مجلة جامعة دمشق للعلوم الزراعية ــ (2008) ــ المجلد (24) ــ العدد 1 الصفحات: 143 -157

دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة في تحسين فعالية عمل المصرف الزراعي التعاوني «المنطقة الجنوبية في سورية»

سمعان العطوان[1]

الملخص

أُسس المصرف الزراعي التعاوني في سورية منذ زمن طويل مرت خلالها سورية بظروف اقتصادية واجتماعية مختلفة وكان لها أثر كبير في تطور عدد القروض وحجمها وأنماطها حتى غدا المصرف الزراعي التعاوني يُعدُّ من أوسع المصارف انتشاراً في سورية إذ يبلغ عدد فروعه الآن 106 فرع.

في السنوات الخمسة الأخيرة انخفض حجم القروض التي يقدمها المصرف من 15.06 مليار ليرة في عام 1996 إلى 6.331 مليار ليرة عام 2005 كما أن نسبة التحصيل انخفضت من 90.15% إلى 83.89% للفترة نفسها. إن الانخفاض في حجم القروض التي يقدمها المصرف كان واضحاً في المنطقة الجنوبية ففي محافظة درعا على سبيل المثال انخفض حجم القروض المقدمة للفترة نفسها. من 227 مليون ليرة سورية في عام 1996 إلى 98.5 مليون في عام 2005. وانخفضت نسبة التحصيل من 90.15% إلى 83.8% للفترة نفسها.

ومع أن قانون المصرف عدل عدة مرات وكان آخر تعديل بموجب المرسوم رقم /30/ تاريخ 2005/4/30 ما يزال هناك كثير من المعوقات المرتبطة بخصوصية عمل المصرف وعلاقته بالقطاع الزراعي ذي الخصوصية الحساسة المميزة والتي تستدعي أن تكون آلية عمل المصرف مرنة وبشكل كبير لتلائم خصوصية الإنتاج الزراعي وطبيعته ونظراً لأن العاملين في المصرف على اطلاع واسع وبحكم عملهم على العوامل التي من شأنها تحسين عمل المصرف فقد سعت الدراسة للوصول إلى أهم الإجراءات التي من الممكن من خلالها تطوير آلية العمل المتعلقة بخدمة القروض الزراعية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي: يرى 70.4% من العاملين الذين شملهم الاستبيان أن عملية الحصول على القروض معقدة. و97.2% من العاملين يرون أن إجراءات استرداد القروض كافية و40.9 %من العاملين يؤكدون ضرورة الإعلام والترويج لنشاطات المصرف وأعماله.

الكلمات المفتاحية: المصرف الزراعي التعاوني نسبة التحصيل موظفي المصرف المنطقة الجنوبية في سورية.

[1] أستاذ مساعد، قسم الاقتصادي الزراعي، كلية الزراعة. ص.ب.30621، جامعة دمشق، سورية.

Analytic Study of the Factors Affecting the Performance of the Cooperative Agricultural Bank (Southern Regin of Syria)

S. Alatwan[(1)]

ABSTRACT

The Cooperative Agricultural Bank (CAB) was established in Syria a long time ago. Since its establishment, Syria has faced many and varied economical and social conditions, which have had a great effect on the increase of the agricultural production. The size and type of loans given by the bank have increased making it the most famous bank in Syria. The (CAB) now has 106 branches.

During the last five years however, the total amount of loans has been reduced from 15.06-billion S.P. in 1996 to 6.331 billoin S.P. in 2005. The percentage of receivables and collections has also been reduced from 90.15% to 83.89% during the same period. This was very clear in the southern region of Syria, especially in the Dara'a governorate. The reduction in Dara'a has gone from 227 million S.P. to 98.5 million S.P. in the same period.

In spite of this, the law for banks has been modified several times, and last date of change was on 30/4/2005. There are still many obstacles in the banking process with its relations within the agricultural section. The strategy should become more flexible, especially when dealing with agricultural loans. This study focused on seeking good advice to improve bank performance by focusing on bank employees who have excellent knowledge and many years of experience. One of the most important results of this study showed that, 70.4% of the workers questioned believe that the procedure for obtaining a loan is very complicated; 97.2% of the workers indicated that the process to recover loans is enough effective, and 40.9% of the employees emphasis on the necessity for media coverage to enhance public awareness about the targets and activities of the (CAB).

Key Words: The Cooperative Agricultural Bank, Loans, Bank Employees, Syria.

[(1)] Asscociate Professor, Dept., Agricultural Economy, Faculty of Agriculture, P.O.Box 30621, Damascus University, Syria.

