

## تطوير أداء الشركة العامة لتجارة الحبوب كنموذج لوزارة التجارة العراقية من وجهة نظر بعض المهندسين الزراعيين

### *Developing the performance of the General Company for Grain Trade as a model for the Iraqi Ministry of Trade from the point of view of some agricultural*

(1) وليد خالد حسين (2) احمد صكر عبدالله (3) ماجد خليل علي

<sup>1</sup> وزارة التجارة العراقية / الشركة العامة لتجارة الحبوب – سايلو حبوب العلم

<sup>2</sup> العراق - جامعة تكريت – كلية الزراعة / قسم الاقتصاد والإرشاد الزراعي ahmed.s.abdullah@tu.edu.iq

<sup>3</sup> العراق - جامعة تكريت – كلية الزراعة / قسم الاقتصاد والإرشاد الزراعي

تاريخ النشر: 2023/01/05

تاريخ القبول: 2022/10/09

تاريخ الاستلام: 2022/09/25

#### المستخلص:

تقدم هذه الدراسة العلمية (النظرية) رؤية لتطوير أداء الشركة العامة لتجارة الحبوب من خلال اقتراح عدد من الحلول لأهم المشاكل التي تواجهها. حيث ازدادت في السنوات الأخيرة بعض الانتقادات الموجهة لنظام عمل الشركة ووصف بأنه غير فعال في بعض الجوانب للزخم الحاصل عليها لذا أصبحت عملية إصلاحها وتحديث ادائها أمراً حتمياً وتم اقتراح رؤية استراتيجية لتجاوز بعض العقبات ووضع أساس لرؤية عامة في تحديث عملها .

الكلمات المفتاحية: تطوير أداء ، الشركة العامة لتجارة الحبوب .

تصنيف M0 , M1:JEL

#### Abstract:

*This scientific (theoretical) study presents a vision for developing the performance of the General Company for Grain Trade by proposing a number of solutions to the most important problems and obstacles it faces. where in recent years some criticisms of the company's work system have increased and were described as inappropriate and ineffective in some aspects of the momentum obtained, so it became a practical Reforming it and updating its performance is inevitable. We must overcome these obstacles and go with a firm plan to develop and update the work system in general*

**Keywords:** performance development, the General Company for Grain Trade.

**Jel Classification Codes:** M0 , M1

\* احمد صكر عبدالله

## 1. المقدمة ومشكلة الدراسة:

يعد الإصلاح الإداري سمة من السمات الأساسية التي يتصف بها علم الإدارة وتطبيقاته المختلفة في كافة ميادين الحياة لتحقيق الديناميكية والحركية، وسرعة الاستجابة للتطور والتقدم العلمي والتقني بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها (الكبيسي، 2012، ص1) ولذلك تظهر الحاجة دائما في مختلف دول العالم إلى ضرورة تحديث الأنظمة والهيكل الإدارية وأساليبها وأدوات وتقنيات عملها من خلال جانبين هما جانب المعالجة لأوجه القصور القائمة، وإعادة التوازن التشغيلي والأدائي للكيان الإداري ، وجانب الإصلاح لمعالجة الأوضاع غير العادلة المتصلة بتوزيع الناتج والعائد بالشكل الذي يؤكد ويدعم جهود التغيير (أبو قحف، 2001، ص21).

وتتعدد المداخل التي يجب اللجوء إليها من أجل محاولة تحقيق الإصلاح الإداري سواء بطريقة تدريجية أو مرحلية أو أن نلجأ إليها معًا بطريقة متوازنة والتي تتمثل في التطوير والتغيير التنظيمي، والتدريب، وتقييم الأداء ( البحري، 2011، ص1)، حيث تظهر أهمية المدخل الأول المتمثل في التغيير التنظيمي في أنه لا يحدث عفويا أو تلقائيا وإنما هناك أسباب تدفع بالمنظمة إلى إحداث هذا التغيير، وهذه الأسباب منها الداخلية المتمثلة في الحفاظ على حيوية المنظمة، وتحقيق المبادرات والطموحات الشخصية، والبحث عن الارتقاء والتقدم، وتغيير أهداف المنظمة، ورفع مستوى الأداء، وحياسة المنظمة على موارد إضافية، والتطور التقني، وإعادة هيكلة المنظمة، والنمط السلوكي للعاملين، والمشاكل العملية، بالإضافة إلى أسباب خارجية منها: القوانين والتشريعات الحكومية، والمنافسة، والظروف الاقتصادية، والسياسات العالمية، والمتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية، والتغيرات في أذواق وحاجات الزبائن، والتغيرات التكنولوجية (بن ساحة: 2013، ص 3-6). ويمكن تحقيق التغييرات التنظيمية داخل المنظمة في مجالات عديدة وهي: الأنشطة والأعمال، والعنصر البشري، والسياسات، والموارد المادية، وطرق وإجراءات العمل. ويتوقف نجاح الإصلاح الإداري في هذه المجالات على إتباع (5) مراحل أساسية وهي تشكيل الوعي بالتغيير، وخلق الرغبة نحوه، والمعرفة بأنواع التغيير المطلوبة، ورفع القدرة والمهارات على تطبيق التغيير، وأخيرا الإلزام ( الغالبي، 2010، ص23-26).

