

علاقة الاتصالات الإدارية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة  
دراسة ميدانية في الجمارك الأردنية

الدكتور: فراس سليمان الشلبي  
جامعة البلقاء التطبيقية الأردن  
الدكتورة: ماجدة احمد ابو زنت  
جامعة البلقاء التطبيقية الاردن  
الأستاذ محمد عبد اللوش  
مدرس بجامعة جيجل الجزائر

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الاتصالات الإدارية، وأبعاد إدارة الجودة الشاملة المطبقة في الجمارك الأردنية من وجهة نظر المبحوثين، واختبار العلاقة التي تربط الاتصالات الإدارية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة، وتوزيعها على مجتمع الدراسة المتكون من شاغلي الوظائف الإشرافية (مدراء، مساعدي مدراء، ورؤساء أقسام)، والبالغ عددهم (85)، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، اعتماداً على الأساليب الإحصائية المناسبة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- أن جميع أبعاد الاتصالات الإدارية سائدة في الجمارك الأردنية، بدرجات متفاوتة، وبدرجة تقدير كلية مرتفعة جداً. وأن مستوى إدراك المبحوثين لإدارة الجودة الشاملة وبأبعادها المختلفة كان مرتفعاً جداً.
  - 2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التدريب، التحسين المستمر، وتشكيل فرق العمل)، في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في كل من بعدي إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، واندماج العاملين).
- كما أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد أكثر على الكفاءات الشابة في شغل الوظائف الإشرافية، ترقية استعمال الاتصالات الإلكترونية، ومواصلة الإدارة العليا تقديمها الدعم المادي والمعنوي، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، خاصة من خلال مكافأة وتحفيز العاملين المبدعين.
- الكلمات الدالة:** الاتصالات الإدارية، إدارة الجودة الشاملة.

**ABSTRACT**

The purpose of this study was to identify the types of Managerial Communication, and the dimensions of TQM applied at Jordan custom from the viewpoint of study sample, and test the relationship between Managerial Communication application of TQM.

To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and developed distributed to the population of the study, consisting of the occupants of supervisory positions (managers, assistant managers, heads of departments), totaling (85) employees, appropriate methods were used to analyze data, using the Statistical Package for Social Science (SPSS).

Key findings of the study:

1 - All the dimensions of Managerial Communication prevalent in Jorda Customs, to varying degrees, and college degree estimate is very high. The level of awareness toward TQM and its various dimensions was very high.

2 - Results of the study showed a statistically significant effect ( $\alpha \leq 0,05$ ) of Managerial Communications in each of the dimensions of TQM (Senior Management Support, Training, Continuous Improvement, and Teams Work Forming), while there was no statistically significant effect ( $\alpha \leq 0,05$ ) in both dimensions (Customer Focus, and Involvement of Workers).

The study also recommended the need to rely more on young brains in the filling of supervisory positions, upgrade the use of electronic communications, and senior management has to continue providing material and moral support, to implement TQM, particularly through reward and motivate employees creators.

#### مقدمة:

لا يعتبر من قبيل المغالاة أو المبالغة إذا قلنا بأن أهمية الاتصالات داخل المنظمات تضاهي أهمية الجهاز العصبي لدى الإنسان، فإذا كان هذا الأخير ينسق ويضبط أفعال وحركات الجسم البشري، فالاتصال يمثل الأداة التي تربط بين كافة وحدات البناء التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى فهو يؤدي إلى خلق العلاقات الإنسانية بين العمال داخل المنظمة وتوطيدها، حيث يتمكنون من التعبير عن مشاعرهم، وعن مختلف الأمور التي تشغلهم بشكل رسمي وفقاً لقنوات محددة، أو بشكل غير رسمي مع زملائهم ( بوطوطن: 2010، 25)

فعملية الاتصال من العمليات الحيوية في أي تنظيم، فهي تتداخل مع العمليات الإدارية الأخرى كالنخطيط، الرقابة، التوجيه، وغيرها. لهذا تسعى المنظمات جاهدة للقيام بكافة عناصر العملية الاتصالية، وإلى توفير مهارات الاتصال الأساسية لما لذلك من أثر على فاعلية الاتصال الإداري، إذ أن تعثر الاتصالات يؤدي إلى شلل العملية الإدارية في بيئة تتميز بالتغيرات السريعة، والتطورات التكنولوجية الهائلة في ظل ثورة المعلومات وتقدم وسائل الاتصال عالمياً.

والإدارة اليوم تعيش عصراً سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، حيث يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات. لذا تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي تم استخدامها في السابق في مجال التطوير والتحسين. وتحتل الجودة أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات والشركات المحلية والعالمية خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها عالمنا الحالي (السعودي، 2008: 257).

ومن أجل الوصول إلى الوفاء بالتزامات الجودة، ظهرت فلسفة إدارية متكاملة وحديثة اسمها إدارة الجودة الشاملة، والتي ساعدت في رفع روح التنافس بين الشركات ومختلف المنظمات سواء كانت

منتجة للسلع أو الخدمات، وذلك لوعي المستهلك ومفاضلته بين المنتجات لاختيار أجودها بأنسب الأسعار.

لذا يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي تستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة، وذلك من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. (الدعاس، 2010: 93)

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تدور مشكلة الدراسة حول أنواع الاتصالات الإدارية السائدة في الجمارك الأردنية، ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما، ومدى اختلاف رؤية الباحثين اتجاه الاتصالات الإدارية باختلاف المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية. وعليه فتساؤلات الدراسة هي:

- ماهي أنماط الاتصالات الإدارية السائدة في الجمارك الأردنية، وهل هناك تطبيق لإدارة

الجودة الشاملة بها ؟

- ما طبيعة علاقة الاتصالات الإدارية ( شفوية، كتابية، إلكترونية، وغير لفظية ) بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ( دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، التدريب، التحسين المستمر، اندماج العاملين، وتشكيل فرق العمل) في الجمارك الأردنية ؟

- هل هناك اختلاف في رؤية الباحثين اتجاه الاتصالات الإدارية يعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والتنظيمية ؟

### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها، تدرس العلاقة بين الاتصالات الإدارية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع ندرة الدراسات التي ربطت بين المتغيرين، مما قد يفتح الباب مستقبلاً أمام دراسات جديدة تربط بينهما في مجتمعات مختلفة.

كما تستقي هذه الدراسة أهميتها، من كونها تسلط الضوء على طبيعة الاتصالات الإدارية السائدة في الجمارك الأردنية، ودورها الكبير في ترقية الأداء من خلال ضمان فهم أحسن للأوامر والمهام والواجبات ومختلف متطلبات العمل.

وكذلك تناولها لموضوع إدارة الجودة الشاملة، إذ تسعى جميع المنظمات الحديثة وفي ظل التطورات العالمية المتسارعة، والعمولة بمختلف أوجهها إلى ضمان موقعها التنافسي أو الريادي وذلك من خلال تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية، فالجماارك الأردنية ونظرا لدورها المفصلي في الاقتصاد الأردني مطالبة بتقدم تسهيلات وخدمات ذات جودة عالية للمراجعين، تسمح لهم بممارسة نشاطاتهم الاقتصادية بكل أريحية.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على أنماط (أنواع) الاتصالات الإدارية السائدة لدى العاملين في الجمارك الأردنية.
- 2- التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجمارك الأردنية.
- 3- تحديد طبيعة العلاقة التي تربط الاتصالات الإدارية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجمارك الأردنية.
- 4- الكشف عن وجود فروق بين متوسطات نظرة العاملين اتجاه الاتصالات الإدارية السائدة في الجمارك الأردنية باختلاف المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية التالية: النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة العملية، والمستوى الوظيفي.
- 5- الخروج بتوصيات ومقترحات للجمارك الأردنية فيما يخص موضوع الدراسة.

#### أنموذج الدراسة:

يتكون أنموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات هي: المتغير المستقل والمتمثل في الاتصالات الإدارية (اتصالات شفوية، اتصالات كتابية، اتصالات إلكترونية، واتصالات غير لفظية) المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، التدريب، التحسين المستمر، اندماج العاملين، وتشكيل فرق العمل) المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)

تم اعتماد أبعاد الاتصالات الإدارية اعتمادا على تقسيم (Robbins and Judge, 2011)، في حين تم اعتماد أبعاد إدارة الجودة الشاملة انطلاقا من دراسة (فلاق، 2010).

