



كلية التجارة

الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

# علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشركات النسيج الخاضعة لإتفاقية الكويز بالعاشر من رمضان

بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

مقدم من الباحث

أمير محمد عبد الحميد بدر الدين

إشراف

الدكتورة

سهام محمد رمضان

مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور

عمرو محمد أحمد عواد

أستاذ إدارة الأعمال (م)  
كلية التجارة – جامعة عين شمس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ  
الْحَكِيمُ  
صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة البقرة

الآية (31)

# الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

يحتل موضوع إدارة الجودة الشاملة فى الأونة الأخيرة أهمية خاصة، حيث سارعت العديد من منظمات الأعمال فى مختلف دول العالم إلى الأخذ بهذا الاتجاه الإداري الحديث ومحاولة إيجاد الأطراف المناسبة لتطبيق هذا النظام.

وقد عرفت المنظمة الدولية للتوحيد القياسى نظام إدارة الجودة الشاملة بأنه مدخل للإدارة فى المنظمة، يركز على الجودة ويبنى على أساس مشاركة كل العاملين، ويستهدف النجاح فى الأجل الطويل من خلال إرضاء العميل، وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع<sup>(1)</sup>.

وتأتى أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة من الدور الفعال الذى تلعبه فى رفع كفاءة المنظمة، الأمر الذى يمكنها من مواجهة تلك الموجة العارمة من التحديات المتمثلة فى انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وزيادة وعى العملاء وحرصهم على تلقى خدمة متميزة ذات جودة عالية لا تحتمل الخطأ، حتى يلتزم بهذه الجودة كافة العاملين من أعلى الهرم الى أسفله<sup>(2)</sup>.

والتوجه نحو خدمة العملاء Customer Focus بتلبية واشباع حاجاتهم وتوقعاتهم والاهتمام بوجهة نظرهم وتلبيتها؛ من أهم أسس تقييم كفاءة الأداء الإداري فى المنظمات التى تلتزم بمعايير المنافسة فى السوق<sup>(3)</sup>.

وأن مجرد التبنى النظرى لفلسفة ادارة الجودة الشاملة وحده لا يكفى لنجاح تطبيقها كنظام ما لم تتوافر المتطلبات الأساسية لنجاح عملية التطبيق، وأن معظم نماذج ادارة الجودة

---

(1) Tim Baker & David J. Lemak, "A Meta-Analysis of the Effect of TQM on Competitive Advantage", **International Journal of Quality & Reliability Management**; 2008, Volume: 24 Issue: 5.

(2) حسين شرارة، "إدارة الجودة الشاملة مطلب استراتيجي للمنظمات العربية فى ظل المتغيرات العالمية الجديدة"، مؤتمر الإبداع والتحديد فى الإدارة العربية فى مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، القاهرة 6-8 نوفمبر 2000، ص7.

(3) فؤاد القاضى، "تقييم كفاءة القيادة ومستوى الأداء الإداري فى المنظمة"، مجلة ادارة الأعمال، القاهرة، مارس 2009، العدد 124، ص18.

الشاملة مبنية على افتراض ومتطلب رئيسي، وهو التزام المنظمة بتغيير ثقافتها لتلائم و تتناغم مع مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>.

وقد أصبح تحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر للإنتاج والخدمات للحصول على رضا العملاء هو الهدف الاستراتيجي الذي تسعى منظمات الأعمال الى تحقيقه في ظل العولمة وانفتاح الأسواق وذلك من أجل تحقيق مكانة متميزة والاستمرار في دنيا الأعمال ومن أجل تحقيق ذلك الهدف تسعى المنظمات إلى تطبيق الأساليب والسياسات الإدارية التي تحفز العاملين نحو الإنتاج والابتكار والإبداع وفي نفس الوقت تحقق لهم الرضا عن وظائفهم والاستمرار بها<sup>(2)</sup>.

ولا شك أن رضا العملاء الخارجيين لا يمكن تحقيقه دون أن يتحقق رضا العملاء الداخليين (العاملين) الذي يعتبر مفتاح المنظمة نحو تحقيق منتج أو خدمة تستطيع المنافسة في السوق العالمية، ومن العوامل الهامة التي تساعد على تحقيق رضا العاملين زيادة تدخل العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والسياسات وكذلك تقييم الأداء<sup>(3)</sup>.

ويعتبر مفهوم التمكين Empowerment من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري ومن الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوة الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود و توفر مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية التعبير عن الرأي واحترام الأفراد وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومجهودات.

والتمكين يمكن اعتباره سياسة من سياسات التحفيز أو ثقافة تنظيمية تؤمن بها جميع مستويات التنظيم وتعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء

---

(1) محمد الطعمانية، "مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام في الأردن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مؤتمر الإبداع والتحديد في الإدارة العربية في مواجهة القرن الواحد والعشرين، القاهرة 6-8 نوفمبر 2000، ص2.

(2) Daniel I. Prajogo, "The Relationship Between Competitive Strategies and Product Quality", **Industrial Management & Data Systems**; 2007, Volume: 107 Issue: 1.

(3) Chad Rubel "Empower your employees So You Can Satisfy Customers" **Marketing News**, Vol.22 No .7, March 1995, pp:35-44.

العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم<sup>(1)</sup>.

ومن هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وعن مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة، ونشر روح الفريق، كمدخلات نشطة وفعالة في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءة وفعالية، وأضيف إليها منذ وقت قصير للغاية مدخل تمكين العاملين. وهذا المدخل هو الذي يدخل نحو التطبيق أو الإدارة الفعلية ويتسم بالطبيعة العملية Action-Oriented التي يمكن أن تكون مفيدة للأستاذ، أو الخبير، أو المدير، أو رجل الأعمال، أو الباحثين في مجال الادارة بصفة عامة<sup>(2)</sup>.

ويعرف التمكين بأنه: مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن اداء المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلى للمنظمة والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة، وأخيرا القوة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء واتجاه المنظمة<sup>(3)</sup>.

وهو: "عملية اكتساب القوة اللازمة لإتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة"<sup>(4)</sup>. وهو: "إعطاء الثقة، الحرية، الموارد للعاملين ليتصرفوا طبقا لأحكامهم الشخصية"<sup>(5)</sup>.

والتمكين لا يعنى إعطاء الموظف القوة بل يعنى إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل<sup>(6)</sup>. وتتناول الدراسة الحالية العناصر التالية:

---

(1) W. Bennis & R. Towsend, "Reinventing Leadership", **William Morrow**, vole 17 no 6 1995, pp: 512-522.

(2) عطية أفندى، تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص 6.

(3) D. E. Bowen & E. E. Lawler, "The Empowerment Of Service Workers: What, Why, How and When", **Sloan Management Review**, Spring 1992, pp: 31- 40.

(4) Nancy Foy, **Empowering People at work** (USA: Gower Publisher Ltd, 1994), p.14.

(5) Joanne B. Cuilla, **Leadership and the Problem of Bogus Empowerment** (N.J: Academy of leadership press, 1996), pp: 102-125.

(6) Ken Blanchard ,et al ,**Empowerment Take More Than a Minute** (San Francisco: Berrett – Koehler Publishers, 1996), pp: 34-36 .

- حرية الاختيار.
- الفعالية الذاتية.
- معنى العمل.
- التأثير.

فحرية الاختيار تعنى درجة الحرية التى يتمتع بها الفرد فى اختيار طرق تنفيذ مهام عمله وهى من أهم أبعاد التمكين بالمقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى<sup>(1)</sup>.

ويتقارب هذا البعد مع العديد من المفاهيم الإدارية الأخرى مثل المشاركة، السيطرة الذاتية، وكلها مفاهيم لها تأثير إيجابى على الرضا الوظيفي، الأداء، والانتماء، والالتزام التنظيمي، وتخفيض معدلات الفاقد ومعدلات الغياب، وبالتالي لها تأثير على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهذا ما قامت الدراسة بالتركيز عليه.

كما أنه يزود الفرد بالمهارات والمعرفة المطلوبة لنجاحه فى القيام بعمله ويدعم وينمى ثقة الفرد فى نفسه وقدرته على تحمل مسئوليات أكبر وأعد بالمستقبل فيزداد شعوره بفعاليته الذاتية وهى من العوامل التى تساعد على تحقيق فعالية إدارة الجودة الشاملة<sup>(2)</sup>.

ومن الجدير بالذكر أن إحساس الفرد بأن وظيفته ذات معنى بالنسبة له ولمن حوله يولد لديه الشعور بالرضا<sup>(3)</sup>.

وكذلك فإن زيادة إحساس الفرد بمعنى وظيفته وقيمتها تؤدى إلى الالتزام والرغبة فى المشاركة والتركيز<sup>(4)</sup>.

