

The impact of internal marketing on the performance of hotel employees, a case study of the Orange Hotel in Chlef - the Orange -

MERKACHE Samira¹, MCA, University of Hassiba Ben Bouali Chlef, Algeria

Received: 21/01/2024

Accepted : 27/03/2024

Published : 30 / 06 /2024

Abstract :

This study aims to clarify the impact of internal marketing on the performance of hotel employees, through a theoretical investigation on the concept of internal marketing and most of its dimensions and also a theoretical investigation on employee performance, then by projecting them onto a practical level of the Orange Hotel in the town of Chlef. The questionnaire was used as the main tool. To collect the data distributed to all employees of a hotel, a descriptive analytical approach was followed, using the SPSS statistical package to test the hypotheses as it is compatible with the subject of the study.

We arrived at a set of results, the most important of which is that "there are no statistically significant differences in the responses of the sample members regarding the study variables due to their personal characteristics at the level significance of 0.05, except for the characteristics of experience and education level for which differences were proven. There is no effect of the training dimension and the motivation dimension on employee performance, and that all dimensions (empowerment, service culture, internal communication) have an impact on employee performance, and therefore there is an impact of internal marketing on the performance of hotel employees. The study also presented a number of recommendations, the most important of which is the need to pay attention to all elements of internal marketing and work on developing effective training programs in a hotel. Study and development of methods of motivation.

Key words: *internal marketing, employee performance, training, motivation, internal communication, accountability. Service culture.*

JEL Classification Codes : M53

¹ :Laboratory for competitive development of Algerian small and medium enterprises in alternative local industries, s.merkache@univ-chlef.dz.

أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين بالفنادق - دراسة حالة فندق البرتقال بمدينة الشلف

- سميرة مرقاش¹: أستاذ محاضر قسم أ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2024/03/27

تاريخ الإرسال: 2024/01/21

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين بالفنادق، وذلك من خلال المسح النظري لمفهوم التسويق الداخلي وأغلب أبعاده والمسح النظري أيضا لأداء العاملين، ثم إسقاطهم على الجانب العملي على فندق البرتقال بمدينة الشلف، وقد تم الاعتماد على استمارة (الاستبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات الموزعة على جميع العاملين في فندق، وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بإستعم البرنامج الحزمة لاحصائية SPSS لإختبار الفرضيات لأنه يتلاءم مع موضوع الدراسة. وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها " لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية عند مستوى المعنوية 0.05 الا خاصية الخبرة والمستوى التعليمي التي ثبت وجود فروق لها. وليس هناك أثر لبعده التدريب والتكوين وبعده التحفيز على أداء العاملين، وأن كل من بع د (التمكين، ثقافة الخدمة، الاتصالات الداخلية) لها أثر على أداء العاملين وبالتالي هناك أثر للتسويق الداخلي على أداء العاملين بالفندق، كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها ضرورة إعطاء اهتمام لكل عناصر التسويق الداخلي والعمل على وضع برامج تدريبية فعالة في فندق محل الدراسة وتطوير أساليب التحفيز.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، أداء العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين. ثقافة الخدمة.

تصنيف: JE: M53

- مرقاش سميرة، مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة،¹ s.merkache@univ-chlef.dz

مقدمة :

تركز المؤسسات باختلاف أنواعها على أنشطتها التسويقية للحفاظ على مكانتها في السوق حيث ركز التسويق بصفة عامة على الاهتمام بالعميل الخارجي في تقديم الخدمات والسلع على أساس أن المستهلك أو العميل هو سيد السوق ، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المؤسسة واعتبارهم زبائن داخليين في السوق الداخلي، ومن هنا بدأ الاهتمام بالتسويق الداخلي باعتباره أحد الاتجاهات الحديثة في تسويق الخدمات وخاصة في قطاع الفنادق، حيث يعتمد التسويق الداخلي أساساً عن خلق ميزة تنافسية للمؤسسة للوصول إلى العملاء الخارجيين من خلال إدارة العاملين عن طريق تدريبهم وتحفيزهم وتنمية قدراتهم بهدف تقديم أجود الخدمات لتحقيق الرضا وكسب ولاء الزبائن، فرضا الزبون الداخلي تؤدي إلى رضا الزبون الخارجي .

ومن خلال ذلك يظهر أن للتسويق الداخلي عدة منافع أدركتها المؤسسات من خلال تطبيقه الذي يعمل على تحسين أداء العامل الذي أصبح مرتبط بالعلاقات الإنسانية والمعاملات داخل المؤسسة، لأنها بحاجة ماسة لتحفيز العاملين لتطوير أدائهم من خلال القيام بأداء مسؤوليات وواجبات، لأن أداء هؤلاء العاملين يحدد مستوى الكفاءة للمؤسسة لمعرفة بالأنشطة المخططة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة لها وضرورة تقييم أداءهم للتأكد من صلاحية أداء العاملين من خلال الموضوعية في هذا المجال .

فينظر لتسويق الداخلي كعنصر أساسي وضروري يعزز أداء العاملين، حيث من خلاله تتمكن المؤسسة من الحصول على أفراد عاملين ذو مهارات عالية وقدرات كافية تمكنهم من تحمل المسؤولية، والتي تمكن المؤسسة من أن تكون أقوى لتحقيق نجاحا يساهم في تطوير وتقديم المؤسسة.

يعتبر التسويق الداخلي في الفنادق أمراً في غاية الأهمية لجذب الضيوف والسياح والنزول بشكل عام ، ويشكل أداء العاملين في الفندق أمراً حاسماً لتحسين التجارب لنزول من خلال التعاون وتحسين أدائهم عن طريق التدريب المستمر.

-الإشكالية:

موضوع التسويق الداخلي وأثره على أداء العاملين تم طرح التساؤل المحوري التالي:

ما مدى تأثير التسويق الداخلي على أداء العاملين بفندق البرتقال بالشلف؟

كما يقودنا هذا التساؤل الرئيسي إلى طرح بعض التساؤلات الفرعية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال هذه الدراسة نوردها فيما يلي:

السؤال الأول: هل توجد علاقة إرتباط بين التسويق الداخلي و أداء العاملين بفندق البرقال بالشلف ؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية عند مستوى المعنوية 0.05؟.

السؤال الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين بفندق البرتقال بالشلف؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الثاني إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتكوين على أداء العاملين بفندق البرتقال بالشلف؟
- 2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على أداء العاملين بفندق البرتقال بالشلف؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على أداء العاملين بفندق البرتقال بالشلف؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة الخدمة على أداء العاملين بفندق البرتقال بالشلف؟
- 5- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الداخلية على أداء العاملين بفندق البرتقال بالشلف؟

- الفرضيات

صيغت الفرضيات العامة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية عند مستوى المعنوية 0.05".

الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسويق الداخلي على أداء العاملين بفندق البرتقال بالشلف".

و تنبثق من الفرضية الرئيسية الأولى والثانية فرضيات فرعية نوضحها في إختبارالفرضيات ,

-أهمية الدراسة: لهذه الدراسة أهمية كونها مندرجة في الإطار السياحي والفندقي الذي يعد مجالاً تم الاهتمام به حديثاً لترقية السياحة و الاقتصاد البلدي وتعد هذه الدراسة محاولة ميدانية لإظهار أهمية أبعاد التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين وتسييل الضوء على العلاقة بين هذه الأبعاد ومبادئ التسويق الداخلي وتأثيرها على أداء العاملين بالفنادق.

