محددات المقدرة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني

بشير خليفة الزعبي*
bashiralzubi@yahoo.com
عبد الباسط عبد الله عثامنة**
athamneh71@yu.edu.jo
علاءالدين عوض الطراونه***
a.altarawneh@ju.edu.jo

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل محددات المقدرة التنافسية للقطاع المصرفي في الأردن واستكشاف مدى تأثير كل من هذه القوى على الأداء المصرفي المحلي من خلال تطوير نموذج بورتر بإضافة قوة سادسة تمثلت في دور البنك المركزي. باستخدام المنهجين الوصفي والتحليلي، خلصت الدراسة إلى أن القوى التقليدية الخمس لا تشكل تهديدًا حقيقيًا للمصارف الأردنية، التي استطاعت الحفاظ على حصتها السوقية رغم دخول بنوك أجنبية، بفضل ولاء العملاء وتطور الخدمات. كما تبين أن البنك المركزي يلعب دورًا إيجابيا في دعم التنافسية، ما يعزز إضافته كنقطة محورية جديدة في النموذج التحليلي. أشارت النتائج إلى انخفاض ملحوظ في معدلات التركز المصرفي خلال الفترة 2008–2021، ما يشير إلى تحسن بيئة المنافسة. وقد انعكس ذلك في تقدم الأردن في مؤشر التنافسية العالمي لعام 2024. وأوصت الدراسة باتباع سياسات لتخفيض التكاليف التشغيلية، وتعديل القوانين المصرفية، وتفعيل قانون منع الاحتكار، وتشجيع الابتكار وتحسين الخدمات البنكية لزيادة التنافسية وجذب الاستثمارات الأجنبية.

الكلمات المفتاحية: التنافسية، نموذج بورتر، المصارف الأردنية.

* الجامعة الأردنية، الأردن.

** جامعة اليرموك، الأردن.

*** الجامعة الأردنية، الأردن.

تاريخ تقديم البحث: 2025/2/17م. تاريخ قبول البحث: 2025/5/28م .

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2025 م.

The Determinants of Competitiveness of the Jordanian Banking Sector

Bashir K. Al-Zubi*
bashiralzubi@yahoo.com
Abdel Baset A. Athamneh**
athamneh71@yu.edu.jo
Alaaeddin A. Al-Tarawneh***
a.altarawneh@ju.edu.jo

Abstract

This study aimed to analyze the determinants of competitiveness in Jordan's banking sector and assess the impact of each force on domestic banking performance through enhancing Porter's Five Forces model through the addition of a sixth force—the role of the Central Bank. Employing both descriptive and analytical methods, the study found that the traditional five forces do not present a significant threat to Jordanian banks, which have maintained their market share despite the entry of foreign competitors, largely due to customer loyalty and advanced banking services. The Central Bank was shown to play a supportive role in promoting competitiveness, justifying its inclusion as a critical additional force in the analytical model. The findings revealed a notable decline in banking concentration between 2008 and 2021, indicating a more competitive market environment. This improvement was reflected in Jordan's rise in the 2024 Global Competitiveness Index. The study recommends implementing policies to reduce operational costs, reform banking regulations, enforce anti-trust laws, encourage innovation, and enhance banking service quality to boost competitiveness and attract foreign investment.

Keywords: Competitiveness, Porter's Model, Jordanian Banks.

* **University of Jordan, Jordan .**

** **Yarmouk University, Jordan**

*** **University of Jordan, Jordan**

Received: 17/2/2025. Accepted: 28/5/2025.

© All rights reserved to Mutah University, Karak, The Hashemite Kingdom of Jordan, 2025.

مقدمـة:

يُعد القطاع المصرفي من الركائز الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني، نظراً لدوره الحيوي في تمويل الأنشطة الاقتصادية، ودعم الاستقرار المالي، وتحفيز النمو من خلال تعبئة المدخرات وتوجيهها نحو الاستثمار المنتج. ويتميّز القطاع المصرفي الأردني بقدرته على مواكبة التطورات الإقليمية والعالمية، إذ يضم شبكة متنوعة من البنوك المحلية والأجنبية، ويعمل ضمن إطار تنظيمي متين تقوده سياسات نقدية حذرة يشرف على تنفيذها البنك المركزي الأردني، ما ساهم في تحقيق مستويات جيدة من الاستقرار المالي والقدرة على الصمود في وجه الأزمات، كما حدث خلال الأزمة المالية العالمية عام 2008 وجائحة كورونا.

إلا أن هذا القطاع، رغم ما يتمتع به من قوة نسبية، يواجه تحديات متزايدة في ظل التحولات التكنولوجية السريعة، واتساع نطاق العولمة، واحتدام المنافسة من قبل البنوك الإقليمية والعالمية، إضافة إلى صعود شركات التكنولوجيا المالية (FinTech). وأمام هذه التحديات، أصبحت القدرة التنافسية مطلباً استراتيجياً لاستدامة الأداء وتعزيز المكانة السوقية. وتفرض هذه البيئة المتغيرة على البنوك الأردنية ضرورة الاستثمار في الابتكار، وتطوير الخدمات المصرفية، وتحسين جودة الأداء التشغيلي لتلبية توقعات العملاء بأساليب أكثر كفاءة وفعالية.

من هذا المنطلق، تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية والعملية من سعيها إلى تحليل محددات القدرة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني، عبر توظيف نموذج القوى الخمس لبورتر (Porter's Five Forces Model)، وهو إطار تحليلي يساعد في فهم طبيعة التنافس داخل القطاعات الاقتصادية. ويُعد هذا النموذج من أهم الأدوات التحليلية لفهم طبيعة التنافس داخل أي صناعة من خلال تحديد العوامل المؤثرة في ربحية المؤسسات العاملة فيها. حيث يقوم النموذج على خمس قوى رئيسية تؤثر في الهيكل التنافسي للسوق، وهي: قوة الموردين، وقوة العملاء، وتهديد دخول منافسين جدد، وتهديد المنتجات أو الخدمات البديلة، وشدة التنافس بين الشركات القائمة. وتعكس هذه القوى مجتمعة مدى جاذبية الصناعة وقدرة الشركات على تحقيق أرباح مستدامة. فكلما زادت حدة هذه القوى، انخفضت فرص التميز والربحية، والعكس صحيح. وقد تم تعديل النموذج في هذه الدراسة بإضافة قوة سادسة ممثلة بدور البنك المركزي الأردني، نظراً لتأثيره الكبير في تنظيم البيئة المصرفية ودعم التنافسية. إذ يمتلك البنك المركزي سلطة تنظيمية وتشريعية مباشرة على البنوك العاملة في الأردن، ويؤثر في هيكل السوق من خلال أدوات السياسة النقدية، ومحددات الامتثال، وإجراءات الرقابة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على فرص البنوك في التوسع أو الدخول أو حتى الاستمرار.

كما أن دوره في الحفاظ على الاستقرار المالي وتطوير البنية التحتية للقطاع (مثل نظام الدفع الإلكتروني ومبادرات الشمول المالي) يجعل منه فاعلاً محورياً في تحديد مستوى التنافسية. وبالتالي، فإن إدراج البنك المركزي كقوة سادسة يهدف إلى تعزيز واقعية النموذج وتحسين قدرته التفسيرية في السياق الأردني، بما يعكس خصوصية البيئة المصرفية وأثر التشريعات على الأداء التنافسي.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التي تحدد القدرة التنافسية للقطاع المصرفي في الأردن من خلال هذا النموذج المعدّل، واستكشاف مدى تأثير كل من هذه القوى على الأداء المصرفي المحلي. وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل بيانات ثانوية، لتقديم توصيات استراتيجية تساهم في رفع كفاءة البنوك الأردنية وتعزيز قدرتها التنافسية في السوقين المحلي والإقليمي، بما يدعم دورها في التنمية الاقتصادية الشاملة.

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل محددات القدرة التنافسية للقطاع المصرفي في الأردن من خلال تطبيق نموذج القوى الخمس لبورتر ، الذي يشمل: القوة التفاوضية للموردين، والقوة التفاوضية للعملاء، وتهديد دخول منافسين جدد إلى السوق، وتهديد المنتجات أو الخدمات البديلة، وشدة المنافسة بين المؤسسات القائمة في السوق. وقد تم تعديل هذا النموذج في إطار الدراسة بإضافة قوة سادسة ممثلة في دور البنك المركزي الأردني، نظراً لتأثيره الكبير في تنظيم البيئة المصرفية وتحفيز الاستقرار والنمو. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات استراتيجية تستند إلى نتائج التحليل، بهدف تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الأردنية وتحسين أدائها في بيئة مصرفية تتسم بالتغير والتحدي.

مشكلة الدراسة:

يواجه القطاع المصرفي الأردني تحديات متزايدة في الحفاظ على قدرته التنافسية في ظل بيئة اقتصادية محلية وعالمية تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتنامي. فعلى الرغم من التطور الهيكلي والتقني الذي شهده هذا القطاع خلال العقود الماضية، لا تزال البنوك الأردنية مطالبة بمواجهة ضغوط كبيرة ناتجة عن تحولات في التشريعات المالية، والتقلبات الاقتصادية، والتوسع في استخدام التكنولوجيا المالية، فضلاً عن دخول منافسين جدد من خارج الإطار المصرفي التقليدي، مثل شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) التي تقدم خدمات مبتكرة بأساليب مرنة وفعالة. كما تعاني بعض البنوك من محدودية الموارد، وتغير مستمر في تفضيلات العملاء واحتياجاتهم، وضعف في تكاملها مع صناعات داعمة مثل أسواق المال وشركات التأمين.

وفي ضوء هذه التحديات، تبرز الحاجة إلى تحليل عميق لمحددات القدرة التنافسية في القطاع المصرفي الأردني، لا سيما في ظل النقص الواضح في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ضمن السياق المحلي باستخدام نماذج تحليل استراتيجية شاملة. فمعظم الأدبيات السابقة ركّزت على مؤشرات مالية أو تشريعية منفردة، دون دمجها ضمن إطار متكامل يوضح العلاقات التفاعلية بين مختلف القوى المؤثرة في تنافسية البنوك.

من هنا تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة في سعيها لسد فجوة معرفية قائمة من خلال تطبيق نموذج القوى الخمس لبورتر، مع تطويره بإضافة دور البنك المركزي الأردني كقوة سادسة تؤثر بوضوح في ضبط السوق وتعزيز البيئة التنافسية. كما تسهم الدراسة في توسيع الفهم النظري والعملي لمحددات التنافسية في بيئة مصرفية ناشئة، وتقديم نتائج قابلة للتطبيق في الواقع الأردني، وهو ما يشكّل قيمة مضافة لكل من الباحثين في المجال الاقتصادي والمصرفي، وصانعي السياسات النقدية والتنظيمية.