ويشتمل التنظيم على تحديد الوحدات الادارية والاستشارية في المنظمة وتوضيح تخصصاتها والوظائف التي تتكون منها وواجبات ومواصفات شاغليها ومنع الازدواجية او التداخل في الاعمال

والغموض في الصلاحيات وبما يكفل ايجاد نظام فاعل للتنسيق والاتصال داخل المنظمة ومع المنظمات الأخرى ( عصفور ، 1999: ص 131) ولقد اتفقت دراسات حمور(حمور ، 1981: ص72) وهاشم (هاشم ، 1984: ص223) و( احمد ، 1986: ص33) و(العزاوي، 2002: ص63) على ان فاعلية المنظمات تتأثر بعوامل عديدة متنوعة منها وجود هيكل تنظيمي ملائم ، تحدد اهدافه بشكل واضح ودقيق وتشكل وحداته(اقسامه وشعبه) على اساس الوظائف وليس الافراد

و تواجه إدارة الشركة العامة لتجارة الحبوب مشاكل تتعلق بالوظائف والأنشطة التسويقية مما يؤثر سلبا في أدائها التسويقي وتحديد ا فيما يخص الأنشطة والعمليات التسويقية المتعلقة بمحاصيل الحبوب كونها تشكل احد الفقرات الأساسية ضمن مفردات البطاقة التموينية للمواطن العراقي والعمود الفقري الذي يسند ويدعم العائلة العراقية مما يستوجب تهيئة كافة الظروف المؤاتية للعمل ضمن المواصفات المطلوبة ( رجب ، 2019: ص35)

حيث أصبحت الحبوب تتحكم بمصائر الشعوب وسياسات الدول مما حدا بالدول إلى بناء السايلاوات والمخازن الحديثة، للحفاظ على قوت شعوبها وحرية قرارها السياسي إذ ارتبط الأمن السياسي بالأمن الغذائي (مجلة مركز البحوث التربوية، 2002: ص189).

إن الحفاظ على الحبوب وحمايتها يعد من أهم الأمور التي يجب مراعاتها للحفاظ على هذا الخزين الاستراتيجي بأحسن ظروف الخزن مما يتطلب قبول الحمولات الجيدة ويتم ذلك بالاعتماد على نتائج التحليل التي يجريها العاملون في المختبر ودقة سحب النموذج، والفحص الدوري للحبوب من قبل العاملين لتحديد الآفات من أجل مكافحتها. وهذا جزء من التنمية المتكاملة التي تعتمد على العنصرين المادي والبشري (المعموري، 1995 : ص1). لذا لا بد من تنمية الموارد البشرية، ويعد التدريب أحد المجالات المهمة لتنمية الموارد البشرية إذ تتنامى نتائج الثورة المعرفية وما يصاحبها من مبتكرات تكاد تغطي مجالات الحياة كافة، ويتطلب الأمر ضرورة توظيفها بصورة مثلى (زهرا، 1998: ص12).

