



## Agricultural Economics and Social Science

Available online at <http://zjar.journals.ekb.eg>  
<http://www.journals.zu.edu.eg/journalDisplay.aspx?JournalId=1&queryType=Master>



### الوضع الراهـن والمستقبلي للبنك الزراعي المصري في محافظة الشرقية

محمد أحمد محمد عبد الحي<sup>1\*</sup> - سعيد محمد السنهوتي<sup>2</sup> - طاهر محمد حسنين<sup>2</sup> - أسامه محمود عويضة<sup>2</sup>

1- البنك الزراعي المصري - محافظة الشرقية - مصر

2- قسم الاقتصاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة الزقازيق - مصر

Received: 24/10/2022 ; Accepted: 20/11/2022

**الملخص:** يعد البنك الزراعي المصري من أهم المؤسسات التنموية للنشاط الزراعي في مصر فهو من اعرق البنوك المصرية، وأقدم البنوك المتخصصة في الشرق الأوسط ذات الإسهام الكبير في تحقيق أهداف التنمية في شتى المجالات وبوجه خاص في القطاعين الزراعي والريفي، وتتمثل مشكلة الدراسة في ان البنك الزراعي مازال يعاني من انخفاض في كفاءة أداء فروع محافظة الشرقية في ظل سياساته الحالية والمنافسة مع البنوك الأخرى، وتهدف الدراسة للتعرف على دور البنك الزراعي المصري بمحافظة الشرقية وذلك من خلال استقراء آراء كافة المهتمين والمتعاملين مع البنك على مستويات مختلفة، والارتقاء بمستوى كفاءة أداء فروع البنك، واعتمدت الدراسة على مصفوفة التحليل الرباعي SWOT ANALYSIS، وعلى مصدر رئيسي للبيانات الاولية من خلال دراسة ميدانية حيث تم تصميم استمارة استبيان تضمنت نقاط (القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات)، وتشير نتائج مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية الي أن متوسط إجمالي نقاط القوة (1.43) أقل بكثير من نقاط الضعف (2.15) بفارق كبير قدر ب (0.72)، وهو ما يعني أنه برغم المزايا التي تتمتع بها فروع البنك الزراعي، إلا أنها تعاني من مشاكل تؤثر سلباً علي هذه المزايا وهو ما يؤثر علي أدائها، وبالتالي يجب العمل علي معالجة هذه المعوقات في الفترة القادمة، كما أن متوسط عدد النقاط الكلية المرجحة بلغ (3.58) وحيث أن الرقم الكلي للنقاط المرجحة يجب أن يتراوح ما بين (6) والذي يعني "أداء متميز" للقطاع، إلى (1) والذي يعني "أداء ضعيف" للبنك، وبالتالي يعكس هذا الرقم (3.58) "الأداء الجيد" للبنك الزراعي بشكل عام للعوامل الداخلية، حيث تستطيع نقاط القوة أن تواجه نقاط الضعف إلي حد كبير، إلا أن تفصيل الأرقام يوضح ضرورة دعم نقاط القوة ومعالجة أوجه القصور خلال الفترة القادمة أما بالنسبة لمصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية نلاحظ أن نقاط الفرص (2.28) أكبر من نقاط التهديدات (1.29) بفارق قدر ب (0.99)، وهو ما يعني أن فروع البنك لديها الفرص الكبيرة التي تشجع على زيادة وكفاءة على أدائها وازالة التهديدات التي تؤثر عليها في الفترة القادمة، كما بلغت النقاط الكلية المرجحة (3.57) يعكس "الأداء الجيد" بشكل عام للعوامل الخارجية حيث توجد فرص قوية للبنك الزراعي يمكن استغلالها، إلا أن تفصيل الأرقام يوضح ضرورة حسن استغلال نقاط الفرص، ومحاولة تلافي نقاط التهديدات في الفترة القادمة.

**الكلمات الإسترشادية:** البنك الزراعي المصري بمحافظة الشرقية، كفاءة أداء فروع البنك الزراعي المصري، مصفوفة تحليل سواط.

### المقدمة والمشكلة البحثية

المصري (قاعدة بيانات البنك الزراعي، 2022)، ويعمل البنك بشكل دائم على تطوير أدائه وتنويع الخدمات الحالية واستحداث خدمات جديدة ليتواءم مع متطلبات المراحل المتتالية وتقديم الخدمات المالية والتمويلية وغيرها من الأنشطة التي تناسب كافة 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، ويطبق البنك الأسس والمعايير الدولية في إطار قواعد الإفصاح والشفافية حيث تقوم إدارة

يعد البنك الزراعي المصري من أهم المؤسسات التنموية للنشاط الزراعي في مصر فهو من اعرق البنوك المصرية، وأقدم البنوك المتخصصة في الشرق الأوسط ذات الإسهام الكبير في تحقيق أهداف التنمية في شتى المجالات وبوجه خاص في القطاعين الزراعي والريفي، حيث يحتل المركز السابع بالنسبة للبنوك المصرية في محفظة القروض والمركز الثامن في محفظة الودائع (تقرير البنك المركزي المصري، 2022)، ويمتلك أكثر من 1200 فرع في المدن والقرى تغطي كافة القطر

\* Corresponding author: Tel. :+201014408877

E-mail address: mohamed.abdelhay@abe.com.eg

المتعاملين مع البنك بفروع مركز الزقازيق، و10 من موظفي خدمة العملاء والائتمان بتلك الفروع، و10 من مديري الفروع والإدارات بالزقازيق و3 من الجهات البحثية والعلمية بوحدة بحوث الاقتصاد بالشرقية، بأجمالي عدد 53 مشاهدة، وقد شملت هذه المرحلة تجميع الآراء التشاركية للفئات السابقة ووضع ترتيب من الأعلى إلى الأدنى لكل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، أما بالنسبة للمرحلة الثانية فقد تم تصفية النتائج السابقة إلى أهم أو أعلى 5 نقاط لكل محور من المحاور وذلك لأخذ رأي أهم المسؤولين الذين يعملون في البنك الزراعي بمحافظة الشرقية، وذلك من حيث الوزن النسبي والترتيب لكل عامل ومن ثم حساب النقاط المرجحة لكل مجموعة أو محور.