المقدمة

يتمثل الهدف الأساسي للتسليف الزراعي بالمشاركة في التنمية عن طريق رفدها بالأموال اللازمة، لأن أهم عناصر التنمية الزراعية في أي بلد من بلدان العالم هو توفر القدرات الزراعية الكامنة وغير مستثمرة الاستثمار الأمثل ورأس المال القادر على توظيف التكنولوجيا المناسبة في التنمية الزراعية والإدارة الفعّال القادرة على الخروج بتوليفة مناسبة لعناصر الإنتاج لتعظيم الربحية في القطاع الزراعي. وقد كانت مساهمة المصرف في تحقيق ذلك فعالة وواضحة خلال العقود الماضية من خلال تقديم القروض لمختلف الغايات الإنتاجية فضلاً عن بعض الخدمات الإرشادية والتجارية ويقوم المصرف ببعض الخدمات والتسهيلات المصرفية من خلال فروعه البالغة 106 والمنتشرة في أنحاء القطر جميعاً والتي قدمت قروضاً في عام 2003 إلى قرابة 733520منتجاً زراعياً (بيانات المصرف 2004) وذلك انطلاقا من سعي المصرف الدؤوب للمشاركة في التنمية الزراعية في سورية عن طريق رفدها بالأموا اللازمة ونجح المصرف في العقود الماضية بالنهوض بالمنتجين الزراعيين ورفع مستوى معيشتهم (رزوق والعطوان 1997) ولكن خصوصية المرحلة الحالية المتمثلة بالتغيرات والتحولات الاقتصادية العالمية وما تقتضيه هذه المرحلة من مشاركة كل المؤسسات المالية الخاصة منها والعامة والمشتركة في عمليات البناء الاقتصادي وهذا يحتم على المصرف الاستعداد لعملية الانتقال لاقتصاد السوق والعمل بحسب متطلبات نظام السوق ووجود المصارف الخاصة والمشتركة والإسلامية المنافسة وهذا يتطلب من المصرف التحسين المستمر لخدماته والتطوير الدائم لآلية عمله ومرونة النظم التي يعمل بها وتوسيع صلاحيات فروع المصرف مما يسهم في زيادة مقدرة المصرف التنافسية ويقوي مركزه في سوق الأعمال في سورية. وفي هذا السياق أكد ناجي (2003) أن المصرف والمؤسسات المالية تتأثر بالبيئة الاقتصادية والبيئة التكنولوجية ولهذه البيئات تأثير قوي ومباشر في الأنشطة المصرفية (في تسويق الخدمات المصرفية). كما أوضح مصطفى (1999) «أثر السياسات الكلية وبرامج التصحيح الاقتصادي في أداء التمويل الريفي» في دراسة قدمت في ندوة أثر برامج التصحيح الاقتصادي في أداء التمويل الريفي التي عقدتها NENARACA بتاريخ 1 1999/3. والتي خلصت إلى أن التمويل الريفي الرسمي مازال يعاني من مشكلات كبيرة أعاقت تقدمه وشلت قدرته في تحقيق كثير من أهدافه وليس بأدلّ على ذلك من استمرار تدني مستويات أداء كثير من مؤسسات التمويل الريفي الرسمية. أما دراسة تقييم الأداء في مؤسسات وبرامج التسليف فقد ركزت على موضوع تقييم الأداء في المؤسسات المقرضة من الناحية الفنية والإدارية (Seibel, 1996).

المشكلة البحثية

يعدُّ توفير التمويل من أهم عوامل النهوض بالإنتاج الزراعي وتحسين وسائله ورفع مستوى المجتمعات الريفية التي يخدمها. وعلى الرغم من الدور الكبير الذي يؤديه المصرف الزراعي التعاوني في تمويل العمليات الإنتاجية الزراعية إلا أن مقدار الأموا التي يقدمها المصرف الزراعي على شكل قروض قد انخفضت بشكل كبير خلال السنوات الخمس الأخيرة وكان هذا الانخفاض واضحاً في المنطقة الجنوبية في سورية إذ تشير بيانات المصرف إلى أن انخفاض مقدار القروض المقدمة في محافظة درعا على سبيل المثال من 227 مليون ليرة سورية في عام 1996 إلى 98.5 مليون في عام 2005 فضلاً عن انخفاض نسبة التحصيل من 90.15% إلى 83.8% للفترة نفسها. هذا مع العلم أن المصرف الزراعي التعاوني يعدُّ الممول الأساسي للقطاع الزراعي في سورية وقد يكون للتراجع في حجم الخدمات التي يقدمها آثاراً سلبية في عملية التنمية الزراعية وقد يعكس مدى كفاية عمل المصرف لأن العاملين في المصرف هم الذين ينفذون المهام المنوطة بالمصرف وعلى احتكاك مباشر بالمشاكل التي تواجه عملية التمويل وتقلل من فعالية أداء المصرف، وخاصة فيما يتعلق بعملية تقديم الخدمات المصرفية والتسهيلات للمتعاملين.

أهداف الدراسة

1 تحديد أهم الإجراءات الواجب اتخاذها لتفعيل دور المصرف وتحسين أداء المصرف الزراعي التعاوني من وجهة نظر الموظفين العاملين في المصرف.

