

# أثر التوجه بالسوق على الأداء المالي:

## دراسة مسحية على فروع المصارف الخاصة العاملة في محافظة طرطوس

### الدكتورة منال فيصل ديوب

#### كلية الاقتصاد – جامعة طرطوس

#### الملخص

تواجه المنظمات تحديات كبيرة تؤثر على أدائها؛ لا سيما إذا كانت تعمل في بيئة غير مستقرة. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التوجه بالسوق على الأداء المالي لفروع المصارف الخاصة العاملة في محافظة طرطوس من خلال دراسة مسحية. تم الحصول على البيانات من خلال استبيان تم تصميمه لقياس التوجه بالسوق (توجه العملاء، توجه المنافسين، تنسيق العمليات الداخلية) بينما تم قياس الأداء المالي من خلال معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية، تم توزيع الاستبيان على رؤساء الأقسام في فروع المصارف المشار إليها. تم استخدام برنامج SPSS 25 لاختبار الفرضيات و الحصول على النتائج. كان الارتباط بين التوجه بالسوق والعائد على الأصول 730. و بلغت قيمة معامل التحديد 53.2% مما يعني أن التوجه بالسوق يفسر 53.2% من التغير في العائد على الأصول. بالإضافة إلى ذلك، فإن الارتباط بين التوجه بالسوق ومعدل العائد على حقوق الملكية العلاقة 780. وبلغت قيمة معامل التحديد 57.3% وهذا يعني التوجه بالسوق يفسر 57.3% من التغيرات في العائد على حقوق الملكية.

**الكلمات الرئيسية:** التوجه بالسوق، الأداء المالي، معدل العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق المساهمين (ROE).

# **The impact of market orientation on financial performance: A survey study on the branches of private banks operating in Tartous Governorate**

## Summary

Organizations face significant challenges that affect their performance. Especially if they are operating in an unstable environment. This study aimed to determine the impact of market orientation on the financial performance of the branches of private banks operating in Tartous governorate through a survey study. The data was obtained through a questionnaire designed to measure market orientation (customer orientation, competitor orientation, coordination of internal operations), while financial performance was measured through the rate of return on assets and the rate of return on equity. The questionnaire was distributed to the heads of departments in the branches of the banks referred to to her. SPSS 25 was used to test the hypotheses and obtain the results. The correlation between market orientation and return on assets was .730 and the value of the coefficient of determination was 53.2%, which means that market orientation explains 53.2% of the change in return on assets. In addition, the correlation between market orientation and return on equity was the relationship .780 and the value of the coefficient of determination was 57.3%, meaning market orientation explains . 57.3% of the changes in return on equity

Key words: market orientation, financial performance, rate of return on .(assets (ROA) and return on equity (ROE

**مقدمة:**

يشهد العالم تغيرات سريعة تشكل ضغطاً متزايداً على منظمات الأعمال ويدفعها لإعادة التفكير في أدائها وكيفية تقديم قيمة لعملائها (Richards, 2002). وتختلف مفاهيم الأداء وفقاً لبيئة العمل الخاصة بالمؤسسة، حيث يركز المفهوم التقليدي لأداء المنظمة على الإنتاجية والنمو والاستقرار، بالإضافة إلى المفهوم الحديث الذي يركز على الجودة، ورضا العملاء، والمرونة التنافسية ( Scoot, 2003). ويعتبر التوجه بالسوق مصدر هام للميزة التنافسية ومن المحددات الهامة لأداء المنظمات (Kumar et al. 1989). وقد أشارت الأدلة التجريبية إلى أن المنظمات التي اعتمدت سياسة التوجه بالسوق قد تحسن أداؤها بشكل كبير بعد اعتماد تلك السياسة التسويقية (Kholi & Jaworski, 1993)، وبالتالي يسعى البحث إلى الفاء الضوء على قضية هامة "تأثير التوجه بالسوق على الأداء المالي في فروع المصارف الخاصة العاملة في محافظة طرطوس".