وعليه، تهدف الدراسة إلى تزويد صانعي القرار بمعلومات موثوقة ومبنية على تحليل علمي ممنهج، بما يُسهم في تطوير السياسات والتوجهات الاستراتيجية الكفيلة بتعزيز تنافسية القطاع المصرفي الأردني، ودعمه في مواجهة التحديات المستقبلية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى فهم وتحليل العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني، من خلال توظيف نموذج الماسة لبورتر كإطار تحليلي شامل. وتتمثل القيمة العلمية للدراسة في مساهمتها بسد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات الاقتصادية المحلية، حيث يندر تناول موضوع التنافسية المصرفية في الأردن باستخدام نماذج استراتيجية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار التفاعلات بين العوامل المؤسسية والاقتصادية والتنظيمية.

كما تتيح نتائج الدراسة توسيع المعرفة الحالية من خلال تقديم تحليل معمق للعوامل التي تعزز أو تقيد التنافسية، وتوفير رؤية تطبيقية حول مدى قدرة البنوك الأردنية على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، مثل التحول الرقمي ودخول منافسين جدد. وعلى الصعيد العملي، تكتسب الدراسة أهمية من خلال تقديمها توصيات استراتيجية يمكن أن تساعد صانعي القرار في المؤسسات المصرفية والحكومية، لا سيما البنك المركزي الأردني، على تحسين السياسات والتشريعات بما يهيّئ بيئة مصرفية أكثر كفاءة وتنافسية.

وبذلك، تشكّل الدراسة مرجعاً علمياً يدعم تطوير السياسات والاستراتيجيات الكفيلة برفع كفاءة الأداء المصرفي وتعزيز استدامته في ظل تحديات الاقتصاد المعاصر.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع الخطوات التالية:

أ. عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة مجتمع الدراسة بأسره، حيث تضمن 23 مصرفًا تمتلك بيانات كاملة وموثوقة لاحتياجات الدراسة.

ب. المنهج البحثي:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يعتمد على تحليل البيانات الثانوية. إذ يعد هذا المنهج من المناهج البحثية التي تهدف إلى دراسة وتحليل البيانات المتاحة من مصادر ثانوية محددة، مثل التقارير الحكومية، والدراسات السابقة، والمقالات البحثية، والبيانات المنشورة في المجلات الأكاديمية. ففي هذه الدراسة، التي تتناول "محددات القدرة التنافسية للقطاع المصرفي في الأردن"، سيتم تحليل العوامل المؤثرة في التنافس بين المصارف الأردنية من خلال تحليل البيانات المتوفرة عن القطاع المصرفي.

ج. مصادر البيانات:

تتمثل مصادر البيانات في التقارير والنشرات الصادرة عن البنك المركزي الأردني، بالإضافة إلى التقارير السنوية للقوائم المالية للبنوك التجارية الأردنية والأجنبية، وكذلك التقارير المتخصصة التي تصدرها البنوك الأردنية. كما تم الاستفادة من المصادر النظرية التي تشمل الكتب المتخصصة في المجال.

د. تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات بعد جمعها من خلال تشخيص الوضع القائم في المصارف الأردنية، وتصنيفها بناءً على قدرتها التنافسية وفقًا للعوامل التي طرحها نموذج بورتر.

هـ. النتائج والتوصيات:

من خلال تحليل البيانات الثانوية، سيتم تحديد ما إذا كانت المصارف الأردنية تواجه تحديات في مجال التنافسية بناءً على القوى الخمسة التي طرحها بورتر، بالإضافة إلى القوة السادسة المضافة.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع محددات التنافسية وبالذات في القطاع المصرفي، سواء داخل الأردن أو خارجه، وذلك باستخدام منهجيهات مختلفة ومتغيرات عديدة. لذا يهتم هذا الجزء باستعراض شامل لأهم هذه الدراسات وتحديد المنهجية المستخدمة وأهم النتائج التي وصلت لها.

في دراسة (Alzubi & Balloul, 2005) قام الباحثان بدراسة التركيب التنافسي للقطاع المصرفي الأردني وعلاقته بالكفاءة والنمو الاقتصادي خلال الفترة (1992–2002). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل التركز السوقي والمنافسة الاحتكارية، وخلصت إلى أن القطاع المصرفي الأردني يتميز بدرجة تركز عالية، ما يشير إلى منافسة احتكارية تعزى لتدخل البنك المركزي وضوابط الدخول إلى السوق. أما دراسة (Yokoi-Arai & Yoshino, 2006) فهدفت إلى المحددات النوعية للتنافسية في المؤسسات المالية، مؤكدة أهمية تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة ودور التقنيات المالية الحديثة في تنويع المخاطر، بالإضافة إلى العلاقة بين التنافسية والإطار التشريعي.

أما دراسة (Al-Muharrami et al., 2006)، فقد هدفت إلى تقييم السلوك التنافسي والقوة الاحتكارية في الأنظمة المصرفية بدول مجلس التعاون الخليجي خلال الفترة (1993–2002) باستخدام المنهج الكمي ومؤشر (HHI) ونموذج (Panzar-Rosse). أشارت النتائج إلى أن الأسواق المصرفية في الكويت والسعودية تتميز بتركز متوسط بسبب وجود المصارف الأجنبية والانضمام لمنظمة التجارة العالمية. وهدفت دراسة (القضاة، 2006) إلى تحليل المقدرة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني باستخدام المنهج الكمي ومؤشرات الأداء (الربحية، كفاية رأس المال، الكفاءة التشغيلية، الحصة السوقية). توصلت الدراسة إلى أن حجم البنك يرتبط إيجابًا بالربحية والحصة السوقية، وسلبًا بكفاية رأس المال، وأن الحجم وحده لا يدل على التنافسية ما لم يصاحبه تحسن في المؤشرات الأخرى، كما أن زيادة الحصة السوقية تعزز التنافسية.

وهدفت دراسة (المحيسن، 2006) إلى الربط بين المقدرة التنافسية والكفاءة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية باستخدام نموذج (CAMEL). وخلصت إلى أن مستوى الكفاءة منخفض ويتناسب طرديًا مع انخفاض كفاية رأس المال، جودة الأصول، كفاءة الإدارة، والربحية، مرجعة ذلك جزئيًا إلى ارتفاع السيولة النقدية مقارنة بالمعايير الدولية. وهدفت دراسة (الروسان، 2007) إلى اختبار العلاقة بين التحليل الإحصائي للعلاقة بين البعد البيئي بشقيه الداخلي والخارجي وبين الميزة التنافسية للقطاع المصرفي في الأردن. بينت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين عملية تحليل البيئية

الخارجية والداخلية وكل من أبعاد الميزة التنافسية (الوقت، والسرعة، والنوعية، والمرونة). في حين استكشفت دراسة (Kuah, 2008) دور التكتل المالي في خلق ميزة تنافسية في مركز سنغافورة المالي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ونموذج ماسة بورتر. بينت الدراسة تأثير الظروف التكتلية على تطور المدينة كمركز مالي وإمكانية تعميم هذه الظروف على الخدمات العالمية، مؤكدة على فعالية نموذج بورتر في استنباط الخصائص المؤدية للمزايا التنافسية.

وهدفت دراسة (Al-Rousan & Qawasmeh, 2009) إلى اختبار العلاقة بين التحليل الرباعي SWOT Analysis وتحقيق الميزة التنافسية للبنوك الأردنية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين باستخدام المنهج الكمي. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بينهما، واوصت بدمج البنوك الصغيرة لتعزيز تنافسيتها.

أما في دراسة (حلح، 2010) التي هدفت إلى تقييم البيئة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني خلال الفترة (2003–2007) باستخدام المنهجين الوصفي والتحليلي ونموذج بورتر، بالإضافة إلى مؤشرات التركز وهامش الفائدة والحصة السوقية. وخلصت إلى أن البيئة التنافسية عالية وأن المصارف المحلية أظهرت قدرة عالية على مواجهة المنافسة الخارجية وجذب الاستثمارات ودعم النمو الاقتصادي.

وهدفت دراسة (Poshakwale & Qian, 2011) إلى تحليل تأثير الإصلاح المالي على التنافسية والكفاءة الإنتاجية في القطاع المصرفي المصري والنمو الاقتصادي خلال الفترة (1992–2007) باستخدام المنهج الكمي. بينت النتائج أن الإصلاح المالي كان له تأثير إيجابي، وأن البنوك الخاصة أكثر تنافسية من العامة، والأجنبية أقل من المحلية، كما وجدت علاقة ذات دلالة بين الكفاءة الإنتاجية والنمو الاقتصادي في المدى القصير. في حين هدفت دراسة (Kata, 2012) إلى اختبار محددات التنافسية المصرفية للبنوك التعاونية في بولندا باستخدام المنهج الكمي ومقياس حصة السوق (MPk).أظهرت الدراسة اختلافات بين البنوك في القدرة التنافسية والعوامل المحددة لها (موجودات البنوك)، وأشارت إلى مجالات يمكن للبنوك فيها إجراء تغييرات لتحسين تنافسيتها.

وفيما يخص دراسة (Mirzaei & Moore, 2014)، فقد هدفت إلى البحث في محددات المنافسة البنكية لـ 146 دولة خلال الفترة (1999–2011) باستخدام المنهج الكمي ومقياس (Lerner Index) ومؤشر (Boone Indicator). أظهرت النتائج أن تركز النظام المصرفي يهدد تنافسية البنوك في الدول النامية، بينما يعزز التطوير المؤسسي المنافسة في هذه الدول، وكان للحرية المالية والمنافسة بين الصناعات دور إيجابي في الدول المتقدمة. كما هدفت دراسة (Indiasty et al., 2014) إلى تطبيق نموذج القوى الخمس لِـ بورتر على الصناعة المصرفية في كينيا في خضم التغيرات

السريعة. وقد استخدمت الدراسة المنهجين الوصفي والتحليلي. بينت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية بين أداء البنك التعاوني وبين القوى الخمس في نموذج بورتر. وقد استعرضت دراسة (ناصر الدين، 2015) الأدبيات النظرية للتنافسية وحللت تنافسية ثلاثة مصارف سورية خلال الفترة (2005–2010) باستخدام المنهج الكمي ومؤشر التنافسية المركب. وأظهرت النتائج تذبذبًا في مؤشر المصرف التجاري السوري وتزايدًا في مؤشري مصرف سوريا والمهجر وسوريا الدولي الإسلامي، كما حققت المصارف الثلاثة مزايا تنافسية في المؤشرات الذاتية وتمتلك مصادر للميزة التنافسية.

