تأثير الاتصال الداخلي على أبعاد الالتزام التنظيمي- دراسة حالة المجمع الصناعي للبلاستيك والمطاط ENPC بولاية سطيف (الجزائر)-

The effect of internal communication on the dimensions of organizational commitment -a case study of the industrial complex for plastics and rubber ENPC in the state of Setif (Algeria)-

تشير سهام *
وحدة بحث تنمية الموارد البشرية جامعة سطيف 2،
sihemtcheir@univ-setif.dz

برباش توفيق
جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر
toufik.berbache@univ-setif.dz

تاريخ الاستلام: 2022/01/18؛ تاريخ القبول: 2022/05/07

مستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير الاتصال الداخلي على أبعاد الالتزام التنظيمي حسب نموذج (Allen & Meyer) بالتطبيق على المجمع الصناعي للبلاستيك والمطاط(ENPC) بولاية سطيف (الجزائر)، الذي من خلاله تم تجميع 89 استبيانا أجاب عنه عينة من العاملين بالمجمع، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج (spss)، تم التوصل إلى وجود تأثير موجب للاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده، ولكن بدرجة اكبر نوعا ما على الالتزام العاطفي.

الكلمات المفتاحية: الإتصال الداخلي؛ الإلتزام التنظيمي؛ الالتزام العاطفي؛ الالتزام المستمر؛ الالتزام المعياري.

تصنيف JEL: M ؛ M12

Abstract:

The study aimed to know the effect of internal communication on the dimensions of organizational commitment (OC) according to the (Allen & Meyer) model in the industrial complex for plastics and rubber (ENPC) in Setif (Algeria). For that, a questionnaire gathered from 89 workers in the industrial complex under study, and the results of the questionnaire were analyzed by the spss program. It was concluded that the internal communication has a positive effect on organizational commitment's dimentions, and it was noted that the degree of influence was higher on affective commitment.

* المؤلف المراسل سهام تشير sihemtcheir@univ-setif.dz.

Keywords: internal communication; organizational commitment; affective commitment; continuous commitment; normative commitment.

Jel Classification Codes : M ; M12

1.مقدمة

تزخر الدراسات العلمية بالكثير من الكتابات حول الالتزام التنظيمي وأهميته في العديد من الجوانب المرتبطة بسلوك الأفراد في العمل مثل الشعور بالرضا والولاء و عدم التفكير في ترك العمل (الولاء الوظيفي)، يضاف إلى ذلك الدراسات الأخرى التي اهتمت بإبراز نتائج ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي على نتائج المؤسسة من حيث الجودة والنوعية وزيادة الأرباح وغيرها، وقد عُدَّ الالتزام التنظيمي واحدًا من العناصر الأساسية المؤثرة على الاداء.

إن الدراسات التي اهتمت بالالتزام التنظيمي قد ركزت في غالبها على نتائج ومخرجات العملية في مقابل اهتمام أقل بالعوامل والآليات المولدة والمعززة لالتزام الافراد تجاه مؤسستهم، فكثيرا ما تشير الدراسات إلى مجموعة من العوامل المولدة للالتزام التنظيمي، مثل مناخ العمل والرضا الوظيفي والاتصالات، والحوافز، والقيادة، الخ ..، ولم تخصص ابحاثها في دراسة عنصر واحد وهو ما تسعى الدراسة الحالية الى بيانه من خلال التركيز على الاثر الذي يمكن ان يمارسه الاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده؛ العاطفي والمستمر والمعياري كما يقول بذلك (Allen & Meyer) .

إن الكثير من المؤسسات تولي اهتماما كبيرا للاتصال الخارجي سعيا منها للتواصل مع الزبائن والتعريف بمنتجاتها وخدماتها والسعي لكسب رضاهم وولائهم لها، وفي مقابل ذلك لا تمنح نفس الاهتمام للاتصال الداخلي لزبائنها الداخليين وهم الأفراد العاملون بها، متجاهلة آثار ذلك على اتجاهاتهم ومواقفهم وسلوكياتهم ومنه على أدائهم، الأمر الذي قد يؤدي إلى فتور العلاقة والارتباط بالمؤسسة وضعف الولاء وتبني سلوكيات سلبية مثل التغيب واللامبالاة وقد ينتهي الامر بالتفكير في ترك المؤسسة والبحث عن بيئة عمل أخرى اكثر تحفيزا وإشباعا للحاجات الانسانية ومنها الحاجة الى الاعلام والاتصال.

إن ضعف الاتصال الداخلي يؤدي إلى الشعور بالوحدة والعزلة والاغتراب الوظيفي وعدم الارتباط بالجماعة والمؤسسة وما ينجر عن ذلك من نتائج وخيمة على الأداء، وعليه أصبح العمال

يطالبون بالاعتبار والتقدير والاحترام لذواتهم في مكان عملهم، والاتصال الداخلي الغني بالمعلومات يساعد على إشباع هذه الحاجة وهو قادر على توليد التزام تنظيمي لدى العمال.

إن الملاحظ من الدراسات التي تم الاطلاع عليها هو قلة البحث في العلاقة المباشرة والتأثير الموجود بين الاتصالات الداخلية والالتزام التنظيمي، ولأجل ذلك جاءت الدراسة الحالية لتتناول بالبحث والتمحيص إحدى آليات خلق وتوليد الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي والمستمر والمعياري) لدى الافراد تجاه المؤسسة وهو الاتصال الداخلي، وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية: **ما تأثير الاتصال الداخلي على أبعاد الالتزام التنظيمي في المجمع الصناعي محل الدراسة؟**

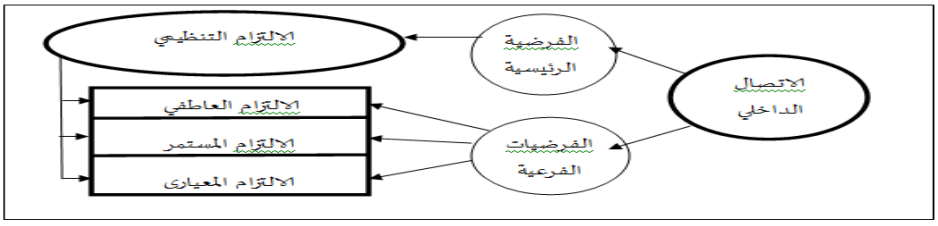
ومنه يمكن طرح **الفرضية الرئيسية** التالية:

يؤثر الاتصال الداخلي بشكل ايجابي على أبعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المجمع الصناعي محل الدراسة.