#### فرضيات الدراسة:

انطلاقا من أنموذج الدراسة، تمت صياغة مجموعة من الفرضيات تمثلت فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

**H01** ، لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين أبعاد الاتصالات الإدارية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الجمارك الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

**H02**، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $0,05 \geq \alpha$ ) للاتصالات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تنبثق عنها ستة فرضيات فرعية هي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $0,05 \geq \alpha$ ) للاتصالات الإدارية في بعد دعم الإدارة العليا.  
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $0,05 \geq \alpha$ ) للاتصالات الإدارية في بعد التركيز على العميل.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $0,05 \geq \alpha$ ) للاتصالات الإدارية في بعد التدريب.  
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $0,05 \geq \alpha$ ) للاتصالات الإدارية في بعد التحسين المستمر.  
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $0,05 \geq \alpha$ ) للاتصالات الإدارية في بعد اندماج العاملين.  
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $0,05 \geq \alpha$ ) للاتصالات الإدارية في بعد تشكيل فرق العمل.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

**H03**، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $0,05 \geq \alpha$ ) اتجاه الاتصالات الإدارية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية ( النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي ) للمبحوثين.

مصطلحات الدراسة:

-الاتصالات الإدارية: عملية هادفة يتم من خلالها نقل وتبادل البيانات، المعلومات، التعليمات،

الأوامر، الخطط، البرامج، القيم والاتجاهات وغيرها بين مختلف المستويات داخل التنظيم، وذلك باستخدام وسائل وقنوات مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، والوصول إلى أداء أفضل.

-إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية متكاملة وهادفة، تعمل من أجل تحقيق توقعات العملاء أو تجاوزها، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف موارد المنظمة، والجهد الجماعي المنظم

والموجه لجميع العاملين في مختلف المستويات، من أجل التحسين المستمر للمنتجات ومختلف أوجه العمل، ومن أجل مواكبة التغيرات البيئية بل و حتى صنع التغيير في حد ذاته.

## الإطار النظري

### الاتصالات الإدارية:

لقد حظي الاتصال عموما بتعريفات عديدة نظرا لأهميته واهتمام الباحثين به، فهناك من يعرفه اعتمادا على العناصر الأساسية المكونة لعملية الاتصال، والتفاعل الحاصل بينها، وهناك من يركز على الوظائف التي تؤديها عملية الاتصال. إلا أنه يمكن القول أن الجميع مدرك لأهمية ومكانة الاتصال، والدور الذي يلعبه سواء ما بين الأفراد، فرق العمل، والتنظيم بصفة عامة.

وقد عرف كلا من أبو بكر والبريدي الاتصال الإداري بأنه: " سلسلة من العمليات المركبة، والمهادفة العقلية والمعرفية والنفسية والإجرائية، لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف، تستلزم خلق إطار من التواصل الفعال باستخدام رموز وأدوات معينة، بما يضمن جودة مخرجاته ومدخلاته وعملياته، في بيئة ذات أبعاد ثقافية وتنظيمية واقتصادية ومادية" (أبو بكر، والبريدي، 2008: 48).

أما القريوتي فيعرف الاتصال بأنه: عملية تفاعل بين المرسل والمستقبل وفقا للرسالة المرسله.(القريوتي،2009:219)، حيث تتضمن تلك العملية تبادلا للمعلومات والأفكار والانفعالات والأحاسيس والمشاعر، بقصد إحداث إشارات مرغوبة في سلوك الآخرين، وتتسم عملية الاتصال الإنساني بأنها عملية ديناميكية، مستمرة، دائرية، تدور بين الجميع في نسق متفاعل، ولا يمكن إعادتها إذ تتغير الرسالة مع تغير الزمن والجمهور، ولا يمكن إلغاء أثرها ولو كان غير مقصود. كما أنها عملية معقدة تحدث في مستويات وأماكن مختلفة ضمن التفاعل الاجتماعي.

ويقول (Robbins and Judge, 2011 :376) أن ضعف الاتصال وعدم وضوحه هو السبب الرئيسي للصراع بين الأفراد داخل التنظيم. ذلك كون الفرد يقضي ما يقارب (70) بالمائة من وقت العمل في عملية الاتصال ( كتابة، قراءة، تكلم، واستماع).

فتوفر مهارات اتصالية جيدة يعتبر عاملا حرجا ومهما للوصول إلى النجاح. كما أن المنظمات ووعيا منها بأهمية العملية الاتصالية داخل التنظيم، أصبحت تفرض توفر مهارة الاتصال كشرط للتوظيف. ويأتي ليعرف الاتصال بأنه " عملية نقل وفهم للمعاني " فعملية الاتصال عنده لا بد أن تضم كلا من عملية النقل للمعاني مربوطة بالفهم الصحيح لها.

وعليه يمكن تعريف الاتصال الإداري بأنه: "عملية هادفة يتم من خلالها نقل وتبادل البيانات، المعلومات، التعليمات، الأوامر، الخطط، البرامج، القيم والاتجاهات وغيرها بين مختلف المستويات داخل التنظيم، وذلك باستخدام وسائل وقنوات مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، والوصول إلى أداء أفضل."

وعلى العموم تقسم وسائل الاتصال الإداري إلى أربعة أنواع أساسية هي:

**1- الاتصالات الشفوية:** وهي ذلك النوع من الاتصالات التي تتم باستخدام الكلام الشفوي وتمتاز على العموم ببساطتها ووضوحها، ومن ناحية أخرى تعطي الفرصة للمستقبل للسؤال والاستفسار حول النقاط الغامضة من جهة، ومن جهة أخرى تمكن المرسل من التأكد أن المستقبل قد أدرك المعنى الصحيح للرسالة كما أن الاتصالات الشفوية تعمل على توطيد العلاقات الإنسانية وكسر الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين). الحداد، 2007: 9.

**2- الاتصالات الكتابية:** يتم التواصل بين المرسل ومستقبل الرسالة بالكلام المكتوب، فالاتصالات الكتابية تعمل كوسيلة تسجيلية دائمة يمكن حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة، كما تمكن مستقبل الرسالة من دراستها بامعان وتفكير، كما أنها أقل عرضة للتشويه والتحريف . (saterwhite and Olson-sutton, 2003: 9).

**3- الاتصالات الإلكترونية:** وهو ذلك النوع من الاتصالات الأكثر استخداما وشيوعا في العصر الحالي الذي يطلق عليه عصر التكنولوجيا والعولمة، والذي يعتمد بدوره على تكنولوجيا الكمبيوتر ومن الأمثلة على هذا النوع: البريد الإلكتروني، الرسائل القصيرة، المراسلات الإلكترونية الداخلية والخارجية، والاتصالات المرئية.

**4- الاتصالات غير اللفظية:** اتصالات غير لفظية ووسائل تنقل من المرسل إلى المستقبل من خلال تعابير الوجه ونبرات الصوت والحركات الجسمانية والمادية. (الزعي، 2005: 357).

فالاتصالات غير اللفظية تلعب دورا مهما حيث أنه يربطها بالاتصالات اللفظية قد نصل إلى حوار أكثر فاعلية. كما تجدر الإشارة إلى أنها تربط بمفاهيم كثيرة نذكر منها: الاختلافات الثقافية، والفروق الشخصية (Hellriegel and Slocum, 2007: 34).

**إدارة الجودة الشاملة:**

يمكن القول بأنه من الصعب الوصول إلى اتفاق بين الباحثين حول تعريف واحد وجامع لإدارة

الجودة الشاملة، وذلك يرجع لاختلاف وجهات النظر وتعدد مجالات العمل التي ينظر من خلالها لإدارة الجودة الشاملة، وكذلك اختلاف الفترة التي عايشوها من التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

يعرف كل من (Goetsch) و (Davis) إدارة الجودة الشاملة بأنها: أنشطة التحسين المستمر التي تتضمن وتشمل كل أفراد المنظمة الذين يعملون في جهد متكامل وشامل، من أجل تحسين الأداء على كل المستويات. (Goetsch and Davis, 2006: 6).

ويعرف حمود، 2005: ص ص، 74-76) إدارة الجودة الشاملة بأنها: الفلسفة الإدارية، وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية، وكذلك الموارد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة .

أما (stevenson) فيقول بأنه هناك ثلاثة مفاتيح فلسفية للنظرة اتجاه إدارة الجودة الشاملة وهي: (1)، الدفع نحو التحسين باستمرار وبدون توقف، والذي يشير إلى التحسين المستمر، (2)، مشاركة كل فرد في المنظمة، (3)، الهدف هو رضا الزبون أو العميل، والذي يعني مطابقة أو تجاوز توقعات الزبون. وعليه يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة شاملة لكل فرد في المنظمة، لبدل جهد مستمر لتحسين الجودة وتحقيق رضا الزبائن. (stevenson, 2009: 427).

لقد اختلف رواد الإدارة في اعتماد عدد محدد من أبعاد إدارة، لذلك سنكتفي بذكر الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة وهي:

**1-دعم الإدارة العليا:** يتوقف نجاح وإدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها على مدى قناعة و إيمان الإدارة العليا في المنظمة بضرورتها وفوائدها، وذلك من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق. هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها يتطلب اتخاذ قرارات إستراتيجية من الإدارة العليا في المنظمة والتي تمتلك الصلاحيات لذلك. (الدعاس، 2010: 96).

**2-التركيز على العميل:** يعتبر العميل أهم المراكز التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة . وينقسم إلى عميل داخلي وخارجي، يتمثل العميل الخارجي في كل من يقدم على شراء أو استعمال سلع أو خدمات المنظمة، وهو الذي يحدد نوعية السلعة أو الخدمة التي يريد الحصول عليها. أما العميل الداخلي فيساعد على تحديد نوعية الأفراد، العمليات، والبيئة المرتبطة بالمنتج أو

الخدمة، وهو يتمثل في كل العمال داخل التنظيم حيث أنك زبون لتلقيك ما ينتجه زملاؤك في العمل، ومورد لما تنتجه لزملائك (Goetsch and Davis, 2006: pp 12-13).

**3- تدريب العاملين:** إن العاملين والمستخدمين من قمة إلى قاعدة الهيكل التنظيمي للمنظمة، يجب أن يتحصلوا على المستوى والمعايير المطلوبة من حيث التعلم والتدريب، لضمان أن الوعي العام والكلبي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأساسياتها، المهارات، القدرات، والاتجاهات متناسبة مع فلسفة التحسين المستمر. كذلك لا بد للبرنامج الرسمي للتعلم والتدريب أن يكون مخططاً له بدقة وبقواعد منظمة، ليسمح بتعامل الأفراد مع المشاكل المعقدة والمتزايدة. (Dale, 2003: 28).

**4- التحسين المستمر:** إن الفلسفة التي تسعى لتحسين كل العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر تسمى بالتحسين المستمر. وهي تشمل وتغطي كلا من التجهيزات، الطرق، المواد، والأفراد. في ظل التحسين المستمر فإن القول المأثور " إذا لم تتكسر فلا تصلحها" قد تحول إلى " إذا كانت غير مكسورة، هذا لا يعني بأنه لا يمكن تحسينها ". (stevenson , 2009: 428).

**5- اندماج العاملين:** من التعريفات المهمة للمشاركة هو ما طرحه (Dvis) والذي تبنى الاتجاه السلوكي في تعريفه للمشاركة، فقد رأى أنها " اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم كي يسهموا لتحقيق أهدافها ومقاسمتها المسؤولة."

هذا التعريف يتضمن ثلاثة أفكار أساسية وهي: الاندماج " involvement" والمساهمة " contribution" والمسؤولية "responsibility" ، فإن الاندماج يعني أن المشاركة لا تتوقف عند النشاط العضلي بل تتعداه إلى كون ذات الفرد مشتركة (ego-involved) ، أما المساهمة فتشير إلى دوافع الأفراد كي يسهموا في أنشطة المنظمة، إذ لا بد أن يكونوا متمكنين ويملكون زمام المبادرة، وهنا المشاركة ليست مجرد موافقة الإدارة على قراراتها. في تعني المسؤولية أن المشاركة تشجع الأفراد على قبول المسؤولية عن أنشطة الجماعة وبذلك ترسخ مبادئ المواطنة التنظيمية الصالحة. (Davis, 1967: 128).

**6- تشكيل فرق العمل:** يمكن تعريف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد يملكون مهارات مكملة لبعضها البعض، ويسعون لتحقيق أهداف وأغراض محددة. أعضاء الفريق يعملون في ظل مجموعة واضحة من الأدوار والمسؤوليات ويعملون جاهدين لتحقيق الهدف المسئولين عنه . (Naagarazan and Arivalagar, 2009: 45).

## الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مصدرا مهما وغنيا للباحثين، إذ أنها تمكن الدارسين من بناء خلفية فكرية حول موضوع الدراسة، أهم الدراسات السابقة نتناولها فيما يلي:

## الدراسات العربية:

أ، الدراسات التي تناولت الاتصالات الإدارية:

دراسة بوطوطن (2010) بعنوان " تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال

في

المؤسسة الجزائرية: مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية EGZIK نموذجا "هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تسيير المؤسسة الصناعية بسكيكدة، وذلك في ضوء ثلاثة أبعاد لكل متغير، فقد قسم الاتصال التنظيمي إلى نازل، صاعد، وأفقي، في حين جرى الرضا الوظيفي إلى الأداء، الاستقرار الوظيفي، والروح المعنوية. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود ارتباط ضعيف لتأثير الاتصال التنظيمي في الرضا الوظيفي، وكذلك وجود ارتباط ضعيف لتأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين يعزى للمتغيرات الوظيفية والديمقراطية المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، والأقدمية.

دراسة الحداد (2007) بعنوان " العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي دراسة

اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية ":هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء إضافة إلى تحديد معوقات الاتصالات الإدارية التي تؤدي إلى تخفيض مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، حيث تم اختيار عينة من المديرين في: ( وزارة الاقتصاد والتخطيط، وزارة التجارة والصناعة، وزارة الصناعة والاقتصاد الوطني، وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، و وزارة الصحة.)

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين شكلي الاتصالات اللفظية وهما (الاتصالات الشفوية والاتصالات المكتوبة ) وبين الأداء الوظيفي للمديرين.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصالات الإلكترونية وبين الأداء الوظيفي للمديرين.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية وبين الأداء الوظيفي للمديرين تعزى إلى متغير حجم الوزارة وإلى متغير الخبرة العملية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية وبين الأداء الوظيفي للمديرين تعزى إلى متغيري: المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية للمديرين .

دراسة الشهري (2005) بعنوان: "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من جهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض : "سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض. بالإضافة لتحديد المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

-تلعب الاتصالات الإدارية دورا مهما في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، وذلك من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية :

الدقة في إنجاز المهام الأمنية، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية وتوفير الجهد والوقت.

-تؤدي تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي دورا مهما في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه وذلك من خلال: سرعة ودقة إبلاغ القيادة بتطورات المشكلات الأمنية والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات.

#### ب، الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة:

دراسة الدعاس (2010)، بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتطوير إستبانة، وتوزيعها على عينة من العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1، اعتراف العاملين في المصارف التجارية الأردنية بأهمية كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي.

2، وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي في المصارف التجارية الأردنية.

3، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين في المصارف التجارية لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعود لعدد الدورات في مجال الجودة الشاملة ولصالح الحاصلين على أكثر من دورة واحدة في مجال الجودة الشاملة، في حين لم توجد مثل هذه الفروق تعزى للمتغيرات الديموغرافية الأخرى

دراسة فلاق (2010)، بعنوان: "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول (SONATRACH) هدفنا الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث بلغ تعداد مفردات عينة الدراسة (288) مفردة. تم تحليل البيانات الواردة في الاستبانة عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي.

أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha) \geq 0,05$  بين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0,896). وقد أوصت الدراسة بضرورة استيعاب الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بالشركة العمومية الجزائرية للبتترول باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة السعودي (2008)، بعنوان: "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن". هدفنا الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك العاملة في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة، وتوزيعها على عينة مكونة من (292) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار المتعدد. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1، إن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى إدراك المبحوثين للتميز التنظيمي جاء مرتفعا أيضا.

2، وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

الدراسات الأجنبية:

أ، الدراسات التي تناولت الاتصالات الإدارية:

دراسة (2001) Luxin-an بعنوان "الأسرار العامة كظاهرة في الإتصال": هدفت هذه الدراسة إلى تفحص ظاهرة في الإتصال المؤسسي في بعض الشركات الأجنبية وهو ما يعرف بـ: "الأسرار العامة"، كما هدفت هذه الدراسة أيضا إلى التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى استخدام هذه الظاهرة والنتائج المتعلقة بالموضوعات التي تشمل عليها الأسرار العامة، وقد تم الإتصال بخمس مائة (500) عضو من خلال البريد الإلكتروني حيث استجاب نحو 308 عضوا.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- إن ظاهرة الأسرار العامة موجودة في البيئة المؤسسية وهي موجودة بين أغلبية أعضاء المؤسسة.  
- هناك نقص في التفاعل مع الإدارة وأن أحد الأسباب الرئيسة للأسرار العامة هو تجاهل المقترحات المقدمة من قبل الموظفين.

دراسة (2001) Kiyomi بعنوان "الاتصالات في المؤسسات اليابانية المتعددة الجنسيات في الولايات المتحدة الأمريكية": وتناولت هذه الدراسة الثقافة الوطنية والسياقات المعقدة للمؤسسات اليابانية المتعددة الجنسيات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تفترض هذه الدراسة أن هناك سياقات معقدة للمؤسسات اليابانية المتعددة الجنسيات التي قد تخلق للاتصال ما بين هاتين الثقافتين وتحديد الأنماط المميزة للاتصال المؤسسي فيما يتعلق بفاعلية المؤسسة المتعددة الجنسيات.

أهم نتائج هذه الدراسة:

- إن التغطية في أطر الإتصال والتفاعلات الاتصالية تعد مفتاح للنجاح في المؤسسات المتعددة الجنسيات.

- إن أهمية الإتصال خارج المجموعات تكمن في وظيفتها المتمثلة في توسيع حدود الإتصال، في حين أن الإتصال خارج المجموعة يعد حاسما بالنسبة للأمريكيين واليابانيين من أجل تعزيز الاتصالات التي تتم بينهم، ولزيادة فعالية المؤسسات المتعددة الجنسيات.

دراسة (2000) Cook بعنوان "إستراتيجيات الإتصال والالتزام المؤسسي الصيني في الشركات الأمريكية في الصين": تبنت هذه الدراسة إحدى الشركات الأمريكية العالمية العاملة في الصين منذ عام 1987، وذلك بهدف التقييم المؤسسي لعمليات سمّت (summit's)

والتعرف على التحديات التي تواجه (summit's) وقد اعتمد الباحث في دراسته الميدانية على عدد من الطرق في جمع البيانات منها المقابلات والمسح والملاحظة اليومية بالإضافة إلى التقييم المؤسسي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن الفروق الحضارية مركزية بالنسبة للتحديات التي تواجه المستثمرين الأمريكيين .
  - إن الصينيين يقومون بصياغة الالتزام المفاهيمي المؤسسي بشكل مختلف مفضلين المؤثرات الجماعية على المؤثرات المؤسسية والشخصية
- ب، الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة:

دراسة (Kozak, et al, 2007) ، بعنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية: حالة تركيا . "هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين فيما يتعلق ببرامج إدارة الجودة الشاملة المطبقة في هذه المستشفيات، كما أنها تعتبر دراسة استكشافية للكشف عن وجود أية مشاكل تتعلق بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة موجودة في فكر العاملين، مع معرفتهم بمسؤولياتهم، ومشاركتهم للإسهام بنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والسعي لتحقيق رضا المرضى متلقي الخدمة، بالإضافة إلى وجود دعم من الإدارة العليا و توفر نظام لقياس العمل و نظام للحوافز.

دراسة (karia,and Abuhassan, 2006) بعنوان " :أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في بعض المتغيرات المتعلقة بالعمل . "هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة) التدريب والتعليم، بناء الفرق، التمكين الإداري، التحسين والتطوير المستمر) في بعض المتغيرات المتعلقة بالعمل ( الانغماس الوظيفي، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي)، في منظمات القطاع العام والخاص في ماليزيا .وقد تم توزيع (200) استبانة استرد منها (104) استبانات، بنسبة استرداد بلغت (52%)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود أثر إيجابي لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الانغماس الوظيفي، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي)

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإشرافية) مدير، مساعد مدير، رئيس قسم (في دائرة الجمارك الأردنية بعاصمة المملكة الأردنية عمان، والبالغ عددهم (85) حسب مديرية

الموارد البشرية، وهذا نظرا لطبيعة هذه الدراسة وعنوانها المتمثل في علاقة الاتصالات الإدارية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في الجمارك الأردنية، فشاغلي الوظائف الإشرافية لهم أثر كبير في طريقة الاتصال الإداري السائد في التنظيم، وفي تشجيع مختلف أنماطه واتجاهاته، وكذلك دورهم الكبير في تجسيد، ومتابعة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها. وقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع (85) استبانة واسترجاع (72)، وبعد استبعاد (3) استبانات، أصبح العدد الفعلي (69) استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته (81,17%) من الاستبانات الموزعة.

### أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في استبانة، تم تطويرها لتناسب طبيعة الدراسة وعنوانها، وقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية المتضمنة في المتغيرين التابع والمستقل، اعتمادا على ما تم طرحه نظريا في أدبيات كل من الاتصالات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الاستفادة من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في الدراسات السابقة، وقد تم الاعتماد على مجموعة منها هي: (دراسة: فلاق، 2010)، (دراسة: الخطيب، 2008)، (دراسة: الحداد، 2007)، (دراسة: المنجي، 2003)، (دراسة: قوي، 2000). وفيما يأتي تفصيل لأداة الدراسة:

**الجزء الأول:** ويحتوي معلومات عن خصائص العينة، من خلال عواملها الشخصية والديمقراطية وهي (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

**الجزء الثاني:** ويحتوي على (26) فقرة لقياس المتغير المستقل وأبعاده، والمتمثل في الاتصالات الإدارية.

**الجزء الثالث:** يحتوي على (47) فقرة لقياس المتغير التابع والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة.

### صدق وثبات أداة الدراسة:

للتحقق من مدى صدق أداة الدراسة، والتأكد من أنها تقيس ما صممت من أجله، تم إعداد أداة الدراسة مرورا بمرحلتين أساسيتين:

-المرحلة الأولى: تم فيها عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين، من أصحاب الاختصاص، حيث بلغ عددهم (7) محكمين، وذلك من أجل إبداء آرائهم حول مدى مناسبة الاستبانة لموضوع الدراسة الذي صممت من أجله، والتأكد من سلامة فقراتها لغويا، ومن دقتها وتمثيلها لأبعاد كل من المتغيرين المستقل والتابع. وتم إجراء التعديلات اللازمة.

-المرحلة الثانية: وفيها تم إجراء دراسة اختبارية لعينة عشوائية من المبحوثين مكونة من (10) أفراد، وذلك من أجل التعرف على وضوح ومدى فهم فقرات الاستبانة من وجهة نظرهم. وبناء على ملاحظاتهم تمت إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحاً وفهماً. للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخراج معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) حيث يبين الجدول التالي أن قيمته كانت عالية وفوق (0,6) الذي يعتبر الحد الأدنى المقبول.

جدول رقم (1): معاملات الاتساق الداخلي (الثبات) لأداة الدراسة وأبعادها

قيمة) الفا كرونباخ(		الفقرات التي تقيسها	متغيري الدراسة وأبعادهما
0,786	1 - 8	الاتصالات الشفوية	متغير الاتصالات الإدارية
0,723	9 - 16	الاتصالات الكتابية	
0,802	17 - 22	الاتصالات الإلكترونية	
0,799	23 - 26	الاتصالات غير اللفظية	
0,867	1 - 26	الثبات الكلي	
0,915	27 - 39	دعم الإدارة العليا	متغير إدارة الجودة الشاملة
0,936	40 - 48	التركيز على المراجعين	
0,884	49 - 55	التدريب	
0,827	56 - 60	التحسين المستمر	
0,855	61 - 67	اندماج العاملين	
0,933	68 - 73	تشكيل فرق العمل	
0,961	27 - 73	الثبات الكلي	
0,962	1 - 73	الثبات الكلي لأداة الدراسة	

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تمثلت في:

1، مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic measures) حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لاستخراج خصائص عينة الدراسة. ولوصف النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول أبعاد المتغيرين المستقل والتابع، تم الاعتماد على كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

2، معامل ثبات الدراسة (Cronbach Alpha) من أجل التأكد من الاتساق الداخلي لأبعاد المتغيرات، وبالتالي ثبات أداة الدراسة.

3، معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للوصول إلى معنوية وقوة واتجاه العلاقة التي تربط بين المتغيرات.

4، تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) تم استخدامه لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

5، اختبار التباين الأحادي (One-way Anova) استخدم لتحديد أثر المتغيرات الديمغرافية

والتنظيمية في رؤية المبحوثين اتجاه الاتصالات الإدارية.

التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

أولاً: خصائص مجتمع الدراسة

اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل للمجتمع المبحوث، والذي تميز أفرادها بالخصائص الديمغرافية والتنظيمية التالية:

جدول رقم (2): وصف أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	56	81.2 %
	أنثى	13	18.8 %
	المجموع	69	100 %
العمر	25 سنة فأقل	1	1.4 %
	26-35 سنة	5	7.2 %
	36-45 سنة	28	40.6 %
	أكثر من 45 سنة	35	50.7 %

	المجموع	69	100 %
المؤهل العلمي	توجيهي	1	1.4 %
	دبلوم	3	4.3 %
	بكالوريوس	51	73.9 %
	دراسات عليا	14	20.3 %
	المجموع	69	100 %
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	1	1.4 %
	6-10 سنوات	5	7.2 %
	11-15 سنة	19	27.5 %
	أكثر من 15 سنة	44	63.8 %
	المجموع	69	100 %
المستوى الوظيفي	مدير	16	23.2 %
	مساعد مدير	12	17.39 %
	رئيس قسم	41	59.41 %
	المجموع	69	100 %

انطلاقاً من الجدول رقم (2) نجد أن:

**1-النوع الاجتماعي:** نلاحظ أن (81.2 %) من الباحثين شاغلي الوظائف الإشرافية بالجمارك الأردنية ذكور، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث المنخفضة التي لم تبلغ سوى (18.8%) من عينة الدراسة.

**2-العمر:** نلاحظ أن أعلى فئة عمرية في عينة الدراسة هي ممن أعمارهم (أكثر من 45 سنة) حيث كانت نسبتهم (50.7%)، تليها الفئة (36-45 سنة) بنسبة (40.6%) ، ثم فئة (26-35 سنة) بنسبة (7.2%)، وأخيراً من كانت أعمارهم (أقل من 25 سنة) بنسبة (1.4%).

**3-المؤهل العلمي:** أشارت نتائج الدراسة إلى أن توزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كان كما يلي: (73.9%) من الباحثين هم من حملة البكالوريوس، تلاهم حاملي

شهادات الدراسات العليا بنسبة (20.3%)، ثم حاملي الدبلوم بنسبة (4.3%)، وأخيرا أصحاب مستوى التوجيهي بنسبة (1.4%).

**4- عدد سنوات الخبرة:** توزعت عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة كالآتي: كانت فئة أصحاب الخبرة (5 سنوات فأقل) أقل نسبة بـ (1.4%)، تليها فئة (6-10 سنوات) بحيرة بنسبة (7.2%)، ثم أصحاب الخبرة (11-15 سنة) بنسبة (27.5%)، وأعلى نسبة من حيث سنوات الخبرة كانت للفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة بلغت (63.8%).

**5، المستوى الوظيفي:** بينت نتائج الدراسة أن: ما نسبته (59.41%) من أفراد العينة الذين استجابوا للدراسة، كانوا من شاغلي وظيفة رئيس قسم، تليهم فئة المدراء بنسبة (23.2%)، وأخيرا فئة مساعدي المدراء بنسبة (17.39%). وهذا يتناسب مع أعدادهم وتوزيعهم بالجمارك الأردنية، وذلك حسب إدارة الموارد البشرية بدائرة الجمارك الأردنية .

\* امتاز مجتمع الدراسة (شاغلي الوظائف الإشرافية في دائرة الجمارك الأردنية)، من حيث خصائص الموارد البشرية بكونه مجتمع ذكوري، يمتاز بالخبرة والتعليم العالي، وقد غلبت عليه الفئة العمرية (36) سنة فما فوق، مع قلة العناصر اليافعة التي تتراوح أعمارها بين (26-35) سنة بنسبة (7,2%)، وأقل من 25 سنة بنسبة (1,4%). فلاحظ اعتماد الجمارك الأردنية على أصحاب الخبرة والتعليم العالي، وعدم الاعتماد على فئة الشباب (35 سنة فأقل)، رغم أنها فئة قد تعطي الكثير من خلال نشاطها وحيويتها واجتهادها في العمل لإثبات ذاتها.

**ثانيا: النتائج المتعلقة بوصف إجابات المبحوثين اتجاه متغيري الدراسة:**

من خلال هذا الجزء من الدراسة سيتم وصف وتحليل إجابات المبحوثين حول كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة الواردة في النموذج.

**1- إجابات المبحوثين حول متغير الاتصالات الإدارية وأبعاده:**

جدول رقم (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين حول الاتصالات الإدارية

الرقم	أبعاد الاتصالات الإدارية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الوسط الحسابي	درجة التقدير
1	الاتصالات الشفوية	4,15	0,53	2	مرتفعة
2	الاتصالات الكتابية	4,39	0,50	1	مرتفعة جدا
3	الاتصالات الإلكترونية	3,28	0,69	4	متوسطة
4	الاتصالات غير اللفظية	3,74	0,66	3	مرتفعة
	الوسط الحسابي لمحور الاتصالات الإدارية	4,29	0,48	--	مرتفعة جدا

من خلال الجدول رقم (3) يتبين لنا أن درجة ممارسة واستعمال الاتصالات الإدارية في الجمارك الأردنية كانت مرتفعة جدا، حيث كان الوسط الحسابي العام (4,29)، بانحراف معياري قدره (0,48). كما يتبين لنا أن درجة تطبيق وممارسة كل بعد من أبعاد الاتصالات الإدارية كانت مختلفة بعض الشيء، وكان أعلى بعد من حيث الأهمية النسبية بعد الاتصالات الكتابية، بوسط حسابي قدره (4,39)، وانحراف معياري (0,50)، بدرجة تقدير مرتفعة جدا. يليه بعد الاتصالات الشفوية، بدرجة تقدير مرتفعة، حيث بلغ وسطه الحسابي (4,15) وانحرافه المعياري (0,53). وجاء ثالثا بعد الاتصالات غير اللفظية، بدرجة تقدير مرتفعة، حيث بلغ وسطه الحسابي (3,74) بانحراف معياري قدره (0,66). وأخيرا جاء بعد الاتصالات الإلكترونية، بدرجة تقدير متوسطة، حيث بلغ وسطه الحسابي (3,28)، وانحرافه المعياري (0,69).

## 2- إجابات الباحثين حول متغير إدارة الجودة الشاملة:

اعتمادا على الجدول (4)، يتضح لنا أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجمارك الأردنية من وجهة نظر الباحثين كانت مرتفعة جدا، حيث كان الوسط الحسابي العام (4,24)، وانحراف معياري قدره (0,60). كما يتبين لنا أن درجة تطبيق وممارسة كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة كانت جد متقاربة، وبدرجة تقدير مرتفعة جدا .

جدول رقم (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة

درجة التقدير	الترتيب حسب الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ترتيب أبعاد الجودة الشاملة	إدارة الرقم
مرتفعة جدا	4	0.64	4.34	دعم الإدارة العليا	1
مرتفعة جدا	1	0.51	4.44	التركيز على العميل	2
مرتفعة جدا	5	0.51	4.28	التدريب	3
مرتفعة جدا	1	0.48	4.44	التحسين المستمر	4
مرتفعة جدا	3	0.58	4.42	اندماج العاملين	5
مرتفعة جدا	6	0.66	4.23	تشكيل فرق العمل	6
مرتفعة جدا	--	0.60	4.24	المتوسط الحسابي العام	

وكان أعلى بعد من حيث الأهمية النسبية كل من بعدي التركيز على العميل، والتحسين المستمر بوسط حسابي قدره (4,44)، وانحراف معياري (0,51) و(0,48) على التوالي، يليهما بعد اندماج العاملين، بدرجة تقدير مرتفعة جدا، حيث بلغ وسطه الحسابي (4,42) بانحراف معياري قدره (0,58). وجاء رابعا بعد دعم الإدارة العليا، بدرجة تقدير مرتفعة جدا، حيث بلغ وسطه الحسابي (4,34) بانحراف معياري قدره (0,64). يليه بعد التدريب بوسط حسابي (4,28)، بدرجة تقدير مرتفعة جدا، وانحراف معياري (0,51). وأخيرا جاء بعد تشكيل فرق العمل، بدرجة تقدير مرتفعة جدا، حيث بلغ وسطه الحسابي (4,23)، بانحراف معياري قدره (0,66).