2- تحديد أنواع القروض التي يفضل المصرف إعطاءها للمزارع وأنواع القروض الأفضل للمزارع بحسب رأي الموظفين.

3- تحديد مدى رضاء الموظفين بالنسبة لعملهم.

مواد البحث وطرائقه

صممت استمارة خاصة من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة متفقة مع الأهداف السابقة وعُدّلت هذه الاستمارة بعد أن جربت على 20 موظفاً في فروع محافظتي درعا والسويداء في العام السابق وبعد أن أصبحت الاستمارة مناسبة لأهداف البحث جمعت البيانات عن طريق المقابلة الشخصية، وقد حرصت الدراسة على أن تشمل عملية جمع العينات معظم فروع المصرف الموجودة في المنطقة الجنوبية بما فيها مركز الإدارة العامة للمصرف وروعي أن تتضمن الاستمارة نوع الوظيفة التي يشغلها الموظف (6 مديري فروع 19 موظف تسليف 15 موظفاً في قسم التحصيل موظفين في قسم الحاسبة 13 موظفاً في قسم الرقابة 7 موظفين في الشؤون الزراعية 6 موظفين في

قسم الإشراف 3 موظفين في قسم المحاسبة) مع التركيز على عدم ذكر اسمه بهدف ضمان موضوعية الإجابات إلى أبعد حد ممكن وقد جمعت البيانات على مدى عامين تقريباً وبعد استبعاد بعض الاستمارات نتيجة لعدم قناعتنا بها اعتمدت 71 استمارة. هذا مع العلم أن عدد فروع المصرف في المنطقة الجنوبية من سورية يبلغ 20 فرعاً ويبلغ عدد العاملين في فروع المصرف في منطقة الدراسة 486 موظفاً أي أن عملية المسح شملت قرابة 15 % من العاملين في فروع الصرف (تم اعتماد العينة العشوائية في الدراسة).

ركزت الدراسة على تحليل بعض العوامل التي يعتقد بأهمية دورها بالنسبة لقياس أداء المصرف من وجهة نظر العاملين فيه وأهم هذه العوامل:

معرفة رأي العاملين في المصرف من حيث كفاية سقف القروض التي يمنحها المصرف واحتياجات المنتجين.

- تحديد أنواع القروض التي يفضل المصرف إعطاءها للمزارعين.

تقويم عملية الحصول على القروض.

تقويم عملية الإشراف وعملية المتابعة للقروض الممنوحة للمزارعين.

تحديد مدى رضى العاملين على عملهم في المصرف.

ما الإجراءات التي يرونها مناسبة لتحسين أداء عمليات المصرف.

التحليل الإحصائي

حُللت البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي M –STAT – C لحساب قيم أقل فرق معنوي (L. S. D.) عند مستوى المعنوية 0.05 وتم أيضاً حساب معامل التباين (C.V. %) لكل صفة من الصفات المدروسة واستخدمت النسبة المئوية والأرقام القياسية وذلك بحسب مقتضيات عملية التحليل في هذه الدراسة (عوض 2001).

المناقشة

اعتمدت الدولة السورية على التسليف الزراعي للمشاركة في تنفيذ خطط التنمية الزراعية عن طريق رفدها بالأموال. لذلك فإن المهام الموكلة إلى المصرف الزراعي التعاوني مرتبطة مباشرة بخطة التنمية الزراعية العامة للدولة. وعمل المصرف هو انعكاس لسياسة الحكومة في هذا المجال.

إن تراجع مبالغ القروض التي يقدمها المصرف الزراعي. وانخفاض نسبة التحصيل مؤشر سلبي يجب معالجته من خلال تحديث وتطوير سبل وآليات عمل المصرف ومن أهم هذه السبل عملية معرفة آراء الموظفين العاملين في المصرف في منطقة الدراسة

لأنهم وبحكم طبيعة عملهم على اطلاع مباشر بالأسباب والمشكلات التي من شأنها أن تعيق عملية التمويل والتحصيل. فضلاً عن أهمية اقتراحاتهم للوصول إلى بعض الحلول التي من شأنها زيادة الخدمات التي يقدمها المصرف وتمكنه من رصد وتتبع كل حادثة ووضع ما يلزم من استراتيجيات وسياسات وترتيبات وخطوات تنفيذية تضمن استمرار احتلال البنك المركز الأساسي في عملية تمويل وتنمية القطاع الزراعي في سورية.