وعليه يمكن طرح الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية 01:** يؤثر الاتصال الداخلي بشكل ايجابي على الالتزام العاطفي لدى العاملين في المجمع الصناعي محل الدراسة ؛
- **الفرضية الفرعية 02:** يؤثر الاتصال الداخلي بشكل ايجابي على الالتزام المستمر لدى العاملين في المجمع الصناعي محل الدراسة ؛
- **الفرضية الفرعية 03:** يؤثر الاتصال الداخلي بشكل ايجابي على الالتزام المعياري لدى العاملين في المجمع الصناعي محل الدراسة.

الشكل رقم (01) يمثل نموذج الدراسة



المصدر: اعتمادا على فرضيات الدراسة

2.1- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف؛ أهمها التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المجمَّع الصناعي محل الدراسة، بالاضافة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي بكل أبعاده، ثم معرفة تأثير الاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي ومختلف أبعاده المتمثلة في الالتزام العاطفي، المعياري والمستمر حسب نموذج (Allen & Meyer) ومعرفة أي الأبعاد أكثر تأثُّرا بالاتصال الداخلي في المجمَّع الصناعي محل الدراسة.

3.1- منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة المدروسة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة الموجودة بين متغيراتها، وذلك من خلال توزيع استبيان على العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المجمَّع محل الدراسة.

2. الإطار النظري

1.2.الإتصال الداخلي

1.1.2تعريف الاتصال: إن كلمة اتصال (communication) مأخوذة من الاصل اللاتيني لكلمة (communis) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة، وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق و الأفكار والآراء أي الترويج لفكرة أو موضوع أو سلعة أو خدمة أو قضية أو فرد...الخ، عن طريق انتقال المعلومات أو الافكار أو المواقف من شخص (فرد) أو جماعة، إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المُـرسل والمستقبِل (الطائي و العلاق، 2019، ص 5)، لذلك يُنظر للاتصال في ابسط معانيه على أنه نقل معلومات أو أفكار أو مشاعر أو معاني من جهة إلى جهة أخرى.

عادة ما يتم تقسيم اتصالات المؤسسة الى نوعين اساسين داخلية وخارجية، فالاتصالات الخارجية تلعب دورًا مهمًا للغاية في الأعمال التجارية، والتي تتضمن أنواعًا مختلفة من العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع الاطراف الخارجية التي تتعامل معها للتعريف بخصائص ومميزات منتجات وخدمات المؤسسة، أما الاتصالات الداخلية فهي ضرورية لتحقيق الاهداف التنظيمية والشخصية وضمان الأداء الفعال، واصبح يُنظر لها كمصدر للميزة التنافسية (Tankosic & Al, 2017, p. 2)، وعليه فإن الدراسة ستركز على النوع الأخير من الاتصال كونه يُعنى بالموارد البشرية داخل المؤسسة.

2.1.2. الاتصال الداخلي: يعرف على أنه تبادل المعلومة والأفكار داخل المؤسسة (Kalla, 2006, p. 25)، وهو عملية تفاعلية وديناميكية لإرسال واستقبال الرسائل (Peretti & Al, 2011, p. 509)، ومنه يمكن تعريف الاتصال الداخلي على أنه كل العمليات التي تسمح بانتقال المعلومات وتبادلها من فرد إلى آخر أو مجموعة من الافراد داخل المؤسسة، وهو أداة في يد الإدارة لتبليغ ما تراه ضروريا للعاملين، كما أنه بالنسبة لهؤلاء حاجة انسانية قد تعكس الاحترام والتقدير والاعتبار والشعور بالأهمية.

3.1.2. أنواع الاتصال الداخلي

إن الاتصال داخل المؤسسة يمكن أن يتَّصف بالأنواع التالية:

الاتصال النازل (Downward Communication): تتدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل السلم الهرمي، فهي تعد عملية حيوية تروي وتنشط العاملين حتى تحافظ على تماسكهم، فهي تنقل إجراءات وتعليمات تنظيمية ومعلومات فنية تسمح لكل عضو في المؤسسة بأداء المهام الخاصة به قدر الإمكان(Peretti, 2011, p. 534) .

الاتصال الصاعد (Upward Communication): هو تدفق المعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من العاملين إلى الإدارة، وذلك لتوصيل الأفكار والحصول على التغذية الراجعة من العاملين وخلق الابتكار(Nwabueze & Mileski, 2018, p. 51) .

الاتصال الأفقي (Horizontal Communication): وهي الاتصالات التي تحدث بين الإدارات والأقسام والوحدات التي تنتمي لنفس المستوى الإداري بهدف تبادل المعلومات والتنسيق فيما بينها (ابراهيم، 2013، ص 117).

الاتصال القطري (Diagonal Communication) : وهو الاتصال بين مشرف ومرؤوس من إدارات مختلفة(Yildiz, 2015, p. 47) .

