

أثر ممارسات التسويق الداخلي على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات السياحية
- دراسة حالة عينة من الفنادق الجزائرية -

The impact of internal marketing practices on improving human resource performance in tourism institutions
- Case study of a sample of Algerian hotels -

لبنى كعسيس¹، سفيان فيط²

Loubna Kassis¹, SoufienFanit²

¹مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة، جامعة جيجل (الجزائر) loubna.Kassis@univ-jijel.dz

²مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة، جامعة جيجل (الجزائر) s.fanit@univ-jijel.dz

تاريخ النشر: 2025/07/01

تاريخ القبول: 2025/05/16

تاريخ الاستلام: 2025/03/04

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر ممارسات التسويق الداخلي على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات السياحية، من خلال دراسة أثر أبعاده المتمثلة في التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصالات الداخلية، على عينة من موظفي مجموعة من الفنادق على مستوى الوطن هي فندق الأوراسي (العاصمة)، فندق الشيرايطون (وهران)، فندق ماريوت (قسنطينة)، فندق الزينيث (وهران)، فندق الريف (بجاية)، فندق تاغيث السياحي (بشار)، فندق الواحات (غرداية)، وذلك بالاعتماد على استبانة الكترونية تم توزيعها على 68 مستجوبا من موظفي هذه المؤسسات.

وخلصنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده: التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية محل الدراسة.

توصي الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الفندقية لفلسفة التسويق الداخلي وتطبيق ممارساته، من أجل الرفع من مستوى أداء مواردها البشرية.

¹ المؤلف المرسل: لبنى كعسيس، الإيميل: loubna.Kassis@univ-jijel.dz

كلمات مفتاحية: التسويق الداخلي، الموارد البشرية، المؤسسات السياحية

تصنيفات JEL: M31، M12، L83

Abstract:

This study aimed to highlight the impact of internal marketing practices on improving human resource performance in tourism institutions, by examining the effects of its dimensions, which include training, motivation, empowerment, and internal communications, on a sample of employees from a group of hôtels across the country: AurassiHôtel (Algiers), Sheraton Hôtel (Oran), Marriott Hôtel (Constantine), Zenith Hôtel (Oran), Rif Hôtel (Bejaia), Taghit Tourist Hôtel (Bchar), and Oasis Hôtel (Ghardaia). This was based on an électronique questionnaire distributed to 68 respondents from these institutions.

We concluded that there is a statistically significant effect of internal marketing, with its dimensions of training, motivation, empowerment, and internal communication, on improving human resource performance in the hôtel institutions under study.

This study recommends that hôtel institutions adopt the philosophy of internal marketing and implement its practices in order to rise the level of their human resources .

Keywords: internal marketing; human resources; tourism institutions;

JEL Classification Codes : M31, M12, L83

1. مقدمة:

في ظل التحول الذي تشهده بيئة الأعمال ومصاحبها من تطور وتغير في المجال الإداري والتكنولوجي، أصبح لزاما على المؤسسات مسايرة هذه التحديات لتحقيق النجاح والتفوق وضمان البقاء في السباق التنافسي، ولطالما كان الاهتمام بالعمل الخارجي وإشباع حاجاته ورغباته ضمن أولويات المؤسسة، بالشكل الذي يحقق رضاه عن الخدمات المقدمة وعن المؤسسة ككل، وبالتالي ضمان ولائه والواقع أن هذا لن يتحقق إلا بالدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري داخل المؤسسة.

حيث يعد أهم عنصر بالمؤسسة والمحرك الرئيسي بها، باعتباره المسؤول عن القيام بجميع الأعمال الإدارية والأنشطة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تقديم الخدمات للعملاء والتفاعل معهم خاصة في المؤسسات

السياحية التي تتميز بالتفاعل الكبير والإحتكاك بين مقدم الخدمة والعميل(السائح)، لذلك يتوجب على المؤسسة الاهتمام به ودفعه لتقديم خدمات في المستوى تلي حاجات العملاء، هذا الاهتمام يكون من خلال تطبيق ممارسات التسويق الداخلي التي تتم من خلال الحرص على تطوير مهارات المورد البشري، عن طريق التدريب المستمر وتحفيزه وتشجيعه، بالإضافة إلى تمكينه وتوسيع الصلاحيات له بالشكل الذي يسمح له بتحقيق التميز في عمله، وإمداده بكافة المعلومات المتعلقة بالعمل، وهو ما قد يساهم في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي الذي يعتبر الأساس لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي وبالتالي زيادة ولائه التنظيمي ما قد يُحسن مستوى الأداء لديه.

ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة على أداء مواردها البشرية، وبناء عليه يمكن طرح التساؤل الرئيسي للدراسة كما يلي:

- إلى أي مدى تؤثر ممارسات التسويق الداخلي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة؟ وانبثقت عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- إلى أي مدى يؤثر التدريب على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة؟
- إلى أي مدى يؤثر التحفيز على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة؟
- إلى أي مدى يؤثر التمكين على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة؟
- إلى أي مدى يؤثر الاتصال الداخلي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة؟

2. الفرضيات: جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة. وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

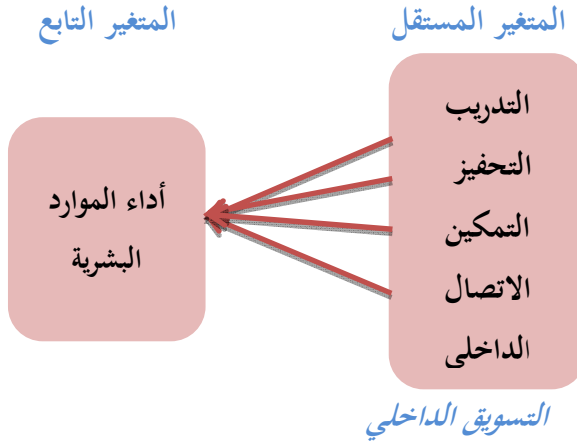
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين وتحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وتحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة.

3. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- إبراز أهمية التسويق الداخلي كأحد المفاهيم الحديثة وضرورة تطبيقه في المؤسسات السياحية.
 - التعرف على مستوى تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة.
 - التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.
 - تحديد أبعاد التسويق الداخلي الأكثر أهمية بالمؤسسات محل الدراسة.
 - التعرف على مساهمة التسويق الداخلي بأبعاده في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.
4. منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي من خلال أسلوب المسح المكتبي وذلك بالاعتماد على مراجع متنوعة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي.
5. نموذج الدراسة: تم تطوير نموذج الدراسة بناء على دراسات سابقة كما هو موضح في الشكل رقم (01)
- (، حيث يتمثل المتغير المستقل في التسويق الداخلي بأبعاده: التدريب - التحفيز - التمكين - الاتصال الداخلي، أما المتغير التابع فيتمثل في أداء الموارد البشرية .

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين

6. الدراسات السابقة والمثابرة:

-دراسة (خطابت و لخلف عثمان، 2019) بعنوان: أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر-دراسة على عينة من موظفي وضيوف الفنادق الجزائرية: وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية ودرجة تطبيقه في الفنادق الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي يطبق في الفنادق المبحوثة بدرجة متوسطة، وأن كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي يؤثر في جودة الخدمات السياحية.

-دراسة (ابراهيم سعد الدين ، علي عبد الوهاب ، و جلال عيد ، 2021) بعنوان: أثر التسويق الداخلي في تنمية أداء العاملين بالشركات السياحية المصرية: وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات التسويق الداخلي (التدريب، الحوافز والمكافآت، الاتصالات، التمكين، وضوح الدور) في تنمية أداء العاملين بالشركات السياحية المصرية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتسويق الداخلي في تنمية أداء العاملين وذلك من خلال شعورهم بالرضا الوظيفي عن طريق التطبيق الفعال لممارسات التسويق الداخلي، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات السياحية بتطبيق التسويق الداخلي بجميع أبعاده، وتقييم أداء العاملين بشكل مستمر لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.

-دراسة(السياني و الصبري، 2021) بعنوان: دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء، دراسة حالة على الشركة الوطنية للأغذية اليمنية: وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الداخلي من خلال أبعاده (البرامج التدريبية، الحوافز، الدعم الإداري، تعيين العاملين) على تحسين الأداء في شركة الألبان والأغذية الوطنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي من خلال أبعاده على تحسين الأداء، توصي الدراسة بضرورة التركيز على التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة، وإشراك العاملين في تصميم البرامج التدريبية، وتقدير الرؤساء لمهارات العاملين.

