نحو السوق، لذا فقد يكون من الصعوبة بمكان خلال هذه الفترة الحكم على طبيعة العلاقة ما بين توجه هذه المصارف نحو السوق وبين أدائها المقاس باستخدام المقاييس الموضوعية. ومن ناحية أخرى، لا بد من الأخذ بالحسبان الفاصل الزمني الكبير نسبياً والذي يقدر بسنة ونصف ما بين فترة قياس التوجه نحو السوق في المصارف وبين الفترة التي تغطيها المقاييس الموضوعية للأداء، ويعزي سبب هذا الفاصل الزمني إلى التأخير من قبل المصارف في إعداد القوائم المالية وإعلانها للجمهور، وبذلك لا يستبعد أن يكون لهذا الفاصل الزمني تأثيره على نتيجة الدراسة. وأخيراً تبقى حقيقة أن هنالك العديد من العوامل الداخلية والخارجية (عدا التوجه نحو السوق) والتي تلعب دورها في صياغة وتحديد أداء المصرف.

اختبار الفرضية الثالثة :

تنص هذه الفرضية على أن هناك علاقة ما بين مقدار التوجه نحو السوق للمصارف العاملة في الأردن وبين أدائها مقاساً بالمقاييس الذاتية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخراج قيمة R لمعادلة الارتباط بين توجه المصارف نحو السوق وبين أداء هذه المنظمات مقاساً بالمقاييس الذاتية، وقد بلغت هذه القيمة 0.62 بمستوي دلالة إحصائية عالية 0.006 جدول رقم (10)، وهذا يعني وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين مقدار توجه المصارف نحو السوق وبين أداء هذه المصارف مقاساً بالمقاييس الذاتية، وبناء عليه تقبل الفرضية الثالثة. وتتفق هذه النتيجة ما توصل إليه العديد من الدراسات السابقة (Narver & Slater 1990, 1994a ; Jaworski Kohli,1993, Liu, 1995 Pitt,et al. 1996, Bhuian 1997, (Caruana, et al., 1998, 1999).

جدول رقم(10)

نتيجة معادلة الارتباط بين التوجه نحو السوق وبين الأداء مقاساً بالمقاييس الذاتية

F(SIG)	R	المتغير
0.006	0.62	أداء المصارف مقاساً بالمقاييس الذاتية

اختبار الفرضية الربعة:

تتص هذه الفرضية على وجود علاقة إيجابية بين درجة التوجه نحو السوق للمصارف العاملة في الأردن وبين أحجامها المقاسه بمجموع الموجودات. ولأغراض اختبار هذه الفرضية تم إجراء الخطوات التالية :

- 1- تصنيف المصارف العاملة في الأردن إلى ثلاث فئات حسب حجم الموجودات، وهي المصارف الكبيرة الحجم والمصارف المتوسطة الحجم والمصارف الصغيرة الحجم*.
- 2- التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط التوجه نحو السوق لكل فئة من فئات الحجم الثلاثة للمصارف. حيث تم استخدام تحليل التباين البسيط والمسمى (One-Way ANOVA) في تحقيق هذه الغاية. ويبين الجدول رقم (11) نتائج التحليل الخاصة بهذه الفرضية.

يلاحظ من الجدول رقم (11) وجود فروقات في التوجه نحو السوق بين فئات الحجم الثلاثة للمصارف، حيث يتزايد التوجه نحو السوق بالانتقال من الفئة الأقل إلى الفئة الأكبر من حيث الحجم، وهي فروقات ذات دلالة إحصائية عالية 0.03، إلا أن ما يفسرها هو ارتفاع درجة التوجه نحو السوق لدى فئة المصارف كبيرة الحجم مقارنة بالمصارف المتوسطة والصغيرة، كما ويلاحظ من نفس الجدول عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين فئتي المصارف المتوسطة والصغيرة.

وخلاصة القول هنا أن نتائج هذه الدراسة تظهر أن المصارف الكبيرة والتي يزيد مجموع موجوداتها عن 500 مليون دينار أردني تميل إلى التوجه نحو السوق بدرجة أكبر مسن باقي المصارف العاملة في السوق الأردني، وبناء عليه ترفض فرضية الدراسة الثانية.

* لمزيد من التفاصيل حول تصنيف المصارف بالاعتماد على معيار الموجودات انظر الفصل الثالث مبحث رقم (3،4،3)، ص (54).

جدول رقم (11) نتائج تحليل التباين في متوسط التوجه نحو السوق لكل فئة من فئات الحجم للمصارف

متوسط التوجه نحو السوق للفئة	حجم المصارف	نوع المصارف	القطاع
3.58	صغيرة		
3.69	متوسطة		
4.15	كبيرة	*	*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوي (sig.) $F > 0.05$

ويمكن تفسير نتيجة الدراسة هذه بقدرة المصارف الكبيرة على الاستثمار في ممارسة نشاطات التوجه نحو السوق نظرا لوفرة الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية لديها بالمقارنة مع باقي المصارف العاملة في السوق الأردني. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (Hussein 1999, Liu 1995)، كما أنها تتسجم مع ما توصلت إليه عدد من الدراسات التي أجريت على القطاع المصرفي الأردني (انظر الفصل الأول، مبحث 2.2.1) والتي بينت أن المصارف الكبيرة أكثر قدرة من غيرها على مواكبة حاجات السوق المحلي وتقديم الخدمات المصرفية المتطورة وغير التقليدية لعملائها.

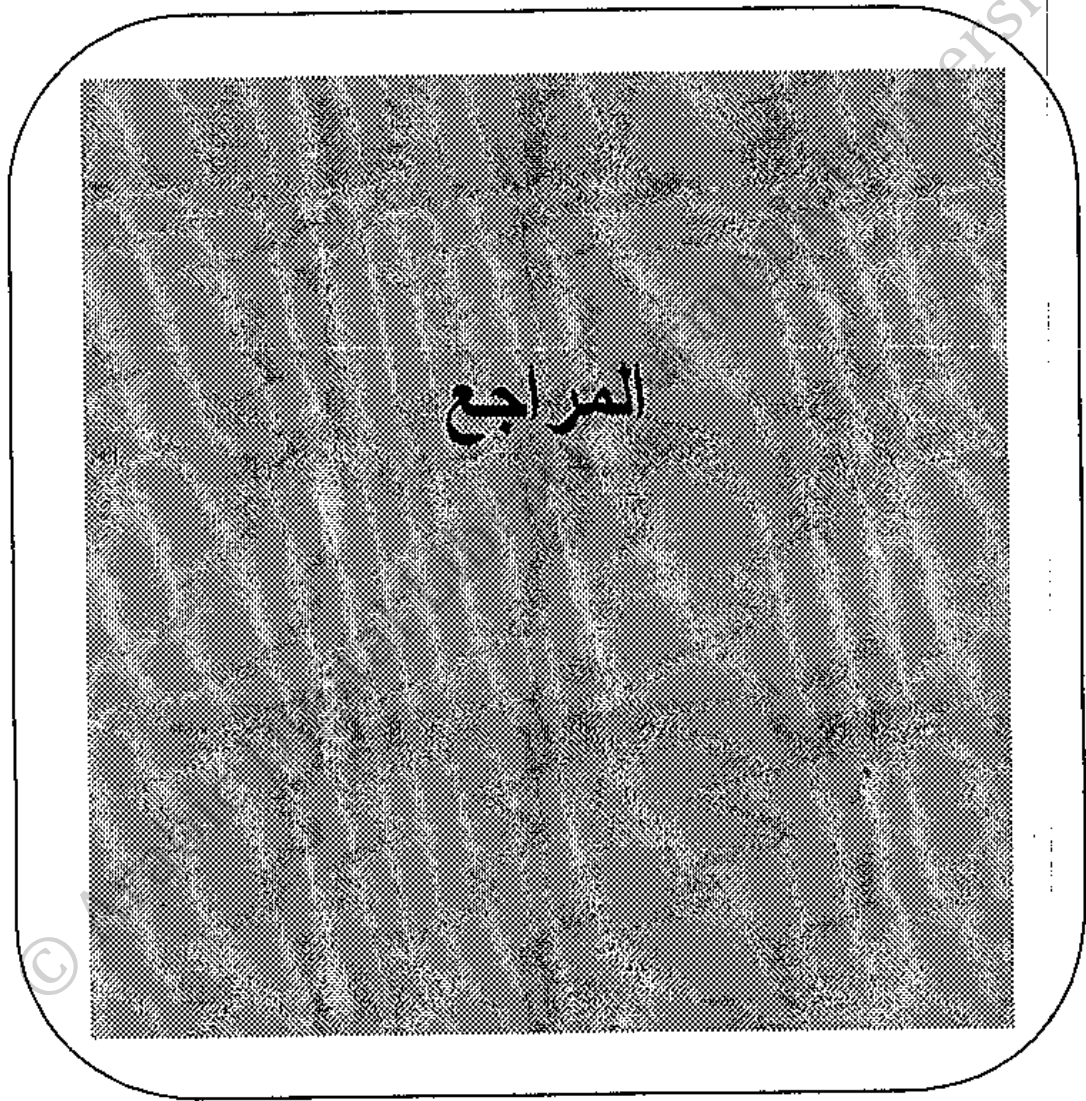
الفصل الخامس النتائج والتوصيات

1.5 خلاصة النتائج:

- بناء على مخرجات تحليل البيانات واختبار الفرضيات خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- 1- حققت المصارف العاملة في الأردن بشكل عام تقدماً ملحوظاً في مجال التسويق، ويستدل على ذلك من النتائج التالية:
 - أ- ميل المصارف العاملة في الأردن إلى التوجه نحو السوق بدرجة عالية، حيث بلغ مقدار هذا التوجه للمصارف مجتمعة 3.79 وفقاً لمقياس MARKOR.
 - ب- إدراك غالبية المصارف (ما نسبته 83% منها) للمعنى الحقيقي لفلسفة المفهوم التسويقي.
 - ت- قيام غالبية المصارف (ما نسبته 78% منها) بإنشاء إدارة للتسويق أو أقسام متخصصة للتسويق.
 - 2- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين التوجه نحو السوق للمصارف العاملة في الأردن وبين أدائها المقاس باستخدام المقاييس الذاتية.
 - 3- توصلت الدراسة إلى نتائج متباينة فيما يتعلق بالعلاقة بين التوجه نحو السوق للمصارف وبين أدائها المقاس باستخدام المقاييس الموضوعية، ففي حين تبين وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين التوجه نحو السوق وبين العائد على الموجودات للمصارف كانت العلاقة ضعيفة بين التوجه نحو السوق وبين كل من مؤشر الكفاءة ونسبة التغير في الحصة السوقية من الودائع وصافي الربح على عدد العاملين.
 - 4- أظهرت نتائج الدراسة أن المصارف الكبيرة الحجم والتي يزيد مجموع موجوداتها عن 500 مليون دينار أردني أكثر توجهها نحو السوق من المصارف المتوسطة الحجم والمصارف الصغيرة الحجم.
 - 5- لم يتبين من نتائج الدراسة وجود فرق ذو دلالة إحصائية في درجة التوجه نحو السوق بين فئتي المصارف المتوسطة والصغيرة.