4.1.2. أهداف الاتصال الداخلي

إن من الأهداف الرئيسية للاتصال الداخلي التي تسعى المؤسسة لتحقيقها هي خلق الإحساس بأهمية العاملين المنتمين إليها، ورفع الروح المعنوية لهم وتعزيز النوايا الحسنة بين العاملين والإدارة، بالإضافة إلى زيادة فهم العاملين للمؤسسة ومنتجاتها وثقافتها السائدة والبيئة الخارجية التي تحيط بها، وإعلامهم بالتغييرات الداخلية و شرح خطط التعويضات والمزايا، كما يهدف الاتصال الداخلي إلى تغيير سلوك العامل ليصبح أكثر إنتاجية وجودة في عمله، ناهيك عن زيادة فهم العامل للقضايا الرئيسية التي تؤثر عليه و تشجع مشاركته في مختلف الأنشطة (Chimielecki, 2015, p. 26).

2.2. الالتزام التنظيمي

تم تعريف وقياس الالتزام التنظيمي بعدة طرق (Mathieu & Zajac, 1990, p. 171) ، اختلفت باختلاف الباحثين في هذا المجال، ويعتبر (Allen & Meyer) من بين أشهر المؤلفين الذين اهتموا بالالتزام التنظيمي وعرَّفاه على أنه حالة نفسية تُميز علاقة العامل بالمؤسسة ولها آثار على قرار الاستمرار أو التوقف عن العضوية فيها(Allen & Al, 1993, p. 539) .

كما يُعرف الالتزام التنظيمي بأنه القوة الرابطة بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، وتكون هذه القوة خاضعة لعدد من المعايير التي تكون محصلتها النهائية البقاء والاستمرار في خدمة المؤسسة (زيد و عبد الرضا، 2013، ص 70)، وهو بذلك يتجلى في قبول العاملين للقيم والأهداف التنظيمية للمؤسسة، وولاؤهم ينعكس من خلال رغبتهم المستمرة في البقاء بالمؤسسة (Tolentino, 2013, p. 51).

1.2.2. نموذج الالتزام التنظيمي حسب (Allen & Meyer)

منذ منتصف الثمانينات بدأت تظهر تدريجيا دراسات لإعادة صياغة مفهوم الالتزام، وأظهر العديد من المؤلفين ان الالتزام يمكن أن يحتوي على اشكال وأبعاد مختلفة (Vandenberghe, 1998, p. 36)، وبذلك تعددت التصنيفات والنماذج المتعلقة بالالتزام التنظيمي، لكن أكثرها استعمالا وانتشارا هو نموذج (Allen & Meyer)، الذي يتشكل من ثلاثة أبعاد تتمثل في (Allen & Meyer, 1997, p. 11):

-الالتزام العاطفي (Affective commitment): يشير إلى ارتباط العامل العاطفي بالمؤسسة والتعرف عليها والمشاركة فيها، ويستمر العاملون ذوو الالتزام العاطفي القوي في العمل مع المؤسسة لأنهم يريدون القيام بذلك؛

-الالتزام المستمر(Continuance commitment): يشير إلى الوعي بالتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة، والعاملون الذين يعتمد ارتباطهم الأساسي بالمؤسسة على الالتزام المستمر يظلون بالمؤسسة لأنهم بحاجة إلى القيام بذلك؛

-الالتزام المعياري(Normative commitment) : يعكس شعورًا بالالتزام بمواصلة العمل، ويشعر العاملون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام المعياري أنه يجب عليهم البقاء مع المؤسسة.

وبرأي (Bambacas & Patrickson, 2008, p. 53) يتم تصور الالتزام العاطفي على أنه ارتباط بالمؤسسة، ويُنظر للالتزام المعياري على أنه مسؤولية وواجب سداد دين أو التزام بالمعايير، بينما يُنظر إلى الالتزام المستمر على أنه تضحية واستثمار يرفع من تكلفة مغادرة الفرد للمؤسسة.

تعكس الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي صلة العامل بالمؤسسة وتميز بين الالتزام القائم على الرغبة في البقاء، والحاجة إلى البقاء، والالتزام بالبقاء (Maqsood & Al, 2012, p. 136) .

كما عمل (Allen & Meyer) على الاهتمام والتفرقة بين الالتزام المبني على الرغبة والالتزام المبني على الحاجة، حيث صنف الالتزام المستمر على أنه مؤسَّس على الحاجة، بينما يُبنى الالتزام العاطفي والمعياري على الرغبة (Cooper, 2001, p. 60) .

2.2.2. أهمية الالتزام التنظيمي

إن سبب الاهتمام بالالتزام التنظيمي يعود لكون سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي متميز يختلف عن غيرهم من الأفراد، حيث أن العاملين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام هم أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة، وأن عبء تحقيق الأهداف يقع على عاتق العاملين فمن خلال إبداعهم وجهودهم تتحقق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، إن ارتفاع مستوى الالتزام يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ويرفع مستوى الثقة فيهم، حيث أنه كلما زاد شعور العاملين بالالتزام زاد تقبلهم للتغيير والتطوير التنظيمي من أجل ازدهار المؤسسة، وقلَّت احتمالية تركهم لعملهم، ناهيك عن شعورهم بالانتماء والذي يزيد من درجة رضاهم الوظيفي ويحفزهم على الاخلاص في العطاء للمؤسسة (طارق و آمنة، 2016، ص 332).

وبرأي (Balakrishnan & Masthan, 2013, p. 2) فإن العامل الملتزم لن يُظهر أداءً أفضلا فحسب، بل سيكون لديه أيضا دافع جوهري والتزام قوي واستعداد للمساهمة أكثر بشكل طوعي، يصبح العاملون أنفسهم سفراء أقوياء للعلامة التجارية ويعملون من أجل بناء علاقات قوية مع العملاء وشركات الاعمال.

وتحصل المؤسسة دائما على فوائد من الافراد العاملين ذوي الالتزام العالي، فهم يُعتبَرون أصولا عظيمة تملكها المؤسسة لذا وجب مشاركتهم لتحقيق التفوق، فالالتزام التنظيمي يَحد من السلوكيات غير المرغوب فيها كالتأخر ودوران العمل في المؤسسة ويخفض التكاليف، كما يرفع من الانتاجية وجودة العمل، ويكون العاملون أكثر قدرة واستعدادا للمشاركة في الابداع والابتكار وغالبا ما يحافظ على تنافسية المؤسسة، وهذا ما يجعل الالتزام التنظيمي عنصرا مهما تستفيد منه المؤسسة والمجتمع ككل(Park & Al, 2014, p. 2) .

