إعادة الهيكلة كمدخل مقترح لتحسين الاداء المالي في البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي من المنظور البيئي

[١١]

أميرة محمد محمد المعناوي[١]– محمد عبد العزيز خليفة[٢]
محسن محمود ابو بكر البطران[٣]– شامل الحموي[٢]– خالد حسين أحمد[٢]
١) باحثة بمعهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس ٢) كلية التجارة، جامعة عين شمس ٣) كلية الزراعة، جامعة القاهرة

المستخلص

إن الحديث عن برنامج الإصلاح المصرفي الذي تتبناه البنوك المصرية بدعم قوي من الدولة لهو أمر يعزز مصداقيته لكي يقوم البنك الزراعي المصري (الائتمان الزراعي سابقا) بخوض هذه التجربة، تحت عباءة قانون البيئة رقم (٤) لسنة١٩٩٤ والمعدل برقم (٩) لسنة ٢٠٠٩. يهدف البحث الي عملية الهيكلة Restructure بمعني إجراء التصحيح اللازم للهياكل الفنية والاقتصادية والمالية للمنشأة من المنظور البيئي على النحو الذي يمكن البنوك من البقاء في دنيا الاعمال. في ضوء البحث والمتوقع من تنفيذ عملية إعادة الهيكلة المالية يتم إجراء دراسة تحليلية مقارنة لقياس تأثير بعض المشكلات المؤثرة على الاداء المصرفي كأساس للتوصل لإطار محاسبي مقترح لإعادة الهيكلة المالية من المنظور البيئي. ويعتمد البحث على استخدام اسلوب SPSS عن طريق تحديد T test،F test، وكذلك استخدام الاسلوب الوصفي التحليلي الكمي المعتمد على تصميم وتطبيق نموذج الانحدار البسيط والمتعدد المرحلي للوصول الى النتائج. ويحتوي البحث على نوعين من المتغيرات هما المتغير المستقل ويتمثل في اعادة الهيكلة المالية – القيود الرقابية والادارية – القرارات السيادية – كفاءه العمل – الكفاءة الانتاجية؛ المتغير التابع ويشمل تعظيم الربحية ويشتق منه (تخفيض التكاليف – تحسين كفاءة الاداء– تعظيم الارباح – الموافقات – كفاءه الخدمة – الحوافز– منظومة الائتمان والتسويق).

ومما سبق تبين تعظيم الربحية بالبنك الزراعي المصري، وأن إعادة الهيكلة المالية تؤثر على تخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء، وأن اعادة الهيكلة تؤثر في القيود الرقابية والإدارية التي تفرضها القوانين على المؤسسات، كذلك وجود علاقة معنوية بين القرارات السياسية بالدولة ومدى كفاءة العمل في المؤسسات المالية ومنظومة الائتمان والتسويق.

وقد أوصي البحث بأن البنوك بصفة عامة والبنك الزراعي المصري بصفة خاصة بالتركيز والاستغلال الامثل للموارد والفرص المتاحة والتركيز على الميزة النسبية للبنك لتكون هذه الميزة هي نقطة الانطلاق للأمام باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

المقدمة

إن الحديث عن برنامج الاصلاح المصرفي الذي تتبناه البنوك المصرية بدعم قوي من الدولة لهو أمر يعزز مصداقيته لكي يقوم البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي بخوض هذه التجربة حيث انه يعاني من العديد من مشكلات الجمود لكي يتحول الي بنك متقدم يعمل وفقا لاليات القطاع الخاص، منتهجا أسلوب علمي ومهني محترف، وينافس بقوة على الريادة في تقديم خدمات مالية بذات مقاييس الجودة العالمية محققا سمعة طيبة داخليا وخارجيا تحت عباءة قانون البيئة رقم (٤) لسنة١٩٩٤ والمعدل برقم (٩) لسنة ٢٠٠٩.

وتستهدف عمليات اعاده الهيكلة Restructure إجراء التصحيح اللازم للهياكل الفنية والاقتصادية والمالية للمنشأة من المنظور البيئي على النحو الذي يمكن البنوك من البقاء في دنيا الاعمال، بل والاستمرار بنجاح وتحقيق عائد مناسب.

وهذا يتطلب إعادة التصميم الجذرى والسريع لعمليات المنظمة الإستراتيجية، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات لتعظيم تدفق العمل والإنتاجية.

فمدخل إعادة الهيكلة يرفض كل الأساليب والممارسات التقليدية المتبعة في أداء العملية الحالية، ويبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها، ومن خلال عملية اعادة الهيكلة توضع الأطر العامة والتفصيلية لجميع الاعمال والوظائف التى ستؤدى داخل المنظمة.

ويتم ذلك من خلال دراسة عملية للمشكلات التى تواجه المنظمات سواء كانت مشكلات فنية وتكنولوجية أو مشكلات اقتصادية وتمويلية أو مشكلات تسويقية أو متعلقة باداء العمالة ومدى تقبل المجتمع والدولة للبنوك من اجل التصدى لاى مشكلات قانونية قد تتعرض لها.

وتعرف اعادة الهيكلة بصفة عامة بانها عملية تغيير مدروسة للعلاقات الرسمية بين المكونات التنظيمية. لذا أعلن البنك الزراعي المصري (التنمية والائتمان الزراعي سابقا) عن خطة تطوير وتحديث الجهاز المصرفي بدأتها بتوجه واضح نحو الاستعانة بقيادات تتمتع بخبرات متخصصة وتجمع بين الالمام بالواقع المصري والخبرة العالمية، فتم في هذا الاطار

اسناد مسئولية الاصلاح الهيكلي لقيادات ذات خبرات دولية مشهود لها، اضطلعت بمهمة اعادة بناء البنك من الداخل وتطوير أدائه وفقا للآليات السوق ومتطلباته من حيث طبيعته الخاصة ومتمشيا مع المنظور البيئي الحديث.

وبالتالي فإن عملية إعادة الهيكلة هي عملية ديناميكية مستمرة تستهدف زيادة درجة التنافسية لتحقيق أهداف البنوك، وزيادة الناتج القومي كهدف عام، لذلك فإن الامر يزداد سوءا، وتزداد المشكلة تعقيدا حينما يكون التدهور في البنوك يهدد قطاعا حيويا يمثل مصدرا أساسيا للاقتصاد القومي وخاصا القطاع الزراعي.

مشكلة البحث

مما سبق يتضح أن المشكلة موضوع البحث تتركز في النقاط الأتية:

- المشكلات الاقتصادية والتمويلية والتسويقية والفنية التي تواجه البنوك المصرية بصفة عامة والبنك الزراعي المصري بصفة خاصة.
- زيادة حجم الديون المتأخرة للبنوك وغيرها من الدائنين.
- انخفاض فائض العمليات الجارية وعدم مناسبة معدل العائد السنوي على راس المال المستثمر.
- تأكل حقوق الملكية بسبب استمرار نزيف الخسائر.
- مشكلات تتعلق بالتدفقات النقدية الواردة والصادرة، ووجود عجز وعدم وجود توازن بينهما.
- مشكلات متعلقة بكفاءة الادارة وحسن تصرفاتها أو أمانتها أو نزاهتها.
- التوصيات النهائية لبنك رابو الهولندي لتصحيح اوضاع البنك الزراعي المصري لعملية اعادة الهيكلة – الميزانية العمومية للبنك الزراعي المصري – (٢٠١٥/٢٠١٦ – ٢٠١٦/٢٠١٧).