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين أبعاد الاتصالات الإدارية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الجمارك الأردنية.

أظهرت النتائج في الجدول (5) أن أغلب العلاقات بين أبعاد الاتصالات الإدارية، وأبعاد إدارة الجودة الشاملة لم تكن ذات دلالة إحصائية، حيث أن 18 من أصل 35 علاقة ارتباط في الجدول أدناه كانت قيمة مستوى الدلالة فيها أكبر من (0,05)، ومنه فإننا نقبل الفرضية

العدمية القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (  $0,05 < \alpha$  ) بين أبعاد الاتصالات الإدارية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الجمارك الأردنية.

جدول رقم (5): علاقة الارتباط ما بين الاتصالات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة بأبعادهما المختلفة

المؤشر الكلي	تشكيل فرق العمل	اندماج العاملين	التحسين المستمر	التدريب	التركيز على العمل	دعم الإدارة العليا	إدارة الجودة الشاملة اتصالات
0,381*	0,481*	0,191	0,311*	0,368*	0,095	0,22	اتصالات شفوية
0,01	0,000	0,116	0,009	0,002	0,439	0,70	
0,185	0,089	0,132	0,425*	0,220	0,218	0,262*	اتصالات كتابية
0,128	0,468	0,281	0,000	0,069	0,72	0,03	
0,429*	0,401*	0,300*	0,228	0,293*	0,205	0,398*	اتصالات إلكترونية
0,000	0,01	0,012	0,060	0,015	0,092	0,01	
0,185	0,254*	0,126	0,152	0,184	0,090	0,178	اتصالات غير لفظية
0,129	0,036	0,301	0,211	0,130	0,461	0,143	
0,322*	0,445*	0,252*	0,328*	0,280*	0,149	0,200	المؤشر الكلي
0,007	0,000	0,037	0,006	0,020	0,223	0,100	للاتصالات الإدارية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0,05 < \alpha$  )

الفرضية الرئيسية الثانية: ، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (  $0,05 < \alpha$  ) للاتصالات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاتصالات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (6): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاتصالات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الاتصالات الشفوية	0,185	1,391	0,169
الاتصالات الكتابية	0,088	0,775	0,441
الاتصالات الإلكترونية	0,303	2,315	0,24
الاتصالات غير اللفظية	0,066	0,572	0,569
قيمة (R <sup>2</sup> )			0,229
قيمة (F)			4,748
مستوى الدلالة			0,002*

\* Sig 0,05 ≥

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (6) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,229$ ) وهذا يعني أن المتغير المستقل الاتصالات الإدارية يفسر ما نسبته (22,9%) من التباين الحاصل في المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة. ونظرا لأن قيمة (F = 4,748)، مستوى الدلالة ( $0,05 >$ )، فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية ( $0,05 > \alpha$ ) للاتصالات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما يوضح الجدول رقم (6) أثر كل بعد من أبعاد الاتصالات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد بينت النتائج عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية لأي بعد من أبعاد الاتصالات وهي: الاتصالات الشفوية ( $Beta = 0,185$ )، مستوى دلالة ( $0,05 <$ )، الاتصالات الكتابية ( $Beta = 0,088$ )، مستوى دلالة ( $0,05 <$ )، الاتصالات الإلكترونية ( $Beta = 0,303$ )، مستوى دلالة ( $0,05 <$ )، الاتصالات غير اللفظية ( $Beta = 0,066$ )، مستوى دلالة ( $0,05 <$ ).

، اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $0,05 > \alpha$ ) للاتصالات الإدارية في بعد دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى:



جدول رقم (8): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاتصالات الإدارية في بعد التركيز على العميل

المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الاتصالات الشفوية	-0,54	- 0,370	0,713
الاتصالات الكتابية	0,188	1,522	0,133
الاتصالات الإلكترونية	0,194	1,359	0,179
الاتصالات غير اللفظية	0,037	0,297	0,767
قيمة (R <sup>2</sup> )			0,079
قيمة (F)			1,372
مستوى الدلالة			0,254

\* Sig 0,05 ≥

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (8) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,079$ ) ، أي أن المتغير المستقل الاتصالات الإدارية يفسر ما نسبته (9,7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع بعد التركيز على العميل، ونظرا لأن قيمة ( $F = 1,372$ ) ، مستوى الدلالة ( $0,05 <$  ، فإننا نقبل الفرضية العدمية، التي نصها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $0,05 > \alpha$ ) للاتصالات الإدارية في بعد التركيز على العميل .

كما يوضح الجدول رقم (8) أثر كل بعد من أبعاد الاتصالات الإدارية في بعد التركيز على العميل. وقد بينت النتائج عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية لأي بعد من أبعاد الاتصالات وهي: الاتصالات الشفوية ( $Beta = -0,54$ ) ، مستوى دلالة ( $0,05 <$  الاتصالات الكتابية ( $Beta = 0,188$ ) ، مستوى دلالة ( $0,05 <$  ، الاتصالات الإلكترونية ( $Beta = 0,194$ ) ، مستوى دلالة ( $0,05 <$  ، الاتصالات غير اللفظية ( $Beta = 0,037$ ) ، مستوى دلالة ( $0,767 >$  .

مستوى دلالة ( $0,05 <$ ، الاتصالات غير اللفظية ( $Beta = 0,037$ ) ، مستوى دلالة  $< 0,05$ ).

3، اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $0,05 \geq \alpha$ ) للاتصالات الإدارية في بعد التدريب.

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (9) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,174$ ) وهذا يعني أن المتغير المستقل الاتصالات الإدارية يفسر ما نسبته ( $17,4\%$ ) من التباين الحاصل في المتغير التابع بعد التدريب. ونظرا لأن قيمة ( $F = 3,369$ ) ، مستوى الدلالة ( $0,05 >$  ، فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية ( $0,05 \geq \alpha$ ) للاتصالات الإدارية في بعد التدريب

جدول رقم (9): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاتصالات الإدارية في

المتغير المستقل	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الاتصالات الشفوية	0,262	1,899	0,062
الاتصالات الكتابية	0,141	1,202	0,234
الاتصالات الإلكترونية	0,115	0,852	0,398
الاتصالات غير اللفظية	0,071	0,594	0,554
قيمة ( $R^2$ )			0,174
قيمة (F)			3,369
مستوى الدلالة			0,015*

\*Sig 0,05  $\geq$

كما يوضح الجدول (9) (أثر كل بعد من أبعاد الاتصالات الإدارية في بعد التدريب. وقد بينت النتائج عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية لأي بعد من أبعاد الاتصالات الإدارية وهي : الاتصالات الشفوية ( $Beta = 0,262$ ) ، مستوى دلالة ( $0,05 <$  الاتصالات الكتابية ( $Beta = 0,141$ ) ، مستوى دلالة ( $0,05 <$  ، الاتصالات الإلكترونية ( $Beta = 0,115$ ) ، مستوى دلالة ( $0,05 <$  ، الاتصالات غير اللفظية ( $Beta = 0,071$ ) ، مستوى دلالة ( $0,05 <$  ،

مستوى دلالة ( $0,05 <$ ، الاتصالات غير اللفظية حيث بلغت قيمتي كل من Beta)  $=0,071$ ، مستوى دلالة ( $0,05 <$

4، اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $0,05 \geq \alpha$ ) للاتصالات الإدارية في بعد التحسين المستمر.

جدول رقم (10): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاتصالات الإدارية في بعد التحسين المستمر

المتغير المستقل	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الاتصالات الشفوية	0,212	1,604	0,114
الاتصالات الكتابية	0,374	3,337	0,001*
الاتصالات الالكترونية	0,044	0,342	0,734
الاتصالات غير اللفظية	0,026	0,226	0,822
قيمة ( $R^2$ )			0,239
قيمة (F)			5,034
مستوى الدلالة			0,001*

\*Sig 0,05  $\geq$

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,239$ ) وهذا يعني أن المتغير المستقل للاتصالات الإدارية يفسر ما نسبته ( $23,9\%$ ) من التباين الحاصل في المتغير التابع بعد التحسين المستمر. ونظرا لأن قيمة ( $F = 5,034$ ) ، مستوى الدلالة ( $0,05$ )، فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية ( $0,05 \geq \alpha$ ) للاتصالات الإدارية في بعد التحسين المستمر.