وتعتبر وزارة التجارة العراقية من الوزارات العريقة في تاريخها وكانت قديما تسمى وزارة الاقتصاد ومقرها في بغداد شارع الرشيد الجزء القريب من منطقة باب الشرقي ومن اهم اهدافها توجيه التجارة الداخلية والخارجية من خلال اللجان الموجودة فيها وفي عام 1963 انتقلت من مكانها

الى بناية وزارة التخطيط الحالية في جانب الكرخ ثم تحولت بعد عام 1963 الى جانب الرصافة في بناية شركة اعادة التأمين الوطنية في ساحة الخلائي باسم وزارة الاقتصاد واصبحت وزارتين الاولى وزارة التجارة الخارجية والثانية وزارة التجارة الداخلية ولم تستمر هذه التسمية سوى ستة اشهر ثم اندمجت الوزارتين واصبحت وزارة واحدة باسم وزارة التجارة وتأسست لها شركات تابعة لها وهي:

- 1- الشركة العامة للمعارض والخدمات التجارية
- 2- الشركة العاملة لتجارة السيارات والمكائن
- 3- الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية
- 4- الشركة العامة لتجارة المواد الانشائية
- 5- الشركة العامة لتصنيع الحبوب
- 6- الشركة العامة للأسواق المركزية
- 7- الشركة العامة لتجارة الحبوب

ان الظروف الاقتصادية والسياسية التي مر بها العراق تحتم على مؤسسات الدولة عامة التكاثر لغرض تطوير نفسها وتقوية نواحي الضعف فيها وتحسين أدائها وان غرض الدراسة الحالية ارتبط بموضوع في غاية الأهمية وهو الامن الغذائي القومي للبلد والمتمثل بالشركة العامة لتجارة الحبوب لغرض الحفاظ على الخزين الاستراتيجي من الحبوب بالكمية والوقت والنوعية المطلوبة وضمان تدفقه المستمر وايصاله للمستهلكين كافة لغرض توفير رغيف الخبز لديمومة الحياة، وسيتم تسليط الضوء على اهم المشاكل الفنية والإدارية للشركة العامة لتجارة الحبوب واقترح الحلول والتوصيات لمعالجة هذه المشاكل حيث لأهمية مادة الحبوب في النهضة الاقتصادية التنموية للبلد.

وتتجسد مشكلة البحث فيما لاحظه الباحث من ظروف وبيئة العمل (للشركة العامة لتجارة الحبوب) والخبرات الميدانية في بعض اقسامها كون بعض الباحث الأول هو موظف في وزارة التجارة وملاحظته لواقع عملها ميدانيا، بذلك كانت هناك مجموعة من الدوافع البحثية التي تكمن في الحيز الفكري والتطبيقي شكلت الدافع وراء هذا البحث.

## 2.التعريفات الإجرائية :

1-التطوير: هو التحسين ورفع كفاءة العمل المؤسسي أو النظام ككل في تحقيق الأهداف المرجوة.

2-المهارة: التمكن من إنجاز مهمة معينة بكيفية محددة، وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ.

3-الأداء: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة

4-الحبوب: محصول الحنطة والشعير التي تقوم سايلاوات وزارة التجارة باستلامها.

5 -سايلاوات الحبوب: عبارة عن أبنية كونكريتية كبيرة الحجم محكمة الإغلاق تستخدم لخزن الحبوب وتتسع لآلاف الأطنان.

6 -البنكر: عبارة عن خزان كبير من الكونكريت المسلح تحفظ فيه الحبوب ويغطي بأغطية بلاستيكية ويسع لخزن 5000 طن من الحبوب.

7 -سحب النماذج: عملية يقوم بها الموظف لأخذ عينة ممثلة للحمولة بدقة بإستخدام البامبو من مناطق محددة من الحمولة سواء كانت (فل أم مكيسة).

8 -البامبو: آلة معدنية إسطوانية الشكل لها فتحات جانبية حسب حجم البامبو تستخدم لسحب النماذج

9-فحص الحبوب: عمليات يجريها الموظف الزراعي داخل المختبر لقياس نسبة الشوائب والشعير والرطوبة في العينة والوزن النوعي للحبة وبيان صلاحية الحبوب الواردة من عدمها.

10 -الوزن النوعي للحبة: وزن حجم معين من الحبوب يقاس بجهاز فحص الوزن النوعي.