ويعتبر أسلوب SWOT من الأدوات المفيدة في المواقف المعقدة (Skye, 2021) والتي تنسم بها طبيعة القرارات الاستراتيجية، وتهتم منظمات الأعمال بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية علي اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها.

ويمكن شرح التحليل الرباعي SWOT ANALYSIS في ثلاث نقاط يتم توضيحها بجداول مبسطة، وهي أولاً تحديد عناصر مصفوفة التحليل الرباعي سواء العوامل الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة في نقاط الفرص والتهديدات، وثانياً شرح خطوات إجراء الاستبيان في جدول مبسط يوضح كل خطوة، وأخيراً يتم توضيح أهداف الاستراتيجيات المستنبطة من مصفوفة التحليل الرباعي وهي ذات أهمية كبيرة في مطابقة الفرص المتاحة والتهديدات من جهة مع جوانب الضعف والقوة من جهة أخرى بغرض استنباط أربعة أنواع من الاستراتيجيات المطلوبة: استراتيجية القوة والفرص، استراتيجية الضعف والفرص، استراتيجية الضعف والتهديدات، واستراتيجية القوة والتهديدات. كما أنها تحدد العلاقة بين المعاملات الداخلية والخارجية والتحليل الاستراتيجي، إذ تعتبر أداة لتحديد وتحليل المعاملات الرئيسية للبيئة وعوامل الضعف والقوة الداخلية الأساسية بالمؤسسة بشكل يساعد على صياغة الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة أو القطاع.

### نتائج تحليل مصفوفة التحليل الرباعي (القوة- الضعف - الفرص - المخاطر) (SWOT)

بالنسبة للبنك الزراعي المصري محافظة الشرقية فإن تحليل SWOT تم كالتالي:

الخطوة الأولى في التحليل الرباعي وفيها تم تحديد عناصر مصفوفة التحليل الرباعي وعمل استمارة استطلاع

البنك بممارسة أعمالها في إطار السياسة العامة للبنك وذلك من خلال وحداته المنتشرة على مستوى المحافظات والمدن والقرى.

### المشكلة البحثية

يخضع البنك الزراعي المصري لأحكام قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي الصادر بقانون البنوك الجديد رقم 194 لسنة 2020، ووفقاً للقانون رقم 84 لسنة 2016 يهدف البنك الزراعي المصري إلى توفير التمويل اللازم لمختلف أنواع أنشطة التنمية الزراعية والريفية، كما يساهم في توفير التمويل اللازم لمستلزمات الإنتاج سواء بالاستيراد أو بالإنتاج المحلي، كما يمارس البنك جميع أنواع العمليات المصرفية وكل ما يتصل بنشاطه وتحقيق أهدافه (لابي، 2000)، على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الدولة والبنك المركزي المصري لتطوير الجهاز المصرفي المصري وبخاصة البنك الزراعي المصري إلا أنه مازال يعاني من انخفاض كفاءة أداء فروع المحافظ، وعجزه عن القيام بدوره في خدمة القطاع الزراعي بما يتوافق مع متطلبات التنمية الزراعية في مصر، وبخاصة المتعلقة بالنواحي الانتاجية والتسويقية للإنتاج الزراعي المصري في ظل الظروف الحالية ومنافسته مع البنوك الأخرى. (داود، 2016).

### أهداف الدراسة

- 1- دور البنك الزراعي بمحافظة الشرقية من خلال آراء معظم المهتمين بالقطاع الزراعي بمستوياته المختلفة.
- 2- التعرف على نقاط القوة لتنشيط وتفعيل دور البنك الزراعي للنهوض بقطاع الزراعة.
- 3- التعرف على نقاط الضعف والتي تؤدي إلي تثبيط وتجميع دوره.
- 4- المقترحات والوسائل الكفيلة باعطائه دفعة قوية لتفعيل دوره.
- 5- تفعيل نقاط الفرص التي تمثلها العوامل الداخلية وتثبيط نقاط التهديدات التي تمثلها العوامل الخارجية.