أ تطور عملية الاقراض من عام 1996 إلى عام 2005

يبين الجدول (1) انخفاض القروض المقدمة في محافظة دمشق في عام 2005 إلى نسبة 19.4% مقارنة بالقروض المقدمة في عام 1996. أما في محافظة درعا فقد انخفضت القروض المقدمة للفترة نفسها إلى نسبة 40% وفي محافظة السويداء كانت النسبة 23% للفترة نفسها، وفي القنيطرة بلغت النسبة 32%. ولإيضاح مقدار التناقص في قيمة القروض المقدمة في المنطقة الجنوبية تم اعتماد المعادلة الآتية: (تحليل الانحدار).

$$Y = ax + B$$

$$Y = 990.707 - 92.03X$$

$$(R^2 = -0.96) \quad . \quad S E = 9.23$$

القروض (مليون ليرة) :Y ، الزمن :X

من المعادلة يلاحظ أن هناك تراجعاً معنوياً مؤكداً إحصائياً في مبالغ القروض مع الزمن.

الجدول (1) مقدار القروض التي قدمها المصرف في المنطقة الجنوبية في سورية من 1996 وحتى 2005 (بملايين الليرات السورية)

السنة	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
دمشق	390	413	410	342	190	207	70	61	75	56
درعا	227	187	188	168	122	114	91	86	95	98
السويداء	239	159	162	130	104	77	55	53	46	54
القنيطرة	50	65	48	17	15	9	16	8	4.5	4.5
المجموع	906	824	808	657	431	407	232	208	160.5	212.5

المصدر: بيانات الصرف الزراعي لعام 2005

ب تقويم عمليات الحصول على القروض

يبين الجدول (2) أن 91% ممن شملتهم الدراسة يرون أن إجراءات الاسترداد كافية و8.5 % يرون أن هذه الإجراءات غير كافية، ويلاحظ من الجدول (2) تفوق عدد الموظفين الذين يرون أن إجراءات استرداد القروض كافية.

الجدول (2) حصيلة الاستبيان حول عملية استرداد القروض .

مسلسل	هل إجراءات استرداد القروض كافية	عدد المكررات	النسبة المئوية %
1	نعم	65	A 91.5
2	لا	6	B 8.5
المجموع		71	100
L. S . D			0.0003513
C . V (%)			0.0002

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الاستمارة * تشير الأحرف المتباينة (A.B) إلى وجود فروق معنوية.

يبين الجدول (3) أن 76% ممن شملهم الاستبيان يرون أن إجراءات الإشراف على القروض كافية، في حين 24% يرون أن هذه الإجراءات غير كافية. ويلاحظ من الجدول (3) تفوق عدد الموظفين الذين يرون بأن عملية الإشراف على القروض كافية.

الجدول (3) حصيلة الاستبيان حول عملية الإشراف على القروض

مسلسل	هل عملية الأشراف على القروض كافية	عدد المكررات	النسبة المئوية %
1	نعم	54	A 76
2	لا	17	B 24
المجموع		71	100
L S .D (5%)			0.01571
(%) C.V			0.0001

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الاستمارة * تشير الأحرف المتباينة (A.B) إلى وجود فروق معنوية.

يوضح الجدول (4) أن 66.2% ممن شملهم الاستبيان يرون أن سقف القروض التي يقدمها المصرف غير كافٍ. ويلاحظ من الجدول (4) تفوق عدد الموظفين الذين يرون أن سقف القرض غير كافٍ.

الجدول (4) حصيلة الاستبيان حول رأي العاملين بملاءمة سقوف القروض للعملية التمويلية.

مسلسل	هل سقف القرض كاف	عدد المكررات	النسبة المئوية %
1	كاف	24	B 33.8
2	غير كاف	47	A 66.2
المجموع		71	100
L.S.D (%)			0.01111
C.V (%)			0.0002

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الاستمارة * تشير الأحرف المتباينة (A.B) إلى وجود فروق معنوية.

من الجدول (5) يلاحظ أن 53.5 % ممن أخذت آراؤهم يرون أن المزارعين لا يحصلون دائماً على السقف الأعلى للقروض، في حين 46.5 % يرون أن المزارعين يحصلون على السقف الأعلى للقروض. ويلاحظ من الجدول (5) تفوق عدد الموظفين الذين يعتقدون أن المزارع لا يحصل على السقف الأعلى للقرض.

الجدول (5) إلى حصيلة الاستبيان حول حصول المزارع على سقف القرض الذي يريده.

مسلسل	هل يحصل المزارع دائماً على سقف القرض الأعلى	عدد المكررات	النسبة المئوية%
1	نعم	33	B46.5
2	لا	38	A53.5
المجموع		71	100
L.S. D (%5)			2.48
C.V (%)			1.41

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الاستمارة * تشير الأحرف المتباينة (A.B) إلى وجود فروق معنوية.

يبين الجدول (6) أن 29.6 % فقط يرون أن الإجراءات التابعة للحصول على القروض سهلة، في حين 70.4 % يرون أن هذه الإجراءات غير سهلة. إن تعقيد إجراءات الحصول على القروض تؤدي إلى إحجام المتعاملين عن التعامل مع البنوك أحياناً وهذا يتوافق مع الغندور (2003). ويلاحظ من الجدول (6) تفوق عدد الموظفين الذين يعتقدون أن عملية الحصول على القرض عادية.