وتتمثل مشكلة البحث في سؤال جوهري هو: "ما إمكانية معرفة أثر تطبيق برنامج اعادة الهيكلة في البنوك على تكاليف وكفاءة الاداء والارباح؟" وللإجابة على التساؤل السابق فالأمر يتطلب الاجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى فشل البنوك في الاستفادة من الفرص الخارجية؟
- ما مدى معاناة البنوك من انعدام الكفاءة وانخفاض الربحية وتدهور معنويات العاملين؟
- ما مدى ظهور مشكلة العمالة الفائضة داخل البنوك؟
- ما العناصر التي يتم اعادة هيكلتها داخل البنوك؟
- ما مدى تطبيق برنامج اعادة الهيكلة في البنوك المصرية؟

أهداف البحث

يتمثل الهدف العام للبحث في إعادة الهيكلة المالية عن طريق إجراء التصحيح اللازم للهياكل الفنية والاقتصادية والمالية على النحو الذي يمكن المؤسسات المالية من البقاء في دنيا الاعمال بل والاستمرار بنجاح وتحقيق عائد مناسب.

كما يهدف البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:

- إعادة هيكلة العمليات المصرفية للوصول بمستوى الاداء الي المقاييس العالمية.
- وضع مجموعة من الاستراتيجيات شاملة التطوير لإعادة هيكلة البنك وتشتمل على عدة مراحل منها:

أولاً: تحديد الصعوبات التي تواجه البنك.

ثانياً: وضع البرامج التنفيذية الكفيلة بتحقيق هذه الاهداف:

- إقامة بنية اساسية ذات تقنية حديثة.
- تطوير شكل البنك وهويته وتحديث فروعه.
- تغيير الثقافة السائدة بين العاملين وفهم تأثير عملية التطوير على العاملين في ظل ثقافتهم وتاريخهم الوظيفي وقدرتهم على التطوير.
- المحافظة على منظومة الاداء المتطور بعد تطبيقها.

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في الدور الحيوي الذى يؤديه النشاط المصرفي (البنوك) كوسيط مالي على مستوى الاقتصاد القومي ككل، وعلى مستوى هذه المؤسسات المالية.

كما تظهر أهمية البحث في دور البنوك كوسيط بين الموارد المتاحة أو المدخرة وأوجه استثمارها وبالتالي المساهمة في زيادة التوظف والنمو الاقتصادي .

أصبح برنامج إعادة الهيكلة من أهم سمات السوق العالمي المفتوح بصفة عامة، والسوق المصري بصفة حاصة .

يعتبر برنامج إعادة الهيكلة أحد الجوانب الهامة في ظل زيادة القدرة التنافسية، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة التي أدت الي خروج بعض البنوك من مجال العمل نتيجة لعدم قدرتها على الصمود والفشل في وضع استراتيجيات تكسبها القدرة على البقاء، وتخفيض التكاليف.

وبذلك تظهر أهمية البحث بيان أثر إعادة الهيكلة المالية في البنوك وخاصة البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي "دراسة ميدانية"، على التكاليف، وتحسين مستوى الاداء.

فروض البحث

يعتبر هذا البحث محاولة لتحديد أهم المشكلات التي تؤثر على قدرة المؤسسات المالية في تأدية عملها المصرفي، بهدف صياغة إطار محاسبي مقترح يمكن من خلاله قياس تأثير هذه المشكلات ومحاولة إعادة هيكلتها من المنظور البيئي من خلال تبني بعض الاستراتيجيات شاملة التطوير وتقوم الدراسة في هذا البحث على اساس الفروض التالية:

الفرض الأول: لا تؤثر اعادة الهيكلة المالية على تعظيم الربحية في البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي.

وسوف يتم تحليل هذا الفرض "عنصر الربحية" من خلال الفرضين الفرعيين التاليين:

١/١ لا تؤثر اعادة الهيكلة المالية على تخفيض التكاليف.

٢/١ لا تؤثر اعادة الهيكلة المالية على تحسين كفاءة الاداء في البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي من المنظور البيئي.

الفرض الثاني: لا توجد علاقة معنوية بين القيود الرقابية والادارية التي تفرضها القوانين على المؤسسات المالية وضرورة حصولها على العديد من الموافقات للقيام ببرامج التطوير.

الفرض الثالث: لا توجد علاقة معنوية بين القرارات السيادية بالدولة ومدي كفاءة عمل هذه المؤسسات المالية في تقديم الخدمة المصرفية بالتقنيات الحديثة.

الفرض الرابع: لا توجد علاقة معنوية بين مدي كفاءة العمل في المؤسسات المالية ومنظومة الائتمان والتسويق.

الفرض الخامس: لا توجد علاقة معنوية بين الكفاءة الانتاجية وعدم وجود حوافز مادية للعاملين بالمؤسسات المالية.

الدراسات السابقة

دراسة طارق حسين طاهر (٢٠٠٤): إستهدفت الدراسة توضيح أثر سياسات إعادة هيكلة العمالة على فعالية أداء العنصر البشري خاصة بعد التحول الي القطاع الخاص، وركزت الدراسة على قطاع الصناعات الغذائية حيث أن هذا القطاع يمس مباشرة إحتياجات أفراد المجتمع ويؤثر في إشباع حاجاتهم، ركزت الدراسة على استخدام بعض المؤشرات الكمية لقياس الاداء بالاضافة الي قياس الرضا عن العمل، وتمثلت هذه المؤشرات في: نسبة الزيادة أو النقص في متوسط عدد العاملين خلال الفترة موضوع الدراسة وقسمتها الي فترة ما قبل إعادة هيكلة العمالة الي قسمين هما (مؤشرات الانتاجية وتشمل انتاجية العامل وانتاجية الاجور – مؤشرات الربحية وتشمل ربحية العامل).

وتوصلت الدراسة الى أن هناك تأثير واضح لتطبيق سياسة إعادة هيكلة العمالة على مؤشرات أداء العاملين، وتبين ذلك من خلال إرتفاع معدلات الانتاجية بهذه الشركات بعد إعادة الهيكلة والخصخصة، وشعور العاملين بعدم الامان الوظيفي بنسبة ٦٣,٥ %، ووجود قدر كبير من عدم الرضا عن نظام الحوافز بعد تطبيق سياسات إعادة الهيكلة بلغ نسبة ٦٩%.

وأوصت الدراسة باعادة النظر في سياسات الاجور بما يتلائم مع ارتفاع الاسعار بالاضافة الي اعادة النظر في سياسات الحوافز وتقييم الاداء مع اعادة تطوير سياسات الموارد البشرية بما يحقق ارتفاع درجة الرخاء والانتماء لدي العاملين.

دراسة أمنية محمود فوزي (٢٠٠٥): استهدفت الدراسة تحديد دور وأهمية المعلومات المحاسبية بالنسبة للوحدة الاقتصادية ذاتها، واهميتها لتعزيز القدرة التنافسية من خلال عمليات اعادة الهيكلة المالية للوحدة الاقتصادية.

وتناولت الدراسة ثلاث مجالات في الوحدة الاقتصادية تظهر فيها اهمية المعلومات المحاسبية، وهم (اتخاذ القرارات – الرقابة على الاداء – تقييم الاداء)، بالاضافة الي أهمية المعلومات المحاسبية في مجال التنافسية، ومنظور الجودة في الوحدات الاقتصادية.

وأوضحت الدراسة ألا يقتصر قياس الجودة على الجوانب التي يمكن التعبير عنها في صورة مالية فقط، وانما يجب أن يتضمن القياس مؤشرات غير مالية مثل : مدخل ادارة التكلفة الاستراتيجية، ومدي قدرته على توفير المعلومات، ومن خلال الدراسة التطبيقية في مجال قطاع الدواء في مصر، وباستخدام اسلوب الانحدار المتدرج وبرنامج SPSS، توصلت نتائج التشغيل الي وجود ثلاث نماذج يقيم النموذج الثالث للمتغيرات الاتية: (العائد على حقوق الملكية – العائد على المبيعات – العائد على الاصول).

وتوصلت الدراسة الي أن النموذج الثالث باستخدام المتغيرات السابقة يمثل معلومات محاسبية، يمكن أن توصل الوحدة المحاسبية الي مدي احتياجها الي عملية اعادة الهيكلة من عدمها، وبالتالي تظهر أهمية المعلومات المحاسبية في اعادة الهيكلة المالية.

دراسة جورج دانيال غالي (٢٠٠٣): استهدفت الدراسة التعرف على احدي اساليب اعادة الهيكلة المالية المتمثلة في الاندماج، ومعرفة المشاكل المحاسبية المترتبة على اندماج الشركات.

استعرضت الدراسة دوافع الاندماج، والمشاكل المحاسبية المتعلقة باختبار طريقة المحاسبة عن الاندماج، والمشاكل المحاسبية المرتبطة بالتقييم، والتعرف على بعض إصدارات فريق العمل Emerging Issues Task Force (E I T F) المنبثق عن مجلس معايير المحاسبة المالية في الولايات المتحدة الامريكية.

وأوصت الدراسة بان يقوم الجهاز المركزي للمحاسبات، وايضا المعهد المصرفي للمحاسبين والمراجعين بتحديث المعايير المحاسبية التي أصدرها بشأن اندماج المشروعات،

وان تتوصل المنظمات المهنية التي تصدر المعايير المحاسبية الي اتفاق بخصوص تحديد فترة استهلاك الشهرة، ومعالجة الشهرة المالية، وتقييم امكانية استرداد الشهره مع توضيح الافصاح المرتبط بها.

كما أوضحت الدراسة بضرورة تحديد معايير للتقييم يمكن تطبيقها عند المحاسبة عن الاندماج، حيث يمكن تضييق أوجه اختلاف النتائج المترتبة على اجراء التقييم.

دراسة خالد احمد عبد الفتاح (٢٠٠٥): قامت الدراسة بتوضيح الابعاد المحاسبية لاعادة هيكلة البنوك من خلال الاعتماد على آلية الدمج، كاحد الادوات التي يتم استخدامها لهيكلة القطاع المصرفي، وتحديد أثر ذلك على سوق المال المصرية واستهدفت الدراسة تحديدالاساليب الفنية المستخدمة في اعادة الهيكلة بشكل عام ،والنماذج المستخدمة في اعادة الهيكلة المصرفية بشكل خاص، كما استهدفت الدراسة تحديد اهم المناهج المحاسبية المستخدمة في عملية تقييم البنوك، واختبار اكثرها ملائمة عند التطبيق، خاصة في ضوء المشكلات المحاسبية المتعلقة بتقييم الاصول والالتزامات، والمعالجات المقترحة لها.

وتوصلت الدراسة إلى أنه، في ظل تحديات العولمة المذكورة ،فان الكيانات المصرفية الصغيرة والمتوسطة لن تكون قادرة على امتلاك الملاءة المالية المطلوبة، وكذا حزمة القرارات اللازمة لادارة هذه الملاءة، ومن ثم فان اتجاهات الدمج المصرفي تصبح هي الالية المناسبة لخلق كيانات مصرفية قوية ومؤهلة ماليا واداريا لادارة عجلة التنمية مع ضمان بقائها واستمرارها على السلاحة المصرفية.

دراسة هالة ابراهيم مهدي عبدالله محجوب (٢٠١١): استهدفت الدراسة بتوضيح اثر اعادة الهيكلة المالية في الشركات الصناعية بهدف الوصول الي برنامج متكامل يعمل على تخفيض التكاليف، وتحسين كفاءة الاداء، وتعظيم الربحية.

وقد اشارت الباحثة الي تطوير العمل المحاسبي لملائمة أهداف اعادة الهيكلة المثالية، مما يؤدي الي رفع كفاءة النظام المحاسبي لكلا الاطراف الداخلية والخارجية ومرحلة التشغيل وتتمثل في التركيز على انشاء قاعدة بيانات تحقق كافة الاهداف والمخرجات النهائية المطلوبة بالاضافة الي التوصل المباشر للاطراف الخارجية والداخلية عن طريق شبكات الانترنت لسهولة الحصول على المعلومات المطلوبة ثم اخيرا مرحلة المخرجات وتتمثل في عرض

وتحليل المعلومات بحيث يكون هناك مفاهيم رئيسية وتحسينات في التقارير المالية مما يعمل على توسيع النطاق لخدمة كافة الاغراض المطلوب تحقيقها بالشكل الذي يجعل من هذه التطوير شكل ملائم لتحقيق أهداف اعادة الهيكلة المالية.

وتوصلت الدراسة الي أن اهتمام الادارة العليا بالمفاهيم الحديثة يؤدي الي عدم تأخير التنفيذ لبرنامج الهيكلة وبالتالي يؤدي الي تخفيض التكاليف، كما أوصت بوضع خطط وسياسات من قبل الادارة العليا لتحسين كفاءة الاداء، كذلك الاهتمام بالجودة واعادة تنظيم الموارد البشرية المتاحة بالشركة لتتوافق مع متطلبات اعادة الهيكلة، مما يؤدي الي زيادة كفاءة الاداء المرغوب في تحقيقها.

دراسة مني سعيد عبد المنعم (٢٠٠٨): استهدفت الدراسة الي التعرف على طبيعة أهم الاساليب المتبعة في اعادة هيكلة شركات قطاع الاعمال العام، وتوسيع قاعدة ملكيتها وتحديد المشكلات الضريبية المترتبة عليها، حيث أوضحت الدراسة أن اعادة الهيكلة المتمثلة في توسيه قاعدة الملكية تعمل على (تحسين النتائج الاقتصادية والمالية للشركات التي يتم خصخصتها – خفض عجز موازنة الدولة الناجم عن دعم الدولة للشركات الخاسرة – استثمار حصيلة بيع حصص الدولة في هذه الشركات في النهوض بالشركات الاخري للتمكن من بيعها بعد تصحيح هياكلها المالية – بالاضافة الي انعاش السوق المالي وفتح باب الاستثمار امام المال الاجنبي).

ركزت الدراسة على المشكلات الضريبية لاعادة الهيكلة المالية لشركات قطاع الاعمال العام، وتحويل بعض ديون الشركات الي مساهمات في راس المال والتأثيرات الضريبية المترتبة على كل منها.

قدمت الدراسة توصيات ومقترحات تعمل على علاج المشكلات الضريبية المترتبة على اعادة هيكلة شركات قطاع الاعمال العام، بغرض تفعيل وانجاح مسار برنامج الخصخصة المصري وذلك في ظل احكام قانون الضرائب على الدخل رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ المعدل وقانون ضريبة الدخل رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥، وفي ضوء معايير المحاسبة المصرية المرتبط بها.

دراسة Stook & Shear (٢٠٠٦): أوضحت الدراسة أن اعادة الهيكلة المالية يجب أن تركز على تحسين الفعالية والجودة، مع تخفيض التكاليف حيث أن الشركات المتعثرة بوضعها الحالي، والتركيز على المنتجات، بالمواصفات التي تقابل وتفي باحتياجات العملاء، مما يعني تحقيق المزايا التنافسية.

وأوضحت الدراسة أن هناك نوعين من المنتجات العائدة تتضمن (التي يمكن مراقبتها – التي لا يمكن مراقبتها)، وحيث أن تخفيض التكاليف ينتج عنه تحسين في هامش ربح المنتجات المعاد تصنيعها من خلال وضع اطار يتضمن: تحسين خدمة العملاء عن طريق بيانات العملاء، الافراد والتدريب، الاتصالات الجيدة لتسهيل سرعة تداول المعلومات عن الاجزاء المستخدمة والاسواق التي يتم فيها اعادة التسويق.

وتعتبر الادارة الكفء لعملية مستردات المنتجات، هي احد الاستيرتيجيات التي تؤدي الي تحقيق الوحدة لوفورات تكاليفية، وتحسين مستوى الخدمة للعملاء، وزيادة المبيعات، والنصيب السوقي للمنتجات، مما يعني تحقيق الشركة لمزايا تنافسية.

الإطار النظري للبحث

قامت الدولة بإنشاء بنك التسليف الزراعي المصري بموجب المرسوم بقانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٣٠ برأسمال مليون جنيه والمرسوم الملكي بنك التسليف الزراعي المصري عام ١٩٣١ إبان الأزمة الاقتصادية العالمية ليقدم القروض للمزارعين المصريين ليحميهم من البنوك العقارية الأجنبية والمرابين وحرصت إدارة البنك منذ صدور القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٧٦ وتعديل اسمه إلى "البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي "على أن يقوم بنك التنمية بتقديم الدعم والتمويل اللازم للمزارعين لجميع أنواع المحاصيل الزراعية وجميع الأنشطة المتعلقة بالزراعة كذلك تقديم كافة الخدمات المصرفية وتمويل (المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا) وقروض الغاز الطبيعي والبيوجاز خاصة في الريف" (مجلة البنك الزراعي المصري– ٢٠١٨)

وقد صدر مؤخرا القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٦ والذي ينص على أن يحول البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي إلى بنك قطاع عام يسمى (البنك الزراعي المصري) يتخذ شكل

شركة مساهمة مصرية مملوك رأس مالها بالكامل للدولة، ويكون له الشخصية الاعتبارية المستقلة، ومركزه الرئيسي مدينة القاهرة الكبرى، وتؤول له كافة حقوق البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي ويتحمل بالتزاماته.

وبموجب هذا القانون يخضع البنك الزراعي المصري لأحكام قانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد (قانون رقم ٨٤ لسنه ٢٠١٨).

ويهدف البنك الزراعي المصري إلى توفير التمويل اللازم لمختلف أنواع أنشطة التنمية الزراعية والريفية وفقا للنظم المصرفية المعمول بها فى إطار السياسة العامة للدولة.

ويعد البنك الزراعي المصري من أهم المؤسسات التنموية للنشاط الزراعي في مصر فهو من اكبر البنوك الزراعية بالوطن العربي والشرق الأوسط، حيث انه يمتلك أكثر من ١٢١٠ فرع وبنك قرية تغطى كافة القطر المصري، بالإضافة لامتلاكه أكثر من ٤ مليون متر مربع سعات تخزينية مخصص منها مساحة ٢ مليون متر مربع لاستلام الاقماح المحلية من المزارعين كذلك يبلغ عدد الشون ٣٩٢ شونة لدى البنك منتشرة بأنحاء الجمهورية.

ويعمل البنك بشكل دائم على تطوير أدائه وتنويع الخدمات الحالية واستحداث خدمات جديدة ليتواكب مع متطلبات المراحل المتتالية وتقديم الخدمات المالية والتمويلية وغيرها من أنشطة التي تناسب كافه العملاء في الريف والحضر كذلك تقديم الدعم للقطاع الزراعي في شتى مجالاته للوصول للاكتفاء من الغذاء وذلك من اجل استكمال مسيرة البنك الوطنية في تنفيذ سياسة الدولة الزراعية وخدمه الاقتصاد القومي لتحقيق التنمية الشاملة لتتناسب مع المتغيرات الاقتصادية.

يطبق البنك الأسس والمعايير الدولية في إطار قواعد الإفصاح والشفافية وتقوم إدارة البنك بممارسة أعمالها في إطار السياسة العامة للبنك وذلك من خلال وحداته المنتشرة على مستوى المحافظات والمدن والقرى (مجلة البنك الزراعي المصري الشهرية)

وتعتمد دراسة المجتمعات الإحصائية أساساً على أخذ كل مفردات المجتمع (حصر شامل) للتعرف على خصائص ومعالم هذا المجتمع، وبصفة عامة فإن معالم أي مجتمع (وهي مقادير ثابتة للمجتمع الواحد ولكنها تتغير من مجتمع إلى آخر) هي التي تعطي لهذا المجتمع

صفاته دون غيره؛ ونظراً لوجود صعوبات كثيرة تحول دون دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة والمتمثل جميع العاملين بالفرع الرئيسي بالبنك بواسطة أسلوب الحصر الشامل، فإننا نجرى دراستنا على عينة من هذا المجتمع، حيث يبلغ عدد العاملين ١٧٦٦ موظف وفق إحصائية نهاية عام ٢٠١٦؛ لذا فقد تم اختيار ١٠% من إجمالي عدد العاملين (١٧٠ مفردة) كعينة عشوائية بسيطة من مختلف المستويات الوظيفية، وتم تجميع عدد ١٥٠ استمارة استبيان صالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة وبذلك يصبح حجم عينة الدراسة الميدانية ١٥٠ مفردة.

إجراءات البحث

تصميم قائمة الاستبيان: تم تصميم قائمة استبيان تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، ولتصميم هذه القائمة فقد قام الباحثون بالاطلاع على عديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة، وانتهت إلى إعداد استمارة استبيان تضمنت بعض المقاييس التي تعكس متغيرات الدراسة.

وقد صممت الاستمارة بطريقة "ليكرت" على مقياس خماسي الاتجاه حيث كان لكل إجابة وزن مرجح وذلك كما يلى:

درجة الموافقة	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة قليلة جداً
الوزن المرجح	٥	٤	٣	٢	١

أساليب المعالجة الإحصائية: قام الباحثون باستخدام الحاسب الآلي على حزم البرامج الإحصائية SPSS ver.20، وذلك لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبيان، وذلك باستخدام الأساليب التالية:

- قياس ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل "كرونباخ ألفا".
- قياس الصدق التمييزي للاستبيان باستخدام اختبار "ت" ومستوى معنويته.
- مقاييس التشتت والنزعة المركزية لقياس اتجاهات عينة البحث وتحليل النتائج.
- تحليل التباين لتحديد جوهرية العلاقة بين المتغيرات والظاهرة محل البحث.

– معامل ارتباط "بيرسون" لبحث العلاقات الارتباطية لمتغيرات البحث.

– الانحدار الخطي البسيط للتوصل إلى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة:

أ- بالنسبة للنوع:

جدول (١): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص النوع

البيان	التوزيع	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٦٠	%٤٠
	أنثى	٩٠	%٦٠
الإجمالي	–	١٥٠	%١٠٠

يعكس الجدول السابق ثقة عالية في النتائج لشمول العينة لكلا النوعين.

ب- بالنسبة للمستوى التعليمي:

جدول (٢): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص المستوى التعليمي

البيان	التوزيع	التكرار	النسبة المئوية
المستوي التعليمي	دراسات عليا	٨	%٧,٥
	مؤهل جامعي	٩٠	%٦٠
	مؤهل أقل من المتوسط	٥٢	%٣٢,٥
الإجمالي	–	١٥٠	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق احتواء العينة على مستويات تعليمية متباينة، ويعكس هذا ثقة عالية في النتائج المتحصل علىها لارتفاع المستوى التعليمي لمفردات العينة.

ج- بالنسبة للمستوى الوظيفي:

جدول (٣): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص المستوى الوظيفي

البيان	التوزيع	التكرار	النسبة المئوية
المستوي الوظيفي	إدارة عليا	١٥	%١٠
	إدارة وسطي	٤٥	%٣٠
	إدارة تنفيذية	٩٠	%٦٠
الإجمالي	–	١٥٠	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق احتواء العينة على مستويات وظيفية متعددة، ويعكس هذا ثقة عالية في النتائج المتحصل عليها لشمول العينة جميع المستويات الوظيفية على اختلاف دوافعهم وإدراكهم لموضوع البحث.

د- بالنسبة للتخصص:

جدول (٤): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص التخصص

البيان	التوزيع	التكرار	النسبة المئوية
التخصص	شئون إدارية وموارد بشرية	٦٠	%٤٠
	شئون مالية	٤٥	%٣٠
	شئون فنية	١٥	%١٠
	شئون قانونية	١٢	%٨
	شئون تجارية	١١	%٧
	شئون عامة	٧	%٥
الإجمالي	-	١٥٠	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق شمول العينة لمختلف التخصصات، وأنها شملت آراء واتجاهات جميع التخصصات على اختلاف ميولهم واتجاهاتهم، مما يسهم في صحة الاعتماد على نتائج الدراسة.

هـ- بالنسبة للمهنة:

جدول (٥): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص الخبرة

البيان	التوزيع	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٨	%١٢
	من ٥ – أقل من ١٠ سنوات	٥٠	%٣٣
	من ١٠ – أقل من ١٥ سنوات	٣٧	%٢٥
	من ١٥ – أقل من ٢٠ سنة	٣٠	%٢٠
	٢٠ سنة فأكثر	١٥	%١٠
الإجمالي	-	١٥٠	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق شمول العينة لمستويات خبرة متعددة، مما يسهم في صحة الاعتماد على نتائج الدراسة لاختلاف الآراء والتوجهات وفقاً لمدة الخبرة.

قياس ثبات وصدق الاستبيان

قياس ثبات الاستبيان: تم قياس ثبات اتجاه عينة الدراسة نحو المقاييس المستخدمة وذلك للاطمئنان على سلامة قائمة الاستبيان فى قياسها لمتغيرات البحث باستخدام معامل " كرونباخ ألفا".

جدول (٦): معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغير	نوع المتغير	معامل α
إعادة الهيكلة المالية	مستقل	%٥٨,٥
الربحية	تابع	%٥٢,٢
تخفيض التكاليف	تابع	%٦٩,٩
كفاءة الأداء	تابع	%٧٧,١
القيود الرقابية والإدارية	مستقل	%٧٤,٧
الموافقات	تابع	%٦١,٦
القرارات السيادية	مستقل	%٦٩,٥
كفاءة الخدمة	تابع	%٨٢,١
كفاءة العمل	مستقل	%٧٠,٩
منظومة الائتمان والتسويق	تابع	%٦٦,٥
الكفاءة الإنتاجية	مستقل	%٨٠,٢
الحوافز	تابع	%٦١,٤

يبين الجدول السابق أن معاملات الثبات تراوحت ما بين ٨٠,٢% – ٥٢,٢%. ويعكس ذلك ثبات جيد للاستبيان.

صدق الاستبيان: تخضع أي ظاهرة كونية للتوزيع الطبيعي وتميز بين ثلاث فئات : فئة عليا، وفئة وسطى، وفئة دنيا. وحتى تكون عبارات المقياس صادقة فلابد أن تختلف آراء واستجابات الفئة العليا لعينة الدراسة عن الفئة الدنيا، وإذا لم تختلف اتجاهات عينة الدراسة تجاه الاستجابة لعبارة ما، تصبح تلك العبارة غير صادقة حيث أنها لم تميز بين هاتان الفئتان ويلزم حذفها من المقياس.

تحليل ومناقشة النتائج

تحليل نتائج محور إعادة الهيكلة المالية: قام البحث باستخدام حزم البرامج الإحصائية SPSS Ver.20، وذلك باستخدام: قياس ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل "كرونباخ ألفا"، قياس الصدق التمييزي للاستبيان باستخدام اختبار "ت"، مقاييس التشتت والنزعة المركزية، تحليل التباين، معامل ارتباط "بيرسون"، الانحدار الخطي البسيط وقد تبين أن:

العبارة	العبارات	المتوسط	ترتيب الأهمية
١	يتعين توافر الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى نجاح تطبيق إعادة الهيكلة المالية.	٤,١٩	٣
٢	ينظر إلى إعادة الهيكلة المالية باعتبارها خطة متكاملة لضمان نجاح واستمرار المنشأة واعادة التوازن للهيكل المالي.	٤,٢٥	٢
٣	تؤدي إعادة الهيكلة المالية إلى تحسين موقف السيولة بالمنشأة.	٤,٣٥	١

تحليل نتائج محور تعظيم الربحية: من نتائج الدراسة الميدانية لمحور تعظيم الربحية نجد اتفاق عينة الدراسة على أهمية إعادة الهيكلة المالية لتعظيم الربحية بالبنك الزراعي المصري، ويأتي ترتيب العناصر حسب أهميتها وفقاً للمتوسط الأعلى في تعظيم الربحية على الترتيب كما يلي:

العبارة	العبارات	المتوسط	ترتيب الأهمية
١	يؤثر الاندماج وتكوين هياكل مالية ضخمة على العائد على رأس المال ويؤدي إلى تعظيم الربح.	٤,٢٦	١
٢	يفضل عند إعادة الهيكلة المالية الاهتمام بالحملات التسويقية التي تهدف إلى زيادة إيرادات المنشأة المالية وبالتالي زيادة ربحية المنشأة.	٤,٢٥	٢
٣	إعادة الهيكلة المالية تعني الانخفاض النسبي في التكاليف (الدعاية والإعلان – الإنتاج – والتوزيع – تكاليف الإدارة العامة) ومن ثم زيادة الأرباح.	٤,٠٧	٦
٤	التوسع والاندماج من خلال إعادة الهيكلة المالية يعني الاستفادة بمزايا الإنتاج الكبير وتخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح.	٤,٢٣	٣
٥	إعادة الهيكلة المالية تعمل على تحقيق مزايا مالية مثل التخلص من بعض الأصول غير المنتجة أو الفروع التي تحقق معدلات متدنية للعائد أو من العمالة الزائدة وبالتالي زيادة الأرباح.	٤,٢٠	٥
٦	تمكن إعادة الهيكلة المالية من مواجهة المنافسة واحتفاظ المنشأة المالية بحصتها في السوق وزيادة المبيعات.	٤,٢٢	٤

تحليل نتائج محور تخفيض التكاليف: من نتائج الدراسة الميدانية لمحور تخفيض التكاليف نجد أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور أكثر من ٣ درجات (المتوسط المرجح)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أهمية إعادة الهيكلة المالية في تخفيض التكاليف بالبنك الزراعي المصري، وعليه فإن:

العبارة	العبارات	المتوسط	ترتيب الأهمية
١	يفضل تخفيض المبالغ المخصصة لتدريب العاملين وتخفيض المصاريف الخاصة بالأنشطة الترفيهية.	٤,٢٦	٢
٢	يتعين تخفيض المصروفات الإدارية والمصروفات التسويقية (إعلانات – دعاية) ومصاريف البحوث والتطوير.	٤,٠٣	٤
٣	يفضل اهتمام الإدارة العليا بالمفاهيم الحديثة مثل إدارة الوقت في سرعة تنفيذ الخدمة مما يؤدي إلى عدم تأخير التنفيذ وزيادة التكاليف.	٣,٨٨	٥
٤	يفضل عند إعادة الهيكلة المالية إلغاء الأنشطة غير مضيفة للقيمة والتخلص من الأصول غير المنتجة مما يمثل طاقات عاطلة غير مستغلة والتخلص منها يعني انخفاض المصروفات غير المباشرة.	٤,٢٦	٣
٥	تؤدي إعادة الهيكلة المالية إلى إجراء تغيرات في تشكيلة الخدمات وزيادة الإنتاج وترشيد التكلفة.	٤,٢٨	١

تحليل نتائج محور كفاءة الأداء: من نتائج الدراسة الميدانية نجد اتفاق عينة الدراسة على ترتيب عناصر كفاءة الأداء حسب أهميتها وفقاً للمتوسط الأعلى كما يلي:

العبارة	العبارات	المتوسط	ترتيب الأهمية
١	يتعين إعادة تنظيم الموارد البشرية المتاحة بالمنشأة لتتوافق مع متطلبات ونتائج إعادة الهيكلة المالية.	٤,٢٩	٢
٢	يفضل وضع خطط وسياسات من الإدارة العليا لتدريب العاملين وتحسين أدائهم بالإضافة إلى برامج حوافز تشجيعية لخلق التنافس بين العاملين	٤,٣٠	١
٣	يتعين تقييم مستوى أداء العاملين بشكل دوري منتظم لمقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي ولاتخاذ الإجراءات المصححة العاجلة	٣,٢٧	٣
٤	يفضل تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة – أي مشاركة العاملين بطرح أفكار جديدة ومتابعتهم لتنفيذ تلك الأفكار.	٤,٢٢	٥
٥	يفضل أن يتعامل المديرون والموظفين مع التطورات التكنولوجية الحديثة بعقل فتوح – أي يروا من هذه التطورات وسيلة لتحقيق التميز وكسب رضا العملاء والوصول إلى نتائج أفضل.	٤,٢٦	٤
٦	يفضل اتخاذ الإدارة عند إعادة الهيكلة المالية لبعض الإجراءات التي تهدف إلى تطبيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر وتطوير الإمكانيات الداخلية مما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء.	٤,١٥	٧
٧	يفضل تبني الإدارة العليا لاستراتيجية التميز بأن تأخذ في اعتبارها الميزة الخاصة التي تتميز بها المنشأة دون غيرها للانتفاع بالموارد وتحقيق مستويات أعلى في الأداء.	٤,٢٠	٦

تحليل نتائج محور القيود الرقابية والإدارية: من نتائج الدراسة الميدانية لمحور القيود الرقابية والإدارية نجد أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور أكثر من ٣ درجات (المتوسط المرجح)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على ترتيب عناصر القيود الرقابية والإدارية حسب أهميتها وفقاً للمتوسط الأعلى كما يلي:

العبارة	العبارات	المتوسط	ترتيب الأهمية
١	حدوث تعدي بقصد الإساءة لنظام العمل ويؤدي إلى حدوث خسائر	٣,٥٠	١
٢	حدوث احتيال (مثل الاحتيال في المخالفات الائتمانية)	٣,٢٣	٤
٣	حدوث سرقة، ابتزاز، اختلاس	٣,١٣	٩
٤	حدوث إتلاف في الأصول و/أو سوء في تخصيص الأصول	٣,٢١	٦
٥	حدوث تزوير	٣,١١	١٠
٦	حدوث سرقة (شيكات، ملفات، حسابات عملاء)	٣,١١	١١
٧	تلقي رشاوى والعمولات غير قانونية	٣,٣٠	٢
٨	إطلاق شائعات داخل البنك	٣,١٨	٨
٩	سوء استخدام السلطات	٣,٠٩	١٢
١٠	استيلاء على حسابات العملاء	٣,١٩	٧
١١	حدوث خسائر نتيجة لكوارث طبيعية (زلزال/ سيولة/ أوبئة)	٣,٢٢	٥
١٢	حدوث خسائر بشرية من مصادر خارجية (إرهاب/ تخرب عمدي)	٣,٢٩	٣

تحليل نتائج محور الموافقات للقيام ببرامج التطوير: نتائج الدراسة الميدانية لمحور الموافقات للقيام ببرامج التطويراثبت أن اتفاق عينة الدراسة على ترتيب عناصر الموافقات للقيام ببرامج التطوير حسب أهميتها وفقاً للمتوسط الأعلى كما يلي:

العبارة	العبارات	المتوسط	ترتيب الأهمية
١	القيود التي يفرضها البنك المركزي على البنوك ومنها متطلبات رأس المال والسيولة للمحافظة على النظام المصرفي من الصدمات.	٣,٩٧	٢
٢	الالتزام بنظام إدارة محدود لتحقيق مزيد من الأهداف من خلال تحديد عملية القيد واعادة الهيكلة بقيد المنظمة من حولها.	٣,٩٨	١

تحليل نتائج محور القرارات السيادية: نتائج الدراسة الميدانية لمحور القرارات السيادية نجد اتفاق عينة الدراسة على ترتيب عناصر القرارات السيادية حسب أهميتها وفقاً للمتوسط الأعلى كما يلي:

العبارة	العبارات	المتوسط	ترتيب الأهمية
١	القرارات السيادية بالدولة ومدى كفاءة عمل هذه المؤسسات المالية في تقديم الخدمة المصرفية بالتقنيات الحديثة	٣,٥٤	٤
٢	يفضل عند إعادة الهيكلة المالية عدم زيادة العمالة الإدارية والطبقة الوسطى الإشرافية وذلك لانخفاض المصروفات الغير مباشرة وعدم تآكل الإيرادات في أغراض غير هامة	٣,٦٠	٣
٣	يتعين عند إعادة الهيكلة المالية الاهتمام بالنواحي الفنية وعدم زيادة المخزون مع الاهتمام بالجودة وتخفيض نسبة الهالك والفاقد مما يؤدي إلي تخفيض التكاليف	٤,١٦	١
٤	يفضل اهتمام الإدارة بعدم تأجيل المديونيات المستحقة على المنشأة لعدم ارتفاع فوائد التمويل	٤,١٩	٢

تحليل نتائج محور كفاءة الخدمة المصرفية: من نتائج الدراسة الميدانية لمحور كفاءة الخدمة المصرفية نجد أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور أكثر من ٣ درجات (المتوسط المرجح)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على ترتيب عناصر كفاءة الخدمة المصرفية حسب أهميتها وفقاً للمتوسط الأعلى كما يلي:

العبارة	العبارات	المتوسط	ترتيب الأهمية
١	سرقة ممتلكات البنك من طرف خارجي.	٣,٥٠	١
٢	تزوير من طرف خارجي	٣,٤١	١٠
٣	سرقة للشيكات أو النقدية من طرف خارجي	٣,٤٠	١١
٤	سرقة معلومات وبيانات	٣,٣٤	١٥
٥	اختراق نظم المعلومات من طرف خارجي	٣,٤٣	٩
٦	خسائر نتيجة لسوء الاتصالات	٣,٤٧	٦
٧	خلل في أعمال الصيانة وتحمل البيانات	٣,٤٥	٧
٨	أخطاء تأخير في تنفيذ عمليات التداول والبيع والشراء مع الأطراف الأخرى؟	٣,٤٨	٢
٩	أخطاء في تحديد المسئوليات والاختصاصات	٣,٣٦	١٤
١٠	خسائر نتيجة لعدم الفصل في الاختصاصات	٣,٣٩	١٢
١١	حدوث أخطاء محاسبية	٣,٤٧	٤
١٢	أخطاء في إدارة أدوات الضمان (مثل الغطاء التأميني)	٣,٤٧	٥
١٣	حدوث أخطاء في صيانة البيانات المرجعية	٣,٤٨	٣
١٤	تأخير و/أو عدم التزام في تقديم التقارير الإلزامية (مثل تقارير البنك المركزي)	٣,٤٣	٨
١٥	حدوث أخطاء في أذون العملاء (الصرف والإيداع)	٣,٣٨	١٣
١٦	عدم الالتزام بوجود عبارات إخلاء مسئولة البنك	٣,١٣	١٦

تحليل نتائج محور كفاءة العمل:من نتائج الدراسة الميدانية لمحور كفاءة العمل نجد اتفاق عينة الدراسة على ترتيب عناصر كفاءة العمل حسب أهميتها وفقاً للمتوسط الأعلى كما يلي:

العبارة	العبارات	المتوسط	ترتيب الأهمية
١	مدى كفاءة العمل في المؤسسات المالية ومنظومة الائتمان والتسويق.	٣,٤٨	٣
٢	ضياع للمستندات القانونية	٣,٤٧	٥
٣	أخطاء عدم استكمال للبيانات و/أو المستندات	٣,٣٩	٦
٤	السماح باختراق أو الوصول لملفات وحسابات العملاء	٣,٣٧	٨
٥	أخطاء في تسجيل حسابات العملاء	٣,٣٥	٩
٦	إهمال/ تلف في الأصول الخاصة بالعملاء	٣,٣٩	٧
٧	حدوث أخطاء من أطراف أخرى غير العملاء	٣,٩٠	٢
٨	حدوث نزاع مع أطراف أخرى غير العملاء	٣,٣٥	١٠
٩	نزاع مع الموردين الخارجيين والبائعين	٣,٤٧	٤
١٠	مخالفات في تطبيق السياسات العامة المنظمة للعمل	٣,٢٦	١١
١١	عدم ملائمة السياسات العامة للتطبيق العملي بالبنك	٤,١٤	١

تحليل نتائج محور منظومة الائتمان والتسويق: نتائج الدراسة الميدانية لمحور منظومة الائتمان والتسويق نتج عنها اتفاق عينة الدراسة على ترتيب عناصر منظومة الائتمان والتسويق حسب أهميتها وفقاً للمتوسط الأعلى كما يلي:

العبارة	العبارات	المتوسط	ترتيب الأهمية
١	حدوث خلل/ تلف في المكونات المادية	٣,٣٢	٦
٢	حدوث خلل/ تلف في أجهزةالصراف الآلي	٣,٦٦	١
٣	حدوث خلل/ تلف في الـ (البرامج والتطبيقات)	٣,٣١	٧
٤	حدوث خلل/ تلف في منظومة البنك	٣,٣٨	٣
٥	حدوث خلل في الاتصالات	٣,٣٧	٤
٦	خلل في الخدمات الخارجية	٣,٤٧	٢
٧	أخطاء في إدخال البيانات	٣,٣٥	٥

تحليل نتائج محور الكفاءة الإنتاجية: نتائج الدراسة الميدانية لمحور الكفاءة الإنتاجية اثبت اتفاق عينة الدراسة على ترتيب عناصر الكفاءة الإنتاجية حسب أهميتها وفقاً للمتوسط الأعلى كما يلي:

العبارة	العبارات	المتوسط	ترتيب الأهمية
١	الكفاءة الإنتاجية وعدم وجود حوافز مادية للعاملين بالمؤسسات المالية.	٤,٠٧	١
٢	حدوث انتهاك لسرية الحسابات	٣,٣٤	١٠
٣	حدوث انتهاك للإرشادات ونظم العمل (التعليمات)	٣,٢٨	١٤
٤	عدم الالتزام بمتطلبات الإفصاح (مثل نموذج اعرف عميلك)	٣,٣٠	١٢
٥	حدوث انتهاك للإفصاح لعميل التجزئة	٣,٤٣	٦
٦	حدوث انتهاك للخصوصية	٣,٣٣	١١
٧	حدوث إساءة في استخدام المعلومات السرية	٣,٤٥	٤
٨	حدوث خلط في الحسابات	٣,٤١	٧
٩	أعمال غير مسموح بها قانونا (مثل غسل الأموال والاحتكار)	٣,٢٩	١٣
١٠	أخطاء في النماذج الخاصة بالمنتجات المختلفة للبنك	٣,٤٣	٥
١١	عدم التواصل المستمر مع العملاء	٣,٣٤	٩
١٢	خطأ في الاستعلام والاستقصاء عن العملاء	٣,٤٧	٢
١٣	تخطي للحدود المسموح بها لعميل الائتمان	٣,٤٥	٣
١٤	حدوث نزاع أو اختلاف الرأي حول أداء الخدمات	٣,٣٩	٨

تحليل نتائج محور حوافز العاملين: نتائج الدراسة الميدانية لمحور حوافز العاملين اثبتت اتفاق عينة الدراسة على ترتيب عناصر حوافز العاملين حسب أهميتها وفقاً للمتوسط الأعلى كما يلي:

العبارة	العبارات	المتوسط	ترتيب الأهمية
١	التمييز بين العاملين	٣,٣٨	٣
٢	خسائر نتيجة للبيئة الغير آمنة للعمالة (عناصر الصحة والأمان)	٣,٣٨	٤
٣	مخالفة لقوانين العمل بالنسبة للتعويضات والمزايا وانهاء الخدمة	٣,٤٤	٢
٤	تجمعات غير رسمية (متواطئة) بين العاملين بالبنك	٣,٤٧	١

التوصيات

يوصي البحث لضمان نجاح عملية اعادة الهيكلة لتحسين الاداء المالي في البنك الزراعي المصري (بنك التنمية والائتمان الزراعي سابقا) اتباع ما يلي:

١. عدم زيادة أعباء خدمة الديون، بحيث لا تشكل عبء ثابت على نتائج الاعمال.

٢. محاولة الالتزام بتجانس مصادر الاموال باستخداماتها من حيث المدة، والا فان عدم تجانس نوعية مصادر الاموال مع طبيعة الاصول التي تمولها سوف ينعكس على راس المال العامل، مما يعرض البنك لدخول مرحلة الفشل المالي.
٣. محاولة السعي لاستخدام أقصي كفاءه تشغيلية لكافة بنود الاصول الثابتة، وذلك لتحقيق التوازن النسبي بين مكوناتها، ويتم ذلك من خلال بيع الاصول الثابتة الغير مستغلة في العملية الانتاجية، واعادة استثماراتها بالتوسع في بيع الاصول الثابتة الانتاجية المستغلة.
٤. التركيز والاستغلال الامثل للموارد والفرص المتاحة والتركيز على الميزة النسبية للبنك لتكون هذه الميزة هي نقطة الانطلاق للأمام باستخدام التكنولوجيا الحديثة، واعادة هندسة وتبني المفاهيم الأخرى كالجودة الشاملة والتطوير والتحديث في انماط تدفق العمل، وذلك لتحقيق كفاءه الاداء المرغوب فيه عند اعادة الهيكلة سواء بالداخل تجاه الادارة او بالخارج تجاه العميل، مما يترتب عليه اصلاح الكثير من اوجه الخلل وتحسين معدل العائد على الاستثمار.
٥. الاهتمام بحماية البيئة والحفاظ عليها بأن يتم ادخال معيار الجدوى البيئية جنبا الي جنب مع معايير الجدوى المالية بالنسبة للمشروعات التي يمولها البنك، مع ضرورة انشاء وحدة تقييم بيئي في كل بنك وتدعم بالمختصين في هذا المجال، وذلك حتي ينبني النمو الاقتصادي على صيانة واستدامة قاعدة الموارد الطبيعية من المنظور البيئي.

المراجع

أمنية محمود فوزي (٢٠٠٥): دور المعلومات المحاسبية في اعادة الهيكلة المالية – دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

جورج دانيال غالي (٢٠٠٣): اساليب اعادة الهيكلة المالية المتمثلة في الاندماجومعرفة المشاكل المحاسبية المترتبة على اندماج الشركات. رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعه عين شمس.

خالد احمد عبد الفتاح (٢٠٠٥): الابعاد المحاسبية لاعادة هيكلة البنوك في ظل اتجاهات الدمج المصرفي واثر ذلك على سوق المال المصرية – دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعه بنها.

طارق حسين طاهر (٢٠٠٤): أثر سياسات إعادة الهيكلة على فعالية اداء العنصر البشري خاصة بعد التحول الي القطاع الخاص– دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعه عين شمس.

مني سعيد عبد المنعم محمد (٢٠٠٨): المشكلات الضريبية لاعادة هيكلة شركات قطاع الاعمال العام ومقترحات علاجها– دراسة ميدانية. كلية التجارة، جامعة عين شمس.

مجلة البنك الزراعي المصري (٢٠١٨): مجله شهرية.

هالة ابراهيم مهدي عبد الله محجوب (٢٠١١): أثر اعادة الهيكلة المالية في الشركات الصناعية بهدف الوصول السي برنامج متكامل يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الاداء وتعظيم الربحية. رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

Stook and Shear: Restructure & Analyzing banking Risk: A Framework for Assessing Corporate Governance and Financial Risk Management. World Bank, Washington, D.C. 2006, P.4.

RESTRUCTURE AS A PROPOSED APPROACH FOR IMPROVING FINANCIAL PERFORMANCE IN THE MAIN BANK FOR DEVELOPMENT AND AGRICULTURAL CREDIT FROM AN ENVIRONMENTAL PERSPECTIVE

[11]

Amira M. Elmanawi[(1)]; Mohamed A. Khalifa[(2)]
Mohsen M. El-Batran[(3)]; Shamel El-Hamawi[(2)]
and Khalid H. Ahmed[(2)]

1) Post graduate, Institute of Environmental Studies & Research, Ain Shams University 2) Faculty of Commerce, Ain Shams University 3) Faculty of Agriculture, Cairo University

ABSTRACT

The banking reformation program adopted by Egyptian banks and supported by the state's powers drives at reinforcing its validity and credibility, so, the Egyptian Agricultural Bank (Ex-Development and Agricultural Credit) in order to go through this experience, by this a good internal and external reputation under the environment Law no. (4), of 1994 and revised by Law no. (9), of 2009. The restructure processes are targeting a procedure of necessary correction of technical, economic, and financial structures of an organization from an environmental perspective in a way that enables banks to survive in business world.

In Light of the research and expected implementation of the process of restoring the financial structure, a comparative analytical study is conducted to measure the effect of some problems affecting the banking performance as a basis for reaching a proposed accounting framework to restore the financial structure from the environmental perspective, the research is based on the use of SPSS method by determining the T test F test as well as the use of quantitative analytical descriptive method based on the design and application of simple and multi–step regression model to reach the results. The research includes two types of variables: the independent variable is the restructuring of the financial structure – the control and administrative restrictions – the sovereign declarations – the efficiency of the work – the efficiency of the productivity and the dependent variable includes the maximization of profitability and derived from it (reducing costs – improving efficiency performance – maximizing profits- incentives- System of Credit and Marketing).

This research recommends that banks in general, and the Egyptian Agricultural Bank in particular should focus and optimal utilization of resources and available opportunities; focusing as well on the relative advantage of the bank, as it becomes the launching point using modern technology.