### 3.نبذة عن الشركة العامة لتجارة الحبوب

تأسست الشركة بموجب القانون رقم (32) لسنة 1939 وكانت تؤدي واجبات لا تتعدى نشرة الأسعار والمعلومات المتيسرة عن الحبوب وبموجب القانون رقم (199) لسنة 1969 أصبحت إحدى تشكيلات المؤسسة العامة للحبوب، وقد تطورت مهام وواجبات الشركة خاصة بعد صدور قرارات مجلس تنظيم التجارة المرقمة 4190202 لعام 1973 والخاصة بحصر تسويق الحبوب (الحنطة والشعير والشلب) بهذه الشركة، وفي عام 1987 تم إلغاء المؤسسة وارتبطت الشركة بوزارة التجارة. وفي عام 1988 أصبح اسمها الشركة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب وبعدها تم شطرها إلى شركتين وأصبح اسمها بموجب القانون رقم 52 لسنة 1990 الشركة العامة لتجارة الحبوب، ومن خلال تطور الوضع القانوني للشركة أعلاه فقد تطورت المهام والواجبات التي تؤديها هذه الشركة.

\*شعبة إعلام الشركة العامة لتجارة الحبوب، 2012

#### 4. مهام الشركة:

تتولى الشركة العامة لتجارة الحبوب إحدى شركات وزارة التجارة باستيراد الحنطة والرز من جهة واستلام الحنطة والرز من الفلاحين والمزارعين من جهة أخرى لأغراض توفير مفردات البطاقة التموينية وخبز الحبوب المذكورة بالطرق الفنية المدروسة وتجهيز الشركة العامة لتصنيع الحبوب بالكميات اللازمة لغرض توزيعها وكذلك توزيع الحنطة العلفية على المزارعين وفق نسب محددة لذلك وتدير الشركة أعمالها من خلال مجموعة من الفروع والساليوات المنتشرة في كافة أنحاء العراق.

#### 5. طرق تطوير الأداء للموظفين بشكل عام:

1-التدريب المستمر: احياناً يشعر الموظف بالاستياء، والضياع، والإحباط، والارتباك في نفس الوقت عند عدم معرفة ما يجب القيام به، ولكن عند تدريبه من المتوقع أن يكون أكثر إنتاجاً وإنجازاً لأعماله؛ لأن ذلك يتيح له فهم ما هو متوقع منه لأداء مهامه على أكمل وجه.

2-توفير المعدات والأدوات المناسبة: يجب التأكد بشكل يومي أو دوري من أن المعدات والأدوات الموجودة على تعمل بشكل صحيح، فليس هنالك اسوأ من عدم قدرة الموظف على إكمال عمله ومهامه اليومية بسبب آلة معطلة مثل الكمبيوتر أو غيره من الأدوات اللازمة لإنجاز المهام.

3-الحوافز غير المكلفة: قد يسمع الجميع عن الحوافز المالية الكبرى في الأخبار أو من الزملاء، ولكن يجب العلم أن هناك العديد من الجوائز الصغيرة التي تتماشى مع ميزانيات الشركات الصغيرة والتي تحفز الموظفين أيضاً، وقد تشمل واجبات وظيفية أكثر متعة تساعد الموظف على بناء الثقة او من خلال تثمين الجهود بالثناء او كتب الشكر والتقدير، وتبين دراسة أجريت في عام 2002 أن الحافز المفضل لدى 78% من الموظفين هو الثناء السريع والصادق من مديرياتهم.

4-مراجعة أداء الموظف(التقييم السنوي): تعد مراجعة الأداء السنوية للموظف من أفضل الطرق المستخدمة لتحسين أداءه، فيحسب الملاحظات التي قدمتها عدة دراسات فإن هذا التقييم يساعد على التأكد من توافق أهداف الموظف مع أهداف مؤسسته، كما ويساعد على وضع خطة لتدريب الموظف وتطويره بهدف ترقيته ومعالجة المشاكل الموجودة، ومع أن المدراء يجب أن يقدموا التعليقات بشكل دوري حول أداء الموظف، إلا أن المراجعة السنوية تتيح الوقت للحديث بشكل مُركّز عن الطريقة التي يمكن أن يصبح فيها الموظف أكثر قيمة بالنسبة للشركة.

5-بيئة عمل تحث على التعلم : تظهر الدراسات أن القادة الناجحين ينشئون بيئة عمل تحفز على التفكير، وذلك من خلال مشاركة الخبرات بين أعضاء الفريق بشكل يجعلهم أكثر انفتاحاً للتعلم من بعضهم البعض، وهذا من شأنه تشجيع الحوار المفتوح والإبداع، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه البيئة تساعد على ابتكار حلول عالية الجودة للمشكلات.