كما يوضح الجدول رقم (10) أثر كل بعد من أبعاد الاتصالات الإدارية في بعد التحسين المستمر. وقد بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصالات الكتابية في بعد التحسين المستمر، حيث كانت قيمة ( $Beta = 0,374$ ) ، مستوى دلالة ( $0,05 >$  في حين لم يكن لبقية أبعاد الاتصالات أي أثر ذو دلالة إحصائية وهي: الاتصالات الشفوية ( $Beta =$

0,212، مستوى دلالة ( $0,05 <$  ، الاتصالات الإلكترونية ( $Beta = 0,044$ ) ، مستوى دلالة ( $0,05 <$  ،

الاتصالات غير اللفظية ( $Beta = 0,026$ ) ، مستوى دلالة ( $0,05 <$

5، اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $0,05 \geq \alpha$ ) للاتصالات الإدارية في بعد اندماج العاملين .

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الخامسة:

جدول رقم (11): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاتصالات الإدارية في بعد اندماج العاملين

مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية
0,895	0,133	0,019	الاتصالات الشفوية
0,558	0,588	0,072	الاتصالات الكتابية
0,064	1,885	0,266	الاتصالات الإلكترونية
0,628	0,487	0,060	الاتصالات غير اللفظية
0,101			قيمة ( $R^2$ )
1,788			قيمة (F)
0,142			مستوى الدلالة

\* Sig 0,05  $\geq$

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,101$ ) ، وهذا يعني أن المتغير المستقل الاتصالات الإدارية يفسر ما نسبته (10,1%) من التباين الحاصل في المتغير التابع بعد اندماج العاملين، ونظرا لأن قيمة ( $F = 1,788$ ) ، مستوى الدلالة ( $0,05 <$  ، فإننا نقبل الفرضية العدمية، التي نصها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $0,05 \geq \alpha$ ) للاتصالات الإدارية في بعد اندماج العاملين.

وهذه النتيجة قد تدل على أن اندماج العاملين أمر شكلي، إذ لا يسمح لهم بالتعبير والتواصل بكل حرية من أجل المساهمة في اتخاذ القرارات والأخذ بأرائهم.

كما يوضح الجدول رقم (11) أثر كل بعد من أبعاد الاتصالات الإدارية في بعد اندماج العاملين. وقد بينت النتائج عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية لأي بعد من أبعاد الاتصالات وهي: الاتصالات الشفوية ( $Beta = 0,019$ ) ، مستوى دلالة ( $< 0,05$ ) الاتصالات الكتابية ( $Beta = 0,072$ ) ، مستوى دلالة ( $< 0,05$ ) ، الاتصالات الإلكترونية ( $Beta = 0,266$ ) ، مستوى دلالة ( $< 0,05$ ) ، الاتصالات غير اللفظية حيث ( $Beta = 0,060$ ) ، مستوى دلالة ( $< 0,05$ ).

6، اختبار الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0,05$ ) للاتصالات الإدارية في بعد تشكيل فرق العمل.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاتصالات الإدارية في بعد تشكيل فرق العمل .

جدول رقم (12): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاتصالات الإدارية في بعد تشكيل فرق العمل

مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية
0,009*	2,689	0,347	الاتصالات الشفوية
0,780	- 0,280	- 0,031	الاتصالات الكتابية
1,127	1,547	0,196	الاتصالات الإلكترونية
0,241	1,183	0,132	الاتصالات غير اللفظية
0,276		قيمة ( $R^2$ )	
6,102		قيمة (F)	
0,000*		مستوى الدلالة	

\* Sig 0,05  $\geq$

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (12) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,276$ ) وهذا يعني أن المتغير المستقل الاتصالات الإدارية يفسر ما نسبته (27,6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع بعد تشكيل فرق العمل. ونظرا لأن قيمة ( $F = 6,102$ ) ، مستوى الدلالة  $>$

(0,05)، فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0,05$ ) للاتصالات الإدارية في بعد تشكيل فرق العمل.

كما يوضح الجدول رقم (12) أثر كل بعد من أبعاد الاتصالات الإدارية في بعد تشكيل فرق العمل. وقد بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصالات الشفوية ( $Beta = 0,347$ ، مستوى دلالة  $> 0,05$ )، في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبقية الأبعاد حيث كانت نتائجها كما يلي:

الاتصالات الكتابية ( $Beta = - 0,031$ )، مستوى دلالة ( $< 0,05$ )، الاتصالات الإلكترونية ( $Beta = 0,196$ )، مستوى دلالة ( $< 0,05$ )، الاتصالات غير اللفظية ( $Beta = 0,132$ )، مستوى دلالة ( $< 0,05$ ).

هذه النتيجة تعكس دور الاتصالات الشفوية في نجاح وتماسك فريق العمل، وتأدية مهامه اعتماداً على التواصل الشفوي لمناقشة حلول المشاكل، وكيفية اقتناص الفرص.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0,05$ ) اتجاه الاتصالات الإدارية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية للمبحوثين (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

يبين الجدول التالي نتائج اختبار (One-way Anova) للفرضية الرئيسية الثالثة:

جدول رقم (13): نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه الاتصالات الإدارية باختلاف المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير الوسيط
0,291	1,133	0,261	1	0,261	بين المجموعات	النوع الاجتماعي
		0,230	67	15,436	داخل المجموعات	
0,015*	3,756	0,773	3	2,319	بين المجموعات	العمر
		0,206	65	13,378	داخل المجموعات	
0,952	0,114	2,742	3	8,227	بين المجموعات	المؤهل العلمي
		0,240	65	15,615	داخل المجموعات	
0,019*	3,570	0,740	3	2.220	بين المجموعات	عدد سنوات الخبرة

	داخل المجموعات	13,477	65	0,207		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	0,602	2	0,301	1,316	0,275
	داخل المجموعات	15,096	66	0,229		

\*Sig 0,05  $\geq$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن: قيمة (F) المحسوبة للمتغيرات الفرعية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي) لم تكن ذات دلالة إحصائية) مستوى الدلالة (0,05 < ، ومنه نقبل الفرضية العدمية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (0,05  $\geq \alpha$ ) اتجاه الاتصالات الإدارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والتنظيمية للمبحوثين (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي).

في حين كانت قيمة (F) المحسوبة للمتغيرين الفرعيين (العمر، وعدد سنوات الخبرة) ذات دلالة إحصائية (مستوى الدلالة) (0,05 > ، ومنه نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة ب: وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0,05  $\geq \alpha$ ) اتجاه الاتصالات الإدارية تعزى لمتغيري) العمر وعدد سنوات الخبرة) للمبحوثين .

#### الاستنتاجات والتوصيات:

انطلاقاً من نتائج الدراسة، فإن أهم استنتاجات وتوصيات الدراسة ما يلي:

#### 1- الاستنتاجات:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن مجتمع الدراسة (شاغلي الوظائف الإشرافية في دائرة الجمارك الأردنية)، من حيث خصائص الموارد البشرية امتاز بكونه مجتمع ذكوري، يمتاز بالخبرة والتعليم العالي، مع قلة الاعتماد على الكفاءات الشابة التي من شأنها أن تساهم في تحسين أداء الجمارك الأردنية، من خلال اندفاعها وسعيها لإثبات ذاتها.

2- بينت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد الاتصالات الإدارية سائدة بالجمارك الأردنية، بدرجات متفاوتة، حيث كانت أكثر الأبعاد توافراً الاتصالات الكتابية بدرجة مرتفعة جداً، تليها الاتصالات الشفوية، والاتصالات غير اللفظية بدرجة مرتفعة، وأخيراً الاتصالات الإلكترونية بدرجة متوسطة. إن كون الاتصالات الكتابية أكثر الأبعاد اعتماداً في الجمارك الأردنية، يدل على طبيعة العمل التي تتميز بدرجة عالية من الرسمية.