### مصادر البيانات والطريقة البحثية

اعتمدت الدراسة على مصفوفة التحليل الرباعي SWOT ANALYSIS، كما اعتمدت على مصدر رئيسي للبيانات الأولية من خلال دراسة ميدانية حيث تم تصميم استمارة استبيان تضمنت نقاط (القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات)، وتم تجميعها من خلال المقابلة الشخصية لعينة عشوائية مع كافة المتعاملين وذات الصلة والارتباط الوثيق والمستفيدين من البنك الزراعي حيث تم تجميع وتفرغ بيانات هذا الاستبيان على مرحلتين، المرحلة الأولى تم تجميع 30 استمارة من العملاء

## تحديد عناصر مصفوفة التحليل الرباعي SWOT ANALYSIS

## جدول 1. عناصر مصفوفة التحليل الرباعي

العوامل الداخلية	● نقاط القوة: Strengths وتمثل العوامل والجوانب الإيجابية الداخلية بالمؤسسة أو القطاع التي تعطي لها ميزة استراتيجية في تحقيق أهدافها.
	● نقاط الضعف: Weaknesses وتمثل مجموعة من القصور والمعوقات الداخلية بالمؤسسة أو القطاع التي ينتج عنها العجز عن تحقيق الأهداف المرسومة لها.
العوامل الخارجية	● نقاط الفرص: Opportunities وتتضمن العوامل الخارجية المشجعة للمؤسسة أو القطاع والتي يمكن استغلالها والاستفادة منها لتحقيق أهدافها.
	● نقاط التهديدات: Threats وتتضمن العوامل الخارجية للمؤسسة التي تشكل مخاطر وتحديات غير مشجعة ومعوقة ومثبطة.

## جدول 2. خطوات الاستبيان

الخطوة الأولى تصميم الاستمارة	تم تصميم استمارة استبيان بكل المعاملات الداخلية (القوة والضعف)، والمعاملات الخارجية (الفرص والتهديدات) لأخذ عينة من الآراء التشاركية من العملاء والموظفين والجهات ذات الصلة بالبنك الزراعي محافظة الشرقية.
الخطوة الثانية تحليل المعامل الاستراتيجي الداخلي Internal Strategic Factor	بعد تحليل الخطوة الأولى الخاصة بأخذ الآراء التشاركية من كل الجهات ذات الصلة بالقطاع، تم تصفية المعاملات الداخلية (القوة والضعف) إلى أهم 5 نقاط في كل محور من حيث الأهمية النسبية، وهذه الأداة تتيح لوضعي الاستراتيجيات تليخيص وتقييم عوامل القوة والضعف الرئيسية بالمؤسسة أو القطاع بحيث تتم بالخطوات التالية: *وزن كل عامل استراتيجي من عوامل البيئة الداخلية يتراوح ما بين الواحد الصحيح (هام جدا) إلى الصفر (غير هام تماما)، وذلك في ضوء التأثير المحتمل للعوامل على الموقف الاستراتيجي للقطاع مع ملاحظة أن مجموع الأوزان يجب أن يكون واحد صحيح بغض النظر عن عددها. *ترتيب العوامل الاستراتيجية الداخلية يكون على مقياس يتراوح من 1-5 بحيث أن الترتيب الأول (ممتاز) يحصل على الدرجة (5)، بينما الترتيب الأخير (ضعيف) يحصل على الدرجة (1)، وذلك في ضوء مدى تميز القطاع في مجال العامل الاستراتيجي موضع الترتيب. *حساب النقاط المرجحة لكل عامل استراتيجي عن طريق ضرب الوزن في الترتيب الخاص به.
الخطوة الثالثة تحليل المعامل الاستراتيجي الخارجي External Strategic Factor	يتم تكرار الخطوة الثانية ولكن بالنسبة لجوانب الفرص والتهديدات، بحيث يتم تصفية المعاملات الخارجية (الفرص والتهديدات) إلى أهم 5 نقاط في كل محور من حيث الأهمية النسبية، ويتيح تحليل المعامل الاستراتيجي الخارجي لوضعي الاستراتيجيات تليخيص وتقييم المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية والسياسية والحكومية والقانونية والتكنولوجية والتنافسية لتحديد الفرص والتهديدات. ويتم حساب الوزن، والترتيب، والنقاط المرجحة بنفس الخطوات التي تمت في الخطوة السابقة.
الخطوة الرابعة استراتيجيات مستنبطة من مصفوفة التحليل الرباعي	بعد إعداد معاملات البيئة الداخلية والخارجية يمكن إنشاء مصفوفة نظام التحليل الرباعي وهذه المصفوفة ذات أهمية كبيرة في مطابقة الفرص المتاحة والتهديدات من جهة مع جوانب الضعف والقوة من جهة أخرى بغرض استنباط أربعة أنواع من الاستراتيجيات المطلوبة: استراتيجية القوة والفرص، استراتيجية الضعف والفرص، استراتيجية الضعف والتهديدات، واستراتيجية القوة والتهديدات. وهذه المصفوفة تحدد العلاقة بين المعاملات الداخلية والخارجية والتحليل الاستراتيجي. إذ تعتبر أداة لتحديد وتحليل المعاملات الرئيسية للبيئة وعوامل الضعف والقوة الداخلية الأساسية بالمؤسسة أو القطاع بشكل يساعد على صياغة الأهداف الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة أو القطاع.