من خلال استعراض هذه الدراسات السابقة تبين أنها تناولت العلاقة والأثر بين التسويق الداخلي كمتغير مستقل وبعض المتغيرات الأخرى، وقد توصلت كلها إلى وجود أثر وعلاقة بين التسويق الداخلي وتلك المتغيرات التابعة، أما دراستنا تسعى إلى معرفة طبيعة أثر التسويق الداخلي كمتغير مستقل على أداء

الموارد البشرية كمتغير تابع، وقد اختلفت دراستنا عن تلك الدراسات السابقة في الأبعاد المشكلة للتسويق الداخلي والمتمثلة في: التدريب، التحفيز، التمكين، والاتصال الداخلي، بحيث أن الدراسات السابقة لم تتطرق إلى هذه الأبعاد مجتمعة، إضافة إلى ذلك فإن تلك الدراسات السابقة تمت في بيئات عربية مختلفة أما دراستنا فقد تمت في بيئة محلية.

7. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

1.7. تعريف مصطلحات الدراسة:

- التسويق الداخلي: هو "بيع الشركة للموظفين والذين يجب تحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع المستهلكين وفقا لمفهوم التوجه بالمستهلك" (نجيمي و كويل، 2020، صفحة 19).
- أداء الموارد البشرية: "قدرة المؤسسة على الاستقرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعاملين" (بابكر، 2018، صفحة 87).

2.7. أبعاد التسويق الداخلي:

- التدريب: ويعرف التدريب بأنه "ذلك الجهد المخطط من قبل المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء". (صالح و سعيد السالم، 2006، صفحة 132).
- التحفيز: وتشير الحوافز إلى "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم"، حيث تعود بالفائدة على العاملين والمؤسسة على حد سواء. (تيجاني، 2022، صفحة 2042).
- التمكين: ويقصد به "إعطاء الفرد قوة وحرية أكبر من خلال المشاركة والعلاقات التفاعلية بينه وبين العاملين معه، من أجل صنع القرار التشاركي وتسريع عملية اتخاذ القرار وعدم حصرها في المستويات العليا، وهذا ما يغرس في الفرد العامل حب وثقة أكبر لعمله مما يزيد من فعاليته وتحسين أدائه ومنه رفع أداء المؤسسة ككل" (طوير و محمود عمر، 2021، صفحة 43).

-الاتصال الداخلي: الاتصال الداخلي يعبر في حقيقته عن خلق جو من الود والاحترام لجميع القوى العاملة في المؤسسة، من خلال انسياب و تدفق المعلومات والأفكار بين العاملين، بغية توفير الخدمة مع الجودة المطلوبة.(قحموش، 2017، صفحة 148).

3.7. محددات أداء الموارد البشرية: يعبر الأداء عن الأثر الصافي للجهود المبذولة من طرف الأفراد، والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الأدوار والمهام الموكلة إليه، وعليه تتركز محددات أداء الموارد البشرية على الجهد والقدرات وإدراك الدور (زرواق، 2015-2016، صفحة 10)

8. الدراسة الميدانية:

1.8. مجتمع الدراسة وحجم العينة: يمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الفنادق التالية: (فندق الأوراسي (الجزائر العاصمة)، فندق الشيراتون (ولاية وهران)، فندق ماريوت (ولاية قسنطينة)، فندق الريف (ولاية بجاية)، فندق بارك مول (ولاية سطيف)، فندق زينيت (ولاية وهران)، فندق تاغيت السياحي (ولاية بشار)، فندق الواحات (ولاية غرداية)، أما عينة الدراسة فقد شملت عينة عشوائية بسيطة، شملت مجموع العاملين بالخطوط الأمامية ومقدمي الخدمات ، حيث قمنا بتوزيع استبيان إلكتروني على المؤسسات محل الدراسة عبر البريد الإلكتروني وبمساعدة موظفي الاستقبال ، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة 68 استبانة، تم استرجاعها كاملة لغرض الدراسة والتحليل.وهذا يعكس اهتمام كبير من طرف المستجوبين بهذه الدراسة.