وهدفت دراسة (Kharub, M., & Sharma, R. K., 2016) إلى قياس الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناءً على نموذج ماسة بورتر باستخدام المنهج الكمي والاستبيان. أظهرت النتائج أن التنافسية تتأثر بالقيمة السوقية، وأهمية الكوادر التعليمية العالية وتكنولوجيا الإنتاج والعمليات، مشيرة إلى الحاجة لزيادة التجمعات الصناعية المرتبطة والمدعومة. في حين هدفت دراسة (Mehjabeen, 2018) إلى تحليل البيئة التنافسية للصناعة المصرفية في بنغلادش باستخدام نموذج بورتر والقوى الخمس. ووجدت أن منافسة البنوك القائمة، وقوة تفاوض المستهلكين، وتهديد دخول بنوك جديدة وبدائل الخدمات، كان لها تأثير سلبي على التنافسية، بينما كان لقوة تفاوض الموردين تأثير إيجابي، مما يشير إلى أن الصناعة المصرفية الحالية غير جاذبة. وهدفت دراسة (كداوي والنعيمي، 2018) إلى تحديد القدرة التنافسية للمصارف العراقية وإمكاناتها في السوق المحلية والعالمية باستخدام المنهج الوصفي التشخيصي. وأشارت النتائج إلى تباين كبير بين المصارف في قدراتها التنافسية بسبب عدم القدرة على تقديم الخدمات المصرفية الحديثة وضعف الكفاءة.

وقدمت دراسة (Arno, A. et al., 2021) نظرة عامة حول تنافسية أداء البنوك الإسلامية في إندونيسيا وباكستان باستخدام المنهجين الوصفي والتحليلي ونظرية الماسة لبورتر. قارنت الدراسة المزايا التنافسية بين البلدين خلال الفترة (2016–2020) وخلصت إلى تفوق البنوك الإسلامية في باكستان من حيث سلامة البنوك ونمو متوسط الحصة الـــسوقية والتمويل. واستندت دراسة (Naser, N., 2021) على نموذج "ماسة بورتر" لتوضيح دور الشمول المالي الرقمي كمحرك للتدويل في شركات التكنولوجيا المالية. توصلت الدراسة إلى أن هذا التحول السريع قد يشكل تهديدًا للاستقرار المالي بسبب الطلب المفرط على الشمول المالي الرقمي وغياب السياسات التنظيمية الشاملة للمخاطر.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- حداثة المنهج التحليلي: إن معظم الدراسات السابقة (مثلAlzubi & Balloul, 2005 :؛ القضاة، 2006؛ الرقيبات، 2015) ركزت على استخدام مؤشرات التركز(HHI) ، ونموذج Panzar-Rosse. غير أن الدراسة الحالية تستخدم نموذج بورتر للقوى الخمس مع تطويره بإضافة عنصر تنظيمي جديد (البنك المركزي)، وهو ما لم يُستخدم من قبل بشكل صريح في دراسة مشابهة في الأردن (باستثناء دراسة حلح التي استخدمت "ماسة بورتر" فقط).
- شمولية التحليل: يدمج التحليل في هذه الدراسة بين القوى السوقية التقليدية (موردين، وعملاء، وبدائل، ودخول جديد، ومنافسين حاليين) وتأثير السياسات النقدية والتنظيمية. مثلما يُغطي التحليل عناصر داخلية وخارجية للبيئة المصرفية، على غرار ما تم تناوله جزئيًا في دراسات مثل (الروسان، 2007) و(Al-Rousan, M., & Qawasmeh, (2009 من خلال التحليل البيئي وSWOT Analysis.
- إضافة بعد استراتيجي وطني: الربط بين التنافسية البنكية ودور البنك المركزي يتيح اقتراح توصيات استراتيجية قائمة على بيئة تنظيمية وطنية، وهو ما لا توفره معظم الدراسات المقارنة أو الدولية.
- زمنية وحداثة البيانات: تعالج الدراسة واقعًا مصرفيًا حديثًا، في ظل تحديات ما بعد جائحة كوفيد–19، والتطور التكنولوجي، والتحول الرقمي، والذي لم تغطِّه دراسات سابقة كثيرة.

الإطار النظري

أولاً: تحليل البيئة التنافسية للمصارف

لقد بات مفهوم التنافسية عنصرًا محوريًا في صياغة السياسات الاقتصادية والمالية، لا سيما مع تسارع موجات العولمة والانفتاح التجاري. إذ لم تعد مفاهيم مثل الميزة المطلقة أو النسبية كافية لتفسير الأداء الاقتصادي، بل باتت الدول والمؤسسات مطالبة بتطوير قدراتها التنافسية على مختلف المستويات (Dahlman, 2007) . وفي هذا الإطار، يعد القطاع المصرفي من أبرز القطاعات الخدمية التي تعكس مدى تقدم الاقتصاد الوطني وقدرته على التكيف مع التحديات الدولية، لما لهذا القطاع من دور في تمويل الاستثمار وتعبئة المدخرات وتحقيق الاستقرار النقدي. وقد بينت دراسات مثل (Sitnikova et al., 2021) أهمية تعزيز تنافسية البنوك لمواكبة التطورات العالمية في الخدمات المالية، وهو ما يدعم الحاجة إلى دراسة البيئة التنافسية للمصارف الأردنية بصورة منهجية. إذ إن

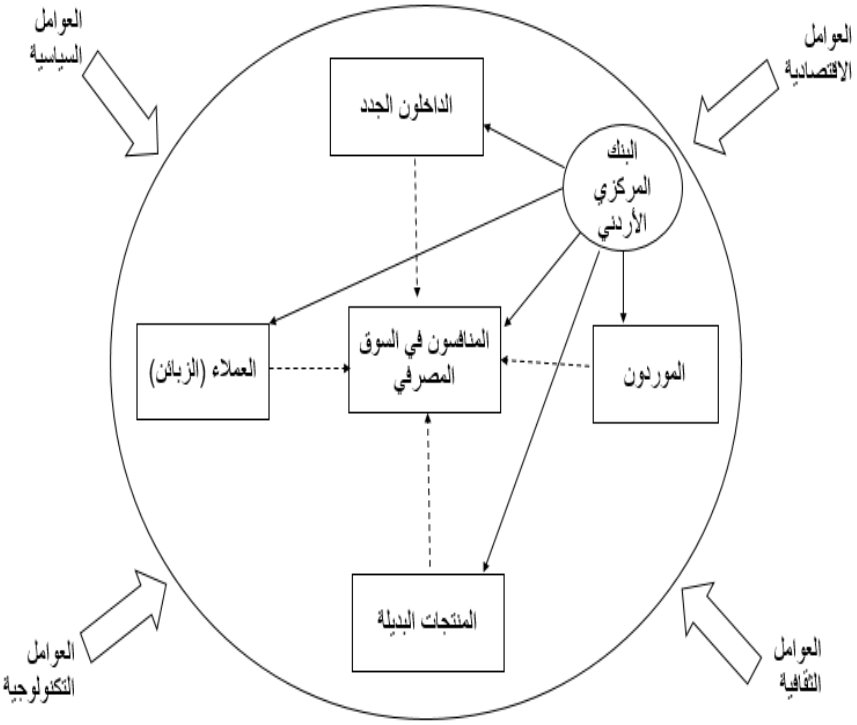
التنافسية المصرفية ترتبط بحجم البنك ومؤشرات الأداء المختلفة مثل الربحية وكفاية رأس المال، ما يعكس ضرورة تحسين هذه المؤشرات لرفع القدرة التنافسية (القضاة، 2006). كذلك فإن رفع كفاءة الأداء الداخلي يسهم في تعزيز تنافسية المصارف (المحيسن، 2006).

ثانياً: نموذج القوى الخمس لبورتر وملاءمته

يبين الشكل رقم (1) القوى الخمس المؤثرة على تنافسية القطاع المصرفي في الأردن، بالإضافة إلى دور البنك المركزي الأردني وتأثيره بشكل مباشر أو غير مباشر على القوى الخمس، والعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية التي تؤثر أيضا على تنافسية المصارف الأردني (Porter, 1990).

شكل رقم (1)

محددات تنافسية القطاع المصرفي الأردني



المصدر: تم تطوير نموذج Porter، وذلك بإضافة دور البنك المركزي الأردني من قبل الباحثين.

يوفر نموذج القوى الخمس لبورتر (Porter's Five Forces) إطارًا تحليليًا شاملًا لفهم القوى المؤثرة في بيئة عمل الصناعة، وهو ما يجعله مناسبًا لتقييم التنافسية في القطاع المصرفي. فقد بينت دراسة (Kunle et al., 2017) أن هذا النموذج يتيح تحليل تفاعلات داخلية وخارجية تشمل الموردين، العملاء، والمنافسين الحاليين، والداخلين الجدد، والبدائل، ما يساعد في تكوين رؤية استراتيجية شاملة.

وقد أثبتت العديد من الدراسات ملاءمة هذا النموذج لتقييم البيئة التنافسية في القطاع المصرفي، كما في دراسة (Indiasty et al., 2014) التي طبقت نموذج القوى الخمس على البنوك الكينية ووجدت علاقة طردية بين أداء البنوك وتأثير القوى الخمس. كما استخدمت دراسة (Mehjabeen, 2018)النموذج في تقييم البيئة التنافسية للمصارف البنغالية وبيّنت أن معظم القوى الخمس كان لها تأثير سلبي على جاذبية الصناعة، وهو ما يدل على أهمية توظيف النموذج لتشخيص التحديات والفرص في البيئة المصرفية.

ثالثاً: العلاقة بين محددات المقدرة التنافسية للقطاع المصرفي ونموذج الماسة لبورتر

يمكّن نموذج الماسة لبورتر من تحليل محددات التنافسية من خلال أربعة أبعاد مترابطة؛ أولها العوامل الأساسية للإنتاج مثل التكنولوجيا والموارد البشرية المؤهلة، التي تعزز من جودة الخدمات المصرفية (Bakan & Doğan, 2012) . ثانيًا، الطلب المحلي الذي يشكّل دافعًا للتطوير والابتكار، إذ إن ارتفاع الطلب يحفز البنوك على تحسين خدماتها (Dunning, 2000). ثالثًا، الصناعات الداعمة مثل شركات التكنولوجيا المالية والأسواق المالية المتقدمة، حيث إن تطور هذه البيئة يساهم في رفع الأداء التنافسي للمصارف (Bankova & Tsvetanova, 2024). أما البعد الرابع فيتعلق باستراتيجيات الشركات وهيكل المنافسة، حيث يؤدي التنافس إلى تعزيز الابتكار وتحقيق قيمة مضافة (Rumelt, 2005).يضاف إلى ذلك أن السياق الوطني يؤثر أيضًا في فعالية النموذج، إذ إن العوامل التنظيمية والمؤسسية، والتجمعات الصناعية، تلعب دورًا محوريًا في دعم أو إضعاف تنافسية البنوك، خصوصًا في السياقات الإسلامية (Kuah, 2008) و (Arno et al., 2021).

رابعاً: أدوار إضافية في تحليل التنافسية – الحكومة والبنك المركزي

يشير عدد من الدراسات إلى أن النموذج التقليدي لبورتر قد لا يغطي بعض العوامل المؤثرة في التنافسية، لا سيما في القطاع المصرفي الخاضع لرقابة مركزية. حيث تبرز أهمية التركيز على الدور التشريعي والتنظيمي في تعزيز أو كبح تنافسية المصارف (Yokoi-Arai & Yoshino, 2006)، وكذلك على أهمية وجود أطر تنظيمية واضحة لضمان الاستقرار المالي في ظل تصاعد دور شركات التكنولوجيا المالية(Naser, 2021) .

وعلى هذا الأساس، قامت هذه الدراسة بتطوير نموذج القوى الخمس لبورتر ليشمل قوة سادسة تتمثل في دور البنك المركزي الأردني، الذي يعد فاعلًا رئيسًا في تنظيم السوق وضبط التنافسية من خلال أدوات السياسة النقدية، وقوانين الامتثال، وإجراءات ترخيص البنوك ومراقبتها. وهذا التطوير المنهجي يُعد مساهمة جديدة في تحليل البيئة التنافسية للبنوك في الأردن، ويمنح الدراسة طابعًا تكامليًا يجمع بين النماذج النظرية الكلاسيكية والسياق العملي المحلي.

تحليل البيئة التنافسية للمصارف الأردنية وفق نموذج بورتر

يمكن تحليل البيئة التنافسية في القطاع المصرفي باستخدام نموذج الماسة لبورتر (Porter's Diamond)، الذي يتألف من أربعة جوانب رئيسة تتعلق بالطلب، والعرض، وهيكل السوق، والصناعات المساندة. وقد تم تطوير هذا النموذج ليشمل دور الحكومة في هذه الجوانب، إضافة إلى عامل الصدفة الذي قد يؤثر على الميزة التنافسية للصناعة. ويمكن تصنيف هذه العوامل ضمن ما يُعرف بالقوى الخمس التي تعزز تنافسية الصناعة المصرفية، وفقاً لنموذج بورتر للقوى الخمس. هذه القوى الخمس، التي ستستخدم في تحليل البيئة التنافسية للقطاع المصرفي في الأردن، تشمل: القوة التفاوضية للموردين، والقوة التفاوضية للعملاء، ودخول منافسين جدد إلى السوق، ووجود منتجات بديلة، والمنافسة بين المصارف العاملة. بالإضافة إلى ذلك، يلعب البنك المركزي الأردني دوراً مهماً في تعزيز تنافسية القطاع المصرفي، ما يساعد على فهم قوة المركز التنافسي للصناعة. ومن الناحية الاستراتيجية للقطاع المصرفي، يمكن تناول هذه العوامل بشكل عام وتقييم تأثير كل منها على تنافسية الصناعة (Mehjabeen, 2018).

كما يمكن تحليل البيئة التنافسية للمصارف الأردنية من خلال نموذج بورتر على النحو التالي:

1. القوة التفاوضية للموردين (Bargaining Power of Suppliers)

تتمثل القوة التفاوضية للموردين في قدرتهم على رفع الأسعار أو تقليل جودة المنتجات التي يوفرونها، ما قد يؤثر على ربحية الصناعة. في قطاع المصارف، الموردون يشملون شركات تزويد الأجهزة الحاسوبية والآلات، بالإضافة إلى خدمات التنظيف والأمن وغيرها. في السوق الأردني، هناك عدد كبير من الشركات التي توفر المعدات الإلكترونية اللازمة للبنوك، ما يقلل من قوة الموردين في رفع الأسعار أو التأثير على الجودة . أما البنوك فيمكنها أيضاً استيراد هذه الأجهزة من الخارج، وهو ما يقلل من تهديد الموردين. كما أن الشركات التي تقدم خدمات التنظيف والحماية والبنية التحتية

الأخرى للبنوك لا تمتلك قوة تفاوضية، حيث يمكن للبنوك اختيار الشركات التي تقدم خدمات ذات جودة عالية بأسعار معقولة.

بالنسبة للموارد البشرية، تخضع علاقات العمل في البنوك لقانون العمل الأردني، ويعتبر اختيار الموظفين أمراً سهلاً للبنوك بسبب وجود طلب كبير على الوظائف المصرفية من قبل خريجي الجامعات. إضافة إلى أن البنوك في الأردن تشترط مهارات عالية من الموظفين، ما يقلل من قدرة العاملين على ممارسة الضغط التفاوضي . فهنالك أكثر من 400 ألف طلب توظيف في ديوان الخدمة المدنية، ونسبة كبيرة منهم من حملة الشهادات الجامعية. ونتيجة لهذا الفائض من المتقدمين، تستطيع البنوك اختيار الموظفين المناسبين بسهولة.

علاوة على ذلك، توفر البنوك تدريباً وتأهيلاً جيداً لموظفيها، وتدفع لهم رواتب مرتفعة مقارنة بالقطاع العام. وقد ساهمت البنوك في تأسيس معهد الدراسات المصرفية التابع للبنك المركزي الأردني لتدريب موظفي البنوك وتأهيلهم للحصول على درجات علمية في التخصصات المالية والمصرفية. كما تساهم البنوك في دعم الجامعات، والبحث العلمي، وصندوق التدريب والتعليم المهني، ما يعزز من مهارات وقدرات الموظفين. وبالتالي، لا يمتلك العاملون في القطاع المصرفي الأردني قوة تفاوضية يمكن أن تؤثر على ربحية المصارف.

2. القوة التفاوضية للعملاء (Bargaining Power of Buyers)

تعكس قوة العملاء مدى قدرتهم على التأثير في الصناعة من خلال الضغط لتخفيض الأسعار، أو تحسين الجودة، أو زيادة الكميات المعروضة. فكلما زادت هذه القدرة، انخفضت ربحية الصناعة. أما قوة العملاء فتعتمد على خصائص السوق، مثل أهمية مشترياتهم مقارنة بإجمالي مبيعات القطاع. وتزداد هذه القوة عندما يكون عددهم قليلاً مقارنة بعدد البائعين، أو عندما يمكنهم التحوّل بسهولة من منتج إلى آخر دون تكاليف عالية، وتقل هذه القوة إذا كانت المشتريات قليلة أو كانت المنتجات تختلف من بائع لآخر بشكل يصعّب الاستبدال. وفي القطاع المصرفي، تقل قدرة العملاء على الضغط كلما زادت الشفافية والعدالة والمساواة في التعامل معهم، ما يقلل من فرص الاستغلال أو التمييز، ولهذا، أنشأ البنك المركزي الأردني دائرة حماية المستهلك المالي، لضمان توفير بيئة مصرفية آمنة وعادلة لمستخدمي الخدمات المالية.

حيث يشير جدول رقم (2) أن إجمالي الودائع في البنوك العاملة في الأردن بلغ (36,789.1) مليون دينار أردني في عام 2020 مقارنة مع (35,305.3) مليون دينار أردني عام 2019، أي بزيادة نسبتها (4.2%) وكانت نسبة الودائع لأجل حوالي (54.51%)، وودائع تحت الطلب

(28.56%)، وودائع التوفير (16.93%)، وقد شكلت الودائع بالعملات الأجنبية ما نسبته (23.25%) من إجمالي الودائع في عام 2020. وهذا يدل على أن هناك عدداً كبيراً من العملاء سواء الأفراد أو المؤسسات المالية وغير المالية التي تتعامل مع البنوك، حيث بلغ إجمالي عدد أصحاب حسابات ودائع الأفراد لدى البنوك العاملة في الأردن (3,581,689) مودع منهم (59.7%) ذكور و(40.3%) من الإناث، وقد بلغ حجم ودائع الأفراد حوالي (25.775) مليار دينار أردني منها (72.8%) ودائع للذكور و(27.2%) ودائع للإناث. أما بالنسبة للتسهيلات الائتمانية الممنوحة من المصارف العاملة في الأردن فقد بلغت (28639.1) مليون دينار أردني تكونت من: جاري مدين بقيمة (2709.9) مليون دينار أردني عام 2020، والقروض والسلف بأنواعها وقيمتها (18471.8) مليون دينار أردني، والكمبيالات وقيمتها (214.1) مليون دينار أردني، بالإضافة إلى ذمم بنوك إسلامية وقيمتها (7048.7) مليون دينار أردني، وبطاقات ائتمان بقيمة (194.6) مليون دينار أردني. وقد بلغت نسبة التسهيلات بالدينار الأردني (87.79%) وبالعملات الأجنبية (12.21%)، وقد بلغ عدد المقترضين الأفراد (932086) مقترض منهم (79.2%) من الذكور و (20.8%) من الإناث. وقد بلغ حجم قروض الأفراد التي قدمتها البنوك عام 2020 (11.05) مليار دينار أردني. كما تقوم البنوك بإصدار بطاقات ائتمان للعملاء مثل بطاقات الفيزا والماستر كارد والأمريكان إكسبرس، حيث بلغ عدد العملاء الحاصلين على البطاقات الائتمانية (275574) عميل وقد بلغت القيمة الإجمالية لسقوف البطاقات الائتمانية للعملاء الأفراد (551.5) مليون دينار أردني (جدول رقم 1).

وقد قدمت البنوك قروض خلال عام 2020 ما قيمته (1,311.257) مليون دينار أردني إذا بلغ عدد طلبات القروض الشخصية المقدمة للبنوك (193626) طلب وتم منح (152483) منهم قروض. ولا تختلف شروط وخصائص القروض الشخصية كثيرا من بنك إلى آخر بالنسبة للبنوك التجارية، إلا أن البعض لا ينظر إلى سعر الفائدة أو إلى العمولة السنوية بقدر ما ينظر إلى الناحية الشرعية والحرص على التعامل بطريقة إسلامية للحصول على مصادر التمويل. وهذا يدل على أنه لا توجد قوة تفاوضية للعملاء للضغط على البنوك لتخفيض شروط الاقتراض أو سعر الفائدة على القروض سواء القروض الشخصية أو القروض السكنية والعقارية أو قروض السيارات (جدول رقم 1).

وقد أصدر البنك المركزي الأردني تعميما إلى البنوك للتعامل مع جميع العملاء بشافيفة وطريقة مهنية وعادلة وتحقيق المساواة في التعامل دون تمييز. وسنأتي لاحقا في الجزء المتعلق بدور البنك المركزي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك للحديث حول موضوع التعامل مع شكاوى العملاء والتعليمات

الصادرة بخصوص ذلك. لذا فإنه لا يوجد قوة تفاوضية للعملاء، حيث أن هناك عددا من البنوك العاملة وعددا كبيرا من الفروع والمكاتب وأجهزة الصراف الآلي موزعة في مختلف محافظات المملكة لتقديم خدمات للعملاء، كما أن هناك أيضا عددا كبيرا من العملاء الذين يتعاملون مع البنوك ولهم الحق في تقديم أي شكوى ضد البنك الذي يتعامل معه العميل.

بالإضافة إلى أسعار الفائدة على الدولار واتجاهاتها، وكذلك ما يتعلق بالحساسية العالية لأسعار الفوائد وخصوصا في حال الفائدة المتغيرة (تغير القسط الشهري حسب الفائدة). فهذا يؤكد عدم وجود القوة التفاوضية للعملاء بالضغط على البنوك لتخفيض سعر الفائدة على القروض أو لرفع سعر الفائدة على الودائع أو لتغيير مستوى جودة الخدمة التي يقدمها البنك. ومن الجدير بالذكر، فقد انخفض الوسط المرجح لأسعار الفائدة على الودائع تحت الطلب ليبلغ (0.27%) في عام 2020، وانخفض أيضا الوسط المرجح لأسعار الفائدة على ودائع التوفير ليبلغ (0.34%)، وانخفض الوسط المرجح لأسعار الفائدة على الودائع لأجل ليبلغ (3.65%) في عام 2020، كما انخفض سعر الفائدة على القروض والسلف في نهاية عام 2020 ليبلغ (7.17%)، وعلى الجاري مدين ليبلغ (7.3%)، وعلى الكمبيالات والأسناد المخصومة ليبلغ (8.51%)، وانخفض سعر الفائدة لأفضل العملاء ليبلغ (8.33%)، وقد شهد هامش سعر الفائدة –وهو الفرق بين الوسط المرجح لأسعار الفائدة على القروض والسلف وبين الوسط المرجح لأسعار الفائدة على الودائع لأجل– خلال عام 2020 ليصل إلى (3.52%) مقارنة مع (3.54%) لعام 2019 (جدول 1).

جدول (1) أهم مؤشرات أداء القطاع المصرفي في الأردن 2020

البند	القيمة
إجمالي الودائع في البنوك (مليون دينار أردني)	36,789.1
إجمالي الودائع في البنوك (2019) (مليون دينار أردني)	35,305.3
نسبة الزيادة في الودائع (%)	4.2
نسبة الودائع لأجل (%)	54.51
نسبة الودائع تحت الطلب (%)	28.56%
نسبة الودائع التوفير (%)	16.93%
نسبة الودائع بالعملات الأجنبية (%)	23.25%
إجمالي عدد أصحاب الحسابات	3,581,689
نسبة الذكور بين المودعين (%)	59.7%
نسبة الإناث بين المودعين (%)	40.3%

إجمالي ودائع الأفراد (مليون دينار أردني)	25,775
نسبة ودائع الذكور (%)	72.8%
نسبة ودائع الإناث (%)	27.2%
إجمالي التسهيلات الائتمانية (مليون دينار أردني)	28,639.1
جاري مدين (مليون دينار أردني)	2,709.9
القروض والسلف (مليون دينار أردني)	18,471.8
الكمبيالات (مليون دينار أردني)	214.1
ذمم بنوك إسلامية (مليون دينار أردني)	7,048.7
بطاقات ائتمان (مليون دينار أردني)	194.6
نسبة التسهيلات بالدينار الأردني (%)	87.79%
نسبة التسهيلات بالعملات الأجنبية (%)	12.21%
عدد المقترضين الأفراد	932,086
نسبة الذكور بين المقترضين (%)	79.2%
نسبة الإناث بين المقترضين (%)	20.8%
إجمالي قروض الأفراد (مليون دينار أردني)	11,050
عدد العملاء الحاصلين على بطاقات ائتمان	275,574
إجمالي سقوف البطاقات الائتمانية (مليون دينار أردني)	551.5
عدد طلبات القروض الشخصية	193,626
عدد القروض الممنوحة	152,483
الوسط المرجح لأسعار الفائدة على الودائع تحت الطلب (%)	0.27%
الوسط المرجح لأسعار الفائدة على ودائع التوفير (%)	0.34%
الوسط المرجح لأسعار الفائدة على الودائع لأجل (%)	3.65%
سعر الفائدة على القروض والسلف (%)	7.17%
سعر الفائدة على الجاري مدين (%)	7.3%
سعر الفائدة على الكمبيالات (%)	8.51%
سعر الفائدة على أفضل العملاء (%)	8.33%
هامش سعر الفائدة (%)	3.52%
هامش سعر الفائدة (2019) (%)	3.54%

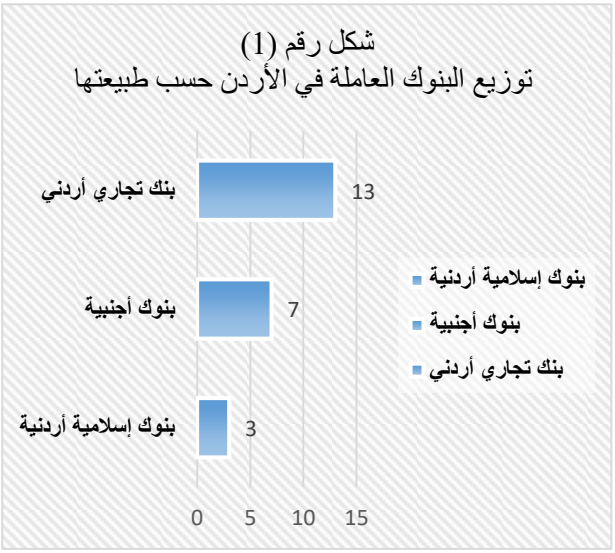
المصدر: جمعية البنوك في الأردن. (2021). أبرز التطورات المصرفية حتى نهاية عام 2020 .عمّان، الأردن

3. تهديد الشركات الجديدة الداخلة إلى السوق (Threat of New Entrants)

إن تهديد دخول شركات جديدة إلى السوق قد يؤدي لانخفاض أرباح الشركات القائمة، ويعتمد على وجود عوائق الدخول مثل الحاجة لرأس مال كبير، وبراءات الاختراع، والسيطرة على الموارد، وصعوبة تغيير المستهلكين لخياراتهم. إذ تكون التهديدات أضعف في الأسواق التي يسيطر عليها عدد قليل من الشركات (احتكار القلة)، حيث يصعب الدخول مقارنةً بالأسواق المفتوحة. كما تلعب ردة فعل الشركات الحالية والسياسات الحكومية دورًا مهمًا في تقليل أو زيادة هذا التهديد.

تتكون السوق المصرفية في الأردن من 13 بنكا تجاريا أردنيا و3 بنوك إسلامية أردنية و7 بنوك أجنبية منها بنك واحد إسلامي، أي ما مجموعه 23 بنكا (شكل رقم 1). حيث إن بنك عودة وهو من البنوك الأجنبية تم الاستحواذ عليه من قبل أحد البنوك التجارية الأردنية (كابيتال بنك). وكما تم ذكره سابقا، فقد بلغ عدد فروع البنوك داخل الأردن (857) فرعا في عام 2020 منها (47) فرعا للبنوك الأجنبية، وقد ارتفع هذا العدد إلى (877) فرعا في عام 2021 موزعة على مختلف مناطق المملكة (جدول رقم 2). ونظرا لضيق السوق المصرفية في الأردن بشكل خاص والسوق المالية بشكل عام، ونظرا للمتطلبات التي يقتضيها قانون البنوك الأردنية ونظام ترخيص البنوك وفروعها داخل المملكة وخارجها، وما يتعلق أيضا بالبنوك الأجنبية وتعليمات فتح الفرع لها في الداخل، كل ذلك يأخذ بعين الاعتبار الأوضاع المالية والإدارية للبنوك ومدى التزامها بالقوانين والأنظمة والتعليمات. ويقوم البنك المركزي الأردني بالرقابة على جميع البنوك العاملة في الأردن وهذا ينعكس إيجابا على درجة أمان العمل المصرفي. كما وقّع البنك المركزي الأردني عدة مذكرات مع جهات رقابية لترسيخ التعاون بينها وبين البنك المركزي الأردني مثل مؤسسة ضمان الودائع ومؤسسة ضمان القروض وهيئة التأمين. كما أن قانون الحاكمية للمصارف الأردنية نظم العلاقة بين الإدارة العامة للمصرف وبين مجلس الإدارة والمساهمين من جهة، وبين المصرف والمودعين والجهات الأخرى ذات الاهتمام بالمصرف من جهة أخرى. وتستند مبادئ القانون على مبادئ الحاكمية الدولية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي. كما أصدر البنك المركزي الأردني تعليمات تتعلق بغسيل الأموال، والتزام البنوك بتطبيق تعليمات بازل II، ومنع البنوك من مزاولة النشاطات التأمينية بشكل مباشر، وتقييد البنوك من امتلاك العقارات والأراضي وامتلاك المنشآت التجارية غير الاستثمارية (حلح، 2010).

شكل رقم (1)
توزيع البنوك العاملة في الأردن حسب طبيعتها



المصدر: جمعية البنوك في الأردن. (2021). أبرز التطورات المصرفية حتى نهاية عام 2020 .عمّان، الأردن

ويتضح من جدول رقم (2) أن إجمالي رأسمال البنوك العاملة في الأردن بلغ (3,387.00) مليون دينار أردني منها (350) مليون دينار أردني رأسمال البنوك الأجنبية أو ما نسبته (10.3%)، وبلغ إجمالي حقوق الملكية في البنوك العاملة في الأردن (6,523.130) مليون دينار أردني عام 2020 منها (548.225) مليون دينار أردني للبنوك الأجنبية أو ما نسبته (8.4%). كما يبلغ حجم الموجودات الأجنبية (6303.0) مليون دينار أردني أي ما نسبته (11.1%) من حجم إجمالي موجودات البنوك العاملة في الأردن، وهذه نسبة لا تؤثر من ناحية ارتفاع المخاطر التي تواجهها المصارف لأنها ربما تكون استثمارات في الأسواق الخارجية، وهي عبارة عن ودائع المصارف الأجنبية في الخارج بهدف تغطية متطلبات التجارة الخارجية وتحويلات العملاء لدى الخارج. كما بلغ حجم المطلوبات الأجنبية (9539.6) مليون دينار أردني أي ما نسبته (16.7%) من مجموع المطلوبات في عام 2020، وقد بلغ حجم الموجودات من العملات الأجنبية ما قيمته(12261.1) مليون دينار أي ما نسبته (21.5%)، كما بلغ حجم المطلوبات بالعملات الأجنبية (12439.3) مليون دينار أردني أو ما نسبته (21.8%) من إجمالي المطلوبات.

جدول (2) مؤشرات القطاع المصرفي في الأردن (2020)

المؤشر	القيمة
عدد البنوك في السوق المصرفية في الأردن	23بنكاً
عدد فروع البنوك	857 فرعاً (47 فرعاً للبنوك الأجنبية)
عدد فروع البنوك (2021)	877 فرعاً
عدد فروع البنوك الأجنبية	47 فرعاً
عدد فروع البنوك التجارية الأردنية	810 فروع
إجمالي رأسمال البنوك العاملة في الأردن (مليون دينار أردني)	3,387.00
رأسمال البنوك الأجنبية (مليون دينار أردني) ونسبته (%)	350 (10.3%)
إجمالي حقوق الملكية في البنوك) (مليون دينار أردني)	6,523.130
حقوق الملكية للبنوك الأجنبية (مليون دينار أردني) ونسبته (%)	548.225(8.4%)
حجم الموجودات الأجنبية (مليون دينار أردني) ونسبته (%)	6,303.0 (11.1%)
حجم المطلوبات الأجنبية (مليون دينار أردني) ونسبته (%)	9,539.6 (16.7%)
حجم الموجودات من العملات الأجنبية (مليون دينار أردني)	12,261.1(21.5%)
حجم المطلوبات بالعملات الأجنبية (مليون دينار أردني) ونسبته(%)	12,439.3(21.8%)
صافي الربح للبنوك العاملة في الأردن بعد الضريبة (مليون دينار أردني)	321.908
صافي أرباح البنوك الأجنبية (مليون دينار أردني) ونسبته (%)	17.87(5.6%)
صافي الربح للبنوك في 2019 (مليون دينار أردني)	587.015
صافي أرباح البنوك الأجنبية في 2019 (مليون دينار أردني) ونسبته (%)	42.960 (7.3%)

المصدر: جمعية البنوك في الأردن. (2021). أبرز التطورات المصرفية حتى نهاية عام 2020 .عمّان، الأردن

في حين بلغ صافي الربح للبنوك العاملة في الأردن عام 2020 ما قيمته (321.908) مليون دينار أردني بعد الضريبة، وبلغ صافي أرباح البنوك الأجنبية (17.87) مليون دينار أردني أو ما نسبته (5.6%) مقارنة مع عام 2019 إذ بلغ حجم صافي الأرباح لجميع البنوك العاملة في

الأردن(587.015) مليون دينار أردني منها (42.960) مليون دينار أردني صافي أرباح البنوك الأجنبية أو ما نسبته (7.3%) (جدول رقم 2)، ويعود هذا الانخفاض في عام 2020 إلى جائحة كورونا (جمعية البنوك في الأردن، 2021).

لذا يمكن القول إن شروط ترخيص البنوك والمحددة بموجب قانون البنوك ونظام ترخيص البنوك ومتطلبات رأس المال للبنوك البالغ مئة مليون دينار أردني للبنوك الأردنية وخمسين مليون دينار أردني للبنوك الأجنبية، بالإضافة إلى نسبة ضريبة الدخل المفروضة على البنوك (38%)، وتوفر الكفاءات البشرية المؤهلة في السوق، بالإضافة إلى تكاليف الموارد البشرية، والتكاليف الثابتة المتعلقة بإنشاء الفروع وقنوات التوزيع (بما فيها مصروفات الإيجار). هذه جميعها ممكن أن تشكل عوائق للدخول إلى السوق وبالتالي فلا يوجد أي تهديد للداخلين الجدد إلى السوق الذي يتصف بالمنافسة الاحتكارية ولن يكون له تأثير يذكر على القدرة التنافسية للمصارف العاملة حاليا في السوق المصرفية في الأردن.

4. تهديد وجود سلع أو خدمات بديلة (Threat of Substitute Products)

كلما زاد عدد السلع والخدمات البديلة، تقل الأرباح، ويعتمد ذلك على ولاء المستهلكين للمنتج الأصلي وتكلفة التحول بين المنتجات والأسعار النسبية ورغبة المستهلكين في التغيير. في القطاع المصرفي الأردني، تُعد المؤسسات غير المصرفية منافسة للمصارف، حيث تقدم خدمات بديلة. إذ يتكون القطاع المالي الأردني من المصارف، إضافة إلى مؤسسات إقراض حكومية مثل مؤسسة الإقراض الزراعي (1959) بـ 25 فرعًا، والمؤسسة العامة للإسكان (1965) بـ 2 فرعين، وبنك تنمية المدن والقرى (1966) بـ 11 فرعًا. يشمل القطاع أيضًا شركات التأمين والصرافة (117 مركزًا و162 فرعًا)، وشركات التمويل الأصغر، والتأجير التمويلي. حيث يشرف البنك المركزي الأردني على هذه المؤسسات، بما فيها شركات التمويل الأصغر منذ 2015/6/1. إضافة إلى ذلك، تشكل موجودات القطاع المصرفي 96.2% من موجودات القطاع المالي في الأردن (البنك المركزي الأردني، 2020).

يتكون قطاع التمويل الأصغر من تسع شركات تمويل أصغر مرخصة من البنك المركزي الأردني، منها شركتان تمنحان التمويل وفق أحكام الشريعة الإسلامية. ويوضح جدول رقم (3) حجم محفظة قروض شركات التمويل الأصغر حوالي (250) مليون دينار أردني في نهاية عام 2020، وقد وصل عدد المقترضين (431) ألف مقترض بمتوسط حجم قروض بلغ (713) دينار أردني عام 2020. أما شركات التأجير التمويلي التابعة للبنوك في الأردن، فقد بلغ حجم موجوداتها (649.4) مليون دينار أردني (البنك المركزي الأردني، 2020).

جدول (3) ملخص للمؤسسات غير البنكية في القطاع المالي الأردني 2020

البند	القيمة
عدد شركات التمويل الأصغر	9
عدد شركات التمويل الأصغر التي تمنح التمويل وفق الشريعة الإسلامية	2
حجم محفظة قروض شركات التمويل الأصغر (مليون دينار أردني)	250
عدد المقترضين	431000
متوسط حجم القروض (مليون دينار أردني)	713
حجم موجودات شركات التأجير التمويلي (مليون دينار أردني)	649.4
عدد شركات التأمين في الأردن	24
حجم موجودات شركات التأمين (مليون دينار أردني)	1,034

المصدر: جمعية البنوك في الأردن. (2021). أبرز التطورات المصرفية حتى نهاية عام 2020 . عمّان، الأردن

وفي عام 2021، صدر قانون تنظيم أعمال التأمين رقم (12) لسنة 2021، حيث يتكون قطاع التأمين من 24 شركة تأمين مجازة لممارسة أعمال التأمين داخل الأردن، وقد بلغ حجم موجوداتها (1034) مليون دينار أردني في عام 2020 (جدول رقم 3).

عند مقارنة الخدمات التي تقدمها البنوك الأردنية، سواء التقليدية أو الإسلامية، مع مؤسسات التمويل الأصغر وشركات التأجير التمويلي، يتبين أن البنوك تتفوق من حيث عدد الفروع والمكاتب والتوزيع الجغرافي، إضافة إلى حجم الموجودات، حيث تفوق بشكل كبير محفظة قروض التمويل الأصغر (250 مليون دينار) وموجودات التأجير التمويلي (650 مليون دينار). كما أن متوسط القروض في البنوك أعلى، وأسعار الفائدة التي تتقاضاها أقل من تلك لدى المؤسسات غير المصرفية.

تقدم البنوك خدمات مصرفية شاملة تشمل قبول الودائع، الإقراض، وخدمات إلكترونية متطورة مثل الصرافات الآلية (2113 جهازاً عام 2021)، تطبيقات الهواتف، والخدمات عبر الإنترنت، ما يمنحها مرونة وسرعة وجودة في تقديم الخدمة، ويجعلها أكثر تميزًا من المؤسسات غير المصرفية.

تقتصر خدمات تلك المؤسسات غالبًا على الإقراض دون قبول ودائع، وشركات الصرافة تقدم فقط تحويل العملات والحوالات، وهي خدمات محدودة مقارنة بما تقدمه البنوك. لذلك، لا تشكل هذه المؤسسات تهديدًا فعليًا للجهاز المصرفي الأردني.

كما يُساهم سوق عمان المالي، منذ تأسيسه عام 1995، في دعم البنوك، إلى جانب قطاع التأمين الذي يقدم خدمات مكملة ويستثمر في المصارف الاستثمارية، مما يعزز من دور الجهاز المصرفي في الاقتصاد الأردني.

5. المنافسة بين الصناعات أو الشركات الموجودة في السوق (Rivarly Among Established Firms)

وهذا يعتمد على عدد المنافسين الموجودين وقدرة كل منهم على المنافسة. حيث يزداد تأثير هذا العامل كلما كان عدد المنافسين قليلا وكلما كان تحول المستهلكين من بائع إلى آخر سهلا. وهنا تزداد حدة المنافسة عندما يحاول كل بائع زيادة حصته في السوق من خلال المنافسة السعرية، والإعلان والدعاية، ومحاولة تقديم منتجات جديدة، وأيضا من خلال المنافسة النوعية (جودة المنتجات)، ومن خلال ضمان وكفالة السلع المباعة.

وفيما يتعلق بالمصارف العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، فيبلغ عددها (23) مصرفا ويبلغ عدد فروعها (887) فرعا في عام 2021 بالإضافة إلى (65) مكتبا. ويبلغ عدد فروع المصارف الأردنية خارج الأردن (191) فرعا في عام 2020 وعدد المكاتب خارج الأردن (7) مكاتب، وهذا يشير إلى قدرة القطاع المصرفي إلى الولوج إلى الأسواق الخارجية والاستحواذ على حصة من الأسواق المصرفية الأجنبية. بالإضافة إلى أجهزة الصراف الآلي والبالغ عدها (2113) جهازا، وطبيعة الخدمات التي تقدمها البنوك، كل هذا يجعل من المنافسة بينها عاملا مهما قادرا على زيادة مقدرتها التنافسية.

وفي حال الجهاز المصرفي الأردني، فإن معدل التركز (CR4) يشير إلى أن المصارف الأردنية تعمل في ظل المنافسة الاحتكارية، وإن انخفاض معدلات التركز المصرفي خلال فترة الدراسة (2008-2021) تشير إلى انخفاض حدة المنافسة الاحتكارية في السوق المصرفية في الأردن، ما سيؤدي إلى زيادة روح المنافسة بين المصارف وبالتالي سيكون له أثر إيجابي على تنافسيتها. وقد توصلت بعض الدراسات التي تناولت موضوع التنافسية في القطاع المصرفي الأردني إلى هذه النتيجة مثل (هاشم، 2007؛ Alzubi & Balloul, 2005؛ Al-Qaisi, 2016).

جدول (4) مؤشرات التركز المصرفي للمصارف العاملة في الأردن

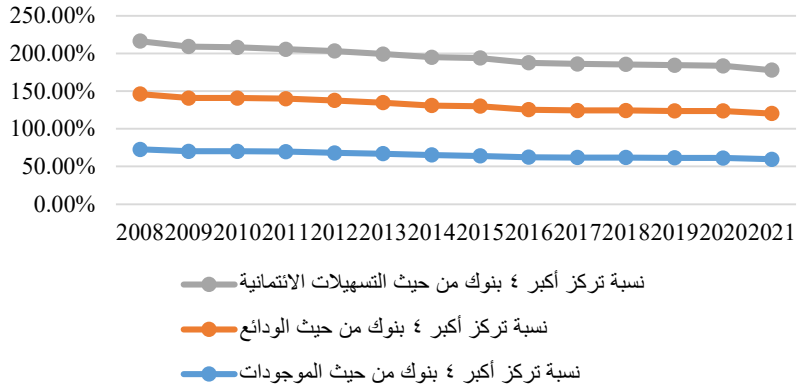
السنة	نسبة تركز أكبر 4 بنوك من حيث الموجودات (%)	نسبة تركز أكبر 4 بنوك من حيث الودائع (%)	نسبة تركز أكبر 4 بنوك من حيث التسهيلات الائتمانية(%)
2008	72.8	73.4	70.3
2009	70.2	70.6	68.3
2010	70.3	70.5	67.3
2011	69.8	70.2	65.6
2012	68.1	69.6	65.5
2013	67.0	67.8	64.5
2014	65.3	65.6	64.1
2015	64.0	66.0	63.9
2016	62.4	62.9	62.4
2017	61.9	62.4	61.9
2018	61.8	62.5	61.2
2019	61.5	62.2	60.8
2020	61.3	62.4	59.8
2021	59.6	60.7	57.6

المصدر: جمعية البنوك في الأردن. (2021). أبرز التطورات المصرفية حتى نهاية عام 2020 .عمّان، الأردن.

يوضح جدول (4) وشكل رقم (2) مؤشرات التركز المصرفي للمصارف العاملة في الأردن على مدار السنوات من 2008 إلى 2021، حيث يعكس البيانات تركز أكبر 4 بنوك في الأردن من حيث الموجودات، الودائع، والتسهيلات الائتمانية. من خلال استعراض هذه المؤشرات، نلاحظ أن هناك تراجعاً طفيفاً في نسب التركز عبر هذه الفترة، ما يدل على انخفاض هيمنة أكبر 4 بنوك في السوق المصرفية في الأردن. ففي عام 2008، كانت نسبة التركز في أكبر 4 بنوك من حيث الموجودات 72.8%، بينما انخفضت هذه النسبة إلى 59.6% في عام 2021. كما شهدت نسب تركز أكبر 4 بنوك من حيث الودائع والتسهيلات الائتمانية انخفاضاً مماثلاً، ما يشير إلى تنوع أكثر في السوق

المصرفية وزيادة في التنافس بين البنوك. هذا التراجع في نسب التركز قد يعكس تحسناً في مستوى التنوع والتوزيع بين البنوك، وقد يشير إلى تعزيز التنافسية في القطاع المصرفي الأردني خلال هذه الفترة. إن انخفاض معدلات التركز المصرفي خلال فترة الدراسة (2008–2021) تشير إلى انخفاض حدة المنافسة الاحتكارية في السوق المصرفية في الأردن، ما سيؤدي إلى زيادة روح المنافسة بين المصارف وبالتالي سيكون له أثر إيجابي على تنافسيتها، وهذه النيجة لا تتوافق كثيرا مع ما انتهت إليه دراسة (الرقيبات، 2015).

شكل رقم (2)
مؤشرات التركز المصرفي للمصارف العاملة في الأردن
2008-2021



يشجع تنوع الحصص السوقية للبنوك، وعددها، وتكاليف الأموال، ومؤشرات نمو القطاع المصرفي، إضافة إلى حجم واحتياجات شرائح العملاء، على تعزيز المنافسة في السوق المصرفي الأردني. ويمكن للبنوك تحسين تنافسيتها عبر تقديم خدمات متميزة وسريعة ومنخفضة التكلفة، سواء مباشرة أو عبر أجهزة الصراف الآلي. كما أن ترخيص البنوك الرقمية يزيد من حدة المنافسة، ما يدفع البنوك، خاصة الكبيرة منها، إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم لتقديم خدمات عالية الكفاءة والمهنية، وتحقيق حصة سوقية أكبر، وهو ما يتفق مع دراسة القضاة (2006).

تعزيز الميزة التنافسية للمصارف الأردنية

يُعدّ تعزيز الميزة التنافسية للمصارف الأردنية هدفاً محورياً في ظل التحديات المتزايدة في البيئة المصرفية المحلية والعالمية. واستناداً إلى تحليل القوى التنافسية الخمس، وقد بات واضحاً أن قدرة الجهاز المصرفي الأردني على النمو والازدهار تتطلب استراتيجية شاملة تُعنى برفع كفاءة وفعالية أدائه، من خلال سلسلة مترابطة من السياسات والإجراءات المؤسسية والتنظيمية والتكنولوجية، بما يمكن المصارف من دخول الأسواق بقوة أكبر، محلياً ودولياً.

1. الطرق والوسائل التكنولوجية الحديثة:

أصبح الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة ضرورة لا ترف، إذ أسهمت التحولات الرقمية في إعادة تشكيل المشهد المصرفي. فقد أدى استخدام الصرافات الآلية وتوسع انتشار الفروع في المناطق المختلفة، بالإضافة إلى ظهور البنوك الرقمية، إلى زيادة توقعات العملاء للحصول على خدمات أسرع وأكثر كفاءة. وهذا يستدعي من المصارف التقليدية أن تتمتع بالمرونة والقدرة على تطوير خدماتها الحالية، وتقديم حلول مبتكرة تستجيب لحاجات العملاء. ويتطلب ذلك أيضاً الاستثمار في تدريب وتأهيل الموظفين لرفع إنتاجيتهم وتقديم خدمات عالية الجودة في أقل وقت ممكن، حفاظاً على ولاء العملاء وثقتهم.

2. تبني استراتيجيات مصرفية:

يجب أن تتبنى المصارف الأردنية استراتيجيات إدارية فعالة تعتمد على تحسين الإنتاجية من خلال بناء ثقافة مؤسسية ترتكز على المعرفة والمهارة والخبرة وروح الفريق، بالإضافة إلى البحث والتطوير المصرفي. وتتمثل الاستراتيجية الأنسب في تلك التي توازن بين الجودة والتكلفة والسعر، حيث تسعى المصارف من خلالها إلى تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة بتكلفة منخفضة وسعر تنافسي، بما يُمكنها من مواجهة الضغوط الناجمة عن دخول منافسين جدد وظهور منتجات بديلة. ويعزز من فعالية هذه الاستراتيجية استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل، والاستفادة من وفورات الحجم الكبير، واستخدام أساليب تشغيل كفؤة تؤدي إلى زيادة الأرباح وتعزيز القدرة التنافسية، بما يلبي مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة.

3. السياسات والإجراءات الحكومية:

لم تكن الحكومة الأردنية غائبة عن دعم تنافسية القطاع المصرفي، فقد أطلقت سياسات ومبادرات ساعدت في تشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي، من بينها إنشاء المناطق التنموية والمناطق الحرة

ومؤسسة تطوير المشاريع الاقتصادية. كما وقّعت اتفاقيات دولية مثل الشراكة الأوروبية الأردنية واتفاقيات التجارة الحرة مع الولايات المتحدة وكندا، ما أوجد بيئة أكثر انفتاحاً أمام الصادرات وجعل الأردن وجهة جاذبة للاستثمار، وهو ما انعكس إيجاباً على القطاع المصرفي من حيث النمو والاندماج في الاقتصاد العالمي.

4. دور البنك المركزي الأردني:

لعب البنك المركزي الأردني دوراً محورياً في تعزيز تنافسية المصارف من خلال إشرافه الفاعل وتشريعاته التنظيمية. ومن أبرز جهوده في هذا السياق، إطلاق الاستراتيجية الوطنية للاشتمال المالي (2023–2028) التي تهدف إلى تمكين الأفراد وقطاعات الأعمال من الوصول إلى الخدمات المالية المختلفة بطريقة آمنة ومستدامة، وبأسعار مقبولة. وقد شملت هذه الاستراتيجية محاور عدة، أهمها الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا المالية، ورفع الثقافة والقدرات المالية لدى مختلف شرائح المجتمع، وتوفير حماية فعالة للمستهلك المالي، إضافة إلى تطوير القوانين والتشريعات المنظمة لهذا القطاع.

تُعد الثقافة المالية أحد العوامل الأساسية في زيادة المدخرات الشخصية، وهو ما يعزز من قدرة المصارف على تمويل الاستثمارات ويُسهم في رفع النمو الاقتصادي. كما أن تعزيز حماية المستهلك المالي، من خلال إصدار التعليمات الرقابية والاستجابة الفعالة للشكاوى، يزيد من ثقة العملاء ويحد من التوتر بينهم وبين المؤسسات المصرفية. وقد قامت دائرة حماية المستهلك المالي في البنك المركزي بإجراءات عدة لتعزيز العدالة والشفافية، منها تنظيم حملات الجوائز على حسابات التوفير، وإعداد تقارير دورية لمتابعة الشكاوى والملاحظات الواردة من العملاء.

في جانب آخر، أولى البنك المركزي اهتماماً كبيراً بالخدمات المالية الرقمية، حيث قام بإعادة هيكلة نظم الدفع والتسويات المالية، وتشغيل نظام التسويات الفورية بالعملات المحلية والأجنبية، بما يضمن أمان المعاملات وكفاءتها. كما وسع من نطاق الخدمات الإلكترونية التي يقدمها بالتعاون مع الوزارات والمؤسسات الحكومية، وتابع رقابته الصارمة على المصارف لضمان الامتثال لأفضل الممارسات والمعايير الدولية. وقد شمل ذلك التأكد من سلامة مراكزها المالية وفاعلية الإجراءات التشغيلية المتبعة فيها، بما يحفظ الاستقرار النقدي والمالي.

5. التشريعات:

في إطار تعزيز الرقابة والحوكمة في القطاع المصرفي الأردني، صدر القانون المعدل لقانون البنوك رقم (7) لسنة 2019، والذي جاء استجابة للتطورات الرقابية على المستويات المحلية والدولية. ركّز التعديل على تنظيم عمليات التملك في رؤوس أموال البنوك، وتعزيز الحاكمية من خلال فصل

الإدارات التنفيذية عن مجالس الإدارة، إلى جانب الاعتراف القانوني بالخدمات المصرفية الإلكترونية وفقاً لقانون المعاملات الإلكترونية لعام 2015. كما شمل تعديلات على المادة(58) لتقوية حوكمة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية، وتقنين ممارسات جذب ودائع العملاء في تلك المصارف.

كذلك، صدر قانون تنظيم أعمال التأمين رقم (12) لسنة 2021، وضمّ البنوك الإسلامية تحت مظلة ضمان الودائع. وأُصدرت تعليمات أخرى لتغطية نسبة السيولة، وتملك الأسهم، وحماية المستهلك المالي. إضافةً إلى تعاميم رقابية هامة، منها تخفيض الاحتياطي النقدي الإلزامي من 7% إلى 5%، وتأجيل أقساط المتضررين من جائحة كورونا، وتنظيم توزيع الأرباح النقدية. كما وجه البنك المركزي تعليمات للمصارف بضرورة التعامل العادل والمهني مع شكاوى العملاء، في إطار سعيه لترسيخ الشفافية وتعزيز الاستقرار المالي والنقدي.