-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أثر أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين في فندق محل الدراسة و ذلك من خلال:

- استعراض من المفاهيم النظرية لمصطلخ التسويق الداخلي.
 - تحديد أبعاد التسويق الداخلي ومدى مساهمتها في تعزيز أداء العاملين.
 - التعرف على نشاط التسويق الداخلي الذي يعتمد منه الفندق.
 - تحديد كيفية قيام إدارة الفندق بتوصيل المعلومات التسويقية إلى العاملين.
 - توضيح تأثير التسويق الداخلي بمختلف أبعاده على أداء العاملين بالفنادق.
- الدراسات السابقة:** اهتم العديد من الباحثين بموضوع التسويق الداخلي وأداء العاملين وقد أجروا عدة دراسات وأبحاث لمعالجة هذا الموضوع فسنعرض بعض الدراسات المشابهة لدراستنا التي اعتمدنا عليها.

- 1- **عمار بن عيشي 2005** "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب- دراسة حالة مؤسسات صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة". مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم التجارية فرع الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. وقد هدفت هذه الدراسة الى توضيح أهمية تقييم أداء وتدريب في المنظمات بالإضافة إلى ضرورة ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج تقييم الأداء، وتم التوصل إلى أن سبب ضعف الإنتاجية في المؤسسة يعود إلى نقص تدريب التي تتحدد من خلال نتائج تقييم الأداء.
- 2- **دراسة بليخاري سامي 2008**، "تسويق الخدمات كمدخل لتحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية للعديد من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الإقتصادي 33(02)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين وهم 131 عاملاً في الوكالات السياحية بالجزائر، وتم التوصل إلى أنه يوجد أثر لكل من التحفيز والتمكين والاتصال على أداء العاملين، وأقوى المتغيرات تأثيراً على الأداء هو الاتصال الداخلي.
- 3- **دراسة أحسن بن ناصر الدين 2016**، "تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون- دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية" أطروحة الدكتوراه في علوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد حاج لخضر- باتنة. وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير التكامل بين أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات على رضا الزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة البريد. كما تم التوصل إلى أن هناك ضرورة لتشجيع العمل الجماعي وترسيخ ثقافة الخدمة ومحاولة إرضاء الزبون وكسب ولائه من خلال التركيز على الجوانب المادية في تقديم الخدمة.
- 4- **دراسة عمر علي بابكر 2018** "أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بالنك السوداني الفرنسي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الخامس عشر المجلد الثاني ديسمبر 2018. وهدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك، وقد توصلت لنتيجة أن أبعاد التسويق الداخلي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي وعلى أداء أعمالهم بجودة عالية.
- 5- **دراسة ملوكي عمر 2021**، "أثر التعلم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية من خلال التسويق الداخلي" دراسة عينة من مستشفيات الجزائرية الخاصة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي. وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر التعلم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية من خلال التسويق الداخلي بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة وتم التوصل إلى أنه يجب إكتساب الأفراد المعارف الوظيفية وصقل المهارات والقدرات حتى يمكنهم من إنجاز ما يسند إليهم من أعمال على أكمل وجه، والمساهمة في حل المشاكل. أي أن الاهتمام بالتعلم التنظيمي ومهاراته سيسهم في الرفع من جودة الخدمات الصحية المقدمة من طرف المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة من خلال التأثير على ممارسة سياسات التسويق الداخلي.

6- شيماء إبراهيم سعد الدين ، مروة على عبد الوهاب ، نيفين جلال عيد 2021 " أثر التسويق الداخلي في تنمية أداء العاملين بالشركة السياحية المصرية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة / المجلد 20 العدد 02 وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات التسويق الداخلي من (التدريب، الحوافز والمكافآت ،الاتصال ، التمكين ، وضوح الدور) في تنمية أداء العاملين في شركات السياحة المصرية ، وقد توصلت لوجود تأثير إيجابي للتسويق الداخلي على تنمية الأداء الوظيفي من خلال شعورهم بالرضا الناجم عن التطبيق الفعال لممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي

7 -stoney، Achilleas bookie، Jingqi Qui، Internal Marketing: A Systemic Review، Article in the journal of marketing theory and practice، 04 February 2021.

هدفت هذه الدراسة الى محاولة معالجة قيود الاتصال المعاصر وإدارة المعلومات ونطاقها والاستجابة لأوجه القصور والتجزئة في أدبيات التسويق الداخلي بناء على تحليل 349 مقالا، وكما تم تحديد أربع فترات متميزة وستة أبعاد مجمعة لبحوث المراسلة كمحدد لاستجابات الموظفين للرسائل الفورية.

تقريبا كل الدراسات السابقة لم تجمع كل أبعاد التسويق الداخلي معا وقامت بقياس أثرهم مع بعض على عملية تحسين وتقديم أداء أفضل للعاملين خاصة في قطاع الفنادق في الجزائر بشكل عام و في ولاية شلف تحديدا.

الإطار النظري للدراسة : يتفي الإحاطة النظرية لمتغيرين إثنان هما التسويق الداخلي و أداء العاملين

I- التسويق الداخلي

مصطلح التسويق الداخلي يعتبر من المصطلحات التسويقية الحديثة التي ظهرت لمحاكاة التسويق التقليدي، كما يلعب دورا هاما لكافة أنشطة المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية كخدمات الفنادق، شركات الطيران.. الخ، ويتجلى هذا الدور أثناء عملية التبادل بين المنظمات والذين يطلبون منتجاتها، ولكي تصل المؤسسة لأهدافها الموضوعية وتميزها في الأسواق المنافسة تعتمد بالضرورة على تعزيز علاقتها بعملائها وتطويرها ، ولتحقيق ذلك يجب أولا بناء علاقة تبادلية قوية مع عمالها، لأن رضا العامل يولد لنا رضا العميل وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة في الاسواق وهذا هو أساس التسويق الداخلي.

I -1- مفهوم التسويق الداخلي

بما أنه لا يوجد تعريف موحد لمصطلح التسويق الداخلي ،سنستعرض فيما يلي بعض التعريفات موضوعة بترتيبها الزمني حيث من الممكن أن نرى كيف تغيرت وجهات النظر حول التسويق الداخلي منذ أواخر السبعينات (Dunmor, 2000, p. 20):

- عرف Payne and Ballantyne،Christopher التسويق الداخلي على أنه نشاط مهم في تطوير المؤسسة التي تركز على العملاء والأهداف الأساسية للتسويق الداخلي هي تطوير وعي العميل الداخلي والخارجي وإزالة الحواجز الوظيفية أمام الفعالية التنظيمية.

- عرف Hogg Carter and Dunne على أن التسويق الداخلي هو تلك الأنشطة التي تحسن الاتصالات الداخلية ووعي العملاء بين العاملين والصلة بين هذه الأنشطة وأداء السوق الخارجية.

كما أن هناك تعريفات أخرى وهي: التسويق الداخلي هو "فلسفة قائمة على التعامل مع العاملين كمستهلكين ينبغي التعرف عليهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ويمكن كذلك الإشارة هنا بأن التسويق الداخلي هو تلك الاستراتيجية التي تقوم على تشكيل وتكوين الوظيفة كمنتج يجب أن يتوافق مع الاحتياجات الإنسانية للأفراد الذين سيقومون بشغلها وأداء المهام التي تنطوي عليها". (النجا، 2008، صفحة 153)

يتبين من خلال هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على إشباع حاجات ورغبات العاملين لتحقيق الأداء المرجو منهم.

يجب الإشارة في مفهوم التسويق الداخلي في البداية إلى أنه لا بد من التركيز على تحسين جودة الخدمة الداخلية التي يقدمها العاملين معتمد بذلك على فرضية معاملة العمال كعملاء داخليين وتصميم (الوظائف/المنتجات) الجذابة لهم سيرضيهم ويجفزههم على تقديم خدمات عالية الجودة، ومع ذلك على مر السنين لم يكن هناك تصور واضح ومقبول للتسويق الداخلي واتخذت الأدبيات وجهات نظر مختلفة. (review, 2021)

- وللتسويق الداخلي مبدآن هما: الأول للتسويق الداخلي هو أنه يرى على أنه آلية في جميع أنحاء المؤسسة في حين المبدأ الأساسي الثاني يركز على أنه لتحقيق ذلك بفعالية ينبغي تشجيع العاملين باعتبار لهم أهمية في سلسلة الخدمات وليس مجرد زملاء فقط ولكن كعملاء داخليين.

بناء على التعريفات سالفة الذكر يمكن القول أن مفهوم التسويق الداخلي بسيط في البداية ولكنه عميق كلما تم البحث فيه أكثر حيث أن "التسويق الداخلي للمؤسسة يشير إلى الجهود التي يبذلها فريق العمل داخل المؤسسة لتعزيز الثقافة الخاصة بمحيط العمل وبين الأقسام المختلفة، كما يشمل التسويق الداخلي العديد من الأنشطة من كالترتيب وتحفيز والتمكين".

I-1-1- العوامل التي ساعدت على ظهور التسويق الداخلي:

هناك جملة من العوامل ساهمت في ظهور التسويق الداخلي والمتمثل في تدني درجة الولاء المتبادل بين صاحب العمل والعاملين وهو ما أدى إلى تقليل الربط بين الطرفين فيما يخص القيم المشتركة والأهداف مما تطلب على المؤسسة الاهتمام بالتسويق الداخلي لسد هذا النقص، وطرق العمل الجديدة التي تتطلب من المنظمات والعاملين تعلم مهارات جديدة باستمرار وهذا الأمر يتطلب تدخلا كاملا وبرامج تدريبية مكثفة للعاملين، مرور المؤسسات بأشكال متنوعة من التغيير التي تتمثل بالاندماجيات والتحالفات وغيرها من التحولات التي تتطلب الاهتمام بكل أشكال و استراتيجيات التسويق الداخلي. (Rijksen, 2000, pp. 36-37)

1. أنشطة التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي جملة من الأنشطة وتتمثل في كل من التدريب والتحفيز وثقافة الخدمة و التمكين وايضا الإتصال الداخلي :

أ-التدريب والتحفيز

➤ **التدريب:** عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين لزيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم، فهو إجراء منظم يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف معينة. أي أنه عبارة عن الجهد المخطط والمنظم من قبل المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين و تطوير مهاراتهم وقدراتهم تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل بناء. (سنان، 2008، صفحة 189)

كما له عدة أهداف التدريب منها ما يلي: (عبوي، 2007، صفحة 15):

- تعديل سلوك المتدربين وتطوير أساليب الأداء التي يقومون بها فعلا وذلك من أجل إتاحة الفرص لمزيد من التحسين والتطوير في العمل ولضمان أداء العمل بفاعلية.

وللتدريب فوائد تعود للشخص نفسه وعلى الإدارة أيضا بالإيجاب وهي كالتالي: (سنان، 2008، صفحة 190):

- تحسين معنوية العاملين، ويساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
 - تحسين ربحية المؤسسة، وتحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته
 - تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة، و تخفيض حوادث وإصابات العمل
 - تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية، وتنمية مناخ مناسب والاتصالات بين العاملين في المؤسسة.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن للتدريب فوائد تساعد المؤسسة في تطوير وتنمية مهارات العاملين لزيادة الإنتاجية بغرض الوصول إلى الأهداف المسطر لها.

➤ **التحفيز:** يعد التحفيز من المولدات الأساسية للنشاط وفاعليته في العمل، فالحوافز عبارة عن " مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل " (العلوان، 2014، صفحة 273). وهي عبارة عن فرص و مكافآت أو علاوات توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين كي تثير بها رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها بالجهد والعمل و الدؤوب والسلوك الصحيح ، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون بها والتي تحتاج إلى إشباع. (منيف، 2018)

➤ **الدافع:** هو الذي يوجه سلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة لديه، فهو بذلك يحدد سلوكه ومدى قوته. (بوعلاق نوال، 2020، صفحة 405)

مما سبق يمكن القول أن التحفيز هو عملية تهدف إلى التأثير في الأفراد لتحسين سلوكياتهم ومستوى أدائهم من خلال التأثير في دوافعهم.

كما أنه لوضع أي نظام فلا بد من أن يكون هناك هدف له وبالتالي فإن أي مؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز لا بد لها أن تأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين: (يوسف، 2015، صفحة 21)

الهدف الاقتصادي: وتعتبر زيادة الإنتاج كما ونوعا هي الهدف الرئيسي لان الاهتمام موجه نحو تشجيع زيادة المبيعات وذلك لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين بها وبالتالي تهدف إلى تنويع منتجاتها وخدماتها إلى جانب تحسين الجودة والنوعية.

-الهدف المعنوي: وهو الهدف المتعلق بالعنصر البشري مباشرة، وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية، وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز .

وتجدر الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام للحوافز يقودنا إلى تحليل واقع المؤسسة واختيار النظام المناسب لها والذي يعود بالفائدة على العاملين والمؤسسة في آن واحد.

وتصنف الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما (الدين، 2016، الصفحات 55-70)

- **الحوافز المادية:** وتعتبر شائعة وذلك راجع لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية مثل المشاركة في الأرباح، المكافآت والزيادة في الراتب.

- **الحوافز المعنوية:** هي مكاملة ومتماشية مع الحوافز المادية لتحقيق أداء أفضل من طرف العاملين.

ب-ثقافة الخدمة: تعريف ثقافة الخدمة بأنها الخصائص والقيم والتقاليد التي تشكل الأجواء العامة للخدمة وتؤثر في العاملين الداخليين، و إن نجاح التسويق الداخلي يتوقف بشكل رئيسي على وجود ثقافة خدمة مشتقة أساسا من ثقافة المؤسسة ومن رسالة المؤسسة ، والتي تعبر عن التزامها وتعهدتها بالقيام بأعمال تخدم المجتمع في إطار منظومة أخلاقية للعمل تنسجم والتقاليد الاجتماعية التي يحملها العاملون في المؤسسة.

إن سلوك موظفي الخدمة سوف يتحدد ويتأثر بثقافة المؤسسات التي يعملون فيها، وبالتالي لضمان قيام العاملين بأدوارهم كما يجب للوصول إلى إرضاء العملاء ، يجب أن تدعم ثقافة الشركة الخدمية هذا عن طريق إرساء ثقافة الخدمة لدى موظفي الشركة جميعا بحيث يصبح التوجه بالعمل والخدمة الجيدة سواء للموظفين (العملاء الداخليين) أو للعملاء النهائيين هو الطريقة المضادة في العمل والأداء داخل المؤسسة بالنسبة إلى كل موظف وعامل في الشركة الخدمية (رانيا المنجي، 2020، صفحة 242).

من التعريفات السابقة يمكن القول أن ثقافة الخدمة هي نشاط مخطط من طرف المؤسسة يهدف إلى تزويد العمال بالمعلومات اللازمة والمهارات بغرض زيادة المعرفة، بما في ذلك الأجواء العامة التي تؤثر في العاملين لإرضاء العملاء الخارجيين، كما تعتبر ثقافة الخدمة عامل مهم لتأدية العمل بالطريقة المناسبة.

أهمية ثقافة الخدمة: تساعد ثقافة الخدمة في المعرفة الجيدة للعاملين لكيفية القيام بأعمالهم وما هو المتوقع منهم، وإذا كانت الثقافة قوية تعطي للعاملين إحساسا أو شعورا بالهدف ومن ثم فإن هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء مؤسستهم وأنهم يمثلون جزءا منها.

المؤسسة التي تمتلك ثقافة خدمة قوية تؤثر إيجابيا في سلوك الأفراد العاملين وبالتالي على التسويق الداخلي، والعكس صحيح .

ج-التمكين: التمكين يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بناء علاقة بين العاملين والإدارة يتم فيها المشاركة في القرارات المهمة وهو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤديونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فعال للمعلومات، يهيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور، (الدين، 2016، صفحة 52)

كما يكتسي التمكين أهمية بالغة وبالنسبة للعاملين يشعرونهم بالمسؤولية والرضا عن الانجاز كما انه يمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، لأن منطق العمل بسياسة التمكين يوجب العمل بشكل الفريق من جهة، وبالنسبة من المؤسسة من خلال تحسين من طريقة تفكير المديرين مع مراعاة الأمور التي لها التأثير على حياة المؤسسة فيجعل الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً، وحسن الإستخدام لمواردها

د-الاتصالات الداخلية: الاتصال الداخلي هو عملية نقل وتبادل المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا أو من الأعلى إلى الأدنى وتساعد في تبادل الآراء لتحسين جودة الخدمات والأداء الوظيفي. فهو عملية مشاركة (participation) بين المرسل والمستقبل وليس عملية نقل (transmission) إذ أن النقل يعني الانتهاء عند المنبع والمشاركة فتعني الازدواج أو التوحد في الوجود وهذا هو الأقرب إلى العملية الاتصالية، ولذا فإنه الاتصال هو عملية مشاركة في الأفكار والمعلومات عن طريق عمليات الإرسال، ثم استقبال بكفاءة معينة لخلق استجابة معينة في وسط اجتماعي معين (المشاقبة، نظريات الاتصال، 2015).

فالالاتصالات هو وسيلة للتعريف بالأهداف والقرارات وتوضيحها لجميع العاملين وتوزيع العمل وحل مشكلاته. من خلال 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. (جعالة، 2013، صفحة 65)

➤ **أهمية الاتصال الداخلي:** تنبع أهمية الاتصال الداخلي في كونه عملية ديناميكية ليس لها بداية ولا نهاية، حيث تنطوي عملية الاتصال على عمليات تفاعل عاطفي وعقلي من خلال تبادل التأثير بين الأطراف المشاركة فيها. (المشاقبة، نظريات الاتصال، 2015، صفحة 117).

- الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال العامل اليومية، ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75 إلى 95 بالمائة من وقت المديرين، هذا فضلاً عن أعمال العامل التي تعتبر كلها اتصالات.

➤ **أهداف الاتصال الداخلي:** تتمثل أهداف الاتصال الداخلي فيما يلي:

- إعطاء معلومات محددة عن العمل، وإقناع العاملين بضرورة تطبيق الخطط والبرامج وتحقيق الأهداف.
- إيضاح السياسات والإجراءات، و إعطاء العامل معلومات عن كيفية أدائه للعمل
- إيضاح علاقة الوظيفة بغيرها من الوظائف.

ثانياً: أداء العاملين

يعتبر نشاط ضروري لمعرفة مستوى أداء العاملين وتوافق أنشطهم وسلوكهم مع الأهداف المسطرة للمؤسسة

1- **مفهوم أداء العاملين:** بالرغم من وجود العديد من البحوث والدراسات التي تتناول الأداء إلا انه لم يتم التوصل إلى اتفاق في وضع مفهوم محدد له، ومع ذلك قد وضع الباحثون بعض التعاريف للأداء وأداء العاملين متمثلة ما يلي:

❖ عرف الأداء على أنه " نتائج سلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك فهي نتائج تحققت عن ذلك السلوك". (محمد، 2000، صفحة 209)

❖ في حين يرى Kherakhem.A أن الأداء يدل على: " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". (ديداوي، 2010، صفحة 18)

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتمثل في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام التي تسعى إلى الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

يتضح من التعريف السابقة ان الأداء هو النتائج التي يحققها الفرد العامل من المسؤوليات الموجهة إليه من طرف المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول عن "أداء العاملين أنه ناتج سلوك العاملين الذي تقيم به المؤسسة الفرد الذي يعمل بها بطريقة صحيحة وهو الطريقة التي يؤدي بها العامل مسؤولياته بمعنى أن الأداء يقيس مدى فعاليته وكفاءته في أداء مهامه".

2- عناصر أداء العاملين:

تتم إدارة المؤسسات بمجموعة من العناصر من أجل تحسين مستوى أداءهم وتتكون هذه العناصر من :

- **كمية العمل:** أي مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة وتعبر عن مقياس سرعة الأداء والبعد الكمي للطاقة المبذولة في نفس الفترة الزمنية المحددة.

- **نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة وما مدى مطابقتها، فهناك أعمال قد لا يهم فيها كثيرا سرعة الأداء أو كمية، بل ما يهم هو نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وايضا تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

- **نمط إنجاز العمل:** أي الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، حيث يقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله.

وهناك من يرى أن أداء العاملين يتكون من مبدئين مهمين هما الكفاءة والفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بينهما ولذلك سوف نعرضهما على النحو التالي:

1/الفعالية: هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية بمثابة الأرباح المحققة وبهذا فإن حسب نظرهم فعالية المؤسسة تقاس بكمية الأرباح المحققة فيها.

2/الكفاءة: لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، المردودية الأمثلية وغيرها، وتشير أيضا إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وحيث تعبر عن مدى الأمثل للموارد المادية والبشرية للتحقيق الأهداف مخطط لها وكذلك من جوهرها هو تعظيم النتائج وتدني التكاليف.

3- تقييم أداء العاملين : عرف تقييم الأداء بأنه: " الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل" (العنوان، 2014، صفحة 194). وهو أيضا " العملية التي بموجبها يتم تقدير جهود العاملين بطريقة عادلة بحيث يحصلون على مكافآت بقدر ما يعملون ، وذلك بالاستناد إلى معايير يتم تقييم أدائهم على أساسها وبها يحدد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به."

وبناء على التعاريف التي وردت يمكن القول بأن "عملية تقييم الأداء العاملين بمفهومها الشامل تعمل على قياس وإصدار الأحكام لتقييم النتائج المحققة من أداء العامل وذلك تبعاً لمعايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وإضافة إلى ذلك هو عملية إدارية منظمة تساعد على معرفة نقاط قوة والضعف لدى العاملين وأيضاً معرفة مستوى أدائهم الحالي ومستقبلي لأخذ الاحتياطات وهو وسيلة يتم الكشف من خلالها عن جودة أداء العاملين."

❖ أهمية تقييم أداء العاملين: يمكن توضيح مجموعة من النقاط تبين أهمية تقييم أداء العاملين وهي: (عليان، 2007، الصفحات 163-164)

✓ ترقية العاملين المتميزين إلى مناصب مناسبة: فبناء على تقييم الأداء يمكن ترقية العاملين المتميزين إلى وظائف مناسبة لقدراتهم، ويتم في الوقت ذاته إعداد استراتيجية علاجية لأفراد ذوي الأداء المنخفض.

✓ الارتقاء بأداء العامل و تطويره وتنميته: وذلك من خلال إمدادهم بالمعلومات المتعلقة بحقيقة أدائهم في العمل وكذلك نقاط قوتهم وضعفهم في هذا المجال.

✓ إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: بناء على المعلومات التي تنتج من عملية تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها.

✓ تحسين العلاقات العمل بين العاملين ورؤسائهم: يؤدي إلى خلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم حيث يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في أدائهم لعملهم تؤدي إلى تقدير واهتمام رؤسائهم.

✓ تنمية كفاءة المشرفين والمديرين: إذ يعمل على تنمية التقدير والحكم السليم على الأمور لدى المشرفين والمديرين واكتسابهم مهارات الرقابة الفعالة والمستمرة والقيادة الصالحة والرشيدة.

✓ رفع الروح المعنوية للعاملين: إن وجود نظام رسمي قائم على العدالة والموضوعية لتقييم الأداء هذا يبعث الثقة في نفوس العاملين بأن الإدارة تعامل كل فرد منهم على أساس كفاءته وجهده.

✓ الكشف عن حاجات التدريب: يعد تقييم الأداء أداة مهمة للكشف عن الحاجات التدريبية للعاملين وبالتالي تحديد أنواع وبرامج التدريب وتطوير اللازمة.

ثانيا: الدراسة الميدانية لأثر التسويق الداخلي على أداء العاملين بفندق البرتقال بالشلف

قبل البحث في تأثير التسويق الداخلي على أداء العاملين بفندق محل الدراسة، نبدأ بالتعريف لمحل الدراسة الميدانية ولو بشكل مختصر للفندق محل الدراسة ألا وهو فندق البرتقال بولاية الشلف .

1. نبذة عن فندق البرتقال بالشلف

فندق البرتقال مؤسسة فندقية ذات طابع خاص تأسس في 20 أوت 2019، يقع في مدينة الشلف بحي مداحي شارع 70 الزوج بالمنطقة المجاورة لمحطة القطار المركزية على بعد 15 دقيقة من المطار، سمي بهذا الاسم لغنى الولاية بفاكهة البرتقال، الفندق مصمم على شكل عمارة حيث تم بناءه على تسعة طوابق ستة منها مخصصة للأجنحة والغرف المقدر عددها 97 غرفة منها الثلاثية والزوجية والمنفردة والممتازة منها والغرف العائلية بالإضافة إلى الشقق الفاخرة، حيث كل غرفة تتكون من مكيف هوائي وهاتف وانترنت وحمام وثلاجة ومكتب للعمل حتى تلي الغرفة كل احتياجات الراحة للنزلاء، يحتوي الفندق على قاعة للمؤتمرات بسعة 280 شخص وقاعتين للحفلات (القاعة الأولى بسعة 120 شخص والقاعة الثانية بسعة 200 شخص)، كما يحتوي على 02 كافيتيريا الأولى في الطابق الأرضي والثانية في الطابق الأخير، كما يتميز مطعمه بتعدد خدماته، يضم الفندق أيضا مرآب ومركز للياقة البدنية وموقف أمن ومجاني للسيارات، إضافة إلى السطح الذي ينظم فيه حفلات وأعياد ميلاد بقدرة استيعابية 150 شخص (Les Orangers, 2023)

2. إجراءات الدراسة والوسائل المستخدمة

➤ **المنهج العلمي المستخدم في الدراسة:** تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، كما ركزنا على تحليل ووصف

تأثير التسويق الداخلي على أداء عمال الفندق بالتفصيل في دراسة وصفية تحليلية، فنقوم عادة بجمع البيانات

من الاستبيان، ثم نستخدم التحليل الإحصائي والأساليب التحليلية الأخرى لتلخيص البيانات ووصفها.

قد يشمل ذلك حساب مقاييس الاتجاه المركزي، مثل المتوسطات، أو مقاييس التباين، مثل الانحرافات

المعيارية... الخ. الهدف من المنهج الوصفي التحليلي هو تقديم صورة مفصلة ودقيقة للظاهرة قيد الدراسة، من خلال

تحليل وصف تأثير التسويق الداخلي على أداء عمال الفندق، كما يمكننا تقديم رؤى قيمة لمديري الفنادق.

➤ **مجتمع وعينة الدراسة:** مثل مجتمع الدراسة في كل عمال فندق البرتقال - الشلف، والمتمثلين 48 عامل أما

عينة الدراسة فيما أنه تم توزيع 48 استبيان على عمال الفندق وعددهم قليل فلم نعتمد على عينة فقط بل

قمنا بتوزيع الشامل للإستبيان على كل العمال وبالتالي اعتمدنا على المسح الشامل.

➤ **حدود الدراسة:** تتمثل حدود الدراسة في **الحدود المكانية:** تم توزيع استمارة الاستبيان على مستوى فندق

البرتقال بالشلف، **والحدود الموضوعية** حيث ركزنا على متغيرين هما التسويق الداخلي وأبعاده وأداء العاملين

، أما **الحدود البشرية** عمال فندق البرتقال فقط.

إعداد الاستبيان ومعالجة بياناته: اعتماداً على طبيعة البيانات التي نريد جمعها ونهج الدراسة المستخدم، فقد اعتمدنا الطريقة المباشرة للمسح باستخدام الاستبانة، فهو أداة صارمة لجمع البيانات الموحدة سواء في نص الأسئلة أو في ترتيبها، ويتضمن بدوره 5 أبعاد للمتغير المستقل وفي كل بعد 4 عبارات وبالنسبة للمتغير التابع يتضمن محوره عبارات نهدف من خلالها قياس أداء العاملين وفق أفراد العينة محل الدراسة، تم تطبيق نفس المقياس المستخدم في الأقسام السابقة على 15 عبارة موجهة لأفراد العينة قيد الدراسة.

➤ صدق وثبات أداة الدراسة Reliability :

- ثبات أدوات الدراسة: قمنا باختبار معامل ألفا كرونباخ لمعرفة إذا كان الاستبيان المعاد للدراسة ثابت أو لا، وتكون الإختبار مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) أكبر من (0.60)، وكلما تقترب من (1) دل هذا على درجة ثبات أعلى لأداة الدراسة. والجدول التالي يوضح نتائج ثبات المقياس المستخدم في دراستنا:

الجدول رقم (01) نتائج ثبات المقياس المستخدم (الفا كرونباخ)

الأبعاد والمتغيرات	قيمة معامل الفا كرونباخ
التسويق الداخلي في الفندق	872,0
أداء العاملين في الفندق	824,0
الكلية	912,0

المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من الجدول بأن قيمة معامل الفا كرونباخ الكلية بلغت 0.912 وهي قيمة مقبولة كونها تفوق 0.60 أي (60%)، إذ أن هذه الأخيرة تعبر عن القيمة التي ينصح بها المختصين كحد أدنى لقبول الأداة. كما أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات والأبعاد فاقت القيمة المقبولة مما يدل على إمكانية الاعتماد على أداة قياس الدراسة الحالية.

- الصدق الظاهري : نشير في هذا الصدد، إلى أنه لتحديد الصدق الظاهري لأداة القياس، تم عرض هذا الأخير على مجموعة محكمين مختصين في مجال التسويق بغرض الحكم على مستوى وضوح وصحة صياغة عبارات المقياس، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم التي أسفرت عن تحديد تصميم نهائي لمقياس الدراسة.

➤ اختبار الفرضيات:

سنقوم بالتطرق الى اختبار فرضيات الدراسة، حيث تتمثل هذه الفرضيات في فرضيتين رئيسيتين وفرضيات فرعية، تتعلق الأولى بدراسة الفروق بين اجابات افراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية، في حين أن الفرضية الثانية تتعلق بدراسة العلاقة بين المتغيرين.

أولاً. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية عند مستوى المعنوية 0.05".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA one way، وكانت نتائج الاختبار كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2): ملخص التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة بدلالة خصائصهم الشخصية.

المتغيرات	مصادر الاختلاف	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
التسويق الداخلي	الجنس			1.02	0.314
	الجنس			0.95	0.347
التسويق الداخلي	السن	0.4631	0.6322		
أداء العاملين		0.6040	0.5509		
التسويق الداخلي	المستوى التعليمي	4.042	0.061		
أداء العاملين		4.292	0.013		
التسويق الداخلي	الدخل	1.126	0.349		
أداء العاملين		1.312	0.282		
التسويق الداخلي	الخبرة	5.501	0.034		
أداء العاملين		335.7	0.007		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (02) اعلاه نتائج اختبار التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة بدلالة خصائصهم الشخصية، ومن خلاله يمكن اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى وفق التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية الجنس عند مستوى المعنوية 0.05".

يتبين من خلال الجدول رقم (02)، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لخاصية الجنس، وذلك بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة. حيث أعطى هذا الإختبار مستوى دلالة قيمته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية الجنس عند مستوى المعنوية 0.05"،

- الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية السن عند مستوى المعنوية 0.05".

يتبين من خلال الجدول رقم (02)، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لخاصية السن على جميع المتغيرات. حيث أعطى هذا الإختبار مستوى دلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) مما يدل على عدم معنوية النتائج احصائيا. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغير الدراسة تعزى لخاصية السن عند مستوى المعنوية 0.05".

– الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية 0.05".

يتبين من خلال الجدول رقم (02)، بأنها توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لخاصية المستوى التعليمي. حيث أعطى هذا الإختبار مستوى دلالة قيمته أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة و التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية 0.05".

– الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية الدخل عند مستوى المعنوية 0.05".

يتبين من خلال الجدول رقم (02)، بأنها لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لخاصية الدخل. حيث أعطى هذا الإختبار مستوى دلالة قيمته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). وعليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة و التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية الدخل عند مستوى المعنوية 0.05".

الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية الخبرة عند مستوى المعنوية 0.05".

يتبين من خلال الجدول رقم (02)، بأنها توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لخاصية الخبرة. حيث أعطى هذا الإختبار مستوى دلالة قيمته أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). وعليه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة و التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية الخبرة عند مستوى المعنوية 0.05".

– الفرضية الرئيسية الاولى: والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية عند مستوى المعنوية 0.05".

يتبين من خلال الجدول رقم (02)، و كذا من اختبارات الفرضيات الفرعية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الاولى بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لخصائصهم الشخصية، و ذلك بالنسبة

لمتغير " التسويق الداخلي"، وكذا متغير " أداء العاملين" و ما أكد ذلك قيمة مستوى الدلالة لجميع الاختبارات للفرضيات الفرعية لهذه الفرضية الرئيسية الأولى التي كانت قيمتها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) الا خاصية الخبرة و المستوى التعليمي التي اثبتت وجود فروق تعزى لها نحو متغير التسويق الداخلي و أداء العاملين هذا يرجع لكون الموظفين الذين لديهم خبرة أكبر في الفندق فهم أفضل لأهمية التسويق الداخلي وقد يكونون أكثر تحفيزاً للأداء الجيد. وبالمثل، قد يتمتع الموظفون ذو المستوى التعليمي العالي بمهارات أفضل في حل المشكلات وقد يكونون أكثر فاعلية في أدائهم.

وعليه نرفض بصفة جزئية الفرضية الرئيسية الأولى و نقبل الفرضية البديلة التي تنص عكس ذلك اي أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية عند مستوى المعنوية 0.05 الا خاصية الخبرة والمستوى التعليمي التي ثبت وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لها نحو متغير التسويق الداخلي و أداء العاملين".

ثانيا - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد هناك أثر ذو دلالة احصائية بين متغير التسويق الداخلي و متغير أداء العاملين".

سوف نختبر هذه الفرضية عبر اختبار فرضياتها الفرعية بالاعتماد على اختبار F واختبار T و معامل الارتباط r - بيرسون "Pearson" لأبعاد التسويق الداخلي (بمتغيراتها المستقلة كل على حدي) و أداء العاملين (كمتغير تابع)، وذلك قصد قبول أو رفض صحة الفرضيات الفرعية و الفرضية الرئيسية.

جدول رقم (03): اختبار "t" و F للنموذج العام لمتغير أداء العاملين.

Sig المعنوية	T	معامل الانحدار	معامل الارتباط	F	
0.194	1.321	0.086	1,84	16.072	بعد التدريب و التكوين
0.734	0.342	0.033	0.564		بعد التحفيز
0.004	3.025	0.198	0.614		بعد التمكين
0	4.059	0.294	0.661		بعد ثقافة الخدمة
0.015	2.532	0.213	0.568		بعد الاتصال الداخلي
0	4.149	1.533	0.72		الثابت

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

بالنظر إلى الجدول السابق يمكن تشكيل نموذج الدراسة المقترح وفق التالي:

$$Y = 0,086X1 + 0,033X2 + 0,198X3 + 0,213X4 + 0,294X5 + 1,533X6 + 0,72$$

من خلال نتائج تحليل الاحصائي لأثر المتغير التسويق الداخلي على أداء العاملين الوارد في الجدول السابق، تبين مايلي:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه "هناك أثر ذو دلالة احصائية بين متغير التدريب و التكوين و متغير أداء العاملين".

1. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمتغير المستقل X1 والمتمثل في (بعد التدريب و التكوين) على أداء العاملين. حيث تشير قيمة المعنوية (0.194) الى أنه لا يوجد تأثير بين المتغيرين محل الدراسة وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 لبعء التدريب و التكوين على أداء العاملين"، في هذه الحالة ، قد يعني ذلك أنه على الرغم من أن التدريب قد يكون له أهمية بالنسبة للتسويق الداخلي الا لأنه فعالية التدريب تعتمد على كيفية تنفيذه وتقديمه، فإذا لم يتم تصميم التدريب وفقا للاحتياجات المحددة للعمال أو إذا لم يكن المدربون ماهرين في تقديم التدريب ، فقد يكون تأثير التدريب ضئيلا ، إلا أنه قد يظل له تأثير على جوانب محددة من الأداء أو على مجموعات فرعية معينة من العاملين.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه "هناك أثر ذو دلالة احصائية بين متغير التحفيز و متغير أداء العاملين".

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمتغير المستقل X2 والمتمثل في (التحفيز) على أداء العاملين، حيث تشير قيمة المعنوية (0.734) الى أنه لا يوجد تأثير بين المتغيرين محل الدراسة. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 لأدوات التحفيز على أداء العاملين"، من الممكن أن الأدوات التحفيزية المستخدمة اتجاه العاملين لم تكن فعالة في تحسين أداء العاملين. في هذه الحالة ، يشير عدم وجود تأثير كبير إلى أن الأدوات لم يكن لها تأثير ملموس على أداء العاملين.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه "هناك أثر ذو دلالة احصائية بين متغير التمكين و متغير أداء العاملين".

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمتغير المستقل 3X والمتمثل في (التمكين) على أداء العاملين، حيث تشير قيمة المعنوية (0.004) الى أنه يوجد تأثير بين المتغيرين محل الدراسة، كما ما يعزز النتيجة وجود علاقة ارتباط قوية موجبة (طردية) بين متغير " التمكين" و متغير " أداء العاملين"، و ذلك نتيجة قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ 0.61 وهي قيمة تقع بين 0.50 و 0.70 مما يدل على وجود علاقة متوسطة موجبة (طردية) بين المتغيرين وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة، و يمكن أن يتخذ التمكين عدة أشكال مثل تزويد الموظفين بإمكانية الوصول إلى المعلومات والموارد ، وإشراكهم في عمليات صنع القرار، وتوفير فرص للتطوير والنمو المهني. فمن خلال تمكين الموظفين يمكن للمؤسسات تعزيز ثقافة الابتكار والتعاون والتحسين المستمر ، والتي يمكن أن تؤدي في النهاية إلى تحسين نتائج الأداء.

– اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على أنه "هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين متغير ثقافة الخدمة و متغير أداء العاملين".

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمتغير المستقل 4X والمتمثل في (ثقافة الخدمة) على أداء العاملين، حيث تشير قيمة المعنوية (0.000) الى أنه يوجد تأثير بين المتغيرين محل الدراسة، وما يعزز النتيجة وجود علاقة ارتباط قوية موجبة (طرديّة) بين متغير " ثقافة الخدمة" و متغير " أداء العاملين"، وذلك نتيجة قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ 0.66 وهي قيمة تقع بين 0.50 و 0.70 مما يدل على وجود علاقة متوسطة موجبة (طرديّة) بين المتغيرين وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 لأدوات ثقافة الخدمة على أداء العاملين، تشير ثقافة الخدمة إلى القيم والمعتقدات والممارسات التي تتبناها المؤسسة لتحديد الأولويات وتقديم خدمة عملاء ممتازة. و عندما ينغمس الموظفون في ثقافة الخدمة ، يصبحون أكثر تركيزا على العملاء ومشاركين ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

➤ – اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص هذه الفرضية على أنه "هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين متغير الاتصال الداخلي و متغير أداء العاملين".

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمتغير المستقل 3X والمتمثل في (الاتصال الداخلي) على أداء العاملين، حيث تشير قيمة المعنوية (0.015) الى أنه يوجد تأثير بين المتغيرين محل الدراسة، وما يدعم النتيجة وجود علاقة ارتباط قوية موجبة (طرديّة) بين متغير " الاتصال الداخلي" و متغير " أداء العاملين"، و ذلك نتيجة قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ 0.568 وهي قيمة تقع بين 0.50 و 0.70 مما يدل على وجود علاقة متوسطة موجبة (طرديّة) بين المتغيرين.

وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 للاتصال الداخلي على أداء العاملين"، يمكن أن يساعد الاتصال الداخلي الفعال الموظفين على فهم أدوارهم ومسؤولياتهم وأهدافهم وقيمهم التنظيمية، كما يزودهم بالدعم لتحسين أدائهم و يمكن أن يساعد ذلك الموظفين على الشعور بالتقدير، مؤديا إلى زيادة الحافز والإنتاجية.

الخاتمة:

لقد تم من خلال الدراسة تبيان أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين بفندق البرتقال بالشلف، وبناء على هذه الدراسة الميدانية التي تم القيام بها من خلال الاستبيان الموزع لكافة عمال الفندق، قمنا بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وبالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلنا إلى النتائج التالية:

– عينة الدراسة يمثل أغلبها ذكور، حيث إن أغلبهم ذوي مستوى ثانوي أو أقل بنسبة 54.2% فالعمل في الفنادق قد لا يتطلب مستويات أعلى في التعليم لمعظم المناصب، وبالتالي فإن الأفراد الحاصلين على تعليم ثانوي قد يكونون أكثر المرشحين المؤهلين للوظائف المتاحة و بالإضافة إلى ذلك قد يظل الأفراد ذو المستويات التعليمية المنخفضة يتمتعون بمهارات وصفات قيمة تجعلهم موظفين فعالين، مثل مهارات الاتصال

القوية ، والسلوك ، وأخلاقيات العمل، كما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لخصائصهم الشخصية، وذلك بالنسبة لمتغير " التسويق الداخلي" ، وكذا متغير " أداء العاملين" و ما أكد ذلك قيمة مستوى الدلالة لجميع الاختبارات للفرضيات الفرعية لهذه الفرضية الرئيسية الأولى التي كانت قيمتها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) الا خاصة الخبرة و المستوى التعليمي كما ان 45.8% من عينة الدراسة يمثلهم أصحاب خبرة أكثر من 3 سنوات وهذا يرجع الى كونهم لديهم مستوى أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام تجاه الفندق، من المحتمل أيضا أن يكونوا قد طوروا شبكة من العلاقات داخل الفندق يمكن أن تساعدهم على أن يكونوا أكثر فعالية في عملهم.

- أعلى درجة نسبية لمقياس التسويق الداخلي تعود لبعد التدريب والتكوين ولكن لا يوجد هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين متغير التدريب والتكوين و متغير أداء العاملين ولا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمتغير المستقل X1 والمتمثل في (بعد التدريب والتكوين) على أداء العاملين، ولكن من المهم أن نتذكر أن الارتباط والسببية ليسا نفس الشيء، فقط لأن هناك علاقة قوية بين متغيرين (التدريب والتسويق الداخلي) لا يعني بالضرورة أن أحدهما يسبب الآخر، من الممكن أن تكون برامج التدريب والتطوير في الفندق فعالة في تحسين ممارسات التسويق الداخلي ، لكنها ليست العامل الوحيد الذي يؤثر على أداء العاملين، بالإضافة إلى ذلك ، قد تكون هناك عوامل أخرى تؤثر على العلاقة بين التدريب وأداء العاملين ، مثل جودة التدريب ، وكيفية تقديم التدريب ، ومدى فعالية العاملين في تطبيق ما تعلموه في التدريب على مهام وظيفتهم، كما وجدنا أنه يوجد هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين متغير التحفيز و متغير أداء العاملين ولكن لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمتغير على أداء العاملين فمن المحتمل أن الأدوات التحفيزية المحددة المستخدمة في الفندق لم تكن فعالة في تحسين أداء الموظف فعليا. لذلك ، على الرغم من وجود علاقة بين المتغيرين، إلا أن المتغير المستقل " بعد التحفيز " لم يكن له تأثير كبير على أداء العاملين.

- وجدنا أنه يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين المتغيرين التمكين و ثقافة الخدمة و أداء العاملين كما يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتغيرين و اداء العاملين، ومن المثير للاهتمام أيضا أن نلاحظ أن العنصر "أقوم بتنفيذ المهام بجدية وصرامة" حصل على أعلى درجة نسبية لأداء العاملين و من ناحية أخرى ، كان البند "يركز فندقنا على مخرجات العمليات لقياس جودة العمل المنجز في البيئة التنافسية" أقل أهمية نسبية بالنسبة لأداء العاملين.

- تشير هذه النتائج الى أنه يمكن أن يؤثر التمكين و ثقافة الخدمة ، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والدعم ، إلى شعور الموظفين بمزيد من الحماس والاستثمار في عملهم. عندما يشعر الموظفون بالتمكين فمن المرجح أن يأخذوا مهامهم على محمل الجد ويؤدونها بصرامة ، لأنهم يفهمون قيمة مساهمتهم في المنظمة، كما يمكن أن يؤدي التعرف على المساهمات الفردية للعاملين وتقييمها أيضا إلى زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز، حيث يشعر الموظفون أن

جهودهم يتم ملاحظتها وتقديرها. وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى نتائج أداء أفضل حيث من المرجح أن يشارك العاملين ويستثمرون في عملهم.

- وجدنا أنه هناك علاقة ارتباط بين متغير الاتصال الداخلي وأداء العاملين كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، قد يكون لها أهمية نسبية أقل مقارنة بالعوامل الأخرى، إلا أنه لا يزال جانباً مهماً يجب مراعاته عند البحث عن تحسين أداء العائيبب، حتى إذا استثمر الفندق بكثافة في برامج التدريب والتطوير لتحسين أداء الموظفين، فلا يزال من المهم ضمان وجود اتصال داخلي فعال داخل المنظمة لدعم وتعزيز المهارات والمعرفة المكتسبة من خلال التدريب، وهذا ما تأكده أيضاً دراسة بلبخاري سامي .

- بدون قنوات اتصال واضحة، قد لا يتمكن الموظفون من تطبيق مهاراتهم المكتسبة حديثاً بشكل فعال، مما يؤدي إلى نتائج أداء دون المستوى الأمثل.

- تبين أن تبني تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات يساعد على تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم لتقديم أداء ذا جودة، وهذا تأكيد نتائج دراسة بوبكر عباسي التي كانت ضمن نتائجهم تقديم خدمات ذات جودة من خلال التسويق الداخلي .

- التسويق الداخلي يملك نفس أهمية التسويق الخارجي لأن مستوى الأداء الداخلي للعاملين ينعكس على جودة خدمة المقدمة للزبون الخارجي، وهذا ما تأكده دراسة بوبكر عباسي.

- وجود علاقة بين التسويق الداخلي وتقييم أداء العاملين، وهذا ماجاء في أغلب الدراسات السابقة على وجود العلاقة القوي بين التسويق الداخلي وأداء العاملين .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من (للتمكن، ثقافة الخدمة، الاتصالات الداخلية). تماشياً مع نفس نتائج دراسة أبو بكر عباسي ودراسة أحسن بن ناصر الدين.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتسويق الداخلي على أداء العاملين بفندق البرتقال بالشلف. تماشياً مع نفس نتائج دراسة عمر بابكر بإختلاف نوع دراسة الحالة، ودراسة شيماء إبراهيم سعد الدين، مروة على عبد الوهاب، نيفين جلال عيد كون أعتبر الفندق جزء من نشاط القطاع السياحي.

التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقترح مجموعة من التوصيات التي يمكن ان تستفيد منها بعض المؤسسات الخدمية وخاصة الفندقية ويمكن طرحها كما يلي:

- ضرورة قيام الفنادق وخاصة بولاية الشلف بإعطاء اهتمام أكثر لكل عناصر التسويق الداخلي وأن تضعه حيز التنفيذ لأنه يعد أحد مفاتيح نجاح التسويق الخارجي.

- ضرورة اهتمام باستقطاب واختيار الأفراد المناسبين وتطويرهم من خلال التدريب ووضعهم في المنصب المناسب، والعمل على تحفيزهم بأساليب أكثر نفعاً .

- يجب أن يعلن عن نتائج تقييم الأداء من الإدارة للإعطاء العاملين حق التعرف عن نقاط ضعف وقوة وتحسينها والذين لديهم نقاط قوة توضح حتى يكونوا قدوة لغيرهم.
- العمل على ترسيخ ثقافة خدمة قوية للعاملين بالفندق بترسيخ القيم والسلوكيات المطلوبة في العمل .
- ضرورة اتباع الفندق برامج تدريبية وتحديثه بغرض تنمية قدرات العاملين ورفع مهاراتهم وسلوكياتهم الشخصية والعملية.

قائمة المراجع

- أحمد السيد الكردي . (2015). الأداء الوظيفي. مصر : بوابات كنانة أونلاين.
- الموسوي سنان. (2008). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- بسام عبد الرحمان المشاقبة. (2015). نظريات الاتصال. الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- بلبخاري سامي. (2016). دور التسويق الداخلي في أداء العاملين. الجزائر.
- بن أحسن ناصر الدين. (2016). تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون (دراصة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية) (أطروحة دكتوراه). باتنة، باتنة : جامعة العقيد الحاج لخضر.
- بوعلاق و. م. (2020). التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز (دراسة وصفية تحليلية لشركة قووقل. مجلة اقتصاد المال والأعمال. 405 ,
- جحاري. (2000) .. الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة. بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات.
- حسن راوية محمد. (2000). دارة الموارد البشرية. لإسكندرية، مصر : الدار الجامعية.
- حمزة العلوان. (2014). إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية (الإصدار 1). عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- رابح مصطفى عليان. (2007). أسس الإدارة المعاصرة (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- رانيا المنجي. (2020). تسويق الخدمات. الجمهورية العربية السورية : منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- زيد عبوي. (2007). فن إدارة الفنادق والنشاط السياحي. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية.
- شيخ ديداوي. (2010). تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء. صفحة 07.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2000). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 2). القاهرة، مصر : الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- عبد البارى درة، و أخرون. (2010). إدارة القوى البشرية (الإصدار 2). القاهرة، مصر: دار النشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- فريدة جعالة. (2013). الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التعبير التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية (مذكرة ماجستير) (الإصدار ، جامعة الجزائر 3). الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر .
- لكحل منيف. (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي (الإصدار 1). الجزائر، الجزائر : المثقف للنشر والتوزيع.

محمد الحسن التيجاني يوسف. (2015). لتحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة (مذكرة ماجستير). بريطانيا، بريطانيا: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

محمد عبد العظيم أبو النجا. (2008). التسويق المتقدم. الإسكندرية، مصر: الدر الجامعية.

مرح ياسين العلي. (2021). دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية (مذكرة ماجستير). الجمهورية العربية السورية، سوريا: كلية السياحة، قسم الإدارة الفندقية.

وهيبة مسعي بوعلام نوال. (2020). التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز (دراسة وصفية تحليلية لشركة قوقل). صفحة 405.

Dunmor, M. (2000). *Inside-out marketing how to Ceate an Intrnal Marketingy Strategy kogan page publishers. London.*

Les Orangers. (2023, MAI). Retrieved from <https://hotellesorangers.com>.

review, I. m. (2021). *Marketingtheory and practice.*

Rijksen, S. G. (2000). *SAAB vs internal mrketing (master thesis),graduate business school. Goteborg university.*

The Journal of merketing theoryand practice. (n.d.). *Inter*