2.5 التوصيات:

- 1- أن تسعى المصارف العاملة في الأردن بشكل عام والمصارف المتوسطة والصغيرة بشكل خاص إلى زيادة توجهها نحو السوق لما له من علاقة إيجابية مع أدائها. بالإضافة إلى قياس ومراقبة هذا التوجه وبشكل مستمر من قبل هذه المصارف للتحقق من استمرارية تفاعلها مع السوق المصرفي.
- 2- إعادة إجراء هذه الدراسة على قطاع المصارف في الأردن بعدد مرور فترة زمنية معقولة (على الأقل خمس سنوات) ومقارنة ما سيتم التوصل إليه من نتائج مع ما توصلت إليه هذه الدراسة وخصوصا للتحقق من وجود الفاصل الزمني (lag Time) بين توجه هذه المصارف نحو السوق وظهور اثر هذا التوجه في أدائها المقاس باستخدام المقاييس الموضوعية للأداء.
- 3- إجراء دراسات تبحث في طبيعة العلاقة بين التوجه نحو السوق مقاسا باستخدام مقياس MARKOR وبين عدد من المتغيرات كالإبداع (Innovation) ، واستراتيجيات المزيج التسويقي (Marketing Mix Strategies)، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين درجة التوجه نحو السوق وكفاءة وفاعلية نظام معلومات التسويق في المصرف (Marketing Information system) نظرا لارتكاز التوجه نحو السوق على المعلومة التسويقية من حيث جمعها ونشرها بين كافة الأقسام والأفراد ومن ثم الاستجابة الجماعية في ضوءها.
- 4- إجراء دراسات مشابهة تعتمد في قياس الأداء الموضوعي للمصارف على معايير أخرى غير المعايير التي تم استخدامها في هذه الدراسة. أما بالنسبة للمعايير الذاتية، يوصى الباحث بأن يتم قياس هذه المعايير من وجهة نظر العملاء بدلا من الاقتصار على وجهة نظر المدراء العاملين في المصارف.
- 5- إجراء دراسات مشابهة تعتمد في جمع المعلومات على إجراء المقابلات المعمقة مع المدراء بدلا من الاستبانة وذلك للحصول على معلومات اعمق واكثر تفصيلا حول طبيعة وجود الممارسات والسلوكيات التي يعبر عنها مفهوم التوجه نحو السوق، بالإضافة إلى إجراء المقارنة بين طبيعة التوجه نحو السوق في المصارف الأردنية المحلية والتوجه نحو السوق في المصارف الأجنبية.



المراجع العربية

1. الأحمد، حسان، "الخدمات المصرفية وتسويقها في المصارف التجارية السورية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة حلب، 1996.
2. البساط، هشام، "الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي"، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 1988.
3. الجمل، غانم، "إدراك المستهلك لجودة الخدمات المصرفية في الأردن"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، 1992.
4. الخضيري، محسن، "التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات"، إيتراك لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
5. الدسوقي، حامد أبو زيد، "مدى تطبيق المبدأ التسويقي الحديث بواسطة البنوك التجارية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، العدد 52، 1986، ص 153-150.
6. الدويك، عبد القادر، " دور الجهاز المصرفي الأردني في ضوء الآثار المحتملة للتطورات الإقليمية على الاقتصاد الوطني " ، مجلة البنوك في الأردن، العدد الرابع، حزيران، 1996.
7. ديات، احمد، "المنافسة في القطاع المصرفي الأردني"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، كانون أول 1997.
8. مصطفى، إياد، "واقع التسويق في شركات التأمين الأردنية: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، 1998.
9. الشوبكي، حسن، "الصناعات المحلية ستواجه مشاكل المنافسة الخارجية في الفترة المقبلة"، صحيفة الرأي، العدد 10751، السنة 29، 15\2\2000 ص 15.
10. الصالح، صلاح الدين، "الآثار المتوقعة لاتفاقية الجاتس على القطاع المصرفي الأردني"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، 1998.

11. الصحن، محمد فريد، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية الإبراهيمية،
12. عبد الخالق، محمد، "العوامل المؤثرة في اختيار العملاء للمصرف التجاري المناسب في الأردن"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، أب، 1993.
13. عبد الحميد، طلعت، "أساسيات التسويق : مدخل تطبيقي"، مكتبة عين شمس، القاهرة 1989.
14. عبد الحميد، عزت، "التحليل المالي لميزانية مصرف تجاري"، اتحاد المصارف العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1988.
15. عبد العزيز، محمود، "المصارف الشاملة والمنطقة العربية"، الصناعة المصرفية العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين، اتحاد المصارف العربية، بيروت 1997، ص 226-283.
16. عبيدات، محمد، "مبادئ التسويق: مدخل سلوكي"، الطبعة الثالثة، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
17. عبيدات، محمد، وعبيدات، سليمان، "الواقع التسويقي في المصارف التجارية: دراسة استطلاعية عن الأردن"، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية): الجامعة الأردنية، المجلد 20، العدد 2، 1993، ص 88-113.
18. عقل، مفلح، "القطاع المصرفي الأردني : التحديات المستقبلية في اقتصاد متغير، ورقة عمل لندوة الدراسات الاستراتيجية في الجامعة الأردنية، عمان، 1996.
19. عقل، مفلح، "البنوك في الأردن المواقع والإنجازات لعام 1996"، مجلة البنوك في الأردن، العدد الثامن، تشرين الثاني، 1997.
20. عقل، مفلح، "البنوك في الأردن المواقع والإنجازات لعام 1997"، مجلة البنوك في الأردن، العدد الثامن، أيلول، 1998.
21. عقل، مفلح، "البنوك في الأردن المواقع والإنجازات لعام 1998"، مجلة البنوك في الأردن، العدد السادس، المجلد الثامن عشر، تموز-أب، 1997.
22. عقيل، أميل، "استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية : دراسة حالة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، أب 1996.

23. غرايبه، هشام، وأبو عاقوله، محمد، "التأثيرات المتوقعة لاتفاقية الجات على القطاع المصرفي الأردني"، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 24، عدد 1، 1997.
24. المالكي، عبد الله، "البنوك الأردنية : واقعها ودورها التنموي"، مجلة البنوك في الأردن، العدد السابع، تشرين الأول، 1993.
25. محيسن، عبد الحليم، "البنوك والمؤسسات المالية الأخرى في الأردن : حقائق وأرقام"، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان، نيسان، 1994.
26. معلا، ناجي، "أصول التسويق المصرفي"، مطابع الصفوة، عمان، الأردن، 1994.
27. المساعد، زكي خليل، "التسويق في المفهوم الشامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
28. الواكد، ماهر، والحجي، طابيل، "المقدرة التنافسية للأنشطة المصرفية وسبل تعزيزها"، الجمعية العلمية الملكية، مركز تكنولوجيا الحاسوب والتدريب والدراسات الصناعية، نيسان، 1997.
29. النابلسي، محمد سعيد، التطور التاريخي للجهاز المصرفي والمالي في الأردن، منشورات لجنة تاريخ الأردن، عمان، 1994.
30. النابلسي، "محمد سعيد"، "الأفاق المستقبلية للمصارف العربية"، المصارف العربية وتحديات الحاضر والمستقبل، اتحاد المصارف العربية، تشرين ثاني 1991، ص 79-89.
31. الهندي، عدنان، "تطورات الصناعة المصرفية العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، اتحاد المصارف العربية بيروت 1997، ص 167-182.

المراجع الأجنبية

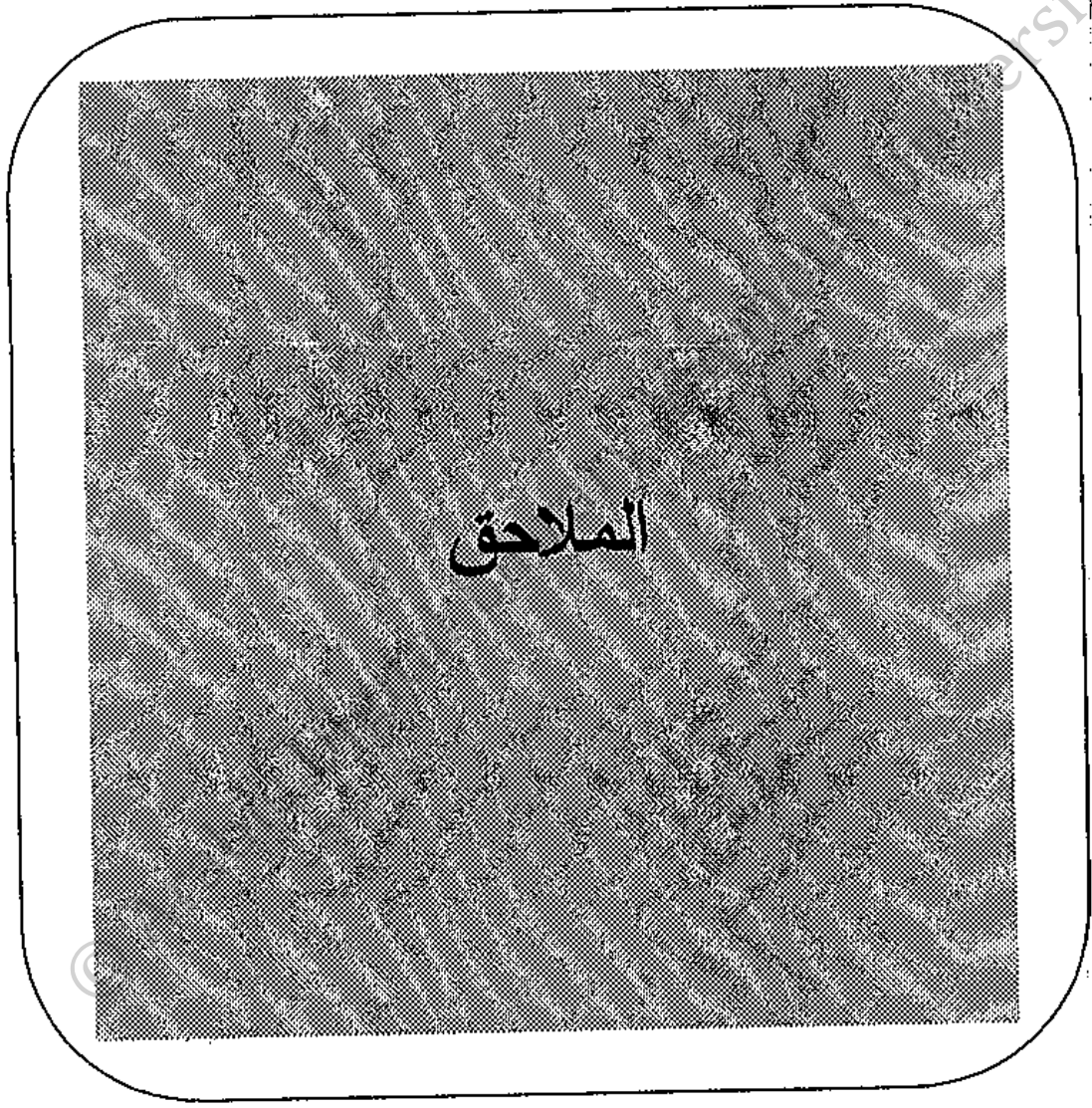
1. Balanani, G., Stables R., and Philips. H. (1997), "Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and its impact on their Performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, no. 8, Pp. 583-603.
2. Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17 (1), Pp. 99-120.
3. Bhuian, S., (1997), "A Cross-Cultural Investigation of Market Orientation – Performance Relationship: A Replication in Saudi Arabia", *Middle East Business Review*, Vol. 2, No. 2, Pp. 20-34.
4. Brigham F., Grapenski C., (1994), "Financial Management: Theory and Practice", Seventh Edition, The Dryden Press.
5. Brownlie, D., Saren, M. (1992), "The Four Ps of The Marketing Concept: Perspective, Polemical, Permanent and Problematic", *European Journal of Marketing*, Vol. 26, No. 4, Pp. 34-47.
6. Carvens, D. W. And Shipp, S. H. (1991), "Market-driven Strategies for competitive Advantage", *Business Horizons*, Vol. 34, January-February, Pp. 53-61.
7. Caruana, A., Ramaseshan B., Ewing M., (1999), "Market Orientation and performance in the Public Sector: the Role of organizational commitment", *Journal of Global Marketing*, Vol. 12(3), Pp. 59-79.
8. Caruana, A., Ramaseshan B., Ewing M., (1998), "Do Universities that are More Market Oriented Perform Better?" *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 11, No.1, Pp. 55-70.

9. Dalgic, T. (1998), "Dissemination of market orientation in Europe: a conceptual and Historical evaluation", *International Marketing Review*, Vol. 15 Issue 1, Pp. 45-60.
10. Day, G S & Wensley, R (1988). "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, 52, Pp. 1-20.
11. Deshpande, Rohit and John U. Farley, and Frederick E. Webster Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis," *Journal of Marketing*, 57 (January), Pp. 23-37.
12. Dess, G.G. and D.W. Beard (1984), "Dimensions of Organizational Task Environments," *Administrative Science Quarterly*, 29 (March), Pp. 52-73.
13. Dess and Richard B. Robinson, Jr. (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately held Firm and Conglomerate Business Unit," *Strategic Management Journal*, 5, Pp. 265-73.
14. Egeren, M. V. and O'connor, S. (1998), "Drivers of market orientation and performance in service firms", *Journal of service marketing*, Vol. 12 Issue 1, Pp. 39-58.
15. Forbis, John L. and Nitin T. Mehta (1981), "Value-Based Strategies for Industrial Products," *Business Horizons*, 24 (3), Pp. 32-42.
16. Fritz, W. (1996), "Market orientation and corporate success: findings from Germany", *Euro-pean Journal of Marketing*, Vol. 30, Pp. 59-75.
17. Hall, W. K. (1980), "Survival Strategies in a Hostile Environment," *Harvard Business Review*, 58 (5), Pp. 75-85.
18. Hanly, Claude, (1997), "Banking's Top Performers", *ABA Banking Journal*, July, Pp. 36-37.
19. Harris, L.C and Piercy, N.F. (1996), "Market orientation is free: the real costs of becoming market-led", *Management Decision*. Vol. 35/1, Pp. 33-38.

20. Houston, F.S. (1986), "The marketing concept: what it is and what it is not", *Journal of Marketing*, Vol. 50, April, Pp. 81-7.
21. Huber, G.P. and D.J. Power (1985), "Retrospective Reports of Strategic-Level Managers: Guidelines for Increasing Their Accuracy," *Strategic Management Journal*, 6, Pp. 171-80.
22. Hussein, R. T. (1999), "Acceptance and Implementation of the Marketing Concept By Jordanian Business Organizations", *Journal of International Selling and Sales Management*, Vol. 5, No.2, Pp. 75-84.
23. Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57 (July), Pp. 53-70.
24. Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April), Pp. 1-18.
25. Kohli, A.K., Jaworski, B.J. and Kumar, A. (1993), "MARKOR: a measure of market orientation", *Journal of Market Research*, Vol. XXX, November, Pp. 467-77.
26. Kotler, P. (1997). "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control", 9th edition, Prentice-Hall, Inc: New Jersey.
27. Lado, N., Oliver, M., Rivera, J. (1998), "Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model" *European Journal of Marketing*, Vol.32, No. ½, Pp. 23-39.
28. Marsh, J. R., (1992), "Managing Financial Services Marketing", PitMan Publishing.
29. McCarthy, E. Jerome, and William D. Perreault, Jr. (1993). "Basic Marketing A Global Managerial Approach", 11th edition. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.

30. McGee, L.W. and Spiro, R.L. (1988), "The Marketing Concept in Perspective", *Business Horizons*, Vol. 31 No. 3, May-June, Pp. 29-39.
31. McKee, Daryl O., P. Rajan Varadarajan, and William M. Pride (1989), "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective," *Journal of Marketing*, 53 (July), Pp. 21-35.
32. Meidan, Arthur, (1984), "Bank Marketing Management", Macmillan Publishers Ltd., London, UK.
33. Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October), Pp. 20-35.
34. Naumann, E. and Shannon, P. (1992), "What is customer-driven marketing?" *Business Horizons*, Vol. 35, November-December, Pp. 44-52.
35. Ngai, J. and Eillis, P. (1998), "Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong", *International marketing review*, Vol. 1, No. 2, Pp. 119-139.
36. Parasuraman A. (1981), "Hang on to the marketing concept", *Business Horizons*, Vol. 24, September, Pp. 38-40.
37. Pezzullo, M., (1989), "Marketing For Bankers", American Bankers Association.
38. Pitt, L., Caruana, A. and Berthod, P. (1996), "Market orientation and business performance: some European evidence", *International Marketing Review*, Vol. 13, Pp. 5-18.
39. Preuce J. A, D.K. Robbins, and R B. Robinson (1987), "The Important of Grand Strategy and planning formality on financial performance", *Strategic Marketing Journal*, Vol. 8, (march - April), Pp. 125 - 43.
40. Raju, P.S.; Lonial, Subhash C.; Gupta, Yash P. (1995), "Market Orientation and performance in the Hospital Industry", *Journal of Health Care Marketing*, v15: n4, Pp. 34 (8).

41. Shapiro, B.P. (1988), "What the hell is 'market oriented'?" *Harvard Business Review*, Vol. 6, November-December, Pp. 119-25.
42. Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994a), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?" *Journal of Marketing*, 58 (January), Pp. 46-55.
43. Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994b), "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance," *Business Horizons*, 37 (March-April), Pp. 22-28.
44. Slater, Stanley F. and John C. Narver (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59 (July), Pp. 63-74.
45. Turner, G. B. and Spencer B. (1997), "Understanding the marketing concept as organizational culture", *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 2, 1997, Pp. 110-121.
46. Webster, F.E. Jr, (1988), "The rediscovery of the marketing concept", *Business Horizons*, Vol. 31, May-June, Pp. 29-39.
47. Webster, F.E. (1994), "Market Driven Management: using the new marketing concept to create customer oriented company", John Wiley & Sons Inc. NY.
48. Zeithaml V. Leonard L. Pansuraman A. (1988) " communication and control process in the Delivery Of services Quality", *journal of marketing*, Vol. 52, (April), Pp. 35-48.



ملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

قسم إدارة الأعمال

السيدات والسادة / المدراء المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

نرجو من شخصكم الكريم منحنا جزءا من وقتكم الثمين للإجابة بعناية وموضوعية عن مفردات الاستبانة المرفقة، وهي تمثل جزءا من البحث الذي يقوم به الباحث للتعرف على مدى توافق الممارسات التسويقية في البنوك الأردنية مع مبادئ المفهوم التسويقي الحديث.

ونؤكد لكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق شكرنا وتقديرنا.

الباحث

أمين خليل السعدي

المشرف على الدراسة

الدكتور رائف توفيق

- 1- المسمى الوظيفي :
- 2- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي :
- 3- الجنس :
- ذكر أنثى
- 4- العمر :
- 20 - 25 عاما 38 - 43 عاما
- 26 - 31 عاما 44 - 49 عاما
- 32 - 37 عاما 50 عاما فأكثر
- 5- التحصيل العلمي :
- ثانوية عامة أو أقل. دبلوم عالي.
- دبلوم متوسط "كلية مجتمع". ماجستير.
- بكالوريوس. دكتوراه.
- 6- التخصص الأكاديمي :
- تسويق. علوم مالية ومصرفية.
- إدارة أعمال. محاسبة.
- اقتصاد. أخرى (يرجى ذكرها)
- 7- سنة تأسيس المصرف :
- 8- طبيعة المصرف : (يمكن اختيار أكثر من بديل) :
- مصرف تجاري. مصرف استثماري.
- مصرف إسلامي. أخرى (يرجى ذكرها)

9- كم يبلغ عدد فروع المصرف (بما فيها المركز الرئيسي) ؟

داخل الأردن :

خارج الأردن :

10- عدد الموظفين في المصرف :

11- حجم الموجودات في نهاية سنة 1998:

12- ملكية المصرف :

ملكية أردنية. ملكية عربية.

ملكية أجنبية. ملكية مشتركة.

13- ما هي الجهة أو الوحدة التنظيمية المسؤولة عن وظيفة التسويق في المصرف

قسم تسويق. إدارة تسويق.

لا يوجد أي جهة أو وحدة تنظيمية مسؤولة عن وظيفة التسويق.

14- إذا كانت الإجابة على السؤال السابق "قسم تسويق" فما هو المستوى التنظيمي لهذه الدائرة ؟

إدارة عليا. إدارة وسطى. إدارة دنيا.

يرجى وضع إشارة (x) في الخانة التي تعكس درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم على كل من العبارات

لتالية:

رقم السؤال	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15-	خلال السنوات الثلاث الماضية فإن أداء المصرف، ومقارنة مع المنافسين، قد تحسن عموماً.					

					16- خلال السنوات الثلاث الماضية، ومقارنة مع المنافسين، ازداد رضا العملاء عما تقدمه لهم من خدمات.
					17- خلال السنوات الثلاث الماضية، ومقارنة مع المنافسين، تحسنت نوعية الخدمات المقدمة لعملاء المصرف.
					18- خلال السنوات الثلاث الماضية ومقارنة مع المنافسين، قام المصرف بتطوير واستحداث عدد أكبر من الخدمات المصرفية الجديدة

19- اختر من العبارات الأربع التالية، تلك العبارة التي تعكس معنى المفهوم التسويقي كما ترونه و تطبيقونه في مصرفكم :

- التسويق هو الترويج لزيادة الطلب على الخدمات المصرفية.
- التسويق هو دراسة احتياجات ورغبات وإمكانيات العملاء ومن ثم تطوير الخدمات المصرفية المطابقة لتلك الحاجات والإمكانات.
- التسويق هو بيع الخدمات المصرفية للعملاء.
- التسويق هو تقديم أكبر عدد ممكن من الخدمات المصرفية، بغض النظر عن حاجات ورغبات العملاء.

يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يعكس درجة تطبيق كل نشاط من الأنشطة التالية في مصرفكم:

رقم السؤال	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20-	نقوم بالالتقاء بعملاء المصرف مرة واحدة على الأقل في العام لمعرفة احتياجاتهم المستقبلية.					

					يتم إجراء العديد من بحوث التسويق في المصرف.	-21
					يتم عمل دراسة مسحية مرة واحدة على الأقل في العام لمعرفة رأى العملاء في نوعية الخدمات المصرفية المقدمة إليهم.	-22
					نحن بطيئون جدا في إدراك التغييرات الجوهرية التي تحدث في بيئة عمل القطاع المصرفي (كالتغييرات في القوانين، التشريعات، المنافسين،...) والتي من الممكن أن تؤثر على احتياجات عملائنا.	-23
					يتم عقد لقاءات دورية بين الدوائر المختلفة في المصرف لمناقشة احدث الاتجاهات و المستجدات في السوق المصرفي الأردني.	-24
					يعقد أفراد دائرة التسويق لقاءات دورية مع أفراد الدوائر الأخرى في المصرف لمناقشة احتياجات العملاء المستقبلية.	-25
					يتم وبشكل دوري إعداد معلومات عن رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة إليهم، وتوزيعها على كافة المستويات الإدارية في المصرف.	-26
					نقوم باستمرار بمراجعة جهودنا المبذولة في تطوير خدماتنا المصرفية للتأكد من أنها تتفق مع حاجات العملاء ورغباتهم.	-27

غير موافق بمئة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بمئة	الفقرة	رقم السؤال
					تلتقي دوائر المصرف المختلفة دورياً للتخطيط لكيفية الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل المصرفي.	28-
					عند قيام أحد المنافسين بإطلاق حملة ترويجية ضخمة للتأثير على زبائننا، نقوم باتخاذ إجراء فوري لمواجهة ذلك.	29-
					هناك تنسيق كامل بين أنشطة كافة الدوائر المختلفة في المصرف.	30-

ملحق رقم (2)

توزيع نشاطات القطاع المصرفي بين المصارف العاملة في الأردن خلال العام 1998

(مليون دينار)