6.أهم المشاكل التي تعترض جودة الأداء في الشركة العامة لتجارة الحبوب

#### 1.6: المشاكل الادارية

1-قلة الكادر الوظيفي : تعاني الشركة العامة لتجارة الحبوب من نقص الكادر الوظيفي الكافي وفي كل مرة يعلن عن ذلك بكتب رسمية ويكتب الى الجهات العليا عن النقص في كوادرها، ونقصاً كبيراً يعتبر، والتي كان ينبغي على وزارة التجارة تقدير مستويات النمو المستقبلية للشركة ، وغالبا يكون السبب المعلن من قبل الحكومة هو عدم توفر تخصيص مالي نتيجة الأزمة المالية ، وهذا السبب لا يعد مبرر كافيًا، لان الازمة المالية تكونت عام 2014 في حين الشركة لم ترفد بالتخصصات والاعداد المطلوبة قبل هذه الفترة اصلاً ، وفي ذات الوقت تفقد الشركة الكثير من الكوادر سنوياً بسبب احالتهم على التقاعد حيث لا بديل يسد النقص مما يخلق فجوة كبيرة في الموارد البشرية للشركة والذي ينعكس سلبا على الاداء ، مما اضطر الشركة الى الاستعانة بوزارة الزراعة لتنسيب بعض الكوادر الفنية (مهندسين زراعيين) للعمل في مختبرات الشركة وهذه الكوادرلم تتلقَ الدورات الكافية التي تمكنهم من أداء المهام بجودة عالية ، والغريب في الأمر أن المشكلة مستمرة ولا توجد معالجات لهذا الامر في ضوء الامكانيات المتاحة ولا نعرف سبباً حقيقياً لذلك ولا توجد حالياً خطوات جديده لمعالجة هذا الامر من قبل الجهات العليا وخصوصا في ضل توسع الشركة .

#### 2-مشكلة الرضا الوظيفي:

تعد الموارد البشرية هي المرتكز الاساس التي تستند اليها الشركة لتحقيق الأهداف، فنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها المرجوة يرجع بالضرورة الى كفاءة مواردها البشرية، لأنها القوة الإدارية التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المتوفرة في المنظمة ، ويعتبر الرضا الوظيفي من أبرز الموضوعات التي لقيت اهتماما كبيرا في موضوع السلوك التنظيمي والأداء الإداري، ، ومن مصادر عدم الرضا كالبيروقراطية ، وانخفاض الرواتب والحوافز لموظفي الوزارة مقارنة ببقية الوزارات رغم طول ساعات

العمل يؤديها الموظف يفاجأ ان استحقاقه في العلاوة والترفيه يتأخر الى فترات زمنية طويلة في ظل الرواتب المتدنية مقارنة بمستوى المعيشة الحالي نتيجة الروتين الإداري وبالتالي تؤثر على المهام الإدارية سلبا وعلى قدرة الموظف في الانجاز الفعلي بشكل خاص وعلى أداء الشركة بشكل عام.

## 2.6: المشاكل الفنية

1-طريقة الخزن : التخزين يبدأ في السابيلوات بعد الانتهاء من عملية استلام المحصول وتفرغته في البنكر او الصوامع وهي من العمليات المهمة كون سيتم الاحتفاظ بالحبوب لفترة من الزمن وبذلك لا بد من الاهتمام بهذه المرحلة لتقليل المفقودات من الحبوب، وهناك عدد من المشاكل الفنية بعملية التخزين بطريقة البنكر حيث من الملاحظ ان نسبة لآبأس بها من مواقع الشركة تخزن بطريقة البنكر ، وان هذه الطريقة فيها مشاكل منها:

أ-صعوبة السيطرة على الاغطية البلاستيكية بشكل تام امام الظروف الجوية مما قد يسبب تلف للتخزين.

ب-ان عمليات انشاء البنكر تتطلب كلفة عالية متمثلة بأعمال وتكاليف الانشاء ولو تم اجراء دراسة جدوى بين انشاء البنكر وانشاء الصومعة العمودية لتبين (ان كلفة انشاء البنكر والاجراءات السنوية المرافقة له من عمليات شراء الاغطية والايدي العاملة و التلف الذي يحصل بالحبوب ناهيك عن الاقتصاد في مساحات الاراضي) هو اكثر بكثير من عملية انشاء الصوامع العمودية.