### الاستراتيجيات المستنبطة من مصفوفة التحليل الرباعي SWOT ANALYSIS

تشير المصفوفة إلى أربعة أنواع من الاستراتيجيات على النحو التالي:

جدول 3. الاستراتيجيات المستنبطة من مصفوفة التحليل الرباعي

المعاملات الخارجية	المعاملات الداخلية	القوة (S) نحدد (10-5) قوة داخلية	الضعف (W) نحدد (10-5) ضعف داخلي
الفرص (O) نحدد (10-5) فرص خارجية	استراتيجية (SO) استنتاج أهداف استراتيجية تستخدم نقاط القوة لاستغلال نقاط الفرص	استراتيجية (WO) استنتاج أهداف استراتيجية لاستغلال نقاط الفرص للتغلب على نقاط الضعف	استراتيجية (WT) استنتاج أهداف استراتيجية للحد من نقاط الضعف وتجنب نقاط التهديدات
التهديدات (T) نحدد (10-5) تهديدات خارجية	استراتيجية (ST) استنتاج أهداف استراتيجية تستخدم نقاط القوة لتجنب نقاط التهديدات	استراتيجية (SO) استنتاج أهداف استراتيجية تستخدم نقاط القوة لاستغلال نقاط الفرص	استراتيجية (WT) استنتاج أهداف استراتيجية للحد من نقاط الضعف وتجنب نقاط التهديدات

جدول 4. نقاط القوة، والضعف للبنك الزراعي بمحافظة الشرقية (المرحلة الأولى من الاستبيان)

نقاط القوة	نقاط الضعف
1- الانتشار الواسع لفروع البنك الزراعي بالمحافظات	1- انخفاض رضاء كبار العملاء من وجود جميع الخدمات والمنتجات بالبنك الزراعي
2- انخفاض العائد على السلف الزراعية	2- لا يوجد مميزات واضحة لكبار المتعاملين من العملاء
3- ارتفاع عائد المدخرات بالفروع الاسلامية عن غيرها	3- الموقع الالكتروني الرسمي غير كافي بجميع المعلومات المطلوبة
4- الارتباط الوثيق بين العملاء والعاملين بفروع القرى	4- لا يوجد محافظ الكترونية مفعلة للبنك الزراعي بالسوق المصرفي
5- قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء نظرا لوجوده بالقرب منهم داخل القرى	5- لا يتم الاعلان عن منتجات البنك بالطرق المناسبة
6- اسقاط الكثير من مديونيات العملاء وفقا للمبادرات الرئاسية	6- لا يوجد تنوع في المنتجات المصرفية بما يتناسب مع السوق المصرفي
7- انتشار ماكينات الصراف الألى التابعة للبنك الزراعي في جميع قرى مصر	7- التعامل المحدود مع الشركات الكبرى
8- سهولة التحويلات الداخلية بين فروع البنك الزراعي	8- مبالغ السلف الزراعية تحتاج الى اعادة تقييم
9- منح قروض البتلو بعائد منخفض لتشجيع الثروة الحيوانية	9- صعوبة الإجراءات التي تتم عند طلب العملاء لقروض استثمارية
10- تقديم بعض المميزات على فترات طويلة مثل عدم وجود مصاريف ادارية لفتح الحسابات المختلفة	10- لا يوجد فتح حسابات بالعملة الاجنبية ولا يوجد تغير عملة بجميع الفروع
11- تقديم مميزات لذوي الهمم	11- عدم الاستغلال الجيد لانتشار فروع البنك الزراعي
	12- فروع البنك الزراعي الملك والايجار تحتاج الى اعادة تطوير هندسي
	13- العناصر البشرية تحتاج الى اعادة تأهيل وتدريب
	14- وجود عجز في عدد العاملين داخل بعض الفروع
	15- المنظومة الامنية لا تتناسب مع الظروف الحالية
	16- منظومة العمل الداخلية تحتاج الى تطوير شامل
	17- عدم تناسب عدد العملاء ببعض الفروع بما يتناسب مع انتشار فروع البنك
	18- قلة عدد الفروع الاسلامية على مستوى الجمهورية
	19- التأثير السلبي نتيجة بعض القرارات السياسية والمبادرات

## جدول 5. نقاط الفرص، والتهديدات للبنك الزراعي بمحافظة الشرقية (المرحلة الأولى من الاستبيان)

نقاط التهديدات	نقاط الفرص
1- وجود عدد كبير من المنافسين بالسوق المصرفي المصري	1- اجراء خطة انتشار لتغطية الاماكن التي لا يوجد بها فروع البنك الزراعي
2- وجود عدد فرع أكبر للمنافسين بداخل المدن الهامة والمراكز	2- رفع العائد على الشهادات والودائع لجذب المزيد من العملاء
3- توجه المنافسين لجذب عملاء القرى إليهم	3- تنوع المنتجات المختلفة بما يتناسب مع السوق المصرفي
4- عدد العملاء المتعاملين بالبنوك الأخرى كبير	4- عمل محفظة الكترونية متعددة الوظائف
5- الدعاية الضخمة والمستمرة من قبل المنافسين	5- توسيع قاعدة المشروعات المتناهية الصغر وتسهيل الاجراءات
6- تنوع منتجات البنوك الأخرى مثل المحافظ الالكترونية والتي تسهل تعامل العميل على حسابه	6- توسيع قاعدة الشمول المالي داخل القرى
7- دعم البنك المركزي لبعض البنوك واعطائهم بعض المميزات عن غيرهم من البنوك.	7- تفعيل خاصية السويقت (التحويلات من خارج مصر) داخل الفروع لخدمة عملاء القرى
	8- فتح حسابات بالعملات الاجنبية وقبول التحويلات بها
	9- تحديث منظومة العمل لتسهيل وتسريع الإجراءات
	10- تطوير المقرات والمنشآت بما يتناسب مع متطلبات السوق المصرفي
	11- تدريب العاملين بالمعهد المصرفي وثقل قدراتهم ومهارتهم
	12- توظيف عاملين جدد بمواصفات تتناسب مع سوق العمل المصرفي حالياً
	13- عمل منظومة امنية محكمة للحفاظ على اموال البنك من السرقات

المصدر: جمعت من استمارة استبيان الدراسة 2021/2020.