3.2.2. علاقة الاتصال الداخلي بالالتزام التنظيمي

يتعزز الالتزام التنظيمي من خلال التوضيح الجيد لنوايا و أنشطة وأداء المؤسسة من خلال الاتصال الداخلي، وذلك لخلق التماسك بين العاملين، وتقديم المعلومات المناسبة والإيجابية، كما يمكن أن يؤثر الاتصال الداخلي على التزام العاملين وشعورهم بالعضوية التنظيمية وتحديد تصورات مناخ المؤسسة أو ثقافتها، بالإضافة لكون أن الادارة تقوم بتوفير معلومات حول الأنشطة التنظيمية ومواقفها تجاه العاملين وفرص نموهم، وفي المقابل يؤثر الاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي من خلال تقديم المسؤولين الملاحظات المتعلقة بالمهام وتحديد الأهداف، عموما إن سلوك الجماعة والتفاعلات الاجتماعية التي تحدث بينهم تؤثر على الالتزام التنظيمي الموجود لدى العاملين(Allen M. W., 1992, p. 352) .

وبرأي (Wake, 2017, p. 8) يدعم الاتصال الداخلي الالتزام التنظيمي، حيث عندما يسمع العاملون الأخبار من مؤسستهم أولاً قبل سماعها من الخارج، وعندما يحصلون على المعلومات التي يحتاجون إليها للقيام بعملهم سوف يدعم بذلك الاتصال الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وقد أشار (Postmess & Al, 2001, p. 230) أن الاتصال الداخلي هو الذي يخلق الظروف الموائمة المدعمة للالتزام التنظيمي، كما أكدت دراسة (Vuuren & Al, 2007, p. 116) أن أنواع الاتصال الفعالة المستخدمة من طرف المشرفين تعزز بيئة العمل وبالتالي تساهم في زيادة التزام المرؤوسين، حيث ان الاصغاء لهم وتمكينهم من التغذية الراجعة كان مفتاحا لتحسين مستوى الالتزام.

يُعبر العاملون عن انفسهم علانية في الأمور المتعلقة بعملهم عندما يدركون أن أفكارهم ومخاوفهم يتم سماعها من قبل مشرفيهم، وأن لديهم المعلومات اللازمة للقيام بمهامهم وتوضيح كيفية ارتباط عملهم بمهمة المؤسسة (Rodgers & Al, 1998, p. 10) ، وهذا ما يجعلهم أكثر التزاما بمكان عملهم.

وقد بين (Moyo, 2019, p. 273) أن تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال الاتصال التنظيمي يعتمد على نوع الاتصال الذي يتم استخدامه، فمن المرجح أن يشجع التواصل الديمقراطي الالتزام التنظيمي بسبب انفتاحه وشموله، ومنه فإن الرضا الذي ينبع من الاتصال التنظيمي هو متغير رئيسي يؤثر على الالتزام.

3. الجانب التطبيقي

1.3. مجتمع وعينة الدراسة

تكوَّن مجتمع الدراسة من جميع العمال بمختلف مستوياتهم المنتمين للمُجمَّع الصناعي للبلاستيك والمطاط الواقع بالمنطقة الصناعية بولاية سطيف (الجزائر) والذي يبلغ عددهم 350 عامل، حيث شملت الدراسة المديرية والفروع التابعة للمجمع كما يلي: المجمع الصناعي للبلاستيك والمطاط –المديرية- (ENPC)؛ شركة الأكياس والأشرطة البلاستيكية (وحدة إنتاج) (Sofiplast)؛ شركة حقن ونفخ البلاستيك (وحدة إنتاج) (Siplast)؛ شركة الدلفنة البلاستيكية (Calplast)؛ شركة القوالب والأدوات (Al moule).

تم استخدام العينة العشوائية البسيطة لتوزيع 150 استبيان على العاملين بمختلف المستويات الإدارية، وتم استرجاع 114 استبيان وكان ما عدده 89 قابلا للاستغلال والتحليل.

2.3. أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وشمل الاستبيان ثلاثة محاور، المحور الأول يتمثل في البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة، وشمل المحور الثاني الاتصال الداخلي، أما المحور الثالث فغطى الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده، حيث تم إعداد هذا الاستبيان بالإطلاع على الكثير من المراجع نذكر منها(Mishra, 2007) ، بالإضافة إلى نموذج لقياس الالتزام التنظيمي (Allen & Meyer, 1990)، وتم تكييف الأسئلة تماشيا مع أهداف وفرضيات الدراسة الحالية.

1.2.3. اختبار صدق أداة الدراسة:

اختبار الصدق الظاهري: بعد مرحلة البناء والتعديل تم عرض الاستبيان على بعض الاساتذة المحكمين، مع الأخذ ببعض ملاحظاتهم ليأخذ الاستبيان الشكل المعتمد في هذه الدراسة.

2.2.3 إختبار الثبات: ويُقصد به قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الأشخاص عِدة مرات في نفس الظروف، وذلك عن طريق حساب ألفا كرونباخ (Alpha cronbach's)، والجدول التالي يوضح نتيجة اختبار الثبات لهذه الدراسة:

الجدول رقم (01): معامل ثبات (Alpha cronbach's)

اسم المتغير	الاستبانة ككل
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	0.95

المصدر: اعتمادا على مخرجات (spss)

يتضح من الجدول أن قيمة معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ قد بلغت 0.95 وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها أكبر من 0.60 لجميع المحاور، وهي تعتبر نسبة ثبات كبيرة وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه الأداة لجمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات.