ج- مشكلة التحميل والتفريغ في البنكر، حيث تجرى هذه العملية بطريقة تقليدية.

2-آلية الفحص والوزن والاستلام : تتم آلية الفحص والوزن والاستلام في الوقت الحاضر وذلك بسحب نماذج عشوائية من قبل المختبر وفحصها وتحليلها بالإمكانات المتوفرة حيث يستغرق النموذج الواحد من 10-15 دقيقة وبعد تحرير نتائج الفحص يتم وزن الحمولات وبسبب قلة الكادر وزخم اعداد السيارات والتأخر في وزن الكميات (عند وجود ميزان واحد في الموقع) والتفريغ التقليدي (بالحفارات والايدي) الذي يؤخر عملية استيعاب الحمولات في اليوم الواحد مما يسبب طوابير من الشاحنات المحملة بالحبوب ونلاحظ دوما شكاوى متكررة من قبل المواطنين على هذه القضية ، واصبح لا بد من إيجاد حلول سريعة وناجعة لمعالجة هذه المشكلة و من غير المعقول ترك الامر على ما هو عليه يتكرر سنوياً.

3-طريقة مكافحة التخزين:



من المعلوم ان الخزين بحاجة الى مكافحة دورية لغرض الحفاظ عليه من خطر الإصابة الحشرية التي قدم تفتك به ، ومن الضروري اخذ الاحتياطي الكافي من المبيدات اللازم لمكافحته دورياً ، حيث ان المبيدات المستخدمة نافذة الصلاحية مما يضطر فاحص المختبر الى زيادة الجرعة ، ولها الخطوة محاذير فنية بالإضافة الى المحاذير الصحية والبيئية.

### 3.6: مشاكل خارج نطاق الشركة

1-الإصابة بحشرة السونة ، كما هو معلوم ضرر هذه الحشرة على الحبوب من حيث جاهزيتها للخبازة حيث تقوم بامتصاص عصارة الحبة في الحقل ، حيث يتم استلام الحبوب المصابة ضمن السماحات وهذه النسب رغم انها مسموح بها لكن تؤثر سلباً للخبازة.

2-أصناف الحنطة (المغلغات)، أحياناً يتم اعتماد أصناف مستوردة غير متأقلمة مع أجواء العراق وبالتالي تنعكس هذه المشكلة سلباً على انتاج أصناف حنطة غير صالح للخبازة.

### 7.الحلول

وبناءً على ما تقدم من عرض للمشاكل الإدارية والفنية نقترح مجموعة من الحلول والتوصيات بغية التغلب على هذه المشاكل منها:

1-فتح باب التعيين للخريجين وحسب التخصصات المطلوبة من قبل الشركة بما يسد الشواغر والنقص في الملاكات الوظيفية.

2-العمل على تسوية الملاكات بصورة صحيحة وهذا يعد أمراً حيوياً ومهماً حيث يلاحظ وكما هو معلوم ومشاهد تكديس الموظفين في بعض فروع ومواقع الشركة بإعداد تفوق الحاجه الفعلية ، في حين تعاني مواقع أخرى من نقص في الموظفين ، لذلك لابد من إعادة توزيع للملاكات من خلال لجان تشكل لهذا الامر وفق خطة مدروسة وواقعية وبعدها نحن على يقين ستحل النسبة الأكبر من مشكلة الكادر.

3-تفعيل العمل فيما يسمى الحوكمة الالكترونية حيث يعيش العالم اليوم ثورة حقيقة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ولم يعد بإمكان أي دولة تتطلع الى الإنجاز والتطوير بهدف تحقيق التنمية دون ان يكون مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات احد ركائزها ، حيث ان إمكانية إيجاد جهاز اداري ذو فاعلية أكثر وكلفة أقل ، متناسباً مع الظروف السائدة أصبحت حقيقة ثابتة وهذا

يمكن من خلال العمل الحقيقي على تفعيل مشروع الوزارة الالكترونية للاستفادة من اعداد الموظفين الموجودين حالياً وتدريبهم الى الأقسام التي تعاني من النقص .

4- يجب على وزارة التجارة العمل على تحسين الظروف المادية للعاملين في الشركة من خلال إعادة الحوافز مما يحفز الموظفين على مهامهم بكفاءة عالية.