- وزن كل عامل استراتيجي من عوامل البيئة الداخلية أو الخارجية يتراوح ما بين الواحد الصحيح (هام جدا) إلى الصفر (غير هام تماما)، وذلك في ضوء التأثير المحتمل للعوامل على الموقف الاستراتيجي للقطاع مع ملاحظة أن مجموع الأوزان يجب أن يكون واحد صحيح بغض النظر عن عددها.

- ترتيب العوامل الاستراتيجية الداخلية أو الخارجية يكون على مقياس يمتد من 1-6 بحيث أن الترتيب الأول (ممتاز) يحصل على الدرجة (6)، بينما الترتيب الأخير (ضعيف) يحصل على الدرجة (1)، وذلك في ضوء مدى تميز القطاع في مجال العامل الاستراتيجي موضع الترتيب.

- حساب النقاط المرجحة لكل عامل استراتيجي عن طريق ضرب الوزن في الترتيب الخاص به.

ومن المرحلة الأولى من الاستبيان تم تحليل النتائج واستخلاص أهم 6 نقاط في كل محور وكانت كما يلي:

الرأي والتي شملت الجوانب الأربعة (القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات) لعمل ترتيب لأهم النقاط في كل جانب وقد شملت 11 نقطة للقوة، و19 نقطة للضعف، و13 نقطة للفرص، و7 نقاط للتهديدات، وكانت نقاط القوة، والضعف (كعوامل داخلية)، والفرص والتهديدات (كعوامل خارجية) كالتالي:

الخطوة الثانية (خاصة بالمعاملات الاستراتيجية الداخلية)، والخطوة الثالثة (خاصة بالمعاملات الاستراتيجية الخارجية) من التحليل الرباعي (وهي المرحلة الثانية من الاستبيان) وتمت بعد تحليل استمارات المرحلة الأولى من استمارة استطلاع رأي (الأراء التشاركية) لتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات للبنك الزراعي المصري، حيث يتم تصفية المعاملات الداخلية (القوة والضعف) إلى أهم 6 نقاط في كل محور من حيث الأهمية النسبية، وهذه الأداة تتيح لوضعي الاستراتيجيات تلخيص وتقييم عوامل القوة والضعف الرئيسية بالمؤسسة أو القطاع بحيث تتم بالخطوات التالية:

جدول 6. ترتيب نقاط القوة، والضعف للبنك الزراعي بمحافظة الشرقية (النتائج المستخلصة من المرحلة الأولى للاستبيان)

نقاط القوة	نقاط الضعف
1- الانتشار الواسع لفروع البنك الزراعي بالمحافظات	1- لا يوجد محافظ الكترونية مفعلة للبنك الزراعي بالسوق المصرفي
2- انخفاض العائد على السلف الزراعية	2- مبالغ السلف الزراعية تحتاج الى اعادة تقييم
3- الارتباط الوثيق بن العملاء والعاملين بفروع القرى	3- صعوبة الإجراءات التي تتم عند طلب العملاء لقروض استثمارية
4- اسقاط الكثير من مديونيات العملاء وفقا للمبادرات الرئاسية	4- لا يوجد فتح حسابات بالعملة الاجنبية ولا يوجد تغيير عملة بجميع الفروع
5- سهولة التحويلات الداخلية بين فروع البنك الزراعي	5- وجود عجز في عدد العاملين داخل بعض الفروع
6- منح قروض البنلو بعائد منخفض لتشجيع الثروة الحيوانية	6- التأثير السلبي نتيجة بعض القرارات السياسية والمبادرات

المصدر: جمعت من استمارة استبيان الدراسة 2021/2020.

جدول 7. ترتيب نقاط الفرص، والتهديدات للبنك الزراعي بمحافظة الشرقية (النتائج المستخلصة من المرحلة الأولى من الاستبيان)

نقاط الفرص	نقاط التهديدات
1- تفعيل خاصية السويقت (التحويلات من خارج مصر) داخل الفروع لخدمة عملاء القرى	1- وجود عدد فرع أكبر للمنافسين بداخل المدن الهامة والمراكز
2- فتح حسابات بالعملات الاجنبية وقبول التحويلات بها	2- توجه المنافسين لجذب عملاء القرى إليهم
3- تحديث منظومة العمل لتسهيل وتسريع الإجراءات	3- عدد العملاء المتعاملين بالبنوك الاخرى كبير
4- تطوير المقرات والمنشآت بما يتناسب مع متطلبات السوق المصرفي	4- الدعاية الضخمة والمستمرة من قبل المنافسين
5- تدريب العاملين بالمعهد المصرفي وثقل قدراتهم ومهارتهم	5- تنوع منتجات البنوك الاخرى مثل المحافظ الالكترونية والتي تسهل تعامل العميل على حسابه
6- توظيف عاملين جدد بمواصفات تتناسب مع سوق العمل المصرفي حالياً	6- دعم البنك المركزي لبعض البنوك واعطائهم بعض المميزات

المصدر: جمعت من استمارة استبيان الدراسة 2021/2020.

خارج مصر) بالعملة الاجنبية داخل الفروع لخدمة العملاء بالقرى.

2- توظيف عاملين جدد بمواصفات تتناسب مع سوق العمل المصرفي حاليا بالإضافة الى تحديث منظومة العمل لتسهيل وتسريع الإجراءات.