3.3. أساليب المعالجة الاحصائية

تم اعتماد برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان، وذلك من خلال اجراء العديد من الاختبارات والأدوات الاحصائية والتي نذكر منها: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي البسيط.

ولتحليل إجابات المستجوبين لكل محور تم اعتماد الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت الخماسي حيث تم القيام بحساب طول كل فئة وذلك وفق حاصل القسمة بين طول السلم (المدى5-1=4) وعدد الخيارات المتاحة وفق السلم الخماسي، ومنه طول كل فئة هو 5/4 = 0.80 ، ومنه توزيع درجة الموافقة يكون كالتالي:

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من 1.00 إلى 1.80	منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	مرتفعة
من 4.21 إلى 5.00	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثين

4. تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1.4- عرض وتحليل محور الاتصال الداخلي:

الجدول رقم (02): تحليل بنود محور الاتصال الداخلي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
توفر لك الادارة أنواع المعلومات التي تريدها وتحتاجها حقًا	3.55	0.977	مرتفعة
يتم إطلاعك دائمًا على مدى تحقيق الأهداف التنظيمية	3.36	1.036	متوسطة

يتم تشجيع الأفراد على أن يكونوا منفتحين وصريحين	3.04	1.137	متوسطة
يتم إخطارك مسبقًا بالتغييرات التي تؤثر على وظيفتك	3.13	1.110	متوسطة
أنت سعيد لقيام الادارة بإبقاء الموظفين على اطلاع دائم بالتطورات الأخيرة عن حالة المؤسسة التي تتعلق برفاهيتها (مثل النجاح في المنافسة والربحية وخطط النمو ...)	3.19	1.021	متوسطة
تتوقع أن التوصيات التي تقدمها سيتم الاستماع إليها بجدية	3.17	0.991	متوسطة
تتلقى معلومات من مختلف المصادر في المؤسسة(مثال: من رؤسائك،اجتماعات القسم، زملاء العمل، الرسائل الإخبارية)	3.63	0.946	مرتفعة
يستمع رئيسك إليك عندما تخبره عن الأشياء التي تزعجك	3.76	0.954	مرتفعة
يُشعرك رئيسك بالحرية في التحدث معه	3.90	0.942	مرتفعة
يشجعك رئيسك على جلب معلومات جديدة	3.60	1.030	مرتفعة
يستمع رئيسك إلى الحجج ويمنح جلسة استماع عادلة للجميع	3.46	1.045	مرتفعة
يمكنكَ إخبار رئيسك بالمشاكل الوظيفية التي تواجهك	3.92	0.856	مرتفعة
تعتقد أن المعلومات الواردة من زملائك(زملاء العمل)موثوقة	3.48	0.978	مرتفعة
يتبادل الأشخاص في هذه المؤسسة المعلومات والآراء بحرية	3.33	1.074	متوسطة
الاتصال الداخلي	3.46	0.687	مرتفعة

المصدر: مخرجات (spss)

يتضمن الجدول (02) نتائج تحليل بُعد الاتصال الداخلي، والذي تم قياسه من خلال (14) سؤالاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.46) ومنه فإن مستوى الاتصال الداخلي مرتفع في المجمع الصناعي محل الدراسة، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.687) وهو ضعيف مما يدل على تجانس آراء المستجوبين بخصوص الاتصال الداخلي أي أن أغلبهم يصرحون بوجود مستوى مرتفع من الاتصال الداخلي، وهذا راجع:

لكون أن المستجوبين يخبرون رؤساءهم بالمشاكل الوظيفية التي تواجههم، وذلك بسبب تشجيع المسؤولين للعاملين في المجمَّع محل الدراسة على خلق جو ملائم لتبادل الافكار والآراء وحتى المشاكل وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتحدث بحرية عما يواجههم من صعوبات وعما يزعجهم في العمل والإصغاء إليهم، كما أن المستجوبين يتلقون المعلومات من مختلف المصادر والقنوات الاتصالية، فهم على دراية بكل المعلومات التي يحتاجونها لأن الإدارة تزودهم بذلك وهذا دليل على وجود اتصالات رسمية فعالة في المجمع محل الدراسة، ناهيك عن الاتصالات غير

الرسمية الموجودة بين العاملين كمصادر للمعلومات الموثوقة وذلك بسبب الثقة الكبيرة الموجودة بين العاملين.

2.4- عرض وتحليل محور الالتزام العاطفي:

الجدول رقم (03): تحليل بنود محور الالتزام العاطفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
سأكون سعيدًا جدًا لقضاء بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة	3.11	1.274	متوسطة
أستمتع بالتحدث عن مؤسستي مع أشخاص خارجها	3.15	1.230	متوسطة
أشعر حقًا كما لو أن مشاكل هذه المؤسسة هي مشاكلي	3.55	1.178	مرتفعة
أعتقد أنه لا يمكنني بسهولة أن أصبح مرتبطًا بمؤسسة أخرى	3.24	1.206	متوسطة
أشعر بأنني" جزء من العائلة "في هذه المؤسسة	3.74	1.039	مرتفعة
أشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى هذه المؤسسة	3.73	1.116	مرتفعة
الالتزام العاطفي	3.41	0.923	مرتفعة

المصدر: مخرجات (spss)

يتضمن الجدول (03) نتائج تحليل بُعد الالتزام العاطفي، والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه (06) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.41) ومنه فإن مستوى الالتزام العاطفي لدى المستجوبين مرتفع، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.923) وهو ضعيف مما يدل على تجانس آراء المستجوبين بخصوص الالتزام العاطفي أي أن أغلبهم يتمتعون بمستوى مرتفع من الالتزام العاطفي، وذلك بسبب:

شعورهم بأنهم جزء من العائلة في هذا المجمَّع فهم مرتبطون عاطفيا بمكان عملهم ولديهم إحساس قوي بالانتماء، كما أنهم يشعرون حقا أن مشاكل هذه المؤسسة هي مشاكلهم ويتأثرون بكل الظروف التي تمر بها، وهذا ما يجعلهم يلتزمون بالبقاء بالمؤسسة بناء على رغبتهم الشخصية.

3.4- عرض وتحليل محور الالتزام المستمر:

الجدول رقم (04): تحليل بنود محور الالتزام المستمر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
سيكون من الصعب للغاية بالنسبة لي ترك هذه المؤسسة الآن	3.44	1.261	مرتفعة
يعتبر البقاء مع هذه المؤسسة حاليا أمرًا ضروريًا بالنسبة لي	3.67	0.876	مرتفعة
لدي خيارات قليلة للغاية للنظر في ترك هذه المؤسسة	3.34	1.055	متوسطة
نقص البدائل المتاحة من بين النتائج السلبية لترك المؤسسة	3.51	1.067	مرتفعة
أنا خائف مما قد يحدث إذا تركت وظيفتي في هذه المؤسسة دون أن يكون لدي وظيفة أخرى	3.27	1.175	متوسطة
أحد الأسباب الرئيسية لمواصلة العمل في مؤسستي هو أنه قد لا تتطابق مؤسسة أخرى مع المزايا الإجمالية التي أمتلكها هنا	3.29	1.150	متوسطة
الالتزام المستمر	3.41	0.826	مرتفعة

المصدر: مخرجات (spss)

يتضمن الجدول (04) نتائج تحليل بُعد الالتزام المستمر، والذي كان عدد أسئلته ستة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.41) ومنه فإن مستوى الالتزام المستمر لدى المستجوبين مرتفع، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.826) وهو ضعيف مما يدل على تجانس آراء المستجوبين بخصوص الالتزام المستمر أي أن أغلبهم يتمتعون بمستوى مرتفع من الالتزام المستمر، وذلك لاعتبارهم:

أن البقاء حاليا في هذه المؤسسة هو أمر ضروري ومن الصعب للغاية بالنسبة لهم ترك هذه المؤسسة في الوقت الراهن، وذلك راجع لنقص البدائل المتاحة وكثرة النتائج السلبية التي تنجرُّ وراء تركهم لعملهم بهذه المؤسسة، مما يجعلهم يعتقدون بأن تركهم لعملهم بالمؤسسة حاليا سيكلفهم الكثير وهذا ما جعل مستوى الالتزام المستمر مرتفع لدى المستجوبين.

4.4- عرض وتحليل محور الالتزام المعياري:

الجدول (05): تحليل بنود محور الالتزام المعياري

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أشعر بالتزام البقاء مع صاحب العمل الحالي	3.48	1.088	مرتفعة

لا أشعر أنه سيكون من الصواب مغادرة هذه المؤسسة الآن،حتى لو كان ذلك لمصلحتي.	3.38	1.061	متوسطة
سأشعر بالذنب إذا تركت مؤسستي الآن	3.25	1.121	متوسطة
هذه المؤسسة تستحق ولائي	3.67	1.031	مرتفعة
لن أترك مؤسستي الآن لأن لدي إحساس بأن ذلك واجب تجاه العاملين فيها	3.40	1.095	متوسطة
أنا مدين بالكثير لهذه المؤسسة	3.75	1.090	مرتفعة
تتمتع مؤسستي بسمعة طيبة	3.64	1.014	مرتفعة
الالتزام المعياري	3.51	0.829	مرتفعة

المصدر: مخرجات (spss)

يتضمن الجدول (05) نتائج تحليل بُعد الالتزام المعياري، والذي كان عدد أسئلته سبعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.51) ومنه فإن مستوى الالتزام المعياري لدى المستجوبين مرتفع، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.829) وهو ضعيف مما يدل على تجانس آراء المستجوبين بخصوص الالتزام المعياري أي أن أغلبهم يتمتعون بمستوى مرتفع من الالتزام المعياري، وهذا راجع إلى:

أن الأفراد المستجوبين مدينون بالكثير لهذه المؤسسة ويشعرون بأنها قدمت لهم الكثير وهي تستحق ولاءهم، فهي مؤسسة تتمتع بسمعة طيبة وهم يشعرون فيها بضرورة بقائهم والتزامهم مع صاحب العمل، فهم لديهم احساس بأن البقاء مع زملائهم ورؤسائهم في المؤسسة واجب والتزام أدبي تجاههم.

5. اختبار الفرضيات

1.5- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يؤثر الاتصال الداخلي على الالتزام العاطفي لدى العاملين بشكل ايجابي في المجمع الصناعي محل الدراسة"،وكانت نتائج اختبار الفرضية كالتالي:

الجدول رقم (06): نتائج الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الداخلي على الالتزام العاطفي

معامل الارتباط(R)	معامل التحديد(R2)	معامل الانحدار(B)	قيمة(T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	مستوى الدلالة

0.000	69.183	0.000	8.318	0.894	0.443	0.666

المصدر: مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أن النتائج مقبولة إحصائيا، حيث بلغت قيمة "**F** " (69.183) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة احصائية لتأثير المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) على المتغير التابع (الالتزام العاطفي).

كما بلغت "**T**" (8.318) وهي قيمة موجبة وقوية ودالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما تشير اليه"**B**" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار (0.894) في المتغير التابع (الالتزام العاطفي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد " R2 " المقدر ب(0.443) من التباين في المتغير التابع (الالتزام العاطفي)، أي أن 44 % من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام العاطفي سببها تغيرات على مستوى الاتصال الداخلي، ومنه يمكن القول أن **الفرضية الفرعية الأولى محققة**.

2.5- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يؤثر الاتصال الداخلي على الالتزام المستمر لدى العاملين بشكل ايجابي في المجمع الصناعي محل الدراسة"، وكانت نتائج اختبار الفرضية كالتالي:

الجدول رقم (07): نتائج الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الداخلي على الالتزام المستمر

معامل الارتباط(R)	معامل التحديد(R2)	معامل الانحدار(B)	قيمة(T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	مستوى الدلالة
0.533	0.284	0.640	5.873	0.000	34.496	0.000

المصدر: مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أن النتائج مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F " (34.496) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة احصائية لتأثير المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) على المتغير التابع (الالتزام المستمر).