**2. مشكلة البحث:**

تسعى المنظمات لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء والإنتاجية نتيجة للتزايد المستمر في المنافسة وظهور اقتصاد عالمي جديد قائم على التميز. وخاصة في بيئة عمل تتميز بتغيير كبير في أنواق العملاء. في هذا السياق، يسعى البحث لمعرفة تأثير التوجه بالسوق على أداء فروع المصارف الخاصة العاملة في محافظة طرطوس.

يمكن تلخيص مشكل البحث بالتساؤلات التالية:

1. هل هناك علاقة بين التوجه بالسوق والأداء المالي في فروع المصارف الخاصة العاملة في محافظة طرطوس.؟
2. ما هو تأثير التوجه بالسوق على العائد على الأصول في فروع المصارف الخاصة العاملة في محافظة طرطوس.؟

3 - ما هو تأثير التوجه بالسوق على العائد على حقوق الملكية في فروع المصارف الخاصة العاملة في محافظة طرطوس؟

### 3. أهمية البحث وأهدافه:

تكمن أهمية البحث من خلال تحديد أهمية التوجه بالسوق وتأثيره على الأداء المالي لفروع المصارف الخاصة العاملة في محافظة طرطوس. ومن ثم ترتيب عناصر التوجه بالسوق وفقاً لدرجة تأثيرها على الأداء المالي لفروع المصارف الخاصة العاملة في محافظة طرطوس. وبالتالي تنبيه إدارة هذه الفروع إلى ضرورة تبني سياسة توجيه السوق كاستراتيجية تسويقية على المدى الطويل والتي قد يكون لها دور في تحسين الأداء المالي في فروع المصارف الخاصة العاملة في محافظة طرطوس.

يهدف البحث إلى:

• تحديد تأثير التوجه السوقي (التوجه بالعملاء ، التوجه بالمنافسين ، تنسيق العمليات الداخلية) على الأداء المالي في فروع المصارف الخاصة العاملة في محافظة طرطوس.

### 4. فرضيات البحث:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالسوق والأداء المالي متمثلاً بمعدل العائد على الأصول (ROA) في فروع المصارف الخاصة العاملة في محافظة طرطوس.

و يتفرع منها الفرضيات الفرعية الثلاثة التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالعملاء و معدل العائد على

الأصول.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالمنافسين و معدل العائد على الأصول.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنسيق العمليات الداخلية و معدل العائد على الأصول.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالسوق والأداء المالي متمثلاً بمعدل العائد على حقوق الملكية (ROE) في فروع المصارف الخاصة العاملة في محافظة طرطوس.

و يتفرع منها الفرضيات الفرعية الثلاثة التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالعملاء ومعدل العائد على حقوق الملكية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالمنافسين و معدل العائد على حقوق الملكية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنسيق العمليات الداخلية و معدل العائد على حقوق الملكية.

#### 5. منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي لإعداد الإطار النظري للبحث بالاعتماد على الدوريات والبحوث المنشورة المتعلقة بالبحث من أجل الحصول على البيانات الثانوية. أما بالنسبة للجانب العملي، فهو يمثل دراسة مسحية تم إجراؤها من خلال توزيع الاستبيانات عبر البريد الإلكتروني واستلامها بنفس الطريقة من خلال استبيان مصمم لقياس أثر التوجه بالسوق على الأداء المالي في فروع المصارف الخاصة العاملة في محافظة طرطوس. تضمن الاستبيان جزأين، تناول الجزء الأول المتغير المستقل (التوجه بالسوق) ، بينما تناول الجزء الثاني المتغير التابع (الأداء المالي). تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الاستبيان.

مجتمع البحث يتكون من فروع المصارف الخاصة العاملة في محافظة طرطوس. العينة: شملت الدراسة فروع المصارف الخاصة العاملة في محافظة طرطوس. والمسجلة في موقع وزارة المالية السورية، حيث تم ارسال الاستبانة عبر البريد الالكتروني لإدارة تلك الفروع وبلغ عدد الردود من قبل المديرين ورؤساء الأقسام الذين شاركوا في هذه الدراسة (457) استبانة.

## 6. أدبيات البحث:

**التوجه بالسوق:** يعتبر التوجه بالسوق أمراً قيماً لأنه يركز على جمع المعلومات بشكل مستمر عن احتياجات العملاء المستهدفين وقدرات المنافسين واستخدام هذه المعلومات لإنشاء قيمة مضافة للعملاء (Slater et al, 1995). ووفقاً Narver & Slate (1990) ، فإن التوجه نحو السوق هو فلسفة تنظيمية تضع المنظمة بموجبها الأولوية القصوى لتحقيق الربح والحفاظ على تقديم قيمة مضافة لعملائها. وقد قدم كل من الباحثان مقارنة أوسع لمفهوم توجيه السوق وأوضحوا بأن التوجه بالسوق يتكون من خمسة أبعاد تقسم إلى ثلاثة مكونات أساسية (التوجه بالعملاء، والتوجه بالمنافسين، وتنسيق العمليات الداخلية) بالإضافة إلى معيارين لاتخاذ القرار هما (التركيز على المدى الزمني الطويل و الربحية) وفيما يلي سيتم استعراض المكونات الثلاثة للتوجه بالسوق والتي تتكون من التوجه بالعملاء والتوجه بالمنافسين وتنسيق العمليات الداخلية.

**التوجه بالعملاء:** يشير التوجه بالعميل إلى الدرجة التي طورت بها المنظمة فهمها لقاعدة مستهلكيها من أجل توفير قيمة مضافة وممتازة لعملائها الحاليين والمستقبليين (Narver & Slater, 1990). على هذا النحو ، يتطلب التوجه بالعميل دراسة وفهم سلاسل قيمة العملاء لخلق فرص تضمن المزيد من القيم المضافة للعملاء (Day & Wensley، 1988، Narver & Slater، 1990). وغالباً ما تشدد ثقافة الشركات على الحفاظ على صورة ذهنية جيدة لدى

العملاء وكذلك سمعة تجارية جيدة في السوق. (Lyman, 1991). وهذا يعني بناء علاقات إيجابية طويلة الأجل مع العملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين في إطار العلاقات التجارية بين تلك الأطراف (Dyer, 2006; Habbershon & Williams, 1999; Lyman, 1991). وقد أشارت الأدلة التجريبية على أن التوجه

بالعميل هو موضوع رئيسي لدى منظمات الأعمال. وفي دراسة أخرى، (Dyer, 2006) أشار إلى أن المنظمات قد تحقق مزايا فريدة من خلال تطوير رأس المال الاجتماعي، والذي يمثل الأصول والموارد المتاحة للمنظمة من خلال العلاقات الترابطية مع أصحاب المصالح كالعلاء (Payne, Moore, Griffis, & Autry, 2010)، ولأن المنظمات تسعى لإقامة علاقات طويلة الأمد عبر الأجيال وعلى نحو مستمر فهي في كثير من الأحيان تركز على الأصول غير الملموسة مثل السمعة والولاء ورضا العملاء على حساب الربحية (Lee, 2006؛ Lyman, 1991).

**التوجه بالمنافسين:** يتطلب التوجه بالمنافسين العمل على فهم "نقاط القوة والضعف على المدى المنظور وكذلك القدرات والإستراتيجيات على المدى الطويل للمنافسين (Narver & Slater, 1990). وعلى غرار التوجه بالعميل، يؤكد التوجه بالمنافسين على أهمية فهم المنافسين الحاليين والمحتملين وعملياتهم (Narver & Slater, 1990). ويمكن للمنظمات أن تركز اهتمامها على عملياتها الداخلية ولا تركز بشكل كاف على المنافسين (Martinez, D. Harris, Ward, & 1994). كذلك عند جمع المعلومات عن المنافسين، إذا ما وصفت المنظمات بأنها تقليدية وبطيئة في التفاعل في بيئات تنافسية (Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell, & Craig, 2008) فأنها تكون بذلك غير فعالة في معالجة المعلومات المتعلقة بالمنافسين.