6. البنوك الرقمية:

نتيجة للتطورات التكنولوجية ودخول منافسين جدد، أصدر البنك المركزي الأردني في 2021/7/29 وثيقة "تنظيم البنوك الرقمية في المملكة الأردنية الهاشمية" لدعم الابتكار وتعزيز تنافسية القطاع المصرفي. تضمنت الوثيقة قواعد ترخيص البنوك الرقمية مثل شروط المساهمين، ورأس المال، ونوعية الخدمات الممكن تقديمها. كما أقر تعليمات "اعرف عميلك" إلكترونيًا، لتمكين البنوك من تقديم خدمات رقمية دون الحاجة لتواجد العميل فعليًا. كما تقدم البنوك الرقمية خدمات مماثلة للتقليدية عبر وسائل إلكترونية بالكامل، ما يسهم في تطوير القطاع المصرفي وتوسيع نطاقه تماشياً مع التحول الرقمي (البنك المركزي الأردني، 2020).

الخلاصة والتوصيات

هدفت هذه الدراسة لتحليل محددات المقدرة التنافسية للقطاع المصرفي في الأردن من خلال تطوير نموذج القوى الخمس لبورتر. لأجل ذلك؛ فقد استخدمت الدراسة كلا المنهجين الوصفي والتحليلي لتحقيق أهدافها الرئيسة. حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

تتلخص القوى الخمس التي تحدد المقدرة التنافسية للمصارف العاملة في الأردن بالقوة التفاوضية للموردين، والقوة التفاوضية للعملاء، وتهديد الشركات الجديدة الداخلة إلى السوق، وتهديد وجود سلع أو خدمات بديلة، بالإضافة إلى المنافسة بين الصناعات أو الشركات الموجودة في السوق. وقد تبين من تحليل هذه القوى أنها لا تشكل تهديداً للمصارف التجارية العاملة في الأردن وبالتالي تتميز هذه المصارف بأن لديها مقدرة تنافسية، وحتى عند دخول بنوك أجنبية تستطيع البنوك العاملة بأن تحافظ

على حصتها السوقية وتنافسيتها من خلال الخدمات المصرفية المتطورة ومن خلال ولاء وثقة العملاء، وهذا لا يتوافق مع ما انتهت إليه دراسة (Mehjabeen, 2018).

كما تبين من تحليل القوى الخمس أن دور البنك المركزي الأردني كان إيجابياً ومساعداً للمصارف العاملة في الأردن لزيادة مقدرتها التنافسية والمحافظة عليها ما يجعله القوة السادسة في النموذج، وهذه النتيجة متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة (Alzubi & Balloul, 2005).

وقد بينت الدراسة أن السوق المصرفية في الأردن هي سوق منافسة احتكارية. كما بينت الدراسة انخفاض معدلات التركز المصرفي خلال فترة الدراسة (2008–2021) وهذا يؤشر على انخفاض حدة المنافسة الاحتكارية في السوق المصرفية في الأردن، وهذا سيؤدي إلى زيادة روح المنافسة بين المصارف وبالتالي سيكون له أثر إيجابي على تنافسيتها، وهي نتيجة منسجمة مع نتائج دراسة (Alzubi & Balloul, 2005).

وتجدر الاشارة إلى أن الأردن قد حقق تقدماً في مؤشر التنافسية العالمي عام 2024 الذي يصدر عن المعهد الدولي للتنمية الادارية، حيث تقدم إلى المرتبة 48 عالمياً مقارنة بـ 54 عام2023.

في ضوء ما سبق؛ توصي الدراسة باتخاذ كافة السياسات والإجراءات التي تخفض من التكاليف التشغيلية لدى النبوك وفي مقدمتها استقطاب الودائع وزيادة حجمها لدى البنوك. كذلك إطلاق سياسات جادة لتخفيض القوة السوقية لبعض المصارف وتحقيق مستوى التركز المصرفي، حتى تخرج الصناعة المصرفية من الأجواء الاحتكارية أو المنافسة الاحتكارية، وتشجيع المنافسة بين المصارف.

بالإضافة إلى إجراء تحديث على القوانين التي تضبط العمل المصرفي، وتفعيل قانون المنافسة ومنع الاحتكار وبشكل خاص في القطاع المصرفي. وتقليل الفجوة بين أسعار الفائدة للاقتراض وأسعار الفائدة للأقراض، في سبيل خفض كلف الاستثمار والائتمان المصرفي، وتشجيع الاستثمار الأجنبي، ما يزيد من تدفق العملات الأجنبية لداخل المملكة. كما توصي الدراسة بتشجيع البنوك على تحسين جودة الخدمات المصرفية وتطويرها من أجل جذب العملاء وجذب الودائع من أجل زيادة مقدرتها التنافسية.

المراجع العربية

البنك المركزي الأردني .(2020) . تقرير الاستقرار المالي في الأردن .عمان، الأردن.

جمعية البنوك في الأردن .(2021) . أبرز التطورات المصرفية حتى نهاية عام 2020 .عمّان، الأردن.

حلح، ع. م .(2010) . البيئة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.

الرقيبات، غ. ع. م. (2015). محددات تنافسية وربحية البنوك التجارية الأردنية .المجلة العربية للإدارة، 35(1)، 30.1–

الروسان، م. ع. (2007). العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني .مجلة الإدارة والاقتصاد، 63، 45–72.

الصفار، أ. ع. إ. (2009). أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية .مجلة الإدارة والاقتصاد، 76، 102–130.

الصمادي، س. أ.، زريقات، ز. م.، & بن شايب، م. أ. (2013). تحليل تنافسية المصارف التجارية الأردنية للفترة (2009–2000). المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9(1)، 17–38.

القضاة، ع. م .(2006) . المقدرة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني: دراسة تحليلية) (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.

كداوي، ط. م.، & النعيمي، ز. أ. (2018). تحليل التنافسية للمصارف الخاصة العراقية . تنمية الرافدين، 37(119)، 112–130.

المحيسن، ط .(2006) . أثر الكفاءة على تنافسية الجهاز المصرفي الأردني: دراسة قياسية–1997) ((2004رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

المطيري، ع. خ.، & العمر، ح. ع. (2009). المنافسة في قطاع البنوك الكويتية . المجلة العربية للعلوم الإدارية، 16، 123–145.

ناصر الدين، ز. س .(2015–2014) . واقع التنافسية في المصارف السورية (دراسة تحليلية) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة تشرين، سوريا.

هاشم، ن .(2007) . ظروف التنافسية في القطاع المصرفي الأردني: دراسة تطبيقية) رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.

References

Aktan, B., & Masood, O. (2010). The state of competition of the Turkish banking industry: An application of the Panzar-Rosse model. Journal of Business Economics and Management, 11(1), 131–145.

Alegria, C., & Schaek, K. (2008). On measuring concentration in banking system. Finance Research Letters, 5.

Al-Jarrah, I. M., Ziadat, K. N., & El-Rimawi, S. Y. (2010). The determinants of the Jordanian's banks profitability: A cointegration approach. Jordan Journal of Business Administration, 6(2).

Almuharrami, S., Kent, M., & Yusuf, K. (2006). Market structure and competitive conditions in the Arab GCC banking system. Cardiff Economics Working Papers, No. E2006/8.

Alqaisi, F. (2016). Assessing the competition in the Jordanian banking sector by using Panzar-Rosse approach. International Journal of Business and Social Science, 7(8).

Al-Rousan, M., & Qawasmeh, F. (2009). The impact of SWOT analysis on achieving a competitive advantage: Evidence from Jordanian banking industry. International Bulletin of Business.

Alzubi, K., & Balloul, M. Z. (2005). Structure, competitiveness, and efficiency aspects of Jordanian banking industry. Dirasat, Administrative Science, 32(1).

Arno, A. K., Ishak, I., & Kamal, F. (2021). The performance of competitiveness of Sharia banking (Indonesia-Pakistan) using Porter's Diamond theory. FITRAH: Jurnal Kajian Ilmu-Ilmu Keislaman, 7(2), 261–284.

Bakan, I., & Doğan, İ. F. (2012). Competitiveness of the industries based on the Porter's diamond model: An empirical study. International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences, 11(3), 441–455.

Bankova, Y., & Tsvetanova, T. (2024). The Diamond Model of Porter to Measure Rural Regions' Competitiveness: A Case from Bulgaria. Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics, 30(3).

Bruderl, J. (2005). Panel data analysis. Lecture Notes, University of Mannheim.

Bryman, A., & Cramer, D. (2001). Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows: A guide for social scientists. Routledge.

Chang, H., Liu, S., & Mashruwala, R. (2022). Customer bargaining power, strategic fit, and supplier performance. Production and Operations Management, 31(4), 1492–1509.

Dahlman, C. (2007). Technology, globalization, and international competitiveness: Challenges for developing countries. In Industrial development for the 21st century: Sustainable development perspectives (pp. 29–83).

Dick, A. A. (2007). Market size, service quality, and competition in banking. Journal of Money Credit and Banking, 39(1).

Dunning, J. H. (2000). Regions, globalization, and the knowledge economy: the issues stated. In Regions, globalization, and the knowledge-based economy (pp. 7–41).

Green, W. H. (2003). Econometric analysis (5th ed.). Prentice Hall.

Gordon, I. (1990). The competitive advantage of nations. Macmillan.

Gujarati, D. N. (2003). Basic econometrics (4th ed.). McGraw-Hill.

Hamza, R. A. (2011). Validation of Panzar-Rosse model in determining the structural characteristics of Tunisian banking industry. Journal of Economics and International Finance, 3(5).

Hossain, M. S., & Ahmed, F. (2015). Determinants of bank profitability: A study on the banking sector of Bangladesh. Journal of Finance and Banking, 13(1+2), 1–16.

Ibrahim, J. G., Zhu, H., Garcia, R. I., & Guo, R. (2011). Fixed and random effects selection in mixed effects models. Biometrics, 67(2), 495–503.

Indiasty, C. M., Mwangi, M. S., & Gongera, E. G. (2014). The application of Porter's Five Forces model on organization performance: A case of Cooperative Bank of Kenya Ltd. European Journal of Business and Management.

Kata, R. (2012). Determinants of banks' competitiveness in local financial markets. E-Finance, Financial Internet Quarterly, 8(1), 1–13.

Kharub, M., & Sharma, R. K. (2016). Investigating the role of Porter's Diamond determinants for competitiveness in MSMEs. International Journal for Quality Research, 10(3), 471–486.

Kuah, T. H. (2008). Managing competitiveness advantage: Clustering in the Singapore financial centre. Working Paper Series, Manchester Business School.

Kunle, A. L. P., Akanbi, A. M., & Ismail, T. A. (2017). The influence of marketing intelligence on business competitive advantage (A study of diamond bank Plc). Journal of Competitiveness, 9(1).

Mehjabeen, L. (2018). Assessing attractiveness of banking industry of Bangladesh by applying Porter's 5 forces model. International Journal of Business and Management Future, 2(1).

Mensi, S. (2010). Measurement of competitiveness degree in Tunisian deposit banks: An application of the Panzar and Rosse model. Panoeconomicus, 57(2), 189–207.

Mirzaei, A., & Moore, T. (2014). What are the driving forces of bank competition across different income groups of countries? Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 32, 38–71.

Naser, N. (2021). Porter Diamond model and internationalization of fintechs. Financial Markets, Institutions and Risks, 5(4), 51–61.