وقد بلغت قيمة "T" (5.873) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) وبالتالي هناك تأثير موجب بين المتغيرين، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل " B " التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.640) في المتغير التابع (الالتزام

المستمر)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد " R2 " المقدر بـ(0.284) من التباين في المتغير التابع (الالتزام المستمر)، أي أن 28 % من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام المستمر سببها تغيرات على مستوى الاتصال الداخلي، ومنه يمكن القول أن **الفرضية الفرعية الثانية محققة**.

3.5- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "يؤثر الاتصال الداخلي على الالتزام المعياري لدى العاملين بشكل ايجابي في المجمع الصناعي محل الدراسة"، وكانت نتائج اختبار الفرضية كالتالي:

الجدول رقم (08): نتائج الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الداخلي على الالتزام المعياري

معامل الارتباط(R)	معامل التحديد(R2)	معامل الانحدار(B)	قيمة(T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	مستوى الدلالة
0.619	0.383	0.747	7.352	0.000	54.051	0.000

المصدر: مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أن النتائج مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F " (54.051) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة احصائية لتأثير المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) على المتغير التابع (الالتزام المعياري).

حيث بلغت قيمة "T" (7.352) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) وبالتالي هناك تأثير موجب بين المتغيرين، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.747) في المتغير التابع (الالتزام المعياري)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد " R2 " المقدر بـ(0.383) من التباين في المتغير التابع (الالتزام المعياري)، أي أن 38 % من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام المعياري سببها تغيرات على مستوى الاتصال الداخلي، ومنه يمكن القول أن **الفرضية الفرعية الثالثة محققة**.

4.5- اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه "يؤثر الاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشكل ايجابي في المجمع الصناعي محل الدراسة"، وكانت نتائج اختبار الفرضية كالتالي:

الجدول رقم (09): نتائج الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي

معامل الارتباط(R)	معامل التحديد(R2)	معامل الانحدار(B)	قيمة(T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	مستوى الدلالة
0.682	0.466	0.761	8.708	0.000	75.821	0.000

المصدر: مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أن النتائج مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F " (75.821) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة احصائية لتأثير المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

وقد بلغت قيمة "T" (8.708) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) وبالتالي هناك تأثير موجب بين المتغيرين، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.761) في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد" R2 " المقدر بـ(0.466) من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، أي أن 46 % من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي سببها تغيرات على مستوى الاتصال الداخلي، ومنه يمكن القول أن **الفرضية الرئيسية محققة**.

6. الخلاصة

وفي الأخير يمكن تقديم أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مع اقتراح بعض التوصيات.

1.6. نتائج الدراسة

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ما يلي:

-هناك مستوى عالٍ من الاتصال الداخلي في المجمع الصناعي محل الدراسة، حيث يتوفر الاتصال الداخلي بنوعيه الرسمي وغير الرسمي مما يسمح بانسياب المعلومة وسهولة الحصول عليها وكذلك مشاركة الأفكار وتبادل المعارف ونقل الخبرات، وهذا بفضل وجود المناخ التنظيمي المشجع على الاتصال خاصة من طرف المسؤولين الذين يسمحون للعاملين بمشاركتهم بكل ما يتعلق بوظيفتهم وجعلهم في أريحية تامة، وكذلك وجود الثقة المتبادلة بين العاملين؛

-يتمتع المستجوبون بدرجة مرتفعة من الالتزام العاطفي، حيث أنهم متمسكون بالمؤسسة وباقون فيها بناءً على رغبتهم الشخصية في ذلك، وهذا راجع لإحساسهم العالي بالانتماء لهذا المجمَّع، وباعتبارهم أن مشاكل المجمَّع هي مشاكلهم فهم يتأثرون بكل ما يمر به؛

-يشعر المستجوبون بالتزام معياري مرتفع يجعلهم يلتزمون أدبيا وأخلاقيا بالمؤسسة التي يعملون بها، وهذا راجع إلى امتنانهم للمجمَّع ولما قدمه لهم فهم مدينون بالكثير له، ولهذا فهم يشعرون بأنه من واجبهم الالتزام بالبقاء في عملهم ومنح الولاء لمؤسستهم، والبقاء مع زملاء ورؤساء العمل أمر واجب وضروري؛

-يتمتع المستجوبون بمستوى مرتفع من الالتزام المستمر تجاه المؤسسة التي يعملون بها، وذلك لاعتقادهم بأن البقاء في مكان عملهم أمر ضروري وذلك لنقص البدائل المتاحة وكذلك النتائج السلبية والمكلفة التي تنجَرُّ عن مغادرتهم لمكان عملهم، مما يجعلهم متمسّكين به وهذا ما جعل مستوى الالتزام المعياري مرتفعا؛

-يؤثر الاتصال الداخلي على الالتزام العاطفي لدى المستجوبين ايجابيا، فقد تم التوصل إلى أن 44 % من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام العاطفي سببها تغيرات على مستوى الاتصال الداخلي؛

-يؤثر الاتصال الداخلي على الالتزام المستمر لدى المستجوبين إيجابيا، وذلك بأن 28 % من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام المستمر سببها تغيرات على مستوى الاتصال الداخلي؛

-يؤثر الاتصال الداخلي على الالتزام المعياري لدى المستجوبين ايجابيا، أي أن 38 % من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام المعياري سببها تغيرات على مستوى الاتصال الداخلي؛

-يؤثر الاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي تأثيرا ايجابيا لدى العاملين في المجمع الصناعي محل الدراسة، حيث يتبين أن 46 % من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي سببها تغيرات على مستوى الاتصال الداخلي؛

-الالتزام العاطفي هو البعد الأكثر تأثُّرا بالاتصال الداخلي حسب آراء المستجوبين في المجمع محل الدراسة، حيث بلغت درجت التأثُّر 44 %، وهي أعلى درجة مقارنة بالالتزام المعياري و الالتزام المستمر.