**تنسيق العمليات الداخلية:** ينطوي تنسيق العمليات الداخلية على الاستخدام المتزامن للموارد بطريقة تخلق قيمة مضافة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين

(Narver & Slater، 1990، Webster، 1988). وهذا يتطلب مشاركة جميع الأقسام في جمع المعلومات عن السوق والمشاركة فيها، ولا تقتصر المهمة على موظفي التسويق فقط (Kohli & Jaworski، 1990، Narver & Slater، 1990) وإنما تشمل المهمة الموظفين في بقية الأقسام. بالنسبة لمنظمات الأعمال الناجحة، فإن مسألة تنسيق العمليات الداخلية تكون متضمنة ومتأصلة في ثقافتها التنظيمية.

## 1. مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تناولتها أدبيات الإدارة، لما له من أهمية في بيئة الأعمال، حيث يتيح الأداء المتميز لمنظمات الأعمال فرص النمو والاستمرار، وبالتالي تعددت مفاهيم الأداء نتيجة تعدد آراء الباحثين: حيث عرف (Lebans&Euske 2006) الأداء على أنه: مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدم معلومات عن درجة تحقيق الأهداف والوصول للنتائج.

وقد أوضح (Miller & Bromiley) أن الأداء هو محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واسغلالها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. بينما يرى Fericelli A.M أن الأداء لا يمكن أن يُعبر عنه إلا من خلال علاقته بمؤشرات النجاح، وهو نشاط يؤدي إلى النمو وليس نتيجة تظهر في زمن معين. بذلك نجد أن Fericell عبر عن الأداء بأنه النشاط، وليس النتيجة، أي أنه نشاط من أجل القيام بالعمل ولكنه ليس نتيجة العمل، ويرى الباحث أن تعريف Fericell هو الأنسب حيث أن النتائج تتبع الأداء ولا تسبقه ولذلك ليس من المنطق أن نعرف الأداء بأنه النتيجة أو النتائج المترتبة عن القيام بالعمل.

وقد عبر كل من (Bates and Holton, 1995) أن الأداء مفهوم متعدد الأبعاد يختلف قياسه وفقاً لعوامل متعددة.

### مقاييس الأداء (Divisio, et al , 2009):

1. **الكفاءة:** الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، أي انتاج وحدات العمل بأقل التكاليف.
2. **الفعالية:** تشير إلى درجة توافق مخرجات العمل مع المطلوب (فعل الأشياء الصحيحة أي تحقيق الأهداف).
3. **الجودة:** درجة توافق المنتج أو الخدمة المقدمة مع توقعات العملاء.
4. **الانتاجية:** نسبة المخرجات إلى المدخلات.
5. **الأمان:** تشير إلى درجة تطبيق تدابير الصحة العامة في المنظمة وبيئة العمل لموظفيها.
6. **التوقيت:** تشير إلى معرفة ما إذا كان العمل ينجز بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب، بناءً على معايير الوقت والجودة، ويتم تحديد تلك المعايير بناءً على متطلبات العملاء.
7. **بطاقة الأداء المتوازن:** هي إطار عمل يساعد المنظمات على ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية والتي بدورها تغير السلوك والأداء. ومن ثم يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة والمبادرات، والتي بمجملها تصف استراتيجية المنشأة وكيفية تحقيق هذه الاستراتيجية.
8. **المقاييس المالية:** وتشمل العديد من النسب المالية لتقييم الأداء المالي لمنظمات الأعمال ويعتبر كل من معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق المساهمين أكثر هذه النسب شيوعاً واستخداماً في تقييم الأداء المالي للمنظمات:  
أ: معدل العائد على الأصول:  
العائد على الأصول (ROA) هو مؤشر على مدى ربحية شركة نسبة إلى مجموع أصولها. يعطي ROA مديراً أو مستثمر أو محلاً فكرة عن مدى كفاءة إدارة