الجدول (6) نتائج الاستبيان حول الإجراءات المتبعة للحصول على القرض

مسلسل	رأيك في الإجراءات المتبعة للحصول على القرض	عدد المكررات	النسبة المئوية %
1	سهلة	21	B 29.6
2	عادي	36	A 50.7
3	معقدة	14	C 19.7
المجموع		71	100
L.S.D (% 5)			0.262
C.V (%)			0.35

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الاستمارة * تشير الأحرف المتباينة (A.B.C) إلى وجود فروق معنوية.

يبين الجدول (7) أن 64.8 % من المستطلعين الذين شملهم المسح راضون عن عملهم وأن 14% غير راضين على الإطلاق عن عملهم والبقية يعدون عملهم مجرد روتين عادي. ويلاحظ من الجدول (7) تفوق الموظفين الذين أجابوا بنعم معنوياً على عدد الموظفين الذين أجابوا بلا.

الجدول (7) مدى رضا الموظفين عن الأعمال التي يؤدونها

مسلسل	هل أنت راض عن عملك	عدد المكررات	نسبة مئوية%
1	نعم	46	A 64.8
2	لا	10	C 14
3	عادي	15	B 21.2
4			
المجموع		71	100
L.S.D (%5)			2.46
C. V (%)			3.46

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الاستمارة * تشير الأحرف المتباينة (A.B.C) إلى وجود فروق معنوية.

يشير الجدو (8) إلى أن 90.7 % ممن أدلوا بآرائهم يرون أن هناك صعوبة في إجراءات تحصيل القروض الزراعية، رغم وجود الضمانات، وبالأخص الضمانات العقارية، والسبب طبيعية وخصوصية الإنتاج الزراعي وصعوبة عملية حجز العقارات وبيعها في المزاد العلني. ويلاحظ من الجدول (8) تفوق عدد الموظفين الذين يرون أن هناك صعوبة في عملية التحصيل.

الجدول (8) مدى صعوبة عملية التحصيل بحسب رأي الموظفين .

مسلسل	هل هناك صعوبة في عملية التحصيل	عدد المكررات	النسبة المئوية%
1	نعم	65	A 90.7
2	لا	7	B 9.3
المجموع		71	100
L. S .D (%5)			0.003513
C. V (%)			0.0001

المصدر: جمعت البيانات وحسبت من معطيات الاستمارة *تشير الأحرف المتباينة (A.B) إلى وجود فروق معنوية.

يبين الجدول (9) أن 97.2 % ممن شملهم الاستبيان يرون أن إجراءات متابعة القروض كافية، و2.8 % يرون أن هذه الإجراءات غير كافية. ويلاحظ من الجدول (9) تفوق عدد الموظفين الذين يرون أن إجراءات متابعة القروض غير كافية.

الجدول (9) نتيجة الاستبيان حول إجراءات متابعة القروض .

مسلسل	هل إجراءات متابعة القروض كافية	عدد المكررات	النسبة المئوية
1	نعم	69	A 97.2
2	لا	2	B 2.8
المجموع		71	100
L. S D (% 5)			1.436
C.V (%)			0.81

المصدر: جمعت البيانات وحسبت من معطيات الاستمارة *تشير الأحرف المتباينة (A.B) إلى وجود فروق معنوية.

يبين الجدول (10) أن 47.8 % ممن أخذت آراؤهم يرون أن المصرف يفضل إعطاء القروض القصيرة أما 19.8 % فيرون أن المصرف يفضل إعطاء القروض المتوسطة و11% يرون أن المصرف يفضل إعطاء القروض الطويلة و12% يرون أن المصرف لا يهتم بنوع القروض الممنوحة. هذا مع العلم بأن عوائد القروض القصيرة أكبر بالنسبة للمصرف وشكلت نسبتها 68% من مجمل القروض النقدية الممنوحة في عام 2004، كما تبين بيانات المجموعة الإحصائية (2005).

الجدول (10) أنواع القروض التي يفضل المصرف التعامل بهـا (بحـسب رأي العـاملين فـي المصرف)

مسلسل	أنواع القروض التي يفضل المصرف إعطاءها للمزارع	عدد المكررات	النسبة المئوية%
1	قصيرة	34	47.8
2	متوسطة	14	19.8
3	طويلة	11	15.5
4	جميع أنواع القروض	12	16.9
			100

المصدر: جمعت البيانات وحسبت من الاستمارة

ج الإجراءات الواجب اتخاذها لتحسين عملية الإقراض

من الجدول (11) يتبين أن 40.8% من الموظفين يعتقدون أن عامل التخلص من الروتين وبناء الثقة والسرعة في البت بموضوع القرض من شأنه أن يحسن من أداء المصرف، لأن من شأن ذلك تقليل الجهد الذي يبذله المزارع من أجل الحصول على القرض، كما أن سرعة البت في موضوع القروض يمكّن المزارع من الحصول على القرض في الوقت المناسب واستخدامه في الغاية المخصصة له.

الجدول (11) أهم الإجراءات الواجب اتخاذها لتحسين أداء المصرف بحسب رأي العاملين فـي المصرف.

نوع الإجراء	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
1 التخلص من الروتين وبناء الثقة والسرعة في البت بموضوع القرض	29	40.8
2 - تطوير آلية العمل والأتمتة والجدية في العمل	10	14
3 - تطوير القوانين وتطبيقها بشكل فعال	17	23.9
4 -وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	4	5.6
5 -تسهيل إجراءات الحصول على القروض (الضمانات الكفالات)	28	39.4
6 - رفع سقف القروض وزيادة مخصصات المصرف	17	23.9
7 - زيادة عدد فروع المصرف	2	2.8
8 - تسهيل تنقل الموظفين	12	16.9
9 - تخفيض قيمة القسط وتقليل الفائدة وتقسيطها في حالات الكوارث الطبيعية	14	19.7
10 -تطوير الإدارة في المصرف وتعديل الإدارات الحالية	13	18.7
11 - تأهيل وتدريب الأطر عن طريق اتباع الدورات	57	80.2
12 -الإقراض الصحيح والمراقب وفق الغايات ومتابعة تنفيذ القروض	19	26.7
14 -تعدد مجالات عمل المصرف وتنوع القروض	21	29.6
15 -الإعلام و الترويج لنشاطات المصرف بين الفلاحين	29	40.9
16 - رفد المصرف بالموظفين الشباب والتوزيع العادل للأطر على فروع المصرف	9	12.6
17 -التخلص من الأطر الزائدة وتقليل المركزية	27	38

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الاستمارة

ويوضح الجدول أيضاً أن 14% من الموظفين يرون في تطوير آلية العمل والأتمتة والجدية بالعمل إجراء لابد منه لتحسين أداء المصرف الزراعي، كما أن 23.9% من العاملين في المصرف يرون في تطوير القوانين وتطبيقها بشكل فعال إجراء لا بد منه لتحسين أداء المصرف الزراعي، وخاصة في مرحلة الانتقال إلى مرحلة اقتصاد السوق والسماح للمصارف الخاصة والإسلامية في العمل في سورية وتمويل كل القاطعات الإنتاجية ومن ثم يوجب هذا وجود مرونة في القوانين مع العمل الدائم على تطويرها لأن ذلك يعدُّ عملية مهمة يجب الأخذ بها من أجل تقوية وضع المصرف في السوق والتمكن من المنافسة، كما أن 5.6% من الموظفين يرون عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب إجراء من شأنه تحسين أداء المصرف.

يشير الجدول إلى أن 39.4% من الموظفين يرون في عملية تسهيل إجراءات الحصول على القروض وخاصة فيما يتعلق بتقديم الكفالات العينية وما تسببه من مشكلات عديدة وخاصة فيما يتعلق بتقدير قيمتها مما يؤدي إلى عدم مقدرة المزارع على الحصول على الحد الأعلى للقرض (العقارات والأراضي تقوّم عادة من قبل الجهات الحكومية عن طرق التقويم وبشكل قريب من القيمة الاقتصادية لها في حين سعرها الآني هو سعر السوق والنتيجة تقويم بسعر قليل). هذا مع العلم أن المصرف الآن يدرس إمكان قبول الكفالات الشخصية أو كفالة الموظفين من أجل الحصول على القروض الزراعية.

يشير الجدول إلى أن 23.9% ممن شملهم المسح يرون في إجراء رفع سقف القرض وزيادة مخصصات المصرف من شأنه تطوير وتحسين أداء المصرف خاصة وأن عملية الانتقال لاقتصاد السوق واتفاقيات التعاون مع الدول العربية وموضوع فتح الأسواق يحتم عملية التوسع بإقامة المزارع الكبيرة والمتخصصة والتي يمكن أن تنتج بمقتضيات متطلبات السوق وتكون قادرة على المنافسة خاصة بعد فتح الأسواق العربية بوجه السلع الزراعية بدءاً من 2005/1/1.

أما موضوع زيادة عدد فروع المصرف بهدف جعل عملية التمويل سهلة وبمتناول أكبر شريحة من المزارعين فلم يؤيده إلا 2.8% من مجمل الموظفين الذين شملهم الاستبيان. والسبب في ذلك أن بعض الجمعيات التعاونية تقوم بعملية تسهيل الحصول على القروض عن طريق كفالة أعضائها للحصول على قروض بحدود40000 ليرة سورية.

ويبين الجدول كذلك أن 16.9% من العاملين في المصرف الذين شملهم الاستبيان اقترحوا تسهيل تنقلات الموظفين من خلال تأمين وسائط نقل مناسبة لعمليات الكشف عن القروض المنفذة ومتابعة عملية التحصيل.

أما فيما يتعلق بتقليل التقسيط وتقليل الفائدة وتقسيطها في حال الكوارث الطبيعة فإن نسبة 19.7% ممن شملهم الاستبيان يرون أن هذه الخطوة مهمة لتفعيل عمل المصرف

وخاصة فيما يتعلق بتحصيل القروض وإمكان أن يأخذ المقترض قرضاً إضافياً فضلاً عن القرض الذي لم يسدده في حالة الكوارث الطبيعة على أن تقوم جهة حكومية بتحمل أعباء ذلك حتى لا يتأثر عمل المصرف التمويلي ويؤثر ذلك على المدى القصير والبعيد في نوعية الخدمات التي يؤديها المصرف للمزارعين. لأن تحميل المصرف هذه الأعباء يؤثر في أرباح ورأس مال المصرف ويؤثر في عمله في المستقبل وهذا يتفق مع (سلام 2004).

ومن الجدول السابق يلاحظ أن 18.3% من الموظفين الذين شملهم الاستبيان يرون في تطوير الإدارة في المصرف عملية أساسية في تحسين أداء المصرف وذلك عن طريق تعديل وإعادة هيكلية الإدارة الموجودة حالياً.

أما عملية تأهيل وتدريب الأطر عن طريق اتباع الدورات التخصصية فإن 80.2% ممن شملهم الاستبيان يعدّون هذا الإجراء لا بد منة لرفع فعالية العاملين في المصرف وتسهيل عملية أتمتة العمل في المصرف.

أما فيما يتعلق بالإقراض الصحيح والمراقب وفق الغايات وضرورة مراقبة تنفيذ القروض الممنوحة فيشير الجدول إلى أن 26.7% من الموظفين يؤكدون ضرورة اتخاذ هذا الإجراء لزيادة فاعلية عمل المصرف وضمان أن تستثمر القروض وفق الغايات المحددة لها مما يسهم في تحقيق أهداف المصرف في المساهمة في تطوير القطاع الزراعي.

كما يبين الجدول أن 29.6% من المستهدفين بالدراسة يرون أن تعدد مجالات عمل المصرف وتنوع القروض يسهم بشكل كبير في زيادة قدرة المصرف التنافسية وخاصة بعد مباشرة المصارف الخاصة والإسلامية أعمالها وقرب افتتاح سوق الأوراق المالية في سورية وهذا بالطبع يؤهل المصرف الزراعي التعاوني للقيام بكل الخدمات التي تؤديها المصارف الأخرى.

فيما يتعلق بعملية الدعاية والترويج لنشاطات المصرف بين المزارعين يوضح الجدول أن 40.9% من الموظفين يرون في هذا الإجراء خطوة أساسية للتعريف بنشاطات المصرف والخدمات التي يمكن أن يستفيد منها الأخوة المزارعون وهذا الإجراء يجب أن يفعل لأن من صلب مهام المصرف القيام بالخدمات الإرشادية وهذا ما نوه عنه (Razouk and Alatwn, 1998) في دراسة حول معوقات نظم التمويل في سورية والإعلام كما هو معروف يؤدي الآن دوراً أساسياً في نجاح عمل المؤسسات المالية.

يشير الجدول إلى أن 12.6% من المستهدفين يجدون في إجراء رفد المصرف بالموظفين الشباب والتوزيع العادل للأطر على فروع المصرف إجراءً ضرورياً لزيادة فعالية المصرف.

أما فيما يتعلق بإجراء التخلص من الأطر الزائدة وتقليل المركزية فإن 38% من المستهدفين أشاروا إلى ضرورة هذا الإجراء في هذه المرحلة وهي مرحلة تحرر الاقتصاد والمقصود هنا ضرورة إعطاء المزيد من الصلاحيات للإدارات المختلفة في الفروع.

النتائج والمقترحات

أ ــ النتائج:

1 - غالبية الموظفين 70.4% يرون أن عملية الحصول على القروض عملية غير سهلة.

2 - أكثر من 66% من الموظفين يرون أن سقف القروض الزراعية غير كافٍ.

3 - قرابة 64% من العاملين في فروع المصرف راضون عن عملهم ومقتنعون به.

4 - غالبية الموظفين 97.5 % يرون أن إجراءات استرداد القروض كافية.

5 - قرابة نصف الموظفين 47.8% يرون أن أفضل أنواع القروض التي يفضل المصرف إعطاءها للمزارعين هي القروض القصيرة.

6 - إن 53.5% يرون أن المزارعين لا يحصلون دائماً على سقف القرض.

7 - قرابة 90.7% من الموظفين يرون أن هناك صعوبة في عملية تحصيل القروض.

8 - معظم الموظفين 76% يرون أن عملية الإشراف على القروض كافية.

9 - أشارت الدراسة إلى أن 40.9% من العاملين يرون ضرورة الإعلام والترويج لنشاطات وأعمال المصرف بغية تعريف المزارعين كيفية الاستفادة من تلك الخدمات.

10 - أظهرت الدراسة أن 80.2%من الموظفين يرون ضرورة تأهيل العاملين وتدريبهم على كل ما هو جديد في مجال عمل المصارف.

ب ــ المقترحات

1 - إخضاع العاملين في المصرف لدورات تأهيل وتدريب على أحدث الممارسات في مجال الأعمال المصرفية لرفع سوية أدائهم وخاصة الإداريين منهم أصحاب القرار والاهتمام بآراء العاملين في هذا المجال مما يسهم في تطوير آليات العمل في المصرف وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين.

2 - إيجاد آلية للتحديث تعمل في إطار تطوير ما هو سائد، واستخدام كل ما هو ممكن مما يسهم في توسيع مجالات عمل المصرف الزراعي ليشمل القيام بجميع الخدمات المصرفية، وذلك لتمكين المصرف من المنافسة في ظل إجراءات تحرير الاقتصاد فضلاً عن ضرورة توفير هذه الخدمات في الأرياف بسبب افتقار الريف لكثير من هذه الخدمات. ويجب توسيع المجالات التي تمنح من أجلها القروض لتشمل بصورة خاصة عمليات تعبئة وتخزين ونقل وتسويق الحاصلات الزراعية.

3 - الاهتمام بالناحية الإعلامية بسبب الدور الكبير الذي يؤديه الإعلام في نجاح عمل المؤسسات الاقتصادية وخاصة المالية منها والتي تقدم خدمات مصرفية في الأرياف.

4 - عدم تحميل المصرف أية أعباء مالية نتيجة تأجيل تسديد القروض في الأماكن التي تتعرض لكوارث بالإضافة إلى إعفاء بعضهم من جزء من الالتزامات المالية نتيجة ذلك.

5 - رفع سقف القروض لما في ذلك من أهمية كبيرة في إيجاد ظروف مناسبة لقيام وحدات إنتاجية زراعية تعمل وفق مبدأ الربح الاقتصادي وتكون قادرة على المنافسة داخلياً وخارجياً.

6 - تسهيل إجراءات الحصول على القروض وخاصة فيما يتعلق بموضوع الضمانات العينية وتقدير قيمتها بشكل قريب من قيمتها المالية.

7 - التركيز على أن يقوم المصرف بتسهيل حصول المزارعين على كل أنواع القروض ففي عام 2001 لم يقدم المصرف إلاّ 17 مليون ليرة كقروض طويلة أما في عام 2003 فلم يقدم سوى 42 مليون ليرة سورية للغاية نفسها.

8 - إن تمويل صغار المنتجين الزراعيين يشكل تحدياً جدياً للوسطاء الماليين الرسميين. فهذا الإقراض يستدعي توفر قدر كبير من المرونة والابتكار لتحقيق هدفين ربما يكونان متناقضين وهما الانتشار أو الوصول إلى الفقراء في بيوتهم وتجمعاتهم وفي الوقت نفسه تحقيق الاستدامة في عمل المؤسسات المصرفية. وهذا يجب أن يراعى بالنسبة للمصرف الزراعي.

المراجع REFERENCES

الغندور حافظ كامل.(2003). محاور التحديث الفعال في المصارف العربية. اتحاد المصارف العربية بيروت. 261 صفحة.

المجموعة الإحصائية العامة.(2005). المكتب المركزي للإحصاء، دمشق.

بيانات المصرف الزراعي التعاوني.(2005). التقارير السنوية للمصرف الزراعي التعاوني من عام 1995 إلى عام 2003.

رزوق طلال وسمعان العطوان.(1997). معوقات نظم تمويل القطاع الزراعي في سورية. مجلة بحوث جامعة حلب. 30: 303 -322.

سلام عماد صالح.(2004). البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية اتحاد المصارف العربية. 406 صفحة.

عوض محمد طالب.(2001). مقدمة في الاقتصاد القياسي. منشورات الجامعة الأردنية.321 صفحة.

مصطفى رشراش محمد.(1999). منشورات الاتحاد الإقليمي للائتمان الزراعي في الشرق الأدنى وشمال إفريقية. عمان، ص38. ص103.

ناجي السيد عبده.(2003). تسويق الخدمات المصرفية. اتحاد المصارف العربية بيروت 342 صفحة.

Razouk. T. and Alatwan, S. (1998). The Role of Agricultural Cooperative Bank in Agricultural Development in Syria. Research J. Aleppo University.

Seibel, H. D. (1996). Financial Systems Development and Microfinance, GTZ publications.

Received	2006/07/09	إيداع البحث
Accepted for Publ.	2007/01/24	قبول البحث للنشر