2.6.التوصيات

بناء على نتائج هذه الدراسة يمكن اقتراح جملة من التوصيات أهمها:

-الرفع من مستوى تحفيز العاملين بغرض المحافظة على درجة الالتزام العالية التي يتميز بها العاملون في المجمع الصناعي محل الدراسة؛

-إنشاء قنوات اتصال جديدة تسمح بالحصول على المعلومة بسهولة أكبر وخلق مناخ مشجع على الاتصال الداخلي يسمح للإدارة والمشرفين بكسب ثقة العاملين وتعزيز التزامهم؛

- العمل على اكساب الرؤساء والمشرفين مهارات الاتصال الرئيسية التي تمكنهم من استغلال المزايا العديدة التي تتيحها مختلف انواع الاتصال والتي من شأنها تعزيز ابعاد الالتزام التنظيمي؛

-محاولة الاستفادة من مستوى الالتزام المرتفع واستغلاله لتحقيق الأهداف المسطرة مع ضرورة تلبية احتياجات العاملين خاصة المتعلقة منها ببيئة العمل.

- القيام بعملية تدقيق للاتصال الداخلي بغية معرفة درجة رضا العاملين على محتوى الاعلام والاتصال الذي توفره الادارة للعاملين مدرجة مساهمته في اشباع الحاجة الى الاتصال.

قائمة المراجع:

1. السعيد مبروك ابراهيم، (2013)، *الإتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، الطبعة الأولى*، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
2. حميد الطائي و بشير العلاق، (2019). *أساسيات الإتصال: نماذج ومهارات، الطبعة الأولى*، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
3. صادق ماجد زيد و بدراوي فرج عبد الرضا، (2013)، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية. *العلوم الاقتصادية، 9*(34)، 52-102، العراق.
4. طعمة عطية طارق و عبد الكريم مهدي آمنة، (2016)، تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة، بحث استطلاعي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22*(94)، 325-344، بغداد، العراق.
5. Allen, M. W. (1992), Communication and Organizational Commitment: perceived support as a mediating factor, *Communication Quarterly , 40*(4), 357-367, USA.
6. Allen, N., & Al. (1993), Commitment to Organizations and Occupations: extention and test of three component conceptualizations. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551, USA.
7. Allen, N., & Meyer, j. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18,USA.

8. Allen, N., & Meyer, J. (1997), Commitment in the workplace: theory, research and application, Sage publications Inc, USA.
9. Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013), Impact of Internal Communication on employee engagement -a study at Delhi international airport, *International Journal of Scientific and Research Publications, 3*(8), India.
10. Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008), Interpersonal Communication skills that enhance Organizational Commitment, *Journal of communication management, 12*(1), 51-72, Australia.
11. Chimielecki, M. (2015), Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication, *Management and business administration, 23*(2), 24-38, Central Europe.
12. Cooper, D. J. (2001), Employee Commitment: the motivational role of senior management theory of action, PhD thesis. UK, Faculty of business and informatics of Solford, UK.
13. Kalla, H. (2006), Integrated internal communications in the multinational corporation. HSE print, England.
14. Maqsood, A., & Al. (2012), Validation of the three-component model of organizational commitment questionnaire. *FWU Journal of social sciences, 6*(2), 135-145, Pakistan.
15. Mathieu, J., & Zajac, D. (1990), A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *American Psychological Association, Inc, 108*(2), 171-194, USA
16. Mishra, K. E. (2007), Internal communication: building trust, commitment, and a positive reputation through relationship management with employees, PhD thesis . Chapel Hill, The faculty of the university of North Carolina, USA.
17. Moyo, N. (2019), Testing the effect of employee engagement, transformational leadership and organisational communication on organisational commitment. *Journal management and marketing review, 4*(4), 270-278, California.
18. Nwabueze, U., & Mileski, J. (2018), Achieving Competitive advantage through effective communication in the global environment. *Journal of International Studies, 11*(1), 50-66, USA.
19. Park, H., & Al. (2014), Organizational Commitment and Turnover intention in union and non-union firms. *Sage Open Journal, 04 (1), 4*(1), USA.

20. Peretti, J.-M. (2011), Ressources humaines, *13eme édition.* Vuibert, Paris, France.
21. Peretti, J.-M., & Al. (2011), *GRH* une approche international, *3eme* édition, de Boeck, Bruxelles
22. Postmess, T., & Al. (2001), Communication and Commitment in organizations: a social identity aapproach. *Group processes and intergroup relations, 4*(3), 227-246, Amsterdam.
23. Rodgers, C., & Al. (1998), The drivers of employee commitment, tools for creating a competitive workplace, Work/Family directions, Massachusette, USA.
24. Tankosic, M., & Al. (2017), Managing Internal and External Communication in a Competitive Climate via EDI concept. *International Journal of communication, 2*, Serbia.
25. Tolentino, R. (2013), Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personel, *International Journal of Information Technology and Business Management, 15*(1), Indonesia.
26. Vandenberghe, C. (1998), l'engagement des salariés dans l'entreprise: les liens entre le modèle tridimentionnel de Meyer et Allen et le changement organizationnel par reduction de main-d'oeuvre. *Interactions, 2*(1), Belgique.
27. Vuuren, M. V., & Al. (2007), Direct and Indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate communications: An International Journal, 12*(2), 116-128, Netherlands.
28. Wake, N. (2017), Internal communication: a handbook for professional marketers. Cambridge Marketing press, UK.
29. Yildiz, O. (2015). Internal Communication function and hotel productivity -a comparative study-. *American International Journal of Contemporary Research, 5*(3), Turkey.