والأفراد الذين يتصفون بمعرفة دور وظيفتهم الجزئى فى تحقيق الهدف الكلى للمنظمة والشعور بأن وظيفتهم ذات معنى وقيمة للمنظمة والمجتمع واستخدامهم للعديد من المهارات فى العمل، ينمو لديهم وعى وإدراك بأن وظائفهم ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم.

(1) B. M Bass. ,**Bass and Swordbill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Management Applications**( New York: Free Press, 1990),p.106.

(2) M. E. Gist & T. R. Mitchell, "Self Efficacy: A Theoretical Analysis of its Determinates and Malleability" **Academy of Management Review**, Vole. 17, 1992, pp: 183 – 205.

(3) J.M. Sheppard, "Technology, Alienation and Job Satisfaction" ,**Annual Review of Sociology**. Vol. 3, 1977 pp:119-120

(4) L.G. Sjoberg, et al "Cathartic Orientation, Goal Setting and Mood" **Journal of Personality Assessment**. Vole. 47, 1983, pp: 307-312

وإحساس الفرد بانعدام التأثير فى مجريات أمور وظيفته تؤدى إلى الاغتراب الوظيفي (شعور الفرد بأن وظيفته لا تحقق له الإشباع الذاتى والداخلي وأنه ليس له سيطرة على مراحل عمله ويؤدى ذلك إلى شعوره بالفشل فى الإنتماء إلى أنشطة العمل التى تمكنه من التعبير عن شعوره وأرائه الشخصية) وهذا الاغتراب له أثاره السلبية على الإنتاجية وجودة الحياة الوظيفية<sup>(1)</sup>.

أولاً: مشكلة وأسئلة البحث

وتكمن مشكلة البحث فى الإجابة عن مجموعة التساؤلات التالية:

- 1- ما هو مفهوم تمكين العاملين فى شركات الغزل والنسيج؟
- 2- ما هى أبعاد تمكين العاملين المطبقة فى شركات الغزل والنسيج؟
- 3- ما هو مفهوم ادارة الجودة الشاملة فى شركات الغزل والنسيج؟
- 4- ما هو النظام المتبع فى التطبيق لنظام إدارة الجودة الشاملة؟
- 5- هل هناك علاقة بين أبعاد تمكين العاملين وتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى شركات الغزل والنسيج؟ وهل العلاقة موجبة أم سالبة؟

ثانياً: أهداف البحث

سعى هذا البحث الى تحقيق الأهداف الآتية: .

- 1- التعرف على مفهوم تمكين العاملين فى شركات الغزل والنسيج.
  - 2- التعرف على أبعاد تمكين العاملين.
  - 3- التعرف على مفهوم فعالية إدارة الجودة الشاملة.
  - 4- التعرف على النظام المتبع فى فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - 5- تحديد العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وفعالية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتحديد نوعية هذه العلاقة اذا كانت ايجابية أم سلبية.
- وإذا كانت إيجابية كيف يمكن تعزيزها؟ وإذا كانت سلبية فكيف يمكن معالجتها وتقاديرها مستقبلاً؟

ثالثاً: فروض البحث

---

(1) Rabindra N. Kanungo "Alienation & Empowerment Some Ethical Imperatives in Business", **Journal of Business Ethics**, vole. 11 no. 5 may 1992, pp: 413-420.



1- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وذلك على النحو التالي:

- 1/1 لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد الأهمية وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- 2/1 لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد الكفاءة وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- 3/1 لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد القدرة على الاختيار وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

- 4/1 لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد التأثير وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة
  - 5/1 لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التمكين الكلي وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة
- 2 - أن المتغيرات الديموجرافية لا تؤثر معنويا في أبعاد التمكين وذلك على النحو التالي:

- 1/2 أن النوع لا يؤثر معنويا في أبعاد التمكين
  - 2/2 أن المستوى التعليمي لا يؤثر معنويا في أبعاد التمكين
  - 3/2 أن المستوى التنظيمي لا يؤثر معنويا في أبعاد التمكين
  - 4/2 أن العمر لا يؤثر معنويا في أبعاد التمكين
  - 5/2 أن الخبرة لا تؤثر معنويا في أبعاد التمكين
- 3- أن المتغيرات الديموجرافية لا تؤثر معنويا في نظام إدارة الجودة الشاملة وذلك على النحو التالي:

- 1/3 أن النوع لا يؤثر معنويا في نظام إدارة الجودة الشاملة
- 2/3 أن المستوى التعليمي لا يؤثر معنويا في نظام إدارة الجودة الشاملة
- 3/3 أن المستوى التنظيمي لا يؤثر معنويا في نظام إدارة الجودة الشاملة
- 4/3 أن العمر لا يؤثر معنويا في نظام إدارة الجودة الشاملة
- 5/3 أن الخبرة لا تؤثر معنويا في نظام إدارة الجودة الشاملة

#### رابعاً: أهمية البحث:

1- إشباع الفضول العلمي للباحث حول التعرف على مفهوم تمكين العاملين وأبعاده وعلاقته بفاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

2- يحاول الباحث أن يكون له اسهام فى إغناء المكتبة العربية فيما يتعلق بموضوع البحث، لاسيما وأن هناك قلة فى الأبحاث العربية التى تناولت مفهوم تمكين العاملين وعلاقته بنظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقات هذا الموضوع فى قطاع النسيج.

حاول الباحث أن يقدم فائدة عملية لإدارات قطاع النسيج محل البحث عن ملامح تمكين العاملين السائدة بقطاع النسيج وفعاليتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال تقديم بعض التوصيات التى يعتقد من الأخذ بها أنه يمكن تهيئة تمكين العاملين .  
خامساً: أسلوب ومنهجية البحث

#### يتمثل أسلوب البحث فيما يلي:

1- تكوين الإطار النظري للبحث عن طريق تجميع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع من المصادر الثانوية التالية:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدوريات والنشرات والمقالات.
- الأبحاث المنشورة وغير المنشورة.
- مطبوعات المؤتمرات.

2- القيام بالدراسة الميدانية وذلك لتوفير البيانات من المصادر الأولية والتى يستطيع الباحث من خلالها التأكد من صحة الفروض وذلك عن طريق تصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على عينة البحث.

### سادسا: مجتمع وعينة البحث

وقد قام الباحث بتطبيق الدراسة الميدانية على العاملين بشركات الغزل والنسيج، الخاضعة لاتفاقية الكويز بمدينة العاشر من رمضان، ويمكن توضيح مجتمع البحث من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1) مجتمع البحث

| بيان  | إدارة وسطى | إدارة مباشرة | الإجمالى |
|---|------------|--------------|----------|
| شركات النسيج الخاضعة لاتفاقية الكويز بالعاشر من رمضان | 722        | 2258         | 2980     |
| النسبة  | %24        | %76          | %100     |

المصدر: جمعية المستثمرين بالعاشر من رمضان 2007

وتم اختيار عينة البحث من مجتمع البحث وذلك باستخدام المعادلة التالية:

ق ( 1 - ق )

$$= \frac{ق(1-ق)}{2(د) + 1}$$

ق(1-ق)

+

ن 1

2 ( د.م )

حيث أن:

ق : نسبة الحد الأقصى لتوفير الخصائص المطلوب دراستها فى أى مجتمع وقد

اعتبرها الباحث 50 %

د : نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبره الباحث 5 %

د.م : الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذى اختاره الباحث وهو 95 %

و بذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوى 1.96

ن1: حجم مجتمع البحث ويساوى 2980 فرد

ن : حجم العينة وهى حوالي 340 مفردة

- وقام الباحث بتوزيع استمارات الاستقصاء على شركات النسيج الخاضعة لاتفاقية الكويز

حسب النسبة المئوية لكل شركة من مجتمع البحث:

وتم التوزيع على الأساس التالى بالنسبة للإدارات:

## جدول رقم (2) توزيع استثمارات الاستقصاء على مجتمع البحث

| بيان   | إدارة وسطى | إدارة مباشرة | الاجمالى   |
|--|------------|--------------|------------|
| شركة برينتس  | 18         | 90           | 108        |
| النساجون الشرقيون ( انترناشيونال )                         | 23         | 60           | 83         |
| المصرية للمنسوجات وصناعة الملابس ( إيجيبتكس )              | 13         | 33           | 46         |
| الشركة المصرية للمنسوجات والملابس الجاهزة والتريكو (ش.م.م) | 13         | 32           | 45         |
| شركة ستارتكس للمنسوجات والصباغة والتجهيز                   | 15         | 43           | 58         |
| <b>الإجمالى</b>  | <b>82</b>  | <b>258</b>   | <b>340</b> |

### سابعًا: تحليل البيانات

- قام الباحث بتحليل البيانات واختبار فروض البحث بالإعتماد على الأساليب الأحصائية المتاحة فى برنامج المجموعة الأحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، باستخدام معامل الارتباط البسيط لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث، واستخدام معامل الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين متغيرات البحث، واستخدام أسلوب تحليل التباين ANOVA لدراسة جوهرية العلاقة بين المتغيرات.

### ثامنًا: مصطلحات البحث

#### 1- تمكين العاملين:

هو عبارة عن أسلوب تحفيزى من أربع مدركات هى المعنى والقدرة وتحقيق الذات والتأثير وأن هذه المدركات الأربعة متجمعة تعكس اتجاهها إيجابيا نحو العمل، وأن غياب أى من هذه المدركات الأربعة لا ينفى وجود مفهوم التمكين تماما بل يحرف من معناه<sup>(1)</sup>.

#### 2- حرية الاختيار:

- وتعنى درجة الحرية التى يتمتع بها الفرد فى اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، وأن حرية الاختيار من أهم ابعاد التمكين بالمقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى<sup>(2)</sup>.

- وقد وجد أن حرية الاختيار المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار والمبادأة ومقاومة الضغوط وضبط النفس وأن ادراك الفرد أن الأشخاص أو الأحداث من حوله تقيد اختياره وتتحكم به تؤدي الى مشاعر سلبية، تؤثر فى العمل وانخفاض احترام الفرد لذاته<sup>(1)</sup>.

(1)Gretchen M. spritzer, "Psychological Empowerment in the work place Dimensions, Measurement and Validation", **Academy of Management Journal**, vol. 38, no.5, 1995, pp: 1442-1452 .

(2) B. M. Bass., **op. cit.**, p.108.

### 3- الفعالية الذاتية:

- هي قدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلى خبراته ومهاراته ومعرفته ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين، فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيدا لن يعتبره الفرد تمكينا إلا إذا كان واثقا من قدرته على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات والقيام بتلك الوظائف.

- وأن انخفاض الفعالية الذاتية للفرد يجعله يتجنب المواقف التي تحتاج إلى اظهار قدراته ومهاراته وهذا السلوك لا يساعد الفرد على التغلب على الخوف بل وزيادة وتطوير قدراته<sup>(2)</sup>.

### 4- المعنى:

- ويعنى إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وأن المعنى المدرك من العمل لدى الفرد يتأثر بالعوامل التالية:.

1- تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة.

2- إكمال العمل.

3- أهمية الوظيفة .

- وأن الأفراد الذين يتصفون بمعرفة دور وظيفتهم الجزئي في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة والشعور بأن وظيفتهم ذات معنى وقيمة للمنظمة والمجتمع واستخدامهم للعديد من المهارات في العمل، ينمو لديهم وعى وإدراك بأن وظائفهم ذات معنى وقيمة لهم<sup>(3)</sup>.

---

(1)E. L. Deci, et al. "Self Determination in Work Organization", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 74 1989, PP: 580-592.

(2)A. Bandura. "Self Efficacy: Toward a unifying Theory of Behavioral Chang", **Psychological Review**, vol. 84 . 1977, pp:191-205 .

(3) J.R Hack man & G. R. Old ham. "Motivation Through The Design of work, Task of a Theory" **Organizational Behavior and Human Performance**, vol., 16, 1976, pp: 250

## 5- التأثير:

- ويعنى إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التى يتم اتخاذها والسياسات التى تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله، ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية فى عمله ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثير فى شئون هامة تسهم فى تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذى يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها<sup>(1)</sup>.

## 6- إدارة الجودة الشاملة:

- هى النظام الفعال الذى بواسطته يتم إحداث نوع من التكامل والتنسيق والتفاعل بين الوحدات والإدارات المختلفة داخل المنظمة من أجل تطوير الجودة والحفاظ عليها، وتحسين مستوى أداء جميع الأفراد العاملين، وتوجيه جهودهم مما يؤدي إلى الرضا الكامل للعميل، وبأقل التكاليف الممكنة<sup>(2)</sup>.

تاسعاً: نبذة عن اتفاقية الكويز

كلمة كوير (Q.I.Z) اختصار إنجليزي لعبارة: "المناطق الصناعية المؤهلة" التي طرحها الكونجرس الأمريكي في 1996؛ بهدف دعم السلام في منطقة الشرق الأوسط. وهذه المناطق توافق عليها الحكومة الأمريكية، بينما يتم تصميمها من قبل السلطات المحلية في الدول الراغبة في توقيع الاتفاق كمناطق مغلقة ومحددة، وتدخل صادرات هذه المنطقة إلى الولايات المتحدة دون حصص أو رسوم جمركية أو ضرائب أخرى. ويشترط للاستفادة من الكويز والحصول على الإعفاء أن يكون المنتج قد تم إنتاجه في المناطق الصناعية المؤهلة وفقاً لقواعد المنشأ المعمول بها لدى جمارك الولايات المتحدة، وأن يتضمن نسبة مكون اسرائيلي لا يقل عن 8% وتصل إلى 17%، وأيضا نسبة أخرى من المكونات الأمريكية قد تصل إلى 15%. وقواعد المنشأ يقصد بها الأنظمة التي تحدد نسب المكونات أو المدخلات التي تم استخدامها في صناعة أو إنتاج السلعة؛ مما أضفى عليها صفة "السلعة"، ويؤدي لإمكانية كتابة "صنعت في دولة كذا" عليها. ومن ثم لا يجوز اعتبار

(1)F, Hertzberg, et al., **The motivation to work**(2 Editions, New York :Wiley Press, 1959), p. 234.

(2) فريد زين الدين، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات العربية** (القاهرة: دار النهضة العربية، 1996)، ص 200.

أي سلعة تجارية جديدة أو مختلفة لمجرد أنها حصلت على عمليات جمع أو تغليف بسيطة لا تغير خصائصها من الناحية المادية.

وفي الوقت الذي يمنح الكويز إعفاءات للسلعة المصدرة من المنطقة الصناعية الداخلة في الاتفاق؛ فإنه لا يمنح السلعة الأمريكية الواردة أي إعفاءات؛ بمعنى أن الالتزامات غير متكافئة؛ أي معاملة تفضيلية من جانب واحد، بعكس اتفاق التجارة الحرة؛ فإنه يمنح مزايا وإعفاءات، ويرتب التزامات متكافئة. أما الفارق الأساسي فيمكن في أن الإعفاءات من الرسوم الجمركية تبدأ في الكويز منذ اليوم الأول لتنفيذ الاتفاقية بنسبة صفر %، بينما في اتفاقية التجارة الحرة تدرج الإعفاءات بنسب متفق عليها لمدة 10 سنوات. والمناطق الصناعية المؤهلة هي عبارة عن مساحات أرضية تحدد من قبل مصر والولايات المتحدة، تخصص للإنتاج الذي يصدر إلى الأسواق الأمريكية بدون رسوم أو جمارك وبدون قيود على الكميات المصدرة، مما يميزها بالتالي عن مثيلاتها المصدرة إلى الولايات المتحدة من المناطق والأقطار الأخرى ويشترط في المنتجات التي تؤهل للاستفادة من هذه الاتفاقية أن تكون قد تمت أو أنتجت أو صنعت في نفس المنطقة المؤهلة.

ويشترط للاستفادة من اتفاقية -الكويز- والحصول على الإعفاء أن يكون المنتج قد تم إنتاجه في المناطق الصناعية المؤهلة وفقاً لقواعد المنشأ المعمول بها لدى جمارك الولايات المتحدة، وأن يتضمن نسبة مكون اسرائيلي لا يقل عن 8 % وتصل إلى 17 %، ونسبة أخرى تدخل في الصناعة المؤهلة تمنح السلعة المصدرة منها إعفاءات، ولكنها لا تمنح السلعة الأمريكية الواردة أية إعفاءات؛ بمعنى أن الالتزامات غير متكافئة بعكس اتفاق التجارة الحرة، فإنه يمنح مزايا وإعفاءات ويرتب التزامات متكافئة.. أما الفارق الأساسي فيمكن في أن الإعفاءات من الرسوم الجمركية تبدأ من اليوم الأول لتنفيذ الاتفاقية بنسبة صفر %، بينما في اتفاقية التجارة الحرة تدرج الإعفاءات بنسب متفق عليها لمدة عشر سنوات.

وفي هذا الإطار وقّعت مصر في 2004/12/14م أول اتفاقية صناعية واقتصادية مع الكيان الصهيوني، وهي الاتفاقية المعروفة باسم المناطق المؤهلة أو (الكويز). ووفقاً لمعلومات رسمية صادرة عن وزارة التجارة المصرية فإن الاتفاق المصري مع إسرائيل والولايات المتحدة يشير إلى أن قواعد المنشأ المتفق عليها تمثل 35% من قيمة المنتج يتم تصنيعها محلياً، على أن تتضمن 11,7% مدخلات إسرائيلية من سعر بيع المصنع، ويمكن