

## فعالية بعض بنوك التنمية والإئتمان الزراعي في محافظات كفرالشيخ والغربية والبحيرة في ظل سياسة التحرر الإقتصادي

د. محمد السيد شمس الدين

أستاذ المجتمع الريفي المساعد - كلية الزراعة بكفرالشيخ - جامعة طنطا

### المخلص

أستهدف البحث الوقوف على أهم العوامل المرتبطة والمحددة لفعالية بنوك التنمية والإئتمان الزراعي في تحقيق التنمية الريفية في ظل سياسة التحرر الإقتصادي التي أنتهجها المجتمع المصري، وكذا الوقوف على درجة المعاناة من المشكلات المعوقة لأداء العمل التنموي في تلك البنوك.

بناء على الإطار النظري والإستعراض المرجعي فقد صيغ فرضان نظريان، وصيغت إستمارة الإستبيان متضمنة أسئلة لقياس فعالية بنوك التنمية والإئتمان الزراعي - كمتغير تابع - والذي يتكون من أربعة محاور هي درجة التكيف، والإنتاجية والكفاءة الإقتصادية البنكية، ودرجة تحقيق الأهداف، ودرجة الرضا الوظيفي، وقد تضمنت أيضا مقاييساً لستة عشر متغيراً مستقلاً، بالإضافة إلى صياغة عدة أسئلة للوقوف على أهم المشكلات المعوقة لأداء عمل هذه البنوك، وأجرى الإختبار الميدني عليها وتم إجراء التعديلات المناسبة عليها.

سحبت عينة عشوائية قوامها ١٤٥ بنكاً - وفق معادلة إختيار إحصائية - من ثلاث محافظات هي كفرالشيخ والغربية والبحيرة. وتم تجميع البيانات عن طريق الإستبيان بالمقابلة الشخصية مع مديري بنوك التنمية والإئتمان الزراعي. وأستخدمت الدرجات المعيارية والثانية لمعايرة بعض المتغيرات المركبة، وأستخدم معامل الارتباط البسيط وتحليل الإتحدر الخطي المتعدد التدرجي الصاعد، وكذا أستخدم معامل ثبات كرومباخ (ألفا)، وإختباري ف، و"ت"، والدرجات المرجحة في تحليل وعرض البيانات. وأسفرت النتائج عما يلي:

١- إن مستوى فعالية بنوك التنمية والإئتمان الزراعي لازال دون المستوى المرغوب لمواكبة سياسات التحرر الإقتصادي المصري حيث وجد أن ٣٣,٨% من البنوك محل الدراسة ذات مستوى فعالية منخفض، كما أن ٥٣,٨% من البنوك ذات مستوى فعالية متوسط، في حين كانت نسبة ١٢,٤% منها ذات مستوى فعالية مرتفع.

٢- إن محددات قدرة البنك على التكيف هي التثنية الوظيفية والإمكانيات البشرية البنكية. أما محددات الإنتاجية والكفاءة الإقتصادية البنكية فهي إستقلالية بنوك القرى، وعمر البنك، والمستوى التنظيمي القروي. في حين أن درجة تحقيق البنك لأهدافه تحددت بمدى مناسبة سياسات المستويات العليا، وإتساع النطاق الحيازي البنكي، وإزداد درجة الإنتقائية في التعيين، وإرتفاع درجة الإتصال الداخلي، والإنغماس الوظيفي. أما محور الرضا الوظيفي فإنه يتحدد بتخفيف درجة المعاناة من المشكلات عن كاهل العاملين، وإتباع أسلوب الإنتقائية في التعيين، والإستقلالية، والإنغماس الوظيفي، ومدى النطاق الإشرافي، والمستوى الإداري والتنظيمي للبنك.

٣- وبصفة عامة فإن محددات الفعالية البنكية الكلية هي درجة الرسمية المتبعة، ومناسبة سياسات المستويات العليا، والتثنية الوظيفية للعاملين، وتخفيف المعاناة من المشكلات، وزيادة درجة الإبتكارية، وإتساع النطاق الحيازي البنكي.

٤- تبين أن بنوك التنمية والإئتمان الزراعى تعاني من مشكلات تعوق تطويرها وتفعيل أداؤها التنموى. حيث أوضحت النتائج أن مشاكل ضعف موارد التمويل البنكى، وعدم كفاية الميزانية للتمويل، وسوء حالة المبني، وضيق الحيز المكاني للبنك، ونقص الترتيب الوظيفي للعاملين، وغياب معايير الانتقائية فى التعيين، ونقص خبرات العاملين، وقلة المساحة المخزنية، ونقص الأدوات والمعدات البنكية، ونقص الصيانة الدورية للتجهيزات البنكية هي أهم المشاكل التى تواجه البنوك فى أداء أعمالها.

هذا وقد لُوحى بالبحث بإنشاء مقار لبنوك التنمية والإئتمان الزراعى بالقرى مجهزة بالتقنيات الحديثة، مع ضرورة مواجهة المشاكل المالية والإدارية والفنية وتيسير الإتصال الداخلى بالإضافة إلى دعم إتجاه البنك الرئيسى للتنمية والإئتمان الزراعى والذي يهدف إلى ضم بعض بنوك القرى حيث أن زيادة النطاق الجيواى وحجم الإمكانيات البشرية من شأنه التأثير الإيجابى على فعالية بنوك التنمية والإئتمان الزراعى.

### المقدمة والمشكلة البحثية

يركز المتخذ المنظمى Organizational approach على إقامة المنظمات التى تشبع إحتياجات الإنسان الإقتصادية والعاطفية والروحية كوسيلة لتوفير الخدمات الإجتماعية والإقتصادية للريفيين. وتعد بنوك التنمية والإئتمان الزراعى من المنظمات الرائدة فى إحداث التنمية المستدامة، حيث أنها منظمات رسمية تهدف إلى توفير الإئتمان الزراعى وتمويل كافة الأنشطة الزراعية والريفية، بالإضافة إلى تنشيط الودائع والمدخرات الريفية، وتقديم قروض الشباب والمرأة، وتنمية البيئة المحيطة بالبنك، وتحقيق أهداف السياسة الزراعية فى المجتمعات الريفية.

ولقد أصبحت فعالية بنوك القرى رهنا بتحقيق الأدوار وإنجاز المهام الموكولة إليها والمتوقعة منها، ومدى قدرتها على تلبية إحتياجات الريفيين وإشباع متطلباتهم الإئتمانية فى ظل سياسة تحرير الإقتصادى. حيث يفترض أن يتم من خلالها توفير التمويل الكافى للقطاعات المنتجة بالريف. لذا فإن تحقيق البنك للأهداف العامة يعد أحد المعايير الرئيسية للحكم على مدى كونه على الإستمرار والبقاء وقيادة السياسة الزراعية المعلنة. ولن يتأتى ذلك إلا بزيادة قوة البنك على التكيف من خلال إلغاء بعض المهام التقليدية وتطويرها، وإقتراح مهام جديدة للإرتقاء بالكفاءة الإقتصادية، فضلاً عن توفير فرص الإستثمار لقطاعات الشباب والمرأة والإسهام فى القضاء على مشكلة البطالة.

إن العوامل المنظمية والمحلية تمثل أهمية خاصة فى دراسة منظمات بنوك القرى. حيث أن العوامل على المستوى القومى تعد عوامل فوقية لاتتباين من بنك لآخر لأنها تؤثر على جميع بنوك القرى بنفس الطريقة (جوده، ٢٠٠٤). وعليه فإن التعرض لها فى أى نموذج تحليلى يعد غير ذى جدوى. لذا فقد تحددت مشكلة البحث فى الوقوف على أهم العوامل المنظمية المتعلقة ببنوك التنمية والإئتمان الزراعى المؤثرة على تحقيق فعاليتها، وأهم المشكلات المعوقة لأدائها، والخروج بتوصيات من شأنها تفعيل دورها التنموى فى الريف المصرى.

## أهداف البحث:

بناء على ما سبق فإن البحث يستهدف الوقوف على محددات فعالية بنوك القرى في ظل سياسة التحرر الإقتصادي من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١- التعرف على أهم العوامل المرتبطة بكل بعد من أبعاد فعالية بنوك التنمية والإئتمان الزراعي.

٢- الوقوف على أهم العوامل المؤثرة على فعالية بنوك التنمية والإئتمان الزراعي وعلى كل بعد من أبعادها، وتحديد الأهمية النسبية لكل منها، بالإضافة إلى التعرف على تأثير كل منها في تفسير جزء من التباين في درجات كل من الفعالية البنكية الكلية وكل بعد من أبعادها.

٣- الوقوف على أهم المشكلات المعوقة لتطوير أداء بنوك التنمية والإئتمان الزراعي.

## الإطار النظري والإستعراض المرجعي:

بدأ تنظيم وظهور المنظمات الإئتمانية الزراعية في مصر عام ١٩٣١م، وإستمر تطور تلك المنظمات الإئتمانية حتى أنشئت البنوك بالقرى لتمويل الإنتاج الزراعي، وهذا جعل المزارع المصري في علاقة دائمة مع سياسات الإقراض والإئتمان الزراعي. وفي ظل المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية التي شملت البيئة الإجتماعية المحيطة بالبنوك، وبدء مسيرة الإصلاح الإقتصادي في مصر في العقد الأخير من القرن العشرين، وفي ظل تدنى أدوار التعاونيات الزراعية في هذه المرحلة، فقد كان من الضروري التوسع في تقديم الخدمات الإستثمارية للزراع. وتعددت أغراض الخدمات الإستثمارية لتشمل خدمة وتمويل الإنتاج الزراعي، وتطوير هيكله بإستخدام أساليب محسنة، ونشر التصنيع الزراعي، وتنوع الخدمات المصرفية الإستثمارية طويلة الأجل لتمويل المشروعات الإنتاجية المدرة للدخل. ولقد حرصت إدارة البنك الرئيسي للتنمية والإئتمان الزراعي على إجراء مراجعات متأنية وشاملة لكافة السياسات الإئتمانية والمصرفية وطرق إدارة هذه السياسات، لتتكيف مع هذه المستجدات بما يعظم دورها في دعم وتنمية الإقتصاد القومي في إطار أشمل. ولقد أسفرت خطة المراجعة عن وضع خطة طويلة المدى تركز على خمسة محاور هي المحور المالي، والمحور المؤسسي، والمحور الإئتماني، والمحور التقني، والمحور البشري، وذلك لتفعيل وتدقيق دور بنك التنمية والإئتمان الزراعي في تنمية الريفية (البنك الرئيسي للتنمية والإئتمان الزراعي، ١٩٩٨).