عدد الفروع	حجم الاستثمارات الأجنبية	حجم سوق المساهمين	التسهيلات الائتمانية	المودائع	رأس المال	حجم الموجودات	اسم البنك
90	41.1	152.8	833.1	2670.2	88	2955.9	البنك العربي
109	31.17	221.8	650.58	1029.4	100	1377	بنك الإسكان
45	4.4	50.9	471.72	594.1	22	706.8	البنك الإسلامي الأردني
59	2.67	72.3	343.70	510.7	42	605.9	البنك الأهلي الأردني
43	4.67	37.9	196.85	511.3	20	588.9	بنك القاهرة عمان
44	2.75	34.4	190.16	413.4	21	459.7	بنك الأردن
25	3.12	34.7	144.89	293.9	20	342.6	البنك الأردني الكويتي
5	2.1	18.8	135.81	251.5	12	278.6	بنك HSBC
6	1.15	24.6	88.8	238.1	20	270.4	البنك الأردني للاستثمار والتمويل
16	2.15	24.5	108.14	202.5	20	239.8	بنك المؤسسة العربية المصرفية
13	3.36	15.5	100.91	205.1	10	229.2	بنك أي أن زد كرينديز
28	(1.8)	(25.4)	117.85	193.2	20	215.6	بنك الأردن والخليج
10	1.49	31.3	64.19	178.3	20	213.4	بنك الاستثمار العربي الأردني
12	3.17	24.8	63.04	159.2	20	187.9	بنك الاتحاد للائتمان والاستثمار
19	0.98	11.3	93.18	152	10	180.1	البنك العقاري العربي
5	0.84	40.6	86	94.4	40	137.3	البنك العربي الإسلامي الدولي
2	2.1	13.9	38.08	100.2	10	116.5	سيتي بنك
5	-	20.1	40.23	61.7	23.5	83.6	بنك فيلادلفيا للاستثمار
3	1.97	13.51	1.91	47.8	5	81.4	مصرف الراجحي
19	0.35	9.5	31.41	45.2	20.2	60.4	بنك الشرق الأوسط للاستثمار
558	107.74	827.81	3800.55	7952.2	543.7	9331	المجموع الكلي

المراجع:

- دليل الشركات المساهمة العامة لعام 1998، سوق عمان المالي.
- الأرقام المنشورة في دراسة السيد مفلح عقل "الموقع والإنجازات للبنوك الأردنية لعام 1998"، مجلة البنوك في الأردن العدد السادس - المجلد الثامن عشر تموز-أب 1999.

ملحق رقم (3)

المعايير الموضوعية المستخدمة في قياس الأداء للمصارف المبحوثة

(المتوسط الحسابي خلال السنوات 96،97،98)

الرقم	اسم المصرف	العائد على الموجودات (%)	التغير في الحصنة السوقية من الودائع (%)	صافي الربح على عدد العاملين	مؤشر الكفاءة
1	بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	6	-2	-2648	10537
2	بنك الاستثمار العربي الأردني	8	14	4903	2966
3	بنك الأردن والخليج	0	6	-281	1644
4	سيتي بنك	17	9	27270	1203
5	بنك أي ان زد كريندليز	18	4	16298	1406
6	البنك الأهلي الأردني	9	5	3495	4917
7	البنك الإسلامي الأردني	7	4	3584	2747
8	البنك الأردني للاستثمار و التمويل	10	16	18603	1308
9	بنك الأردن	7	14	2469	5557
10	بنك المؤسسة العربية المصرفية	11	20	7136	2133
11	بنك فيلادلفيا للاستثمار	0	17	-5650	10778
12	البنك الأردني الكويتي	9	10	4163	3937
13	بنك الإسكان	17	7	9380	2103
14	بنك القاهرة عمان	9	13	5405	2754
15	بنك الشرق الأوسط للاستثمار	7	2	1870	9939
16	HSBC	19	15	20492	1541
17	البنك العربي	15	5	17295	1088
18	البنك العقاري العربي	4	21	1625	10025

المراجع:

- التقارير السنوية الصادرة عن البنوك الأردنية للأعوام 98،97،96.
- دليل الشركات المساهمة العامة للأعوام 98،97،96، بورصة عمان سوق الأوراق المالية.
- الأرقام المنشورة في دراسات السيد مفلح عقل "المواقع والإنجازات للبنوك الأردنية للأعوام 98،97،96"، مجلة البنوك.

Abstract

This study explores the market orientation (Applying the Marketing concept) in the Jordanian banking sector. This is done by measuring the degree of this orientation, determining if there is any relationship between the market orientation of Jordanian commercial banks and their performance, and finally determining if there is any relationship between market orientation and bank size.

A total of 20 banks forming the Jordanian commercial banking sector have been surveyed, and the response rate was approximately 90%. To achieve the objectives of the study, MARKOR scale was adopted to measure the degree of market orientation, subjective and objective measures of bank performance were used and the total assets was used as measure of bank size. A questionnaire was designed and the validity and reliability of the used scales were examined.

The results of the study revealed the following conclusions:

1. Jordanian commercial banks tend to apply market orientation (implementing the marketing concept) in a high degree. In addition, most of the surveyed banks established a separate marketing unit, and show a good awareness of the marketing concept meaning.
2. There is a moderate positive relationship between market orientation and subjective (judgmental) bank performance.
3. Mixed results were achieved with regard to market orientation-objective bank performance; while there is a moderate and positive relationship between market orientation and bank's return on assets (ROA), weak relationships were found with regard to the other objective measures of bank performance, namely the percentages change in total deposits, the efficiency indicator, and the net income to total number of employees.
4. Large Jordanian commercial banks tend to be more market oriented than medium and small sized banks, and there is hardly any difference in market orientation between medium and small sized banks.

In the light of those findings some recommendations were suggested to Jordanian commercial banks and to direct the future research.