الشركة في استخدام أصولها لتوليد الأرباح. يتم عرض العائد على الأصول كنسبة مئوية وتحسب على النحو التالي:  $ROA = \text{صافي الدخل} / \text{إجمالي الأصول}$ . يخبرك هذا الرقم بما يمكن أن تفعله الشركة بما لديها، أي عدد الوحدات النقدية من الأرباح التي تحصل عليها من كل وحدة نقدية من الأصول التي تسيطر عليها. إنه رقم مفيد لمقارنة الشركات المنافسة في نفس المجال. سوف يختلف العدد بشكل كبير عبر الصناعات المختلفة. العائد على الأصول يعطي مؤشرا على كثافة رأس المال للشركة، والتي سوف تعتمد على الصناعة ؛ الشركات التي تتطلب استثمارات أولية كبيرة سيكون لها عموما عائد أقل على الأصول. تعتبر ROA أكثر من 5 ٪ عموما جيدة. يضيف بعض المستثمرين فوائد الفائدة إلى صافي الدخل عند إجراء هذا الحساب لأنهم يرغبون في استخدام عوائد التشغيل قبل تكلفة الاقتراض. في بعض الأحيان ، يشار إلى ROA باسم "عائد الاستثمار".

ب: معدل العائد على حقوق الملكية:

أوضح (Joetta، 2007) الغرض من العائد على حقوق الملكية حيث يشرح قياس مقدار الربح الناتج عن نسبة "العائد على حقوق المساهمين" في الشركة العائد الذي حصل عليه المالكون مقابل استثمار أموالهم في المصرف، وتعتبر واحدة من أهم نسب الربحية، مما يؤدي إلى قرار المالكين بالاستمرار في استثماراتهم في المصرف أو تحويل استثماراتهم إلى أنشطة أخرى تكون مناسبة، تعتمد على هذه النسبة. (أنبار وألبر ، 2011) أوضحت أن العائد على حقوق المساهمين هو عبارة عن أرباح صافية مقسومة على حقوق المساهمين ويتم التعبير عنها في المائة. وهو يوضح مدى نجاح المصرف وفعاليتها في استثمار أمواله، حيث إن الزيادة في أرباح المصرف سوف تزيد من قيمة أسهم المصارف في (ASE) والتي ستؤثر على الأمن المالي للمصرف.

### خصائص مقاييس الأداء الجيدة (Divisio, et al , 2009):

ذات صلة: تتصل بشكل واضح مع النشاط الذي يتم قياسه.

مفهومة: واضحة وموجزة، وسهلة لغير المتخصصين، وهذا ينطبق على اللغة المستخدمة في العنوان والوصف، والجوانب الفنية للقياس مثلا لمقياس المستخدم في المخططات أو اختيار أهداف الأداء.

التوقيت المناسب: أي أن يوفر المقياس المعلومات المطلوبة لمتخذي القرار في الوقت المناسب، وبالتالي أن يكون لها قيمة في اتخاذ القرار.

قابلة للمقارنة: أي أن توفر ما يكفي من البيانات لمعرفة ما إذا كان الأداء يتحسن، أو يتراجع. كما أنها توفر للقارئ إطاراً مرجعياً لمعرفة ما إذا كان الأداء الحالي يفي أو يتجاوز التوقعات.

موثوقة: توفر بيانات يمكن التحقق منها، وخالية من التحيز، ودقيقة تفي بالغرض المطلوب.

فعالة من حيث التكلفة: تبرير الوقت والجهد لجمع وتسجيل وعرض وتحليل البيانات نظرا لقيمة المقياس والفائدة المترتبة على استخدامه. جانب آخر من فعالية المقياس من حيث التكلفة: الجدوى، أي إلى أي مدى يعطي المقياس نتائج قيمتها أكبر من الفوائد المحتملة.

## 7. النتائج والمناقشة:

### أولاً: مصفوفة الارتباط

		التوجه بالعملاء	التوجه بالمنافسين	تنسيق العمليات الداخلية	ROE	ROA
التوجه بالعملاء	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	1				
التوجه بالمنافسين	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	.715(**) .008	1			
تنسيق العمليات الداخلية	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	.827 .019	.715(**)	1		
ROE معدل العائد على حقوق الملكية	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	.723(**) .014	.827 .019	.681 .042	1	
ROA معدل على الأصول	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	.779(**) .024	.691(**) .001	.705(**) .016	.879(**) .004	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (1) مصفوفة الارتباط

المصدر برنامج التحليل الاحصائي SPSS

نلاحظ أنه يوجد ارتباط موجب بين التوجه بالعميل ومعدل العائد على الأصول حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (.723) عند مستوى دلالة 95%.  
يوجد ارتباط موجب بين التوجه بالعميل ومعدل العائد على حقوق الملكية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (.779) عند مستوى دلالة 95%.

نلاحظ أنه يوجد ارتباط موجب بين التوجه بالمنافسين ومعدل العائد على الأصول حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (.827) عند مستوى دلالة 95%.  
يوجد ارتباط موجب بين التوجه بالمنافسين ومعدل العائد على حقوق الملكية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (.691) عند مستوى دلالة 95%.  
نلاحظ أنه يوجد ارتباط موجب بين تنسيق العمليات الداخلية ومعدل العائد على الأصول حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (.681) عند مستوى دلالة 95%.  
يوجد ارتباط موجب بين تنسيق العمليات الداخلية ومعدل العائد على حقوق الملكية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (.705) عند مستوى دلالة 95%.

ثانياً: تحليل الانحدار البسيط واختبار الفرضيات:

الجدول رقم(2)ملخص اختبار أنوفا

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.730 <sup>a</sup>	.532	.490	.813

a. Predictors: (Constant), customer orientation, competitor orientation, inter functional coordination

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول(2) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التوجه بالسوق ككل) و معدل العائد على الأصول ROA في فروع المصارف محل الدراسة. حيث يمثل التوجه بالسوق ( التوجه بالعملاء، التوجه بالمنافسين، تنسيق العمليات الداخلية) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (ROA)  $r=0.73$  وهو ارتباط موجب، ومعامل التحديد  $r^2=53.2\%$  أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (53.2%) من

التغير الحاصل في المتغير التابع (ROA). وهذا ما يثبت وجود علاقة طردية ذات تأثير موجب بين المتغيرات وبالتالي يمكن الانتقال إلى تحليل التباين لمعرفة مدى صحة الفرضيات.

### اختبار الفرضيات:

#### الجدول (3) معاملات الانحدار

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7.080	1.645		4.305	.000
customer orientation	.070	.033	.217	2.152	.035
competitor orientation	.153	.072	.261	2.121	.028
inter functional coordination	.471	.098	.680	4.792	.071

a. Dependent Variable: ROA

**الفرضية الفرعية الأولى: 1.1:** من الجدول (3) ، نلاحظ أن متغير التوجه بالعميل يؤثر على الأداء المالي لفروع المصارف مقاساً بمعدل العائد على الأصول. هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.035). أقل من (0.05). لذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التوجه بالعملاء ومعدل العائد على الأصول في فروع المصارف الخاصة في محافظة طرطوس.

**الفرضية الفرعية الثانية 2.1:** من الجدول (3) نلاحظ أن متغير التوجه بالمنافسين يؤثر على الأداء المالي لفروع المصارف مقاساً بمعدل العائد على الأصول. هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.028). وهي أقل من (0.05). لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين

التوجه بالمنافسين وومعدل العائد على الأصول في فروع المصارف الخاصة في محافظة طرطوس.

**الفرضية الفرعية الثالثة: 1-3** : من الجدول (3) نلاحظ أن متغير تنسيق العمليات الداخلية لا يؤثر على الأداء المالي لفروع المصارف مقاساً بمعدل العائد على الأصول. بسبب مستوى الأهمية (0.071). وهو أكبر من (0.05). لذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين تنسيق العمليات الداخلية ومعدل العائد على الأصول في فروع المصارف الخاصة في محافظة طرطوس.  
معادلة الانحدار:

$$Y = 7.080 + 0.070X1 + 0.015X3$$

Y: تمثل الأداء المالي (ROA) للفروع المصارف: X1 تمثل التوجه بالعميل X2: تمثل التوجه بالمنافسين.

#### الجدول رقم(4) ملخص اختبار أنوفا

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.780 <sup>a</sup>	.573	.510	0.789

a. Predictors: (Constant), customer orientation, competitor orientation, inter functional coordination

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول(4) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التوجه بالسوق ككل) و معدل العائد على حقوق الملكية ROE في فروع المصارف محل الدراسة. حيث يمثل التوجه بالسوق ( التوجه بالعملاء، التوجه بالمنافسين،

تنسيق العمليات الداخلية) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (ROE)  $r=0.78$  وهو ارتباط موجب، ومعامل التحديد  $r^2=57.3\%$  أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (53.2%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (ROE). وهذا ما يثبت وجود علاقة طردية ذات تأثير موجب بين المتغيرات وبالتالي يمكن الانتقال إلى تحليل التباين لمعرفة مدى صحة الفرضيات.

### اختبار الفرضيات

#### الجدول (5) معاملات الانحدار

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	33.228	3.664		9.069	.000
customer orientation	.067	.093	.107	.755	.048
competitor orientation	.788	.157	1.139	5.031	.000
inter functional coordination	.204	.224	.165	.913	.371

a. Dependent Variable: ROE

الفرضية الفرعية الأولى: 1.2: نلاحظ من الجدول (5) أن متغير التوجه بالعمل يؤثر على معدل العائد على حقوق الملكية في فروع المصارف الخاصة في محافظة طرطوس. هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.045) وهو أقل من (0.05). لذلك، نقبل الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التوجه بالعملاء والأداء المالي مقاساً بمعدل العائد على حقوق الملكية في فروع المصارف الخاصة في محافظة طرطوس.

**الفرضية الفرعية الثانية 2.2:** نلاحظ من الجدول (5) أن متغير التوجه بالمنافسين يؤثر على معدل العائد على حقوق الملكية في فروع المصارف الخاصة في محافظة طرطوس. هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). لذلك ، نقبل الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التوجه بالمنافسين والأداء المالي مقاساً بمعدل العائد على حقوق الملكية في فروع المصارف الخاصة في محافظة طرطوس.

**الفرضية الثالثة الثالثة: 2-3** نلاحظ من الجدول (5) أن متغير تنسيق العمليات الداخلية يؤثر على معدل العائد على حقوق الملكية في فروع المصارف الخاصة في محافظة طرطوس. هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.371) وهو أكبر من (0.05). لذلك، نرفض الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التوجه بالعملاء والأداء المالي مقاساً بمعدل العائد على حقوق الملكية في فروع المصارف الخاصة في محافظة طرطوس.

**معادلة الانحدار:**

$$Y = 33.228 + 0.067X_1 + 0.788X_2$$

Y: تمثل الأداء المالي (ROE) لفروع المصارف X1: تمثل التوجه بالعميل X2: تمثل التوجه بالمنافسين.

### النتائج :

- هناك علاقة موجبة بين الأداء المالي (ROA) وتوجه بالسوق والقوة التفسيرية لنموذج الدراسة (53.2%).
- توجد علاقة موجبة بين الأداء المالي (ROE) وتوجه السوق والقوة التفسيرية لنموذج الدراسة (57.3%).
- أظهرت النتائج عدم وجود أي تأثير لتنسيق العمليات الداخلية والأداء المالي.
- أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً للتوجه بالعملاء والتوجه بالمنافسي على الأداء المالي (معدل العائد على الأصول ، ومعدل العائد على حقوق الملكية).