5- اعداد برامج تدريبية خاصة بتنمية مهارات العاملين في الشركة لأداء وظائفهم كل على حسب تخصصه

6- للتخفيف من مستوى عدم الرضا للموظفين ، يجب اتباع اجراءات ادارية وفق مبادئ الادارة الحديثة لسلم العلاوات والترفيعات.

7- العمل على تفعيل نظام الحوافز التشجيعية كالمكافآت والترقيات وايجاد الية بذلك.

8- توضيح معايير الأداء للموظف المثالي، لتحديد أكثر الموظفين إتقاناً لعملهم وتقديرهم بالشكل الذي يستحقونه ، وكذلك ذكر نقاط القوة والضعف بالأداء ، من اجل تجنب الموظف الملتزم الشعور بالإحباط وليكون حافز وقدوة يحتذى به من قبل اقرانه.

9- ضرورة تنظيم الطوابير في ساحات والعمل على برنامج الكتروني مرتبط بين الاستعلامات وإدارة السايلو يتم استقبال الشاحنات الواردة وتسجيل بياناتها واعطائها رقماً تسلسلياً ومن ثم ينظم وقوفها في الساحة ، وتحول هذه البيانات الكترونياً الى الإدارة والى مختبر الفحص وفق التسلسلات المعطاة، وعدم استقبال أي شاحنة خارج التسلسل المرتب وفق الاسبقية وينظم البرنامج بطريقة لا يمكن التغير في التسلسل المدخل وتعرض التسلسلات في شاشه كبيره في الاستعلامات لكي يتم الاطلاع عليها من قبل السوق وتضمن الشفافية في العمل.

10- عملية الفحص وهي احد أسباب التأخير أيضاً حيث تستغرق فحص العينة الواحدة من 10-15 دقيقة ، لذلك لا بد من زيادة عدد الفاحصين والامر الاخر نحن في ظل الثورة التكنولوجية الحديثة الهائلة لا بد من اعتماد الأجهزة الحديثة الفحص الفيزياوي للحبوب أسوة بالدول المتطورة.

11- قضية الوزن ، من الضروري توفير ميزانين على الأقل يعملان في كل سايلو او مجمع حبوب لكي يتم توزيع الشاحنات عليهما وإنجاز العملية التسويقية بأسرع وقت ممكن.

12- آلية التفريغ ، وهي احدى المشاكل الكبرى المسببة للتأخير حيث تتم الان عمليات التفريغ في اغلب سايلوات الشركة العامة لتجارة الحبوب من خلال (البوكلمات) او الايدي العاملة احياناً وهذه من طرق

التفريغ التقليدية والتي تسبب مشاكل كبيرة من ضمنها التأخير في التفريغ وكذلك الاضرار التي تحدثها هذه المكائن من تساقط الدهون والشحوم وقد تخلصت بالحبوب، فضلا عن اضرار تكسير الحبوب وغيرها ، لذلك لابد من اعتماد (الهوبرات) الكهربائية لرفع الشاحنة وتفريغها في عيون وتؤخذ الحبوب وتنقل الى السالوات عن طريق مراوح السحب(الشافطات) ونضمن بهذه الطريقة سرعة التفريغ وحماية الحبوب من الاتربة والشوائب والاضرار الأخرى.

13-التنسيق مع وزارة الزراعة لتشكيل لجنة مشتركة من قبل وزارة الزراعة لوضع خطة متكاملة لمكافحة حشرة السونة حقليا والزمام الفلاحين بذلك وادخالها ضمن الخطة.

14-تحديد عملية استيراد الأصناف الواردة من الخارج على وفق ضوابط خاصة تقاس على ظروف البلد.