3- تدريب العاملين بالمعهد المصرفي وثقل قدراتهم ومهارتهم بجانب تطوير المقرات والمنشآت بما يتناسب مع متطلبات السوق المصرفي.

#### استراتيجية الضعف والفرص (WO)

وهي تهدف بشكل عام إلى تقليل وعلاج معاملات الضعف وزيادة الفرص.

1- تقييم السلف الزراعة بما يتناسب مع تكاليف الانتاج وربطها بالارتفاع في الاسعار

2- تسهيل الاجراءات البنكية للعملاء وانجازها في اقل مدة زمنية بالنسبة للقروض استثمارية

3- فتح تغيير عملات مقابل العملة المحلية بجميع الفروع

#### استراتيجية القوة والتهديدات (ST)

وهي تعتمد على قوة القطاع التي تستطيع التعامل مع معاملات المخاطر في البيئة. وتهدف إلى زيادة معاملات القوة وتقليل معاملات التهديدات.

1- فتح عدد أكبر من فروع البنك الزراعي بالمدن والقرى لوصول الخدمة لأكثر عدد من المتعاملين

2- العمل على تنوع منتجات والخدمات المقدمة للعملاء وعمل محفظة الكترونية بالبنك الزراعي والتي تسهل تعامل العميل على حساباتهم

#### استراتيجية الضعف والتهديدات (WT)

وهي تهدف بشكل عام إلى تقليل معاملات الضعف وتفايدي التهديدات.

1- فتح محافظ الكترونية مفعلة للبنك الزراعي بالسوق المصرفي لخدمة أكبر عدد من العملاء

2- خفض العائد على القروض الاستثمارية وبخاصة مشاريع الانتاج الحيواني

3- زيادة الدعاية الاعلانية عن الفرص المتاحة للإقراض والايدياع والمحافظ الالكترونية بالبنك وسهولة الحصول على الخدمة في اقل فترة زمنية وبكل سهولة ويسر

#### مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية

تبين أن متوسط إجمالي نقاط القوة (1.43) أقل بكثير من نقاط الضعف (2.15) بفارق كبير قدر ب (0.72)، وهو ما يعني أنه برغم المزايا التي تتمتع بها فروع البنك الزراعي، إلا أنها تعاني من مشاكل تؤثر سلباً على هذه المزايا

#### نتائج المرحلة الثانية من الاستبيان والتي تم إجراؤها مع أهم المسؤولين لوضع الترتيب والأوزان النسبية وحساب النقاط المرجحة

-وزن كل عامل استراتيجي من عوامل البيئة الداخلية يتراوح ما بين الواحد الصحيح (هام جدا) إلى الصفر (غير هام تماما)، وذلك في ضوء التأثير المحتمل للعوامل على الموقف الاستراتيجي للقطاع مع ملاحظة أن مجموع الأوزان يجب أن يكون واحد صحيح بغض النظر عن عددها.

-ترتيب العوامل الاستراتيجية الداخلية يكون على مقياس يتراوح من 1-6 بحيث أن الترتيب الأول (ممتاز) يحصل على الدرجة (6)، بينما الترتيب الأخير (ضعيف) يحصل على الدرجة (1)، وذلك في ضوء مدى تميز القطاع في مجال العامل الاستراتيجي موضع الترتيب.

- حساب النقاط المرجحة لكل عامل استراتيجي عن طريق ضرب الوزن في الترتيب الخاص به.

-وزن كل عامل استراتيجي من عوامل البيئة الخارجية يتراوح ما بين الواحد الصحيح (هام جدا) إلى الصفر (غير هام تماما)، وذلك في ضوء التأثير المحتمل للعوامل على الموقف الاستراتيجي للقطاع مع ملاحظة أن مجموع الأوزان يجب أن يكون واحد صحيح بغض النظر عن عددها.

-ترتيب العوامل الاستراتيجية الداخلية يكون على مقياس يتراوح من 1-6 بحيث أن الترتيب الأول (ممتاز) يحصل على الدرجة (6)، بينما الترتيب الأخير (ضعيف) يحصل على الدرجة (1)، وذلك في ضوء مدى تميز القطاع في مجال العامل الاستراتيجي موضع الترتيب.

- حساب النقاط المرجحة لكل عامل استراتيجي عن طريق ضرب الوزن في الترتيب الخاص به.

#### أهداف استراتيجيات مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT)

بعد إعداد معاملات البيئة الداخلية والخارجية يمكن إنشاء مصفوفة نظام التحليل الرباعي وهذه المصفوفة ذات أهمية كبيرة في مطابقة الفرص المتاحة والتهديدات من جهة مع جوانب الضعف والقوة من جهة أخرى بغرض استنباط أربعة أنواع من الاستراتيجيات المطلوبة علي النحو التالي:

#### استراتيجية القوة والفرص (SO)

وهي تهدف بشكل عام إلى زيادة معاملات القوة والفرص للمؤسسة أو القطاع.

1- الاستفادة من الانتشار الواسع لفروع البنك الزراعي بالمحافظات وتفعيل خاصية السويقت (التحويلات من

جدول 8. مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية (القوة والضعف)

التعليق والملاحظات	النقاط المرجحة	الترتيب	الوزن	(أ) عوامل القوة
نقاط الضعف والتي بلغت 2.15 كانت أعلى بفارق كبير من نقاط القوة والتي بلغت 1.43 والذي يعني أنه يجب العمل على دعم نقاط القوة في الفترة القادمة، بينما المجموع الكلي للنقاط المرجحة والذي بلغ 3.58 يعبر عن الأداء الجيد لمجموعة العوامل الاستراتيجية الداخلية والقوة والضعف معاً	0.10 0.18 0.30 0.35 0.32 0.18 1.43	1 2 6 5 4 3	0.1 0.09 0.05 0.07 0.08 0.06 0.45	الانتشار الواسع لفروع البنك الزراعي بالمحافظات انخفاض العائد على السلف الزراعية الارتباط الوثيق بن العملاء والعاملين بفروع القرى اسقاط الكثير من مديونيات العملاء وفقاً للمبادرات الرئاسية سهولة التحويلات الداخلية بين فروع البنك الزراعي منح قروض البتلو بعائد منخفض لتشجيع الثروة الحيوانية
(ب) عوامل الضعف				
لا يوجد محافظ الكترونية مفعلة للبنك الزراعي بالسوق المصرفي مبالغ السلف الزراعية تحتاج الى اعادة تقييم صعوبة الإجراءات التي تتم عند طلب العملاء لقروض استثمارية لا يوجد فتح حسابات بالعملة الاجنبية ولا يوجد تغير عملة بجميع الفروع وجود عجز في عدد العاملين داخل بعض الفروع التأثير السلبي نتيجة بعض القرارات السياسية والمبادرات	0.15 0.75 0.66 0.40	3 5 6 4	0.05 0.15 0.11 0.1	
المجموع	0.09 0.10 2.15 3.58	1 2	0.09 0.05 0.55 1	

المصدر: استمارة الاستبيان الميداني 2020-2021

جدول 9. مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية (الفرص والتحديات)

التعليق والملاحظات	النقاط المرجحة	الترتيب	الوزن	(أ) عوامل الفرص
نقاط الفرص والتي بلغت 2.28 كانت أعلى بفارق كبير من نقاط التحديات والتي بلغت 1.29 والذي يعني أنه يجب دعم نقاط الفرص في الفترة القادمة، بينما المجموع الكلي للنقاط المرجحة والذي بلغ 3.57 يعبر الأداء الجيد لمجموعة العوامل الاستراتيجية الخارجية	0.65 0.66 0.36 0.2 0.09 0.32 2.28 0.35 0.24 0.27 0.16	5 6 3 2 1 4	0.13 0.11 0.12 0.1 0.09 0.08 0.63 0.07 0.06 0.09 0.08	تفعيل خاصية السويفت (التحويلات من خارج مصر) داخل الفروع لخدمة عملاء القرى فتح حسابات بالعملة الاجنبية وقبول التحويلات بها تحديث منظومة العمل لتسهيل وتسريع الإجراءات تطوير المقرات والمنشآت بما يتناسب مع متطلبات السوق المصرفي تدريب العاملين بالمعهد المصرفي وثقل قدراتهم ومهارتهم توظيف عاملين جدد بمواصفات تتناسب مع سوق العمل المصرفي حالياً
(ب) عوامل التحديات				
	0.03 0.24 1.29 3.57	1 6	0.03 0.04 0.37 1	وجود عدد فرع أكبر للمنافسين بداخل المدن الهامة والمراكز توجه المنافسين لجذب عملاء القرى إليهم عدد العملاء المتعاملين بالبنوك الأخرى كبير الدعاية الضخمة والمستمرة من قبل المنافسين تنوع منتجات البنوك الأخرى مثل المحافظ الالكترونية والتي تسهل تعامل العميل على حسابه دعم البنك المركزي لبعض البنوك واعطائهم بعض المميزات الإجمالي المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان الميداني 2020-2021



هيكلية المنظومة البرمجية (داود، 2016) واستخدام منظومة برمجية حديثة ومتطورة وسريعة لتناسب التطورات التي قد تحدث بالفروع فتستوعب زيادة عدد العملاء وزيادة المعاملات.

## المراجع

أبو زيد، مها محمود عبد الرازق (2016). بنك التنمية والائتمان الزراعي وإمكانيات تفعيله لتنمية القطاع الزراعي، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة-جامعة بني سويف، 3.

البنك الزراعي المصري (2022). قطاع الاستراتيجية والرقمنة، تقرير البنك المركزي، تقارير الربع الثاني.

البنك الزراعي المصري، قاعدة بيانات المركز الرئيسي، قطاع دعم وتطوير الفروع.

داود، ياسر إبراهيم محمد (2016). الدور المؤسسي لبنك التنمية والائتمان الزراعي في دعم المشروعات الصغيرة في إطار برنامج تمويل المناطق الريفية بمصر (2015-2020)، مجلة مصر المعاصرة، مصر.

فضل الله، صلاح علي صالح (1997). استراتيجية التمويل الزراعي المصري مالها... وما عليها في ظل الأوضاع الاقتصادية الراهنة"، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر (استراتيجيات مؤسسات التمويل وطموحات التنمية)، القاهرة.

لابي، محمد السيد السيد حسين (2000). دراسة اقتصادية لدور البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي في تنمية القطاع الزراعي المصري، كلية الزراعة، جامعه المنيا، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي، 10 : 2.

النشري، مصطفى (2008). تقييم كفاءة البنوك الزراعية في مصر، مجلة البحوث التجارية (كلية التجارة - جامعة الزقازيق)، 30 : 1.

Skye, S. (2021). SWOT Analysis: What It Is and When to Use It, businessnewsdaily.com.

وهو ما يؤثر علي أدائها، وبالتالي يجب العمل علي معالجة هذه المعوقات في الفترة القادمة، كما أن متوسط عدد النقاط الكلية المرجحة بلغ (3.58) وحيث أن الرقم الكلي للنقاط المرجحة يجب أن يتراوح ما بين (6:1) والذي يعني "أداء متميز" للبنك، إلى (1) والذي يعني "أداء ضعيف" للبنك، وبالتالي يعكس هذا الرقم (3.58) "الأداء الجيد" للبنك الزراعي بشكل عام للعوامل الداخلية، حيث تستطيع نقاط القوة أن تواجه نقاط الضعف إلي حد كبير، إلا أن تفصيل الأرقام يوضح ضرورة دعم نقاط القوة ومعالجة أوجه القصور خلال الفترة القادمة.

## مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية

تبين أن نقاط الفرص (2.28) أكبر من نقاط التهديدات (1.29) بفارق قدر ب (0.99)، وهو ما يعني أن فروع البنك لديها الفرص الكبيرة التي تشجع على رفع كفاءة أدائها وازالة التهديدات التي تؤثر عليها في الفترة القادمة، كما بلغت النقاط الكلية المرجحة (3.57) وهذا يعكس "الأداء الجيد" بشكل عام للعوامل الخارجية حيث توجد فرص قوية للبنك الزراعي يمكن استغلالها، إلا أن تفصيل الأرقام يوضح ضرورة حسن استغلال نقاط الفرص، ومحاولة تلافي نقاط التهديدات في الفترة القادمة.

وتوصى الدراسة بتدعيم نقاط القوة واستغلال نقاط الفرص الاستغلال الأمثل للنهوض والارتقاء بأداء البنك في تحقيق سياسات البنك الائتمانية والمصرفية المستهدفة (أبو زيد، 2016)، والاستفادة من الانتشار الجغرافي للبنك الزراعي المصري على مستوى الجمهورية (داود، 2016) وزيادة عدد فروع البنك الزراعي وخاصة بالمدن والمراكز من خلال خطة انتشار مدروسة مع توفير البنية التحتية والبشرية واستبدال الفروع التي لا تناسب هذا التطور (النشري، 2008). وكذلك فتح محافظ الكترونية تتماشى مع الوضع الحالي للبنوك الأخرى بمميزات بنكية عالية اضافة الى سهولة تحويل الحسابات للعملاء من المؤسسات المالية الأخرى بأقل فترة زمنية وبأقل مصروفات بنكية، وادخال الحسابات بالعملة الأجنبية وفتح تغيير العملات الأجنبية بالمحلية واعطاء مميزات واستثناءات للمتعاملين بها، وتطبيق نموذج خدمة جديد ومتطور لرفع الكفاءة الادارية والمهنية للعاملين والتدريب المستمر للعاملين بالفروع بما يجارى التطور السريع بالسوق المصرفي، والنظر في تعديل الفئات التسليفية الزراعية للمحاصيل والخضر والفاكهة بما يتناسب مع التضخم الموجود بالأسواق (فضل الله، 1997)، واعاده

## THE CURRENT AND FUTURE STATUS OF THE AGRICULTURAL BANK OF EGYPT IN SHARKIA GOVERNORATE

Mohamed A.M. Abdel Haye<sup>1</sup>, S.M. El-Sanhouty<sup>2</sup>,  
T.M. Hassanien<sup>2</sup> and U.M. Ewada<sup>2</sup>

1. Agric. Bank of Egypt, Sharkia Governorate, Egypt

2. Agric. Econ. Dept., Fac. Agric., Zagazig Univ., Egypt

**ABSTRACT:** The Agricultural Bank of Egypt is one of the most important development institutions for agricultural activity in Egypt. The study aims to identify the role of the Egyptian Agricultural Bank in Sharkia Governorate by extrapolating the opinions of all interested and dealing with the bank at different levels, and raising the level of efficiency of the bank's branches performance. On the SWOT ANALYSIS matrix, and on a main source of primary data through a field study where a questionnaire form was designed that included points (strengths, weaknesses, opportunities, and threats), and the results of the internal strategic factors matrix indicate that the average of the total strengths (1.43) is much less Of the weaknesses (2.15) with a large difference of (0.72), which means that despite the advantages enjoyed by the branches of the Agricultural Bank, they suffer from problems that affect Negatively on these advantages, which affects their performance, and therefore work must be done to address these obstacles in the coming period, and the average number of weighted total points reached (3.58), and since the total number of weighted points should range between (6), which means "performance Outstanding" for the sector, to (1) which means "weak performance" of the bank, and thus this figure (3.58) reflects the "good performance" of the Agricultural Bank in general for the internal factors, where the strengths can face the weaknesses to a large extent, but the details of the figures Explains the need to support strengths and address deficiencies during the coming period. As for the matrix of external strategic factors, we note that the opportunities points (2.28) are greater than the threats points (1.29) by a difference of (0.99), which means that the bank branches have great opportunities that encourage Increase and efficiency of its performance and remove the threats that affect it in the coming period. The weighted total points reached (3.57). The "good performance" in general reflects the external factors where there are strong opportunities for the Agricultural Bank that can be exploited. And try to avoid the points of threats in Next period.

**Key words:** Agricultural Bank of Egypt in Sharkia Governorate, Efficiency of Performance of Agricultural Bank of Egypt Branches, the SWOT ANALYSIS matrix.