وعند إستعراض الأدبيات الإجتماعية لمفهوم الفعالية المنظرية فقد عرفها Etzioni (1975) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وتذكر إيتيال أبو حسيين (١٩٩٩: ١٨٥١) نقلا عن Champion أنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بمواءمتها مع البيئة الخارجية". كما عرفها عبدالمجيد (١٩٩٩: ٨١) نقلا عن Gibson أنها الأداة الأمثل للنتائج المخططة عن طريق كفاءة إستخدام الموارد المحددة وفي ظل ظروف البيئة التي تعمل فيها المنظمة. ولقد تعددت مداخل دراسة الفعالية المنظرية في

الأدبيات الإجتماعية. حيث يرى مدخل تحقيق الأهداف Goal approach أن الفعالية تقاس بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج محددة، أما مدخل جمهور المتعاملين Constituency approach فيرى أنه يمكن قياس الفعالية بتقدير درجة إشباع المنظمات لحاجة جمهور المتعاملين معها من العاملين بها والعملاء الخارجيين. أما مدخل العمليات Process approach فيرى أن تحقيق الفعالية يكون من خلال إنجاز بعض العمليات والتي من أهمها تقليل الإجهاد والتوتر داخل المنظمات، ودرجة تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، ودرجة الاستفادة من خصائص الأفراد والجماعات، وسلاسة تدفق المعلومات داخل المنظمة، وسهولة أداء الوظائف الداخلية، والقدرة على توفير المناخ الملائم لنمو الأفراد والمنظمة. هذا وينظر مدخل موارد النظام System Resource approach إلى الفعالية بمدى قدرة المنظمة في الحصول على الموارد من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وبقدرة المنظمة على استغلال الفرص المتوفرة في بيئتها لإقتناء الموارد النادرة ذات القيمة. ويعتبر هذا المدخل أكثر فائدة من الناحية العملية في حالة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط واضحة ومباشرة بين إقتناء المنظمة للموارد وبين تصديرها لمخرجاتها. ويقاس المدخل الجهازى System approach فعالية المنظمة بمدى قدرتها على النجاح في حل المشكلات وتوفير المتطلبات الأساسية اللازمة لبقائها وإستمرارها (أبوطاحون، وخاطر، ١٩٩٤: ٢٩٢٦). ويرى Parsons أن التكيف وتحقيق الأهداف والتكامل والصيانة هي أربعة محاور لقياس الفعالية المنظمة، وهي الأربعة متطلبات الأساسية واللازمة لإستمرار أى جهاز إجتماعى، وكما يؤكد على أن فعالية المنظمة لايمكن فهمها إلا فى صورة كلية وتفاعلية مع البيئة المحيطة.

ونظراً للطبيعة الخاصة لبنوك التنمية والإئتمان الزراعى كأحد المنظمات التنموية الريفية، فسوف تقاس فعاليتها بمتغير مركب Composite variable يتكون من أربعة محاور هي درجة التكيف، والإنتاجية والكفاءة الإقتصادية البنكية، ودرجة تحقيق الأهداف، ودرجة الرضا الوظيفى. وتفترض هذه الدراسة أن عمر البنك، والنطاق الإشرافى، والنطاق الحيازى، والمستوى الإدارى والتنظيمى، ووضوح قواعد العمل، وتجهيزات العمل، والإمكانات البشرية، ودرجة الإتصال الداخلى، ومناسبة سياسات المستويات العليا، ودرجة المعاناة، والتنشئة الوظيفية، والإئتماس الوظيفى، والإنتقائية فى التعيين، والرسمية، والإبتكارية، واللامركزية - ستة عشر متغيراً مستقلاً- لها تأثير على فعالية بنوك التنمية والإئتمان الزراعى. وفيما يلي إستعراض لبعض المفاهيم النظرية ونتائج بعض الدراسات والبحوث السابقة والتي أتبع للباحث الإطلاع عليها والمرتبطة بمتغيرات الدراسة:

- عمر البنك: يعبر عنه بالمدة الزمنية التى مارس البنك خلالها نشاطه. ولقد أوضحت النتائج البحثية لدراسة التحليل الشامل لأسباب تخلف القرية المصرية أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين عمر بنك القرية وكفاءته، بينما تتعدم تلك العلاقة بين عمر الوحدات الإجتماعية وكفاءتها (جامع وآخرون، ١٩٨٧). ويتوقع هذا البحث وجود علاقة إيجابية بين

عمر بنك التنمية والإئتمان الزراعي وفعاليتيه حيث يتوقع أنه كلما زادت الفترة الزمنية المنقضية على إنشاء البنك كلما ازدادت ثقة المواطنين وإقبالهم على الإئتماع بخدماته.

- النطاق الإشرافى للبنك: هو عدد الأعضاء الذين يشرف عليهم مدير المنظمة (Price, 1972) ويعبر عنه بعدد المندوبيات التى يشرف عليها البنك. وتوصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة طردية معنوية بين نطاق إشراف المنظمة وفعاليتها (Anderson and Warkov, 1961; Aziz, 1978)؛ العادلى، ١٩٨٤؛ جاد الرب، ١٩٨٩)، بينما توصلت دراسة هناء كريم (١٩٨٢)، ودراسة مريم عبدالحميد (١٩٩١)، ودراسة نصر (١٩٩٥) إلى وجود علاقة عكسية بين نطاق الإشراف البشرى وفعالية المنظمات، فى حين خلصت دراسة عبدالعزيز (١٩٩٠)، ودراسة العزب (٢٠٠٢) إلى عدم وجود علاقة بين نطاق الإشراف البشرى كمتغير مستقل وفعالية الوحدة المحلية القروية، ويتوقع وجود علاقة طردية بين نطاق الإشراف كمتغير مستقل وفعالية بنوك التنمية والإئتمان الزراعي كمتغير تابع.

- النطاق الحيازى للبنك: يعبر عنه بعدد الحيازات الموجودة بكل الجمعيات التعاونية الزراعية فى نطاق عمل وإشراف بنك التنمية والإئتمان الزراعي التى يقوم بخدمتها. ويتوقع وجود علاقة طردية بين النطاق الحيازى للبنك وفعاليتيه.

- المستوى الإدارى والتنظيمى للبنك: ويعرف على أنه التصنيف الإدارى والتنظيمى للبنك وفق قوانين العمل ومقاييس البنك الرئيسى. ويتوقع وجود علاقة طردية بين المستوى الإدارى والتنظيمى للبنك وبين فعاليتيه.

- وضوح قواعد العمل: تعبر عن مدى وضوح القواعد التى تنظم سير العمل داخل المنظمة، وكذا وضوح متطلبات الأدوار للقائمين بها. وجد Molnar and Rogers (1976) أن درجة وضوح قواعد العمل ترتبط طردياً مع درجة الفعالية المنظمة، وإتفق مع تلك النتيجة دراستى خميس (١٩٨٩) وعبدالعزيب (١٩٩٠). وبناء على ذلك يتوقع وجود علاقة طردية بين متغير درجة وضوح قواعد العمل وبين فعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعي.

- توافر تجهيزات العمل: وهى تعبر عن درجة توافر الممتلكات المادية والبيئية، وتوافر الوسائل الفنية، والأماكن التائثية المكاتبية، والبنية المساعدة لأداء العمل الينكى. ووجدت كل من دراستى نصر (١٩٩٥)، والعزب (٢٠٠٢) علاقة طردية بين المستوى التكنولوجى والفعالية المنظمة، وأضاف دراسة للعزب (٢٠٠٢) وجود علاقة طردية موجبة بين توافر الإمكانيات المادية والتائثية وبين الفعالية المنظمة، كما أوضحت نفس الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين متغير درجة توافر تجهيزات العمل وبين الفعالية المنظمة، بينما وجدت دراسة (Light and Kebler 1979) علاقة عكسية بين التكنولوجيا والفعالية المنظمة، ويتوقع وجود علاقة طردية بين توافر تجهيزات العمل وبين فعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعي.

- توافر الإمكانيات البشرية: وهى تعبر عن درجة توافر العمالة الفنية وقوة العمل الفعلية. وقد توصلت دراستى (Aziz (1978)، والعزب (٢٠٠٢) إلى وجود علاقة طردية بين توافر الإمكانيات البشرية وفعالية المنظمات الريفيه، ويتوقع وجود علاقة طردية بين توافر الإمكانيات البشرية وبين فعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعى.
- درجة الإتصال الداخلى: يقصد به درجة إنتقال المعلومات بين الأعضاء. وأقر Warren et al. (1973) أن الإتصال يحسن قدرة المنظمة على التأقلم والتكيف. كما وجد Price (1972) أن الإتصال يسهم فى تحقيق الفعالية المنظمة. وقد توصل كل من العادلى (١٩٨٤)، وخميس (١٩٨٩)، والعزب (٢٠٠٢) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الإتصال الداخلى والفعالية المنظمة بحيث تزداد الفعالية المنظمة بزيادة الإتصال الداخلى للمنظمة. ويتوقع وجود علاقة إيجابية بين الإتصال الداخلى وفعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعى.
- مدى مناسبة سياسات المستويات العليا: ويعبر عنه بمدى صلاحية ومناسبة القرارات المتخذة على كل مستوى -البنك الفرعى، وبنك المحافظة، والبنك الرئيسى للتنمية- لواقع البنوك الفعلى من وجهة نظر مدير البنك. ويتوقع وجود علاقة طردية موجبة بين مدى مناسبة سياسات المستويات العليا وفعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعى.
- درجة المعاناة من المشاكل: تعبر عن المشاكل المكانية، ومشاكل تسهيلات العمل، والمشاكل الإدارية، ومشاكل العمل، والمشكلات البنكية التى تواجه بنك القرية فى عمله اليومى والتى تؤثر فى قدرته على أداء مهامه اليومية. وقد وجد العزب (٢٠٠٢) علاقة إرتباطية عكسية بين المشاكل المنظمة والفعالية المنظمة للوحدات المحلية القروية. وتفترض الدراسة وجود علاقة إرتباطية عكسية بين درجة المعاناة من المشاكل المنظمة البنكية وفعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعى.
- التنشئة الوظيفية: يقصد بها كمية ونوعية التوجهات والتدريبات التى يتلقاها العضو من المنظمة أو أى جهة قبل أو أثناء الخدمة لإكتساب الخبرة الوظيفية التى تساعد على أداء دوره بكفاءة، كما تشير إلى العملية التى فيها تصبح معتقدات ومعايير ونظرات العاملين الجدد فى المنظمة فى نفس الخط الذى يعملون فيه (Etzioni, 1975) ويتم التحكم فيها من خلال القيادة المنظمة (Mulford et. al., 1977). وقد بينت نتائج بعض البحوث أن التنشئة الوظيفية تساهم إيجابياً بصورة مباشرة فى الفعالية المنظمة (العزب، ٢٠٠٢، خميس، ١٩٨٩؛ العادلى، ١٩٨٤؛ Etzioni, 1975) وبناء عليه يتوقع وجود علاقة طردية بين التنشئة الوظيفية وفعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعى.
- الإنغماس الوظيفى: يعرف على أنه درجة الإلتزام التى تجعل العامل بالمنظمة أكثر إحساساً بها، وبما سيؤثر على روحه المعنوية وأدائه لدوره فى المنظمة (Mulford, et. al., 1977) وقد خلصت دراسات كل من العادلى (١٩٨٤)، وخميس (١٩٨٩)، والعزب (٢٠٠٢) إلى وجود علاقة موجبة بين الإنغماس والفعالية المنظمة، ويتوقع وجود علاقة إيجابية بين الإنغماس الوظيفى ودرجة فعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعى.