#### 8.الخاتمة:

وفي النهاية يمكن القول من الضروري جدا الإهتمام بالدورات التدريبية الفاعلة والمؤثرة في مجال إستلام وخرن الحبوب ومكافحة الآفات من خلال: تفعيل دور الإرشاد الزراعي وبالتعاون مع قسم السيطرة النوعية في الشركة العامة لتجارة الحبوب بإعداد دورات تدريبية متخصصة للموظفين العاملين في ساليوات الحبوب واقسام الشركة الأخرى وباستخدام طرق ووسائل إرشادية متنوعة لزيادة كفاءة إيصال الرسالة الإرشادية على أن تكون هذه الدورات مواكبة لأحدث التقنيات في مجال إستلام وخرن الحبوب والمحافظة عليها. وايضاً قيام قسم السيطرة النوعية في الشركة العامة لتجارة الحبوب بالتوعية المستمرة وبشكل جدّي لتحسين اتجاهات الموظفين الزراعيين العاملين في ساليوات الحبوب نحو عملية التدريب وذلك لأهمية الحبوب الغذائية والاقتصادية للبلد وتوفير الدعم المادي والمعنوي للموظفين الملتحقين بالدورات التدريبية. بالإضافة الى إجراء دراسات للكشف عن الحاجات التدريبية للعاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب وبتابع منهجية مختلفة ودراسة عوامل أخرى لغرض تحديد مستوى الحاجات التدريبية للعاملين في جميع اقسام ومجمعات وساليوات الشركة العامة لتجارة الحبوب .

## 9. المراجع:

- 1- احمد ، علي العبيد ، 1986، الوحدات المساعدة والاستشارية في الاجهزة الادارية . مجلة الادارة العامة ، معهد الإدارة، العدد(31) ، الرياض.ص33
- 2- أبو قحف، عبد السلام، 2001، دليل المدير في : تفويض السلطة – ملامح الإصلاح الإداري – العقود الإدارية – إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.ص21
- 3- بن ساحة، عفاف، 2013، أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية –غرداية- الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. متاح في الموقع التالي :  
[http://bu.univ-ouargla.dz/master/pdf/master\\_Bensaha\\_Afaf.pdf?idmemoire=874](http://bu.univ-ouargla.dz/master/pdf/master_Bensaha_Afaf.pdf?idmemoire=874)
- 4- البحيري، سامي محمود أحمد، 2011، مداخل الإصلاح الإداري: التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، لندن: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. ص1 متاح في الموقع التالي :  
<http://www.abahe.co.uk/files/Arab%20Researchers/Arab%20Researchers-13-11-2012/entrances-to-the-administrative-reform.pdf>
- 5- حمور ، ميرغني عبد العال ، 1981، التنظيم الإداري ، اسسه وقواعده . مجلة الادارة العامة ، معهد الادارة ، العدد (30) الرياض.ص72
- 7- رجب ، سوسن إبراهيم ، 2019، تشخيص معوقات التسويق الزراعي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب فرع كركوك ، مجلة العلوم الزراعية جامعة كركوك ، المجلد 2018 ، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الزراعي الثالث.ص35
- 8- زهران، يحيى علي، 1998، الدليل التدريبي لأساسيات الإرشاد الريفي، اساسيات العمل الارشادي، وزارة الزراعة المصرية، القاهرة. ص12
- 9- العزاوي ، نجم عبد الله ، 2002، التخطيط الاستراتيجي والهيكلة التنظيمي ، العلاقة والاثـر. مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء ، العدد(1) .ص63
- 10- عصفور ، محمد شاكر ، 1999 ، اصول التنظيم والأساليب، دار الميسرة للطباعة والنشر، ط2، عمان.ص131

- 11- الغالي ، طاهر محسن منصور، 2010، التطوير التنظيمي – مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.ص23-26
- 12- الكبيسي، عامر خضير. 2012. إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر. ص 1 ، متاح في الموقع التالي-<http://professors.nauss.edu.sa/dr-akkebesy/wp-content/uploads/sites/4/4.pdf>
- 13- المعموري، صباح حبيب مزهر، 1995 ، دراسة الإحتياجات التدريبية للموظفين الزراعيين في بعض الموضوعات الزراعية والإرشادية وأهميتها في أعمالهم وعلاقة بعض العوامل بذلك، رسالة ماجستير، كلية الزراعة، جامعة بغداد.ص1
- 14- مجلة مركز البحوث التربوية، 2002، مناهج التعليم والثورة المعرفية والتكنولوجية، العدد 22، المؤتمر العلمي الثالث عشر، دارالضيافة، جامعة عين الشمس، القاهرة.ص189
- 15- هاشم ، زكي محمود، 1984، دور اجهزة التنظيم والاساليب في دعم جهود التنمية الادارية . المجلة العربية للادارة، المجلد الثالث ، العددين (3,4) ، الاردن ، عمان.ص2232.