### التوصيات:

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي ، هناك مجموعة من التوصيات التي يمكن لمصارف القطاع الخاص اتخاذها من أجل تطبيق مفهوم التوجه بالسوق و تحسين الأداء المالي:

- تطوير آلية لضمان نشر المعلومات بين الأقسام في مختلف المستويات الإدارية في المصارف الخاصة.
- دعم قسم أبحاث التسويق ودعمه بالميزانية المطلوبة وبناء قاعدة بيانات فعالة في المصارف الخاصة. كما يجب أن تهتم المصرف بآراء العملاء وتقديم أفضل الخدمات وفقاً لطلباتهم واحتياجاتهم.
- وضع الخطط الإستراتيجية للمصرف على أساس مفهوم التوجه بالسوق والاستجابة بشكل أكبر لطلبات واحتياجات العملاء من التجار والمراجعين.

- تطوير المهارات السلوكية للعمال و الموظفين وتحفيزهم للتنسيق والتعاون في توليد وجمع وتوزيع المعلومات بطريقة مناسبة بين مختلف المستويات الوظيفية.
- ضرورة تبني قاعدة بيانات المنافسين والعملاء وتحديثها بشكل دائم ومستمر.
- إنشاء قسم للدراسات والأبحاث وتزويدهم بالكوادر المدربة والفعالة وتخصيص ميزانية مناسبة.
- إيلاء المزيد من الاهتمام للعملاء والتواصل معهم لأنهم مصدر رئيسي للمعلومات لتحسين الأداء بشكل عام.

## References

Anbar, A. and Alper, D., 2011. Bank specific and macroeconomic determinants of commercial bank profitability: Empirical evidence from Turkey.

Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.

Division, B."Performance Measure Guide" Office of Financial Management – State of Washington.2009, 27.

Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19, 253-273.

Government Accounting Standards Board (GASB), Performance Reporting for Government, Characteristics Performance Information Should Possess, adapted from GASB Concepts Statement No. 2, Service Efforts and Accomplishments Reporting (2008): <http://www.seagov.org/aboutpmg/characteristics.shtml>

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resourcebased framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1-22.

Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (1994). Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 7, 159-174.

Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli. 1993. "Market Orientation: Antecedents and Consequences." *Journal of Marketing* 57 (July): 53-70.

Joetta, C., 2007. Credit Risk Management. How to avoid lending disasters and maximize earnings, 144.

Kholi, Ajay and Bernard J. Jaworski. 1990. "Market-Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications." *Journal of Marketing* 54 (April): 1-18.

Kumar, K., Subramanian, R. and Yauger, C., 1998. Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study. *Journal of management*, 24(2), pp.201-233.

Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19, 103-114.

Lyman, A. R. (1991). Customer service: Does family ownership make a difference? *Family Business Review*, 4, 303-324.

Narver, John C. and Stanley F. Slater. 1990. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability." *Journal of Marketing* 54 (October): 20-35.

Payne, G. T., Moore, C. B., Griffis, S. E., & Autry, C. W. (2010). Multilevel challenges and opportunities in social capital research. *Journal of Management*. doi:10.1177/0149206310372413

Scot, A., 2003. *Nonlinear Science. Emergence and dynamics of coherent structures*.

Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M. and Down, J., 2007. A resource-based view and market orientation theory examination of

أثر التوجه بالسوق على الأداء المالي: دراسة مسحية على فروع المصارف الخاصة العاملة في  
محافظة طرطوس

the role of “familiness” in family business success. Family Business Review, 20(1), pp.17-31.

Webster, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. Business Horizons, 31(3), 29-39.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. Entrepreneurship: Theory & Practice, 32, 1035-1054.