- 3- بينت النتائج عدم اعتماد الجمارك الأردنية على الاتصالات الإلكترونية بشكل كبير، رغم أهميتها والدور الكبير الذي تلعبه في اختصار الوقت والجهد.
- 4- أظهرت نتائج الدراسة توافر جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الجمارك الأردنية، وكلها جاءت بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاءت على الترتيب التالي: التحسين المستمر، التركيز على العميل، اندماج العاملين، دعم الإدارة العليا، التدريب، وتشكيل فرق العمل. وتظهر هذه النتائج درجة الوعي والاهتمام الذي تحضاه به فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الجمارك الأردنية.
- 5- بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجمارك الأردنية من وجهة نظر الباحثين.
- 6- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في بعد دعم الإدارة العليا، من وجهة نظر الباحثين، إذ يمكن للاتصالات الإدارية أن تسمح للجمارك الأردنية، بتوضيح سياسة الإدارة العليا في هذا المجال لبقية العاملين في المستويات الإدارية الأخرى، والحصول على التغذية الراجعة منها.
- 7- بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في بعد التركيز على العميل، وهذا قد يرجع إلى عدم اعتبار المراجعين جزءاً من التنظيم.
- 8- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في بعد التدريب في الجمارك الأردنية من وجهة نظر الباحثين. وقد يكون هذا راجعاً لدور عملية الاتصال في توضيح الاحتياجات التدريبية، ووضع الخطط التدريبية المناسبة.
- 9- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في بعد التحسين المستمر في الجمارك الأردنية، كما بينت النتائج أهمية بعد الاتصالات الكتابية، والتي توضح الطابع الرسمي لعمل الجمارك الأردنية.
- 10- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في بعد اندماج العاملين في الجمارك الأردنية من وجهة نظر الباحثين. وهذا قد يدل على أن مشاركة واندماجهم العاملين أمر شكلي، إذ لا يسمح لهم بالتعبير والتواصل بكل حرية من أجل المساهمة في اتخاذ القرارات والأخذ بآرائهم.
- 11- أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في بعد تشكيل فرق العمل بالجمارك الأردنية. كما بينت النتائج أهمية الاتصالات الشفوية، وذلك كون الاتصال الشفوي يدعم روح الفريق والتماسك بين أعضائه للعمل في تناسق وأريحية أكبر.

- 12- بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه الاتصالات الإدارية تعزى للمتغيرين العمر وعدد سنوات الخبرة)، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيريات) النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي للمبحوثين.
- 2-التوصيات:** بناء على ملخص الاستنتاجات القائم على تفسير الدلالات الرقمية لنتائج التحليل الإحصائي والتحليل الوصفي العلمي يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
- 1- الاعتماد أكثر على الكفاءات الشابة في شغل الوظائف الإشرافية، فهذه الكفاءات من شأنها أن تساهم في تحسين أداء الجمارك الأردنية، من خلال اندفاعها وسعيها لإثبات ذاتها.
- 2- أن تهتم إدارة الجمارك الأردنية بتشجيع جميع وسائل الاتصال الإداري، نظرا لكون التفاعل بين الاتصالات اللفظية وغير اللفظية مثلا، يساهم في إيصال المعنى الصحيح والواضح للرسالة.
- 3- ضرورة الاهتمام بالاتصالات الإلكترونية، وتشجيع استخدامها بالجمارك الأردنية، نظرا لدورها الكبير في اختصار الوقت والجهد، ومواكبة للتطورات العالمية إذ تشير آخر التقارير إلى أن (71%) من الاتصالات في المنظمات الحديثة هي اتصالات إلكترونية.
- 4- ضرورة الاهتمام أكثر بمديرية إدارة الجودة الشاملة، وتقديم الدعم اللازم لها، والعمل على تعيين كوادرات ذات اختصاص في مجال إدارة الجودة الشاملة، وإعطائهم الصلاحيات الضرورية لتأدية مهامهم على أكمل وجه.
- 5- العمل من أجل اندماج العاملين وتمكينهم، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم، لما لذلك من أثر في زيادة ثقتهم بالإدارة، والعمل بجهد أكبر لإثبات مهاراتهم وقدراتهم، مما ينعكس إيجابا على جودة الخدمات المقدمة للمراجعين والمتعاملين الاقتصاديين.
- 6- ضرورة العمل على مكافأة وتحفيز العاملين المبدعين، والذين يعملون على ابتكار أساليب عمل جديدة ومفيدة، مما يحفزهم على مواصلة التحسين المستمر لمختلف أوجه العمل بالجمارك الأردنية، مما ينعكس على جودة أساليب إنجاز المهام، والخدمات المقدمة للمراجعين.
- 7- العمل على زيادة الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة، واستفادة أكبر عدد ممكن من العاملين في الجمارك الأردنية منها، لترسيخ مفهوميها ومبادئها لديهم.
- 8- العمل على تحديد أدوار أعضاء فرق العمل بكل وضوح، من أجل ضمان تماسك فرق العمل، وتأدية كل الأعضاء لأدوارهم بأريحية وبأفضل طريقة.
- 9- توصي الدراسة بإجراء دراسات أخرى حول هذا الموضوع، وفي قطاعات مختلفة، وذلك نظرا لندرة الدراسات التي تربط بين الاتصالات الإدارية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## المراجع

### المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى، والبريدي، عبد الله. (2008)، "الاتصال الفعال"، الدار الجامعية الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- بوطوطن نجاة. (2010)، "تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية: مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية EGZIK نموذجاً"، رسالة ماجستير غير منشورة، مدرسة الدكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- الحداد، زكريا حسين. (2007)، "العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي، دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الخطيب، ركان محمد حسن. (2008)، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي مجموعة الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- الدعاس، عبد الله أحمد. (2010)، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد (37)، العدد (1): 93-113، الجامعة الأردنية.
- الزعبي، خالد يوسف. (2005)، "أثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري: دراسة ميدانية في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد (32)، العدد (3712-353): الجامعة الأردنية.
- السعودي، موسى أحمد. (2008)، "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (3): 257-287، الجامعة الأردنية.
- الشهري، علي حسن. (2005)، "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- فلاق، محمد. (2010)، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول (دراسة حالة)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- القربوي، محمد قاسم. (2009)، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- قوي، بوحنية أحمد. (2000)، "الاتصالات الإدارية في الجهاز الحكومي الجزائري دراسة استطلاعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- المنجي، زمراء بنت يوسف. (2003)، "الاتصالات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان (دراسة تحليلية)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

- Cook, David (2000). Communication Strategies and Chinese Organizational Commitment in American Firms in China, **Unpublished Doctoral Dissertation**, University of Kansas.
- Dale, Barrie, G.( 2003). **Managing Quality**, 4<sup>th</sup> edition, Blackwell Publishing, USA.
- Davis, K, (1967). **Human Relations At Work, The Dynamics Of Organizational Behavior**, 3<sup>rd</sup> edition, Mc Graw-Hill, Inc, Co, USA
- Goetsch, David, L. and Davis, Stanley.B. (2006). **Quality Management**, 5<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, USA.
- Hellriegel, Don, and Slocum, John,W. (2007). **Organizational Behavior**, 11<sup>th</sup> edition, Thomson South-Western, USA.
- Karia, Noorlizaasa, Ari, and Muhammad, Hasmi Abu Hassan.(2006). The Effects Of Total Quality Managements practices on employees` work-attitudes, **The TQM Magazine**, Vol.(18), Iss(1), pp.30-43.
- Kiyomi, Hutchings. (2000). Communication in Japanese Multinational Organizations in The United States, **Journal of Knowledge Management**, Vol (7), No (4), pp 8-12.
- Kozak, Ma, Sumakuthu, T. and Safran, B.(2007). TQM Implementation At Public Hospitals: a study in iurkey, **International Journal of Productivity And Quality Management**, Vol (2), No (2), pp 193-207
- Lu, Xin-An, (2000). Public Secrets as a Phenomenon in Organizational Communication, **Unpublished Doctoral Dissertation**, Southern Illionois University at Carbondale
- Naagarazan, R.S, and Arivalagar, A.A (2009). **Total Quality Management**, 2<sup>nd</sup> edition, New Age International (P) Ltd Publisher, New Delhi.
- Robbins, Stephen.P. and Judge, Timothy.A. (2011). **Organizational Behavior** , 14<sup>th</sup> edition, Pearson, New Jersey, USA.
- Satterwhite, Marilyn, and Olson-Sutton, Judith (2003). **Business Communication At Work**, 2<sup>nd</sup> edition, Mc Graw-Hill Irwin, New York, USA.
- Stevenson, William.J.(2009). **Operation Management**, 10<sup>th</sup> edition, Mc Graw-Hill, New York.

**The relationship of Managerial Communication and application of Total Quality Management: a field study at Jordan Customs**