- **الإنشائية في التعيين:** تعبر عن درجة الدقة في مؤشرات إختيار أعضاء المنظمة المؤهلين لتحقيق الأهداف، وتتطوى على معايير التعيين والمؤهلات والسمات المناسبة لمن يؤدي الدور. ولقد أكد Etizioni (1975) على أهمية التنشئة الوظيفية من خلال عمليات التدريب والتعليم، حينما لا تقابل معايير التعيين المستويات المتوقعة. ولقد وجد Warren et al., (1973)، أن الدرجات المرتفعة من الإنشائية ترتبط معنويًا ببعد التكيف والمواءمة كأبعاد للفعالية المنظمة. كما وجد Mulford et al., (1977) أن درجة الإنشائية ترتبط بدرجة أداء الدور ودرجة تحقيق الأهداف وللحصول على الموارد، ووجد العزب (٢٠٠٢) علاقة طردية بين الإنشائية والفعالية المنظمة، ويتوقع وجود علاقة طردية بين الإنشائية في التعيين وفعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعى.
- **الرسمية:** تشير إلى درجة وجود قائمة واضحة من الإجراءات التي تحدد صنع القرار ونقل المعلومات في المنظمة والتزام الإدارة بتطبيقها. وقد أشارت دراسات Klonglan and Paulson (1971) والعدالى (١٩٨٤)، وعبدالعزيز (١٩٩٠) إلى وجود علاقة موجبة بين الرسمية والفعالية المنظمة. بينما خلصت دراستى نصر (١٩٩٠)، Child (1975) إلى وجود علاقة عكسية بين الرسمية والفعالية المنظمة. فى حين توصلت دراستى الحنفى (١٩٨٧)، والعزب (٢٠٠٢) إلى عدم وجود علاقة بين الرسمية والفعالية المنظمة. ويتوقع وجود علاقة طرية بين الرسمية وفعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعى.
- **الإبتكارية:** تشير إلى عدد البرامج الجديدة التي تم تنفيذها بنجاح فى المنظمة خلال فترة زمنية محددة (Aiken and Hage, 1972)، ووجدا أن قيمة معامل الارتباط بين البرامج المشتركة مع المنظمات الأخرى والبرامج الجديدة مرتفعة، وإرتايا أن معدل الإبتكار المنظمى يزيد الحاجة للحصول على موارد جديدة. وقد توصل Molnar and Rogers (1976) إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الإبتكارية والفعالية المنظمة، لذا يتوقع وجود علاقة إرتباط موجبة بين الإبتكارية المنظمة وفعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعى.
- **اللامركزية:** تعبر عن عدم تركيز السلطة والقوى فى الجهاز الإجتماعى، وتفويض السلطات من القمة الإدارية إلى المستويات الإدراية الأدنى، ومقدار السلطة الممنوحة للإدارات والأقسام بالمنظمة. وقد خلصت دراسات العزب (٢٠٠٢)، والعدالى (١٩٨٤)، Perrow (1972)، Negandhi et al., (1973) إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة اللامركزية والفعالية المنظمة، فى حين ذهبت دراستى الحنفى (١٩٨٧)، ونصنر (١٩٩٥) إلى عدم وجود علاقة بين اللامركزية والفعالية المنظمة. ويتوقع وجود علاقة إيجابية بين اللامركزية وفعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعى.

### الأسلوب البحثى

شاملة البحث وعينته:

تتطوى شاملة البحث على جميع بنوك التنمية والإئتمان الزراعى بمحافظة كفر الشيخ والغربية والبحيرة، والتي بلغ عددها ٢٢٨ بنكا موزعة على النحو التالى: عدد ٦١ بنكا بمحافظة كفرالشيخ، و٦٨ بنكا بمحافظة الغربية، و٩٩ بنكا بمحافظة البحيرة، وبتطبيق المعادلة الإحصائية لإختيار عينة البحث فقد أسفرت عن ١٤٥ بنكا تم توزيعهم

على المحافظات الثلاثة بحسب عدد البنوك في كل منها على النحو التالي: ٣٩ بنكاً بمحافظة كفر الشيخ، ٤٣ بنكاً بمحافظة الغربية، ٦٣ بنكاً بمحافظة البحيرة. هذا وقد تم إختيارهم بطريقة عشوائية.

#### إعداد وإختبار إستمارة الإستبيان:

أعدت إستمارة الإستبيان بالمقابلة الشخصية مع مدراء بنوك القرى وذلك بغرض جمع البيانات، وتم إجراء إختبار مبدئي Pre-test على الإستمارة ثم أجريت التعديلات اللازمة عليها، وقد أشتملت الإستمارة على بيانات خاصة بالمتغيرات المستقلة وبيانات خاصة بالمتغير التابع ومحاوره. وفيما يلي موجز لقياس متغيرات الدراسة:

فعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعى: مفهوم متعدد المحاور تم قياسه بمقياس مركب يتكون من أربعة محاور رئيسية هي: المحور الأول: القدرة على التكيف ويعبر عن قدرة البنك على صياغة أهدافه ومهامه وعملياته وفقاً للتغيرات التى تحدث فى مجال السياسة المالية للبنك وخطط التنمية فى الفترة الأخيرة، وقيس بأربعة مؤشرات هي: سؤال مدير البنك عن عدد الأنشطة الجديدة التى يقترح إضافتها إلى المهام التقليدية للبنك، وعدد الأنشطة التقليدية التى يقوم بها البنك فعلياً ويقترح إلغاؤها، وعدد الإنجازات الهامة التى حققها مدير البنك منذ توليه الإدارة البنكية، ودرجة تحقيق المهام القومية المقترحة من جملة البرامج التى يمكن أن يشارك بها البنك فى إحداث التنمية. وقد طرحت عليه قضايا كالإصحاح البنئى وقضية أنشطة المرأة وقضية تشغيل الشباب. هذا وقد تم جمع درجات المؤشرات الأربعة بعد معايرة درجاتها وتحويلها إلى قيم ثنائية لتعبر فى مجملها عن درجة التكيف المنظمى. والمحور الثانى ويمثل الإنتاجية والكفاءة الإقتصادية والذى يعبر عن قدرة البنك على تعبئة موارده لممارسة الأنشطة وقيس بثلاثة مؤشرات رئيسية هي إجمالى القروض القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل للمشروعات التى مولها البنك للأفراد والهيئات والجمعيات فى العام الزراعى المنقضى، وإجمالى قيمة السلف على إختلاف أنواعها التى قام البنك بإقراضها، متوسط قيمة السلف الزراعية المقدمة للمجتمع الريفى محل النشاط والتى قيست بقسمة إجمالى قيمة القروض على عدد التوابع التى يعطيها البنك بخدماته. وقد جمعت درجات المحاور الثلاث بعد معايرة درجاتها وتحويلها إلى قيم ثنائية لتعبر عن مؤشر الإنتاجية والكفاءة الإقتصادية للبنك. أما المحور الثالث: فهو درجة تحقيق الأهداف فقد قيس من خلال سؤال مدير البنك عن مدى إعتقاده فى نجاح البنك فى تحقيق أهدافه بمقياس يتكون من ثلاثة عشر بنداً تتعلق بعدد الأنشطة التى قام البنك من أجلها، والتى تمثلت فى منح القروض، وتنشيط الودائع والمدخرات، وتشجيع التصنيع الزراعى، وتنمية الثروة الحيوانية، وتنمية الميكنة الزراعية، وتسويق الحاصلات الزراعية، وتوفير مستلزمات الإنتاج، وتنمية البيئة المحيطة بالبنك، وتحصيل القروض الممنوحة، وتحقيق أهداف الخطة الموضوعية، وتقديم قروض للشباب، وتقديم قروض للمرأة، وتصميم نظم المعلومات لضبط حسابات الزراع، وتراوحت الإجابات على كل بند من البنود بين تحققت بالكامل، وتحققت، وتحققت لحد ما، ولم تتحقق ولم تتحقق على



الإطلاق، وأعطيت هذه الإجابات أوزانا رقمية ٥، ٤، ٣، ٢، ١ على الترتيب. وتم تجميع درجات البنود لتعبر في مجملها عن درجات محور تحقيق الأهداف، وقد تم تقدير معامل الثبات للمقياس ككل حيث بلغت قيمة ألفا ٠,٩١، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات المقياس. أما المحور الرابع فهو درجة الرضا الوظيفي وأستخدم لقياسه مقياس مكون من إحدى وعشرين بنداً تتعلق بدرجة الرضا عن بعض الجوانب الخاصة بالعمل. وتراوحت الإستجابات على كل بند من البنود بين راضى جداً، راضى لحد ما، غير راضى على الإطلاق، وأعطيت أوزانا رقمية ٣، ٢، ١ على الترتيب، ثم جمعت درجات المبحوث على البنود لتعبر في مجملها عن درجة الرضا الوظيفي، وحسب معامل الثبات للمقياس فيبلغ معامل ألفا ٠,٨٥٣، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات المقياس. وقد تم جمع درجات المحاور الأربعة المذكورة بعد معايرتها وتحويلها إلى قيم ثانية بمتوسط حسابي مقداره ٥٠ درجة وإنحراف معياري مقداره ١٠ درجات لتعبر عن الدرجة الكلية لفعالية بك التسمية والإلتزام الزراعي.

هذا وقد قيست المتغيرات المستقلة على النحو التالي:

- عمر البنك: قيس بطرح سنة إنشاء البنك من عام تجميع البيانات (٢٠٠٥).
- النطاق الإشرافي للبنك: تم قياسه بعدد المندوبيات التابعة لكل بنك.
- النطاق الحيازي للبنك: قيس بعدد الحيازات الزراعية في نطاق عمل وإشراف البنك.
- المستوى الإداري والتنظيمي للبنك: قيس بالمستوى الإداري والتنظيمي الذي ينتمي إليه البنك.
- وضوح قواعد العمل: قيس بتوجيه ثلاثة أسئلة لمدير البنك أولها عن درجة وضوح القواعد المحددة للعمل البنكي لمدير البنك، وتدرجت الإستجابة عليه بين محددة تماماً، محددة إلى حد ما، غير محددة على الإطلاق، وأعطيت أوزانا رقمية ٣، ٢، ١ على الترتيب، وثانيها عن درجة التعارض بين الأهداف الواردة بالقواعد المحددة للعمل البنكي بعضها البعض، وتراوحت الإستجابة عنه بين متعارضة بدرجة كبيرة جداً، متعارضة بدرجة متوسطة، لا يوجد تعارض على الإطلاق، وأعطيت أوزانا رقمية ١، ٢، ٣، على الترتيب، وثالثها عن درجة وضوح القواعد المحددة للعمل بالنسبة للعاملين به، وتراوحت الإستجابات عليه بين واضحة تماماً، وواضحة لحد ما، وغير واضحة على الإطلاق، وأعطيت أوزانا رقمية ٣، ٢، ١ على الترتيب ثم جمعت درجات الإجابات عن الأسئلة الثلاثة جمعاً جبرياً لتعبر عن درجة وضوح قواعد العمل.
- توافر تجهيزات العمل: قيس بثلاثة محاور تتضمن الإمكانيات التأثيثية، والتجهيزات التكنولوجية، والتجهيزات المكانية وذلك بسؤال مدير البنك عن درجة توافر وحالة وكفاية كل مكون من المكونات السابقة وكان على المبحوث الإختيار من ثلاث إجابات محددة في كل سؤال. وأعطيت الإجابات الأوزان الملائمة، ثم جمعت درجات الأسئلة التسعة جمعاً جبرياً لتعبر عن درجة توافر تجهيزات العمل.

- توافر الإمكانيات البشرية: قيست بقوة العمل الفعلية كقيمة مطلقة وذلك بإجمالى عدد العاملين بالبنك من محاسبين ومراجعين، وأخصائى تنمية، وإداريين، ومندوبى صرف، ومحصلين، وعمالة دائمة والذين يعملون فى البنك كل وقت العمل.
- درجة الإتصال الداخلى: تم قياسه من خلال محورين: أولهما محور أهمية عملية الإتصال والذي تم قياسه بمقياس يتكون من أربعة بنود تقيس مدى موافقة مدير البنك على زيادة إنتاجية شاغل الدور بمناقشته فى القرارات الخاصة بعمله، وإدراكية مردودات حسنة على البنك نتيجة مناقشة أمور البنك مع شاغلى المكنات الوظيفية فيه، وزيادة الأداء الوظيفى للعاملين بإجراء إختبار تقدم العمل الدورى للعاملين، وإخبار الآخرين بأهمية العمل المتميز منهم، وقد تراوحت الإجابات بين موافق بشدة وموافق وسيان ومعارض ومعارض بشدة، وأعطيت أوزانا رقمية ٥، ٤، ٣، ٢، ١ على الترتيب، وجمعت الدرجات لتعبر عن أهمية عملية الإتصال، وثانيهما محور فرص الإتصال والذي قيس بسؤالين: الأول: هل يعمل الموظفون فى البنك فى مكان واحد مع بعضهم البعض؟ وكانت الإجابة بنعم أو لا وأعطيت الدرجات ٢ أو ١ على الترتيب، والثانى تحديد عدد الموظفين العاملين فى غرفة واحدة، وتم التعبير عنه برقم مطلق، ثم جمع درجات المبحوث فى السؤالين بعد معايرة كل منهما لتعبر الدرجة عن فرص الإتصال، ثم جمع الدرجات المعيارية المحورين وتم تحويلها إلى قيم تائية لتعبر عن متغير درجة الإتصال الداخلى.
- مدى مناسبة سياسات المستويات العليا: قيس من إثنى عشرة بندا تعبر عن رأى مدير البنك فى مدى مناسبة القرارات والسياسات التى تتخذ على المستويات التنظيمية الأعلى لظروف البنك الحالية. وكانت الإجابة بمناسبة تماما، ومناسبة لحد ما، وغير مناسبة على الإطلاق، وأعطيت أوزانا رقمية ٣، ٢، ١ على الترتيب، ثم جمعت الدرجات لتعبر عن مدى مناسبة سياسات المستويات العليا.
- درجة المعاناة من المشاكل: قيس بعرض قائمة من المشاكل المكانية والتأثيرية، ومشاكل العمل البنكى، والمشاكل الإدارية، ومشاكل التسهيلات الإئتمانية، ومشاكل الرقابة التى بلغت إثنان وعشرون مشكلة. وطلب من المبحوث بيان مدى معاناة البنك الذى يديره من كل مشكلة بالإختبار بين أربعة إجابات هى شديدة، ومتوسطة، وخفيفة، ومعدومة. وأعطيت أوزانا رقمية ٤، ٣، ٢، ١ على الترتيب، وجمعت درجات المبحوث فى الإثنى عشر مشكلة لتعبر عن درجة المعاناة من المشاكل المنظمة. هذا وقد بلغت قيمة معامل ثبات المقياس (الفا) ٠،٩٣، وهى قيمة مرتفعة تدل على ثبات المقياس.
- التنشئة الوظيفية: هى المحصلة النهائية لسنة بنود هى عدد الدورات التى تلقاها مدير البنك خلال فترة عمله، ومدى موافقة البرامج التدريبية التى تلقاها مع إحتياجات العمل، ومدى إستفادة العاملين منها فى تحسين العمل بالبنك ومدى نقل خبرات المدير للعاملين بالبنك، ومدى وجود خطة تدريبية لإعداد الموظفين الجدد، ومدى تسكين الموظفين بالمكنات التى تلقوا بخصوصها التدريب. وقد طلب من كل مبحوث الإجابة عن كل بند بالإختبار بين خمس إجابات تختلف من بند إلى آخر حسب صياغته. وأعطيت الإجابات

الخمس أوزانا رقمية ٥، ٤، ٣، ٢، ١، وجمعت درجة البنود الستة بعد معايرتها لتعبر عن درجة التشبث الوظيفية.

- الإنغماس الوظيفي: قيس بمحورين: أولهما يتعلق بمدى إقتناع المبحوث بجوانب العمل الوظيفي متمثلاً في الوقت المخصص للعمل، وفوائد العمل الظاهرة للمجتمع المحلي، والتقدم في تحقيق الأهداف، وإهتمامه بالعمل حالياً مقارنة ببداية الخدمة. وكانت الإجابات على مقياس مندرج يتراوح بين مقتنع، مقتنع لحد ما، غير مقتنع، وأعطيت الدرجات ٣، ٢، ١ على الترتيب، أما ثانيهما فقد تكون من إثنى عشر عبارة تتعلق بالأهمية النسبية للعمل في حياة المبحوث. وتدرجت الإجابات عليها بين موافق تماماً، موافق، موافق لحد ما، غير موافق، غير موافق على الإطلاق، وأعطيت لها الأوزان الرقمية ٥، ٤، ٣، ٢، ١ على الترتيب، وجمعت درجات بنود كل محور على حده للحصول على الدرجة الكلية للمحور ثم جمعت درجات المحورين بعد معايرة كل منهما للحصول على درجة الإنغماس الوظيفي.

- الإنتقائية في التعيين: قيس من خلال أربعة بنود تتعلق بمدى توافر الشروط الفنية المطلوبة في المبحوث من حيث التعليم والخبرة والنشأة والتخصص وأعطيت الإجابات الأوزان المناسبة في جمعت درجات البنود بعد معايرتها لتعبر عن درجة الإنتقائية في التعيين.

- الرسمية: قيس بمقياس يتكون من تسعة بنود تتعلق بإتخاذ القرارات وفق الوضع المنظمي، وتحديد المسؤوليات الوظيفية، وتطبيق القواعد القانونية في العمل، واللجوء للوائح، ومطابقة الإجراءات مع القواعد. وتراوحت الإجابات بين دائماً، وغالباً، وأحياناً، ونادراً، وأعطيت أوزانا رقمية ٤، ٣، ٢، ١ على الترتيب، وجمعت درجات المبحوث لتعبر عن درجة الرسمية.

- الإبتكارية: قيس بعدد البرامج الجديدة التي إستحدثها أو شارك فيها مدير البنك في الخمس سنوات السابقة كرقم مطلق.

- اللامركزية: قيس بمحورين رئيسيين أولهما درجة التحرر من ضغوط السلطات الأعلى عند إتخاذ قرارات سير العمل في البنك، وثانيهما درجة مشاركة العاملين في إتخاذ قراراته، وتدرجت الإجابات بين بدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة ضعيفة، وأعطيت أوزانا رقمية ٣، ٢، ١ على الترتيب، وجمعت درجات إجابات كل محور على حده جمعاً جبرياً، ثم جمعت درجات المحورين بعد معايرتهما لتعبر عن درجة اللامركزية.

#### تحليل البيانات:

استخدمت الدرجات المعيارية والثائية لمعايرة بعض المتغيرات المركبة المختلفة في وحدات قياسها، كما استخدم معامل الارتباط البسيط، وتحليل الإنحدار الخطي للمتعدد التدرجي الصاعد (Forward solution) Step-wise multiple regression للتعرف على أهم محددات فعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعي والوقوف على الأهمية النسبية لكل من هذه المحددات، وكذا استخدم معامل ثبات كرومباخ (الفنا) Reliability Coefficient لتقدير مدى إتساق المكونات الداخلية للمتغيرات المركبة واستخدم إختبار

"ف" واختبار "ت" لإختبار معنوية العلاقات، وتم التحليل باستخدام الحاسب الآلى بالإستعانة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية المعروفة باسم SPSS version (10) فى المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

### الفروض البحثية:

بناء على الإستعراض المرجعى وما كشفت عنه نتائج الدراسات السابقة ووفقاً لأهداف البحث، فقد صيغ فرضين نظريين موداهما:

١- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين كل من: عمر البنك، والنطاق الإشرافى له، والنطاق الحيازى، والمستوى الإدارى والتنظيمى، ودرجة وضوح قواعد العمل، ومدى توافر تجهيزات العمل، ودرجة توافر الإمكانيات البشرية، ودرجة الإتصال الداخلى، والتنشئة الوظيفية، والإنغماس الوظيفى، والإنتقائية فى التعيين، والرسمية، والإبتكارية، واللامركزية - كل على حده- وبين درجة فعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعى، بينما توجد علاقة ارتباطية عكسية بين درجة المعاناة من المشاكل وبين فعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعى.

٢- يسهم كل من المتغيرات المستقلة - سالفه الذكر- إسهاماً معنوياً متفرداً فى تفسير التباين فى متغير فعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعى.

## النتائج ومناقشتها

### أولاً: مستوى فعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعى:

عند تقسيم المدى الفعلى لدرجات كل مقياس من مقاييس الفعالية المنظمة إلى ثلاثة مستويات لوصفها فقد إتضح من البيانات الواردة بجدول رقم (١) أن منوال التوزيع التكرارى لبنوك التنمية والإئتمان الزراعى وفق مستويات محاور الفعالية البنكية الكلية لازال دون المستوى المرغوب لمواكبة سياسات التحرر الإقتصادى المصرى. حيث وجد أن منوال توزيع البنوك المدروسة يقع فى الفئة المنخفضة بنسبة ٥٣,١% من البنوك وفق جدول رقم (١): توزيع بنوك التنمية والإئتمان الزراعى وفق مستويات محاور الفعالية البنكية

البيان	منخفض		متوسط		مرتفع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
القدرة على التكيف	٧٧	٥٣,١	٤٧	٣٢,٤	٢١	١٤,٥
الإنتاجية والكفاءة الإقتصادية	٢٩	٢٠,٠	١٠٨	٧٤,٥	٨	٥,٥
درجة تحقيق الأهداف	٢٤	٣٦,٦	١١٧	٧٩,٧	٤	٢,٨
درجة الرضا الوظيفى	٦٧	٤٦,٢	٤١	٢٨,٣	٣٧	٢٥,٥
الفعالية البنكية الكلية	٤٩	٣٣,٨	٧٨	٥٣,٨	١٨	١٢,٤

القدرة على التكيف، وأن ٤٦,٢% من البنوك يقع في الفئة المنخفضة وفق درجة الرضا الوظيفي، كما أن منوال توزيع البنوك المدروسة يقع في الفئة المتوسطة بنسبة ٧٤,٥% وفق الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية، وبنسبة ٧٩,٧% وفق درجة تحقيق الأهداف، وبنسبة لمقياس الكفاءة البنكية الكلية يقع منوال التوزيع في فئة الفعالية المتوسطة بنسبة ٥٣,٨%. وجدير بالذكر أن نسبة بنوك القرى بالعينة التي تتمتع بمستوى فعالية مرتفع قليلة نسبياً ولا تتجاوز ربع عدد البنوك في العينة.

### ثانياً: العلاقات الثنائية بين المتغيرات وفعالية بنوك القرى:

عند استخدام أسلوب تحليل الارتباط البسيط يتضح من البيانات الواردة بجدول رقم (٢) أن قيم معاملات الارتباط البسيط بين عمر البنك من ناحية وكل من محوري الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية، والفعالية البنكية الكلية من ناحية أخرى تبلغ ٠,٢٦٩، ٠,٢٥٨، على الترتيب. وهما قيمتان موجبتان معنويتان إحصائياً عند المستوى الإحتمالي ٠,٠١، بينما وجد أن قيم معاملات الارتباط البسيط بين عمر البنك وكل من درجة التكيف البنكي، ودرجة تحقيق الأهداف، ودرجة الرضا الوظيفي غير معنوية إحصائياً عند أي مستوى إحتمالي.

جدول رقم (٢): العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة ومقاييس فعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعي

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	القدرة على التكيف	الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية	درجة تحقيق الأهداف	درجة الرضا الوظيفي	درجة الفعالية البنكية الكلية
عمر البنك	٠,٠٨٧	٠,٠٨٧	٠,٠٢٢	٠,١٣١	٠,٢٥٨	٠,٢٦٩
النطاق الإشرافي للبنك	٠,٠٩٩	٠,٠٩٩	٠,٠٧٨	٠,٢٥٩	٠,٢٩٤	٠,٢٧٧
النطاق العياري	٠,٠٧٣	٠,٠٧٣	٠,٢١٢	٠,٠٨٢	٠,٣٢٣	٠,٢٨٣
المستوى الإداري والتنظيمي للبنك	٠,١١٧	٠,١١٧	٠,٣٤٥	٠,٢٠٥	٠,٣١٧	٠,٢٣٠
وضوح قواعد العمل	٠,٠٤١٣	٠,١٢٩	٠,٠١١	٠,٠٤٠	٠,١٣٧	٠,١٢٩
توافر تجهيزات العمل	٠,٠٣١٨	٠,٠٢١٩	٠,٠٢١	٠,١٣٢	٠,٣٤١	٠,٢١٩
توافر الإمكانيات البشرية	٠,٠٦٨	٠,١٠٢	٠,٣٨٤	٠,١٩٨	٠,٢٠١	٠,١٠٢
درجة الاتصال الداخلي	٠,٠١٩	٠,١٤٨	٠,٠٤٦	٠,٠٩١	٠,٢٨٨	٠,١٤٨
مدى مناسبات سياسات المستويات العليا	٠,٠٢٢٧	٠,١١٢	٠,٣٥٢	٠,١٧٥	٠,٣٣٣	٠,١١٢
درجة المعاناة من المشاكل	٠,٠٧٨-	٠,٢٧٧-	٠,٣٢٥-	٠,١٥٦-	٠,٢٨٢-	٠,٢٧٧-
التشكك الوظيفية	٠,٠٣٧٢	٠,١٤٢	٠,٠٣٣	٠,٢٧١	٠,٢٩١	٠,١٤٢
الإتغصان الوظيفي	٠,١٤٠	٠,١٥٠	٠,٣٥٧	٠,٣٤٧	٠,٣٩٤	٠,١٥٠
الانتقائية في التعيين	٠,٠١٣	٠,٠٠٣	٠,٢٥٩	٠,٠٦٩	٠,١٤٧	٠,٠٠٣
الرسمية	٠,٠٩٧	٠,١٤١	٠,١٨٤	٠,٢٩٤	٠,٣٩٢	٠,١٤١
الابتكارية	٠,٠٢٥	٠,١١٩	٠,٠١٧	٠,١١٢	٠,١٣٦	٠,١١٩
اللامركزية	٠,٠١٧٨	٠,٠٣٣٢	٠,٠٧٣	٠,١٧٥	٠,١١٣	٠,٠٣٣٢
معامل الارتباط المتعدد	٠,٠٥٣٨	٠,٠٦٠٢	٠,٠٥٣٣	٠,٠٦٥٤	٠,٠٧٤٥	٠,٠٥٣٨
معامل التحديد	٠,٢٩٠	٠,٣٦٣	٠,٢٨٤	٠,٤٢٨	٠,٥٥٥	٠,٢٩٠
قيمة ومعنوية ت*	٠,٠٣٠٦٣	٠,٠٤٠٥١	٠,٠٣٠١٧٤	٠,٠٥٠٩٩١	٠,٠٩٩٩٣	٠,٠٣٠٦٣

\* معنوي عند المستوى الإحتمالي ٠,٠٥

\*\* معنوي عند المستوى الإحتمالي ٠,٠١

كما بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين النطاق الإشرافي للبنك وكل من الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية، ودرجة الرضا الوظيفي، والفعالية البنكية الكلية ٠,٢٧٧،

٠٠,٢٥٩ ، ٠,٢٩٤ على الترتيب. وهى قيم موجبة ومعنوية إحصائياً عند المستوى الإحتمالى ٠,٠٠١. بينما وجد أن قيم معاملى الارتباط البسيط بين النطاق الإشرافى للبنك وكل من درجة التكيف، ودرجة تحقيق الأهداف غير معنويان.

كما وجد أن قيم معاملات الارتباط البسيط بين النطاق الحيازى للبنك وبين كل من الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية، ودرجة تحقيق الأهداف، والفعالية البنكية الكلية تبلغ قيم ٠,٢٨٣ ، ٠,٢١٢ ، ٠,٣٢٣ على الترتيب. وهى قيم موجبة ومعنوية إحصائياً عند المستوى الإحتمالى ٠,٠٠١. بما يشير إلى ارتباط النطاق الحيازى للبنك ارتباطاً طردياً بمقياسى الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية، ودرجة تحقيق الأهداف، ومتغير الفعالية البنكية الكلية. وكذلك وجد أن قيم معاملات الارتباط البسيط بين المستوى الإدارى والتنظيمى للبنك وبين كل من الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية، ودرجة تحقيق الأهداف، ودرجة الرضا الوظيفى، والفعالية البنكية الكلية تبلغ قيم ٠,٠٢٣ ، ٠,٣٤٥ ، ٠,٢٠٥ ، ٠,٣١٧ على الترتيب. بما يشير إلى ارتباط المستوى الإدارى والتنظيمى للبنك ارتباطاً معنوياً بمقياسى الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية، ودرجة تحقيق الأهداف، ودرجة الرضا الوظيفى، وبمتغير الفعالية البنكية الكلية.

كما وجد أن متغير وضوح قواعد العمل لا يرتبط ارتباطاً معنوياً إلا بمقياس درجة التكيف البنكى، حيث تبلغ قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ٠,٤١٣. فى حين أن متغير توافر تجهيزات العمل يرتبط ارتباطاً معنوياً موجباً بمقياسى درجة التكيف البنكى والإنتاجية والكفاءة الاقتصادية حيث تبلغ قيم معاملى ارتباط بسيط قدرهما ٠,٣١٨ ، ٠,٢١٩ على الترتيب. كما يرتبط ارتباطاً معنوياً موجباً بمتغير الفعالية البنكية الكلية حيث بمعامل ارتباط بسيط قدره ٠,٣٤١. وكذا يتضح أن قيمتا معامل الارتباط البسيط بين توافر الإمكانيات البشرية وبين مقياسى درجة تحقيق الأهداف، ودرجة الرضا الوظيفى تبلغان ٠,٣٨٤ ، ٠,١٩٨ على الترتيب. وأن قيمة معامل الارتباط البسيط بين توافر الإمكانيات البشرية والفعالية البنكية الكلية تبلغ ٠,٢٠١ وهى قيم موجبة ومعنوية إحصائياً عند المستوى الإحتمالى ٠,٠٠٥ على الأقل. أما متغير الإتصال الداخلى فقد يرتبط ارتباطاً معنوياً بمتغير الفعالية البنكية الكلية كمتغير مركب حيث بلغ قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ٠,٢٨٨ وهى قيمة معنوية عند المستوى الإحتمالى ٠,٠٠١. فى حين أن متغير مناسبة سياسات المستويات العليا قد يرتبط ارتباطاً معنوياً بمحورى درجة التكيف البنكى، ودرجة تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى متغير الفعالية البنكية الكلية كمتغير مركب حيث بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط ٠,٢٢٧ ، ٠,٣٥٢ ، ٠,٣٣٣ على الترتيب.

أما متغير درجة المعاناة من المشاكل فقد يرتبط ارتباطاً معنوياً سالباً بمقياسى الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية، ودرجة تحقيق الأهداف بالإضافة إلى متغير الفعالية البنكية كمتغير مركب حيث بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط -٠,٢٧٧ ، -٠,٣٢٥ ، -٠,٢٨٢ على الترتيب. وهى قيم معنوية عند المستوى الإحتمالى ٠,٠٠١ على الأقل. وأن متغير التنشئة الوظيفية قد يرتبط ارتباطاً معنوياً موجباً بمقياسى التكيف البنكى، ودرجة الرضا الوظيفى، بالإضافة إلى متغير الفعالية البنكية الكلية كمتغير مركب. حيث بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط ٠,٢٧٣ ، ٠,٢٧١ ، ٠,٢٩١ على الترتيب. وهى قيم معنوية عند

المستوى الإحتمالى ٠,٠١ على الأقل. وكذا فإن متغير الإنغماس الوظيفى قد ارتبط ارتباطاً بمقياسى درجة تحقيق الأهداف، ودرجة الرضا الوظيفى بالإضافة إلى متغير الفعالية البنكية الكلية. حيث بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط ٠,٣٥٧، ٠,٣٤٧، ٠,٢٩٤ على الترتيب، وهى قيم معنوية عند المستوى الإحتمالى ٠,٠١ على الأقل. أما متغير الإنتقائية فى التعيين فقد ارتبط ارتباطاً إحصائياً معنوياً موجباً بدرجة تحقيق الأهداف حيث بلغ قيمة معامل الارتباط البسيط ٠,٢٥٩، وهى قيمة معنوية عند المستوى الإحتمالى ٠,٠١. فى حين أن متغير الرسمية قد ارتبط ارتباطاً معنوياً بمقياس درجة الرضا الوظيفى وبمتغير الفعالية البنكية الكلية حيث بلغ قيم معامل الارتباط البسيط ٠,٢٩٤، ٠,٣٩٢ على الترتيب. وهى قيم معنوية عند المستوى الإحتمالى ٠,٠١. أما متغير اللامركزية فقد ارتبط بمقياس الإنتاجية والكفاءة الإقتصادية بمعامل ارتباط بسيط قيمته ٠,٣٣٢ وهى قيمة معنوية إحصائياً عند المستوى الإحتمالى ٠,٠١ على الأقل. وهذه النتائج فى مجملها تؤيد قبول الفرض البحثى الأول جزئياً حيث بينت أن كل متغير مستقل يرتبط بمقياس واحد على الأقل من مقاييس فعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعى بإستثناء متغير الابتكارية الذى لم يرتبط بأى من مقاييس فعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعى.

وبإستخدام نموذج التحليل الإرتباطى والإنحدارى التدرجى Step-wise للوقوف على أهم المتغيرات ذات الإسهام المعنوى فى تفسير التباين فى فعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعى بعينة البحث فقد أوضحت النتائج الواردة بجدول رقم (٣) ما يلى:

- إن متغيرى التنشئة الوظيفية وتوافر الإمكانيات البشرية يسهمان إسهاماً معنوياً فى تفسير القدرة على التكيف ويفسران ١٣,٧% من التباين، حيث أن متغير التنشئة الوظيفية قد فسر ٨,٥% من التباين ولقد أضاف متغير توافر الإمكانيات البشرية تفسير ٥,٢% من التباين فى قدرة البنك على التكيف.

- أن ثلاثة متغيرات هى اللامركزية وعمر البنك والمستوى الإدارى والتنظيمى قد أسهموا إسهاماً معنوياً متفرداً فى تفسير التباين فى درجة الإنتاجية والكفاءة الإقتصادية، إذ أن متغير اللامركزية قد فسر وحده ١٠,٤% من التباين، وأضاف متغير عمر البنك تفسير ٦,١% من التباين، أما متغير المستوى الإدارى والتنظيمى فقد أضاف تفسير ٤,٧% من التباين فى درجة الإنتاجية والكفاءة الإقتصادية، وبذلك فإن المتغيرات الثلاثة مجتمعة تفسر ٢١,٢% من التباين.

- أن خمسة متغيرات هى درجة مناسبة سياسات المستويات العليا، والنطاق الحيازى للبنك، والإنتقائية فى التعيين، ودرجة الإتصال الداخلى، والإنغماس الوظيفى أسهموا إسهاماً معنوياً فى تفسير التباين فى درجة تحقيق الأهداف. ووجد أن متغير مناسبة سياسات المستويات العليا قد فسر ١٢,٤% من التباين، وأضاف متغير النطاق الحيازى للبنك تفسير ٥,٢% من التباين، ومتغير الإنتقائية الوظيفية أضاف شرح ٣,٥% من التباين، وساهم متغير درجة الإتصال الداخلى بتفسير ٢,٧% من التباين، وأخيراً فقد أضاف متغير الإنغماس الوظيفى شرح وتفسير ٢,٣% من التباين فى درجة تحقيق الأهداف، وبذلك فإن المتغيرات الخمسة مجتمعة تفسر ٢٦,١% من التباين فى درجة تحقيق الأهداف.

جدول رقم (٣): نتائج تحليل الإحذار المتعدد التدرجى الصاعد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة ومحاور فعالية بنوك التنمية والإئتمان الزراعي

المتغيرات البحثية	معامل الإحذار الجزئى	معامل الإحذار الجزئى المعياري	% للتباين المفسر	% للتراكمية للتباين المفسر	قيمة ت*	مستوى المعنوية
- قدرة البنك على التكيف التشئنة الوظيفية توافر الإمكانيات البشرية	٠,٢٣٨ ٠,١٥٤	٠,٣٦٨ ٠,٢٨١	٠,٠٨٥ ٠,٠٥٢	٠,٠٨٥ ٠,١٣٧	**٤,٧٥٥ **٢,٣١٨	٠,٠٠ ٠,٠٢٥
- الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية اللامركزية عمر البنك المستوى الإداري والتنظيمي	٠,٥٦٥ ٠,١٧١ -٠,٠٠٨	٠,٢٨٧ ٠,٣٣٦ -٠,٢٣٤	٠,١٠٤ ٠,٠٦١ ٠,٠٤٧	٠,١٠٤ ٠,١٦٥ ٠,٢١٢	**٣,٨١٦ **٤,١٤٥ **٢,٨٩٤-	٠,٠٠ ٠,٠٠ ٠,٠٠٤
- تحقيق الأهداف: مدى مناسبة سياسات المستويات العليا النطاق الحيازي البنكي الإنتقائية فى التعيين درجة الإتصال الداخلى الإئتماس الوظيفي	٠,٣٣٦ ٠,٠٠٩ ٠,٢٠١ ٠,١٩٨ ٠,٠٨٧	٠,٣٢٧ ٠,٢٨٩ ٠,٢١٢ ٠,٣٣١ ٠,٢٤١	٠,١٢٤ ٠,٠٥٢ ٠,٠٣٥ ٠,٠٢٧ ٠,٠٢٣	٠,١٢٤ ٠,١٧٦ ٠,٢١١ ٠,٢٣٨ ٠,٢٦١	**٤,١٨٧ **٢,٨٧٢ **٢,٨٤٣ **٣,٠٣٤ *٢,٠٢٧	٠,٠٠٠ ٠,٠٠٥ ٠,٠٠٥ ٠,٠٠٣ ٠,٠٤٥
- الرضا الوظيفي: درجة المعاناة من المشاكل الإنتقائية فى التعيين اللامركزية عمر البنك الإئتماس الوظيفي النطاق الإشرافي للبنك المستوى الإداري والتنظيمي	-٠,١٤٦ ٠,٥٣٢ ٠,٧٠٢ ٠,١٥١ ٠,٣٥٥ ٠,٣٤٦ -٠,٣٨٦	-٠,٦٥١ ٠,٣٩٦ ٠,٢٩٣ ٠,١٤١ ٠,٧٢٧ ٠,٦٩٩ -٠,٣٢٢	٠,١١٠ ٠,٠٨٥ ٠,٠٧٣ ٠,٠٣٣ ٠,٠٢٩ ٠,٠٢٩ ٠,٠٢٥	٠,١١٠ ٠,١٩٥ ٠,٢٦٨ ٠,٣٠١ ٠,٣٣٠ ٠,٣٥٩ ٠,٣٨٤	**٣,٨٥٥- **٥,٢١٥ **٤,٠٩٦ **٢,٠٥٧ **٥,٢٢١ **٥,٥٩٥ **٣,٥٠٦-	٠,٠٠ ٠,٠٠ ٠,٠٠ ٠,٠٤٢ ١,٠٠٠ ٠,٠٠ ٠,٠٠١
- الفعالية المنظمة البنكية: الرسمية مدى مناسبة سياسات المستويات العليا التشئنة الوظيفية درجة المعاناة من المشاكل عمر البنك الإبتكارية النطاق الحيازي البنكي	٠,١٣٢ ٠,١٧٥ ٠,١٠٢ -٠,١٠١ ٠,٠٠٨ ٠,٠٠٩ ٠,٠٠١	٠,٣١٨ ٠,٢٨٩ ٠,٢٠٦ -٠,٢٥٨ ٠,٣٣٨ ٠,١٧٨ ٠,١٨٢	٠,١٥٤ ٠,١١٨ ٠,٠٧٠ ٠,٠٦٦ ٠,٠٣٨ ٠,٠٢٧ ٠,٠٢٢	٠,١٥٤ ٠,٢٧٢ ٠,٣٤٢ ٠,٤٠٨ ٠,٤٤٦ ٠,٤٧٣ ٠,٤٩٥	**٤,٨١٥ **٤,٢٧١ **٣,٣٣٤ **٣,٦٢٣- **٤,٤٩٣ **٢,٧٥٩ **٢,٤٢٨	٠,٠٠ ٠,٠٠ ٠,٠٠ ٠,٠٠ ٠,٠٠٧ ٠,٠٠٧ ٠,٠١٦

\* معنوى عند مستوى إحتمالى ٠,٠٠٥ ، \*\* معنوى عند مستوى إحتمالى ٠,٠٠١

- أن سبعة متغيرات هي درجة المعاناة من المشاكل، والإنتقائية فى التعيين، واللامركزية، وعمر البنك، والإئتماس الوظيفي للبنك، والنطاق الإشرافي للبنك، والمستوى التنظيمي للبنك قد أسهموا إسهاما معنويا فى تفسير التباين فى درجة الرضا الوظيفي. ولقد وجد أن متغير درجة المعاناة من المشاكل فسر ١١% من التباين، ولقد أضاف متغير الإنتقائية فى التعيين تفسير ٨,٥% من التباين، وأضاف متغير اللامركزية شرح ٧,٣% من التباين، بينما متغير عمر البنك فقد أضاف تفسير ٣,٣% من التباين، ومتغير الإئتماس الوظيفي شرح ٢,٩% من التباين، وكذا متغير النطاق الإشرافي للبنك الذى أضاف تفسير ٢,٩% من التباين، ثم متغير المستوى الإداري والتنظيمي للبنك الذى أضاف تفسير ٢,٥%



من التباين في درجة الرضا الوظيفي، وبذلك أن المتغيرات السبعة مجتمعة تفسر ٣٨,٤% من التباين في درجة الرضا الوظيفي.

- أن سبعة متغيرات هي الرسمية، ومناسبة سياسات المستويات العليا، ولتنشئة الوظيفية، ودرجة المعاناة من المشاكل، وعمر البنك، والإبتكارية، والنطاق الحيازي للبنك قد أسهموا إسهاماً معنوياً تفسير التباين في الفعالية المنظمية البنكية الكلية، ولقد وجد أن متغير الرضا تفسر ١٥,٤% من التباين، وأضاف متغير مناسبة سياسات المستويات العليا تفسير ١١,٨% من التباين، أما متغير التنشئة الوظيفية فقد تفسر ٧% من التباين، فمتغير درجة المعاناة من المشاكل حيث شرح ٦,٦% من التباين، بينما عمر البنك قد أضاف تفسير ٣,٨% من التباين، ومتغير الإبتكارية أضاف شرح ٢,٧% من التباين، ثم متغير النطاق الحيازي للبنك أضاف تفسير ٢,٢% من التباين في درجة الفعالية المنظمية البنكية الكلية، وبذلك فإن المتغيرات السبعة مجتمعة تفسر ٤٩,٥% من التباين في درجة الفعالية المنظمية الكلية.

وهذه النتائج تؤيد قبول الفرض البحثي الثاني جزئياً حيث أن بعض المتغيرات المستقلة (وليس كلها) قد أسهمت في تفسير التباين في مقاييس فعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعي.

تالياً: درجة المعاناة من المشاكل المعوقة لتطوير البنوك وأداء عملها التنموي:

أوضحت البيانات الواردة بجدول (٤) بصفة عامة أن درجة المعاناة الكلية من المشكلات وفقاً لرؤية المبحوثين شديدة بنسبة ٣١,٧%. ومتوسطة بنسبة ٢٣,٩%. وخفيفة بنسبة ٢٠,٩%. ولا تمثل مشكلة بنسبة ٢٣,٥%. ويشئ أكثر تفصيلاً وللوقوف على الأهمية النسبية لكل مشكلة من المشكلات التي قيست من خلالها أبعاد درجة المعاناة فقد استخدمت الدرجة المتوسطة لرأى المبحوثين. وقد إتضح أن هناك مشكلات تحتل مراتب متقدمة من بين المشكلات الإثنان والعشرين بصفة عامة. حيث تأتي مشكلات ضعف موارد التمويل البنكي، وسوء حالة مبنى البنك، وضيق الحيز المكاني للبنك، وعدم كفاية الميزانية البنكية للتمويل في المقدمة من حيث درجة المشكلات، وذلك بدرجات فوق متوسطة تبلغ ٢,١٧، ٢,١٤، ٢,١٢، ٢,٠١ درجة لكل من تلك المشكلات على الترتيب. في نفس الوقت نجد أن مشكلة نقص التدريب الوظيفي للعاملين تقع في المرتبة الخامسة وبدرجة متوسطة ١,٩٧ درجة، يليها مشكلة غياب معايير الإنتقائية الوظيفية وبدرجة متوسطة ١,٨٨ درجة، ثم مشكلة نقص خبرات العاملين بدرجة متوسطة ١,٨٨ درجة، فمشكلة قلة المساحة المخزنية البنكية بدرجة متوسطة ١,٨٧ درجة، ومشكلة نقص الأدوات والمعدات البنكية بدرجة متوسطة ١,٨٦ درجة، ومشكلة نقص الصيانة الدورية للتجهيزات بنفس الدرجة ومشكلة ظاهرة الرسوب الوظيفي فقد احتلت الترتيب الإحدى عشر بدرجة متوسطة ١,٨٤ درجة، وأما مشكلة النزاع الكيدي بين العاملين فقد احتلت المرتبة الثانية عشر بدرجة متوسطة ١,٧ درجة، ومشكلة صعوبة الإتصال بالجهات العليا بدرجة متوسطة ١,٦٦ درجة، فمشكلة مكان البنك غير مناسب بدرجة متوسطة ١,٦ درجة، يليها مشكلة عدم توافر الشروط الصحية بمبنى البنك بدرجة متوسطة ١,٥٧، ثم مشكلة طريق البنك غير ممهد بدرجة متوسطة ١,٤١ درجة، في حين مشكلة غياب

التسويق بين البنك وغيره من المنظمات الريفية قد إحتلت الترتيب السابع عشر بدرجة متوسطة بلغت ١,٢٤ درجة، يليها مشكلة مخاطر عدم الأمان في المكان بدرجة متوسطة ١,١٩ درجة، أما مشكلة نقص وسائل المواصلات فقد إحتلت الترتيب التاسع عشر بدرجة متوسطة ١,١٤ درجة، يليها في الترتيب العشرين مشكلة الإفراط في الرقابة البنكية بدرجة متوسطة ١,١ درجة، وأخيراً تأتي مشكلتي تقلب الأدوار القيادية، ونقص الجزاءات الرادعة في المؤخرة وبدرجة متوسطة بلغت ٠,٩٤ درجة، درجة ٠,٨٨ على الترتيب.

جدول رقم (٤): توزيع المبحوثين وفقاً لرؤيتهم لدرجة المعاناة من المشاكل المعوقة لتطوير بنوك التنمية والإئتمان الزراعي

الدرجة المرجحة	معدومة		خفيفة		متوسطة		شديدة		درجة المعاناة	المشكلة
	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن		
٢,١٧	١١,١	١٦	١٧,٢	٢٥	١٥,٩	٢٣	٥٥,٩	٨١	١	ضعف موارد التمويل البنكي
٢,١٤	١٠,٣	١٥	٢١,٤	٣١	٢٦,٢	٣٨	٤٢,١	٦١	٢	سوء حالة مبنى البنك
٢,١٢	١٠,٣	١٥	١١,٧	١٧	٣٣,٨	٤٩	٤٤,١	٦٤	٣	ضيق الحيز المكاني للبنك
٢,٠١	١٣,١	١٩	١٩,٣	٢٨	٢٠,٧	٣٠	٤٦,٩	٦٨	٤	عدم كفاية الميزانية البنكية للتمويل
١,٩٧	١١,١	١٦	١٨,٦	٢٧	٣٣,١	٤٨	٣٧,٢	٥٤	٥	نقص التدريب الوظيفي للعاملين
١,٩٤	٩,٦	١٤	٢١,٤	٣١	٣٣,٨	٤٩	٣٥,٢	٥١	٦	غياب معايير الإبتقائية الوظيفية
١,٨٨	١٤,٥	٢١	١٨,٦	٢٧	٣١,٠	٤٥	٣٥,٩	٥٢	٧	نقص خبرات العاملين
١,٨٧	١٦,٦	٢٤	٢٠,٧	٣٠	٢٢,١	٣٢	٤٠,٧	٥٩	٨	قلة المساحة المخزنية البنكية
١,٨٦	١٧,٢	٢٥	١٦,٦	٢٤	٢٩,٧	٤٣	٣٦,٦	٥٣	٩	نقص الأدوات والمعدات البنكية
١,٨٦	١٥,٩	٢٣	٢١,٤	٣١	٢٣,٤	٣٤	٣٩,٣	٥٧	١٠	نقص الصيانة الدورية للتجهيزات
١,٨٤	١٥,٩	٢٣	١٩,٣	٢٨	٢٩,٧	٤٣	٣٥,٢	٥١	١١	ظاهرة الرسوب الوظيفي
١,٧٠	٢٠,٠	٢٩	٢٢,١	٣٢	٢٦,٢	٣٨	٣١,٧	٤٦	١٢	التفراع الكيدي بين العاملين
١,٦٦	٢٧,٦	٤٠	١٢,٤	١٨	٢٦,٩	٣٩	٣٣,١	٤٨	١٣	صعوبة الإتصال بالجهات العليا
١,٦٠	٢٥,٥	٣٧	١٨,٦	٢٧	٢٦,٢	٣٨	٢٩,٧	٤٣	١٤	مكان البنك غير مناسب
١,٥٧	١٩,٣	٢٨	٣٢,٤	٤٧	٢٠,٧	٣٠	٢٧,٦	٤٠	١٥	عدم توافر الشروط الصحية بالمبنى
١,٤١	٢٢,٨	٣٣	٣١,٠	٤٥	٢٦,٩	٣٩	١٩,٣	٢٨	١٦	طريق البنك غير ممهد
١,٢٤	٤٥,٥	٦٦	١١,٠	١٦	١٧,٢	٢٥	٢٦,٢	٣٨	١٧	غياب التنسيق بين البنك والمنظمات
١,١٩	٤٤,١	٦٤	١٥,٢	٢٢	١٧,٩	٢٦	٢٢,٨	٣٣	١٨	مخاطر عدم الأمان في المكان
١,١٤	٣٥,٢	٥١	٢٩,٧	٤٣	٢٠,٧	٣٠	١٤,٥	٢١	١٩	نقص وسائل المواصلات
١,١٠	٥٠,٣	٧٣	١٢,٤	١٨	١٤,٥	٢١	٢٢,٨	٣٣	٢٠	الإفراط في الرقابة البنكية
٠,٩٤	٣٨,٦	٥٦	٣٣,١	٤٨	١٦,٦	٢٤	١١,٧	١٧	٢١	تقلب الأدوار القيادية
٠,٨٨	٤٢,٨	٦٢	٣٥,٩	٥٢	١٢,٤	١٨	٨,٩	١٣	٢٢	نقص الجزاءات الرادعة
١,٦١	٢٣,٥	٣٥	٢٠,٩	٦٦٧	٢٣,٩	٧٦٢	٣١,٧	١٠١١		درجة المعاناة الكلية

وتكشف هذه النتائج عن أن نحو ثلث بنوك التنمية والإئتمان الزراعي تعاني بشدة من المشاكل المعوقة لتطورها وتفعيل دورها التتموي في المجتمعات الريفية، وأن نحو نصف البنوك تعاني من تلك المشكلات بدرجة أقل، في حين أن نسبة البنوك التي لاتعاني من المشكلات تقل عن ربع عدد البنوك المدروسة. وأن إسهام بنوك التنمية والإئتمان

الزراعى تتطلب خلق مناخ ثرى خصب لحل هذه المشكلات ورفع المعاناة عن تلك المنظمة ذات الدور الفعال فى عمليات التمويل والإئتمان الزراعى وتحسين جودة الحياة فى البيئة الريفية.

فى ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يوصى بما يلى:

- ١- لوحظ أثناء تجميع البيانات أن معظم بنوك القرى لا توجد لها مبانى ملك ولكنها عبارة عن عقار مؤجر من الجمعيات التعاونية الزراعية والقليل شقق مؤجرة من الأهالى، كما إتضح أن نسبة كبيرة منها تعاني من سوء حالة المبنى، وضيق الحيز المكاني، وقلة المساحة المخزنية. لذا يوصى بسرعة إنشاء مقار حديثة ملك ومجهزة بالألات والمعدات الحديثة للميكنة حتى يتمكن العاملون من أداء عملهم.
- ٢- تشير نتائج الدراسة إلى أهمية صفات وإعداد مديرى بنوك التنمية والإئتمان الزراعى ولذا فلن هناك ضرورة إنتقاء مديرى البنوك والوظائف الإدارية وتدريبهم وزيادة قدراتهم الإبداعية والإفتاحية، مع منحهم مزيد من تفويض السلطات لإتخاذ القرارات الخاصة بإدارة البنوك ومحاسبتهم على ضوء القواعد المنظمة للعمل البنكى.
- ٣- ضرورة العمل على سرعة مواجهة وحل المشكلات الإدارية، والفنية، والمالية التى تواجه البنوك مع التركيز على توجيه دفعة قوية لمواجهة المشكلات التمويلية حتى تتمكن بنوك التنمية والإئتمان الزراعى من تقديم التسهيلات الإئتمانية وتيسير الإتصال الداخلى لزيادة قدرة البنك على تحقيق أهدافه، وزيادة درجة التكيف مع البيئة المحيطة وتحقيق متطلبات التنمية الريفية المستدامة.
- ٤- تؤكد النتائج على دعم الإتجاه الذى سار فيه البنك الرئيسى للتنمية والإئتمان الزراعى والخاص بضم بعض بنوك القرى صغيرة الحجم حيث أن زيادة النطاق الحيازى، وكبر حجم الإمكانات البشرية للبنك من شأنه التأثير الإيجابى على الإنتاجية والكفاءة الإقتصادية وزيادة التعاملات المصرفية.
- ٥- إتخاذ الإجراءات وسن التشريعات لتطوير نظام الإدارة وتبادل المعلومات والتخلص من قيود السيطرة المركزية، والتوظيف الأمثل لموارد البنوك بما يكفل مقابلة إحتياجات الريفيين، ودعم ميزانية البنوك بما يحقق التمويل الكافى والتأكيد على الإئتمانية فى المجتمع.
- ٦- إجراء مزيد من الدراسات والبحوث للوقوف على محددات منظمة ومجتمعية وبنائية وظيفية لفعالية بنك التنمية والإئتمان الزراعى على نطاق جغرافى أوسع.

## المراجع

- أبو حسين، يتهال محمد كمال (١٩٩٩): دراسة تحليلية إجتماعية لبعض المنظمات الإجتماعية الريفية بمحافظة الدقهلية، قياس الفعالية ورصد المحددات، مجلة جامعة المنصورة للعلوم الزراعية، مجلد (٢٤)، العدد (٤).
- لبوطاحون، على وأحمد مصطفى خاطر (١٩٩٤): دراسة فعالية لوحدة الإجتماعية الريفية والعوامل المؤثرة عليها، مجلة جامعة المنصورة للعلوم الزراعية، مجلد (١٩)، العدد (٩)، ص ص: ٢٩٢١-٢٩٤٢.
- البنك الرئيسي للتنمية والإئتمان الزراعى، (١٩٩٨)، التقرير السنوى.
- الحنفى، محمد غانم (١٩٨٧): بعض العوامل المنظمية والقروية المؤثرة على فعالية الوحدات المحلية القروية، رسالة ماجستير، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية.
- العادلى، عبدالفتاح محمد مجاهد (١٩٨٤): دراسة العوامل المرتبطة بكفاءة الجمعيات التعاونية الزراعية، رسالة ماجستير، كلية الزراعة بكفر الشيخ، جامعة طنطا.
- العزب، أشرف محمد أبو اليزيد (٢٠٠٢): دراسة إجتماعية إقتصادية لدور الوحدات المحلية القروية فى إحداث التنمية بريف محافظة كفر الشيخ، رسالة ماجستير، كلية الزراعة بكفر الشيخ، جامعة طنطا.
- جاد الرب، محمد عبدالوهاب (١٩٨٩): بعض العوامل المنظمية والمجتمعية الريفية المحلية المؤثرة على فعاليات التعاونيات الزراعية المحلية متعددة الأغراض فى بعض قرى محافظتى الغربية وكفر الشيخ، رسالة ماجستير، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية.
- جامع، محمد نبيل؛ ومرزوق عارف؛ وعبدالرحيم الحيدرى؛ ومحمد العزبى؛ ومحمود مصباح؛ وفؤاد سلامة؛ والسيد الشرفاوى (دكتوراه): والفريق البحثى (١٩٨٧): لتحليل الشامل لأسباب تخلف القرية المصرية والمرئيات التنفيذية والتنموية، الجزء الأول: التقرير الرئيسى، أكاديمية لبحث العلمى للتكنولوجيا مع قسم المجتمع الريفى، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية.
- جوده، سعد عبده إبراهيم (٢٠٠٤): العوامل المحددة لفعالية بنوك القرى بمحافظة كفر الشيخ فى ظل سياسة التحرر الإقتصادى، رسالة ماجستير، كلية الزراعة بكفر الشيخ، جامعة طنطا.
- خميس، محمد إبراهيم عنتر (١٩٨٩): دور الوحدات المحلية القروية فى التنمية الريفية: دراسة ميدانية بمحافظة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الزراعة بكفر الشيخ، جامعة طنطا.
- عبدالحمد، مريم أحمد مصطفى (١٩٩١): الجماعات والمجتمعات الجديدة، دور المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- عبدالمعز، أنور السيد كيوان (١٩٩٠): دراسة تقييمية لدور الوحدات المحلية فى التنمية الريفية، رسالة ماجستير، كلية الزراعة، جامعة المنصورة.
- عبدالمجيد، محسن بهجت محمد (١٩٩٩): محدثات أداء بعض المنظمات الريفية فى مجتمعات الأراضى الجديدة، كلية الزراعة، جامعة عين شمس.
- كريم، هناء على (١٩٨٢): مذكرات فى مشكلات الجمعيات التعاونية للأراضى المستصلحة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- نصر، أمير محمد عبدالله (١٩٩٥): دور الجمعيات التعاونية لزراعية بالأراضى المستصلحة فى تنمية لريفية: دراسة ميدانية بمحافظتى الإسكندرية والبحيرة، رسالة ماجستير، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية.
- Aiken, Micheal and Jerald Hage, ( 1972), Organizational interdependence and inter organizational structure, in Merlin B. Brinkerhoff and Philip R., Complex organizations and their environments, wm. C. Brown company publishers, Dubuque, Iowa.

- Anderson, Theodore R. and Seymour Warkow, (1961) Organizational size and functional complexity, A study of administration in hospitals, American sociological review.
- Aziz, Mohammed A., (1978), Errors in Variables Analysis of cooperative organizational effectiveness, unpublished, Doctoral Dissertation, Iowa state university, Ames, Iowa.
- Child John, (1975), Managerial and organizational factors associated with company performance, Journal of Management Studies.
- Etzioni Amitai; (1975), A comparative analysis of complex organizations, New York, Free, Press.
- Klonglan, Gerald E and Steven K., Paulson, (1971), Coordination health organization: The problem of Cigarette smoking, sociology report, 40, department of sociology, Iowa State University, Ames.
- Light, Denald and Suzanna Kebler, (1979), Reading and Review for sociology, Alfred knoph.
- Molnar, Joseph and David L. Rogers, (1976), Organizational effectiveness: An empirical comparison of the goal and system resources approaches, the Sociological Quarterly, Vol, 17.
- Mulford, Charlesl, Richard D. Warren; Gerald E. klonglan; William D. Larson and Paul C. Morrow, (1977), Organizational effectiveness and impact, a planning guide, Sociology Report No. 163, Dept. of Sociology and Anthropology, Iowa State Univ., Ames, Iowa.
- Negandhi R., And B. Recmanu, (1973), Task environment decentralization and organizational effectiveness, Human Relations.
- Price James L., (1972), The study of organizational effectiveness, sociological Quarterly, Vol. 33, No.3.
- Perrow, Charles, (1972), Complex organization, scott forestman and company.
- warren richard D., charles mulford and Mervin Tetley, (1973), A test of etzioni's Model by using data from utilization organizations, scientific paper series, dept. of sociology and Anthropology, Iowa State University.

## **The Effectiveness of Some Banks for Development and Agricultural Credit in Kafr El-Sheikh, El-Gharbia and El-Behaira Governorates Under the Economical liberalization Policy**

**Shams, El-Din, Mohamed El-Sayed**

### **SUMMARY**

Those BDACs are considered to be one of the most important organizations in rural area. Nowadays, it's an economic, formal, profitable and governmental organization that provides farmers and rural residents with their needs of supplies and agricultural credits (Loans) and desposits, with the aim of raising and developing rural communities and achieving the agricultural policy objectives.

This research aims to assess BDACs effectiveness, and identifying the major correlates and determinants of the effectiveness.

Based on literature review, the present research has adopted a conceptual framework that views BDFACs effectiveness as multidimensional concept in nature, it includes four dimensions; organizational adaptation, organizational productivity and economic efficiency, goals attainment and job satisfaction.

Two hypotheses were theoretically formulated. The research assumed that each dimension of the effectiveness and the ultimate composite index of these dimensions are significantly associated and determined by each of the following sixteen independent variables: age of the village bank, span of control, area of agricultural land that served by the village bank, administrative level of the bank, clarity of working rules, availability of working facilities, human resources, internal communication, suitability of policies of higher level units, organizational problems, job socialization, salience, selectivity in recruitment, formalization, innovativeness, and decentralization.

The population of research included 228 BDACs in three governorates and a random sample of 145 BDACs was selected randomly to investigate the research objectives from the three governorates where 39 BDACS from Kafr El-Sheikh, 43 BDFACs from El-Gharbia and 63 BDACs from El-Behaira.

An interview schedule form was designed and developed to include different variables pertained to the objectives of the research. It was pre-tested and modified accordingly. Data were collected by personal interview with the manager of the bank. Standard scores, reliability estimates, Zero-order, correlation and step-wise multiple regression (Forward solution) techniques were the tools of data analysis.

The main findings of the research could be summerized as follow:

The level of effectiveness of the banks for development and agricultural credit indicated a relatively moderate level.

Five variables out of the sixteen independent variables were found to be significantly correlated with the organizational adaptation dimension scores at 0.05 level of significance at least. They were clarity of working rules, availability of working facilities, suitability of policies of higher level units and the suffering of organizational problems.

Seven variables out of the sixteen independent variables were found to be significantly correlated with organizational productivity and economic efficiency

dimension scores at 0.05 level of significance at least. They were age of the bank, span of control, area of agricultural land that served by the village bank, administrative level of the bank, availability of working facilities, the suffering of organisational problems and decentralization.

Five variables out of the sixteen independent variables were found to be significantly correlated with goal attainment dimension scores at 0.05 level of significance at least. They were area of agricultural land that served by the village bank, administrative level of the bank, suitability of policies of higher level units, salience and selectivity in recruitment.

Six variables out of the sixteen independent variables were found to be significantly correlated with job satisfaction dimension scores at 0.05 level of significance at least. They were span of control, administrative level units of the bank, human resources, job socialization, salience and formalization.

Twelve variables out of the sixteen independent variables were found to be significantly correlated with the effectiveness of banks for development and agricultural credit scores at 0.05 level of significance at least. They were age of the village bank, span of control, area of agricultural that served by the village bank, administrative level of the bank, availability of working facilities, human resources, internal communication, suitability of policies of higher levels, the suffering of organizational problems, job socialization, salience and formalization.

Job socialization and possibility of human resources were the two independent variables made significant unique contributions to regression equation, those combined explained 13.7% of the total variance in organizational adaptation dimension scores.

Decentralization, age of the village bank and administrative level of the bank were the three independent variables made significant unique contributions to regression equation, those combined explained 21.2% of the total variance in organizational productivity and economic efficiency dimension scores.

The suffering of organizational problems, selectivity in recruitment, decentralization, age of the bank, salience, span of control and administrative level of the bank were the seven independent variables made significant unique contributions to regression equation, those combined explained 38.4% of the total variance in job satisfaction scores.

Formalization, suitability of policies of higher level units, job socialization, the suffering of organizational problems, age of the bank, innovativeness and area of agricultural land that served by the village bank were the seven independent variables made significant unique contributions to regression equation, those combined explained 49.5% of the total variance in the village bank effectiveness.

On detecting the problems and obstacles that were facing promoting and developing BDAC's effectiveness showed that, they were organizational, working facilities, financial, technological and administrative problems and they were vary in their relative importance.

Finally, in view of findings, six implications were discussed.