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الفنادق

النسبة المئوية	N	اسم الفندق
10,3%	7	فندق الأوراسي (ولاية الجزائر)
14,7%	10	فندق شيراطون (ولاية وهران)
11,8%	8	فندق ماريوت (ولاية قسنطينة)
11,8%	8	فندق الريف (ولاية بجاية)
14,7%	10	فندق بارك مول (ولاية سطيف)
14,7%	10	فندق زينيت (ولاية وهران)
10,3%	7	فندق تاغيت السياحي (ولاية بشار)
11,8%	8	فندق الواحات (ولاية غرداية)
%100	68	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

2.8. أداة الدراسة: قمنا بصياغة استبانة الكترونية، وتتكون من قسمين: القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية ويتعلق بخصائص أفراد العينة من ناحية الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، أما القسم الثاني يضم معلومات حول أثر ممارسات التسويق الداخلي على تحسين أداء الموارد البشرية لدى هذه المؤسسات، وتم تقسيمه إلى محورين، المحور الأول حول المتغير المستقل (التسويق الداخلي) ويضم أربعة أبعاد : البعد الأول متعلق بالتدريب ويضم 11 عبارة، البعد الثاني متعلق بالتحفيز ويضم 5 عبارات، والبعد الثالث متعلق بالتمكين ويضم 4 عبارات، والبعد الرابع متعلق بالاتصال الداخلي ويضم 4 عبارات، أما المحور الثاني حول المتغير التابع أداء الموارد البشرية ويضم 11 عبارة بمجموع 35 عبارة في هذا الاستبيان.

3.8. الخصائص السيكمترية:

- اختبار صدق الاستبيان: لقياس صدق الاستبيان، تم استخدام اختبار التحليل العاملي:

الجدول رقم 02: نتائج اختبار صدق الاستبيان

القيمة	العبارات
0,648	يوفر الفندق دورات تدريبية دورية للعاملين لتحسين أدائهم
0,659	يساهم التدريب في زيادة مهارات وقدرات العاملين في إنجاز مهامهم وتحسين أدائهم
0,708	تستهدف الدورات التدريبية العاملين القدامى والجدد
0,862	يساهم التدريب في التقليل من شكاوى العاملين والرفع من كفاءة أدائهم
0,854	يساعد التدريب على إنجاز الأعمال في وقت أقصر وبكفاءة عالية
0,767	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في البرامج التدريبية لتحسين الخدمات المقدمة
0,806	تتوافق البرامج التدريبية مع مؤهلات العاملين
0,793	ترتبط البرامج التدريبية بمجال الأعمال التي يمارسها العاملين
0,752	يساهم التدريب في تقليل ارتكاب الأخطاء عند إنجاز الأعمال
0,667	يعمل التدريب على تشجيع التنافس الإيجابي بين العاملين
0,828	البرامج التدريبية تلقى مشاركة وتفاعل كبير من قبل العاملين
0,827	تهتم الإدارة العليا في الفندق بتقديم المكافآت والحوافز التي تتناسب مع مستوى الأداء
0,883	يعتبر الاجر الذي يتلقاه العاملين مساويا للجهد المبذول
0,795	نظام الترقيات في الفندق عادل وموضوعي
0,810	تخلق الحوافز جو تنافسي بين العاملين يساعد على رفع كفاءة الأداء
0,776	يتم مكافأة العاملين الذين يقدمون جهدا متميزا في خدمة الزبائن
0,915	تتيح إدارة الفندق للعاملين الفرصة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات
0,819	يمنح الفندق الحرية للعاملين في إبداء الرأي وطرح الأفكار
0,839	تدعم إدارة الفندق فرص الإبداع والابتكار للعاملين
0,770	يتملك العاملون الصلاحية اللازمة في تحديد الأهداف والمسؤوليات التي تمس وظيفتهم

0,757	تعمل إدارة الفندق على إيصال المعلومات الضرورية للعاملين بشكل منظم ومفهوم
0,769	يساعد الاتصال الفعال في تقليل ارتكاب الأخطاء في العمل
0,717	يساعد الاتصال الداخلي على تعزيز العلاقة بين العاملين
0,824	تستخدم الإدارة أساليب تقنية وحديثة للاتصال بالعاملين
0,514	تنظر الإدارة للعاملين على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيرا على الزبائن
0,809	ينفذ العاملون المهام المطلوبة منهم بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب
0,757	يتحمل العاملون مسؤولية أخطاء العمل
0,805	يتم تقييم أداء العاملين بشكل مستمر
0,714	يقدم العاملون أفكار ومقترحات ناجحة بخصوص العمل
0,812	يتلائم تخصص العاملين العلمي مع وظيفتهم الحالية
0,712	يفهم العاملون مشاكل عملهم ويعملون على حلها
0,750	تحرص إدارة الفندق على رقابة أداء العاملين
0,819	توجد عدالة في توزيع المهام بين العاملين
0,776	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح الفندق
0,598	تعمل إدارة الفندق على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء
0,613	تقوم إدارة الفندق بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بناءً على التحليلات العالية للعبارات المتعلقة بالعوامل مثل التدريب، الحوافز، والاتصال، يمكن القول

إن الاستبيان يحقق صدقا بنائيا جيدا في قياس هذه الأبعاد.

4.8. اختبار ثبات الاستبيان: يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة

توزيعها على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من

خلال معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha -Cronbach's) لقياس ثبات أداة الدراسة

البُعد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
التدريب	11	0.918
التحفيز	5	0.795
التمكين	4	0.864
الاتصال الداخلي	4	0.864
أداء الموارد البشرية	11	0.864
الاجمالي	35	0.864

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر نتائج تحليل ألفا كرونباخ (Alpha -Cronbach's) أن الاستبيان بشكل عام يتمتع بثبات داخلي جيد، حيث تراوحت قيم ألفا كرونباخ بين 0.795 و 0.918 عبر الأبعاد المختلفة.

9. عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

9.1. عرض وتحليل بيانات المحور الأول: تم تصميم الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم 04: معالجة مقياس ليكرت لدرجة الموافقة.

المتوسط الحسابي ($\bar{x}$)	درجة الموافقة
[1 — 2.60]	منخفضة تشمل (لا أوافق بشدة، ولا أوافق)
[2.61 — 3.40]	متوسطة تشمل (محايد)
[3.41 — 5]	مرتفعة تشمل (أوافق، وأوافق بشدة)

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي.

تم تقسيم بيانات المحور الأول إلى عدة أبعاد رئيسية، بناءً على موضوعات محددة تتعلق بممارسات التسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية في الفنادق الوطنية، وتوزع العبارات عبر هذه الأبعاد وفقاً للطبيعة والهدف من كل بعد، كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم 05: عرض وتحليل بيانات بعد التدريب

العبارة	N	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
يوفر الفندق دورات تدريبية دورية للعاملين لتحسين أدائهم	68	0.919	4.15	مرتفعة	10
يساهم التدريب في زيادة مهارات وقدرات العاملين في إنجاز مهامهم وتحسين أدائهم	68	0.504	4.50	مرتفعة	5
تستهدف الدورات التدريبية العاملين القدامى والجدد	68	0.851	4.31	مرتفعة	8
يساهم التدريب في التقليل من شكاوى العاملين والرفع من كفاءة أدائهم	68	0.608	4.56	مرتفعة	3
يساعد التدريب على إنجاز الأعمال في وقت أقصر وبكفاءة عالية	68	0.596	4.63	مرتفعة	1
يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في البرامج التدريبية لتحسين الخدمات المقدمة	68	0.924	4.26	مرتفعة	9
تتوافق البرامج التدريبية مع مؤهلات العاملين	68	0.813	4.40	مرتفعة	6
ترتبط البرامج التدريبية بمجال الأعمال التي يمارسها العاملين	68	0.984	4.04	مرتفعة	11
يساهم التدريب في تقليل ارتكاب الأخطاء عند إنجاز الأعمال	68	0.559	4.53	مرتفعة	4
يعمل التدريب على تشجيع التنافس الإيجابي بين العاملين	68	0.602	4.60	مرتفعة	2
البرامج التدريبية تلقى مشاركة وتفاعل كبير من قبل العاملين	68	0.756	4.40	مرتفعة	7

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS⁽⁸⁾ عدد أفراد العينة

تشير النتائج من خلال الجدول (05) المتعلقة ببعد التدريب: بالنسبة لأعلى درجة قبول في العبارة الآتية: يساعد التدريب على إنجاز الأعمال في وقت أقصر وبكفاءة عالية، فقد حصلت على متوسط حسابي قدره 4.63 (درجة موافقة مرتفعة) محرزة الرتبة الأولى، هذه النتيجة تشير إلى أن معظم المشاركين يعتقدون أن التدريب يساعد على إنجاز الأعمال في وقت وجيز وبكفاءة عالية، بعض العبارات الأخرى أظهرت تباينا أقل وكانت في الرتبة الأخيرة، مثل العبارة المتعلقة بارتباط البرامج التدريبية بمجال الأعمال، حيث حصل على

4.04 وهو المتوسط الأقل في هذا البعد، مما يدل على أن هناك بعض المشاركين الذين يشعرون أن البرامج التدريبية قد لا تكون دائماً مرتبطة بشكل مباشر بأعمالهم.

الجدول رقم 06: عرض وتحليل بيانات بعد التحفيز

العبارة	N	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
تهتم الإدارة العليا في الفندق بتقديم المكافآت والحوافز التي تتناسب مع مستوى الأداء	68	0.987	4.16	مرتفعة	2
يعتبر الاجر الذي يتلقاه العاملين مساويا للجهد المبذول	68	1.196	3.82	مرتفعة	5
نظام الترقيات في الفندق عادل وموضوعي	68	1.126	3.99	مرتفعة	4
تخلق الحوافز جو تنافسي بين العاملين يساعد على رفع كفاءة الأداء	68	0.800	4.32	مرتفعة	1
يتم مكافأة العاملين الذين يقدمون جهدا متميزا في خدمة الزبائن	68	1.074	4.16	مرتفعة	3

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (06) المتعلق ببعد التحفيز فلقد أحرزت العبارة تخلق الحوافز جو تنافسي بين العاملين يساعد على رفع كفاءة الأداء الرتبة الأولى بدرجة قبول مرتفعة ومتوسط حسابي قدره 4.32 مما يعكس توافقا عاما على أن الحوافز تخلق جو تنافسي بين العاملين يساعد على رفع كفاءة الأداء ولكن كانت بعض العبارات الأخرى، مثل "يعتبر الأجر الذي يتلقاه العاملون مساو للجهد المبذول"، أقل توافقا حيث حصل على متوسط 3.82 (درجة موافقة مرتفعة)، مما يشير إلى أن بعض المشاركين يرون أن الأجر قد لا يتناسب دائما مع الجهد المبذول. في المقابل، أظهرت العبارات المتعلقة بالترقيات والحوافز والتنافس الإيجابي بين العاملين إجماعاً عاماً على أن هذه الممارسات تساهم في رفع الكفاءة والأداء، كما هو موضح في العبارة التي تتعلق بتأثير الحوافز على خلق جو تنافسي بين العاملين.

جدول رقم 07: عرض وتحليل بيانات بعد التمكين

العبارة	N	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
تتيح إدارة الفندق للعاملين الفرصة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات	68	1.047	4.09	مرتفعة	4
يمنح الفندق الحرية للعاملين في إبداء الرأي وطرح الأفكار	68	1.036	4.18	مرتفعة	2
تدعم إدارة الفندق فرص الإبداع والابتكار للعاملين	68	1.020	4.22	مرتفعة	1
يملك العاملون الصلاحية اللازمة في تحديد الأهداف والمسؤوليات التي تمس وظيفتهم	68	1.006	4.13	مرتفعة	3

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

في هذا الجدول، تم تقييم درجة التمكين التي تمنحها الإدارة للعاملين، العبارة المتعلقة بدعم إدارة الفندق فرص الإبداع والابتكار للعاملين، حصلت على متوسط حسابي قدره 4.22 (درجة موافقة مرتفعة)، مما يشير إلى أن إدارة الفندق تدعم فرص الإبداع والابتكار للعاملين، ولكن لا يزال هناك تباين بسيط في الآراء بين المشاركين في بعض العبارات المتعلقة بالصلاحيات المحددة للعاملين، حيث حصلت العبارة عن صلاحيات العاملين في تحديد الأهداف والمسؤوليات على متوسط 4.13.

جدول رقم 08: عرض وتحليل بيانات بعد الاتصال الداخلي

العبارة	N	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
تعمل إدارة الفندق على إيصال المعلومات الضرورية للعاملين بشكل منظم ومفهوم	68	0.813	4.24	مرتفعة	4
يساعد الاتصال الفعال في تقليل ارتكاب الأخطاء في العمل	68	0.584	4.46	مرتفعة	2
يساعد الاتصال الداخلي على تعزيز العلاقة بين العاملين	68	0.611	4.50	مرتفعة	1
تستخدم الإدارة أساليب تقنية وحديثة للاتصال بالعاملين	68	0.896	4.37	مرتفعة	3

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تتعلق هذه المجموعة من العبارات بكفاءة وفعالية الاتصال الداخلي في الفندق، العبارة المتعلقة بإيصال المعلومات الضرورية للعاملين بشكل منظم ومفهوم حصل على متوسط درجة موافقة 4.24، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين يعتقدون أن الفندق يولي اهتماما كافيا لنقل المعلومات بشكل فعال، أيضا، أظهرت العبارات

أثر ممارسات التسويق الداخلي على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات السياحية - دراسة حالة عينة من الفنادق الجزائرية-

المتعلقة بتعزيز العلاقة بين العاملين من خلال الاتصال الداخلي إجماعاً كبيراً، حيث سجلت العبارة المتعلقة بتعزيز العلاقات الداخلية متوسطات تتراوح بين 4.46 و 4.50، مما يوضح أن الاتصال الفعال بين العاملين يعتبر سمة قوية في الفندق، من جهة أخرى، كانت العبارات المتعلقة باستخدام الأساليب التقنية في الاتصال الداخلي قد سجلت متوسط 4.37، وهو ما يشير إلى أن هناك توافقاً عاماً على أن الفندق يستخدم الأساليب الحديثة، على الرغم من وجود تباين بسيط بين الآراء.

الجدول رقم 09: عرض وتحليل بيانات بعد أداء الموارد البشرية

العبارة	N	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
ينفذ العاملون المهام المطلوبة منهم بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب	68	0.743	4.47	مرتفعة	8
يتحمل العاملون مسؤولية أخطاء العمل	68	0.701	4.47	مرتفعة	9
يتم تقييم أداء العاملين بشكل مستمر	68	0.553	4.59	مرتفعة	4
يقدم العاملون أفكار ومقترحات ناجحة بخصوص العمل	68	0.743	4.49	مرتفعة	7
يتلائم تخصص العاملين العلمي مع وظيفتهم الحالية	68	0.834	4.43	مرتفعة	10
يفهم العاملون مشاكل عملهم ويعملون على حلها	68	0.658	4.51	مرتفعة	6
تحرص إدارة الفندق على رقابة أداء العاملين	68	0.525	4.59	مرتفعة	3
توجد عدالة في توزيع المهام بين العاملين	68	0.881	4.38	مرتفعة	11
أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح الفندق	68	0.427	4.76	مرتفعة	1
تعمل إدارة الفندق على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء	68	0.721	4.54	مرتفعة	5
تقوم إدارة الفندق بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	68	0.731	4.63	مرتفعة	2

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر العبارات المتعلقة بأداء العاملين في هذا الجزء توافقاً عاماً على أن أداء العاملين يمثل جزءاً كبيراً من نجاح الفندق، العبارات مثل "ينفذ العاملون المهام المطلوبة منهم بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب" سجلت متوسطاً قدره 4.47 (درجة موافقة مرتفعة)، مما يعكس التزاماً قوياً من العاملين في أداء مهامهم بشكل صحيح وفي الوقت المناسب، كما أظهرت العبارات المتعلقة بتقييم الأداء، مثل "يتم تقييم أداء العاملين

بشكل مستمر"، متوسطا عاليا قدره 4.59 (درجة موافقة مرتفعة)، مما يدل على أن المشاركين يعتقدون أن تقييم الأداء يتم بشكل مستمر وبطريقة فعالة، ومن الجوانب المهمة التي تم التأكيد عليها في هذا البعد هو تشجيع التعاون بين العاملين في مختلف المستويات، حيث سجلت العبارة المتعلقة بذلك متوسطاً قدره 4.63 (درجة موافقة مرتفعة)، مما يدل على أن إدارة الفندق تولي اهتماما كبيرا لتشجيع التعاون بين العاملين بغية تقديم أداء فعال، كما أظهرت العبارات المتعلقة بالعدالة في توزيع المهام والرقابة على الأداء توافقا قويا بين المشاركين، حيث أبانت عن نتائج إيجابية.

تشير نتائج التحليل إلى أن ممارسات التسويق الداخلي في الفنادق التي تم دراستها تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموارد البشرية، على الرغم من بعض التباين بين الآراء، لا تزال معظم العبارات تظهر توافقا عاما حول أهمية التدريب والتحفيز والتمكين والاتصال الداخلي في تعزيز أداء العاملين، كما تعتبر ممارسات التدريب وتحفيز العاملين من خلال المكافآت والحوافز وتوفير بيئة تمكينية عوامل مهمة لتحسين أداء العاملين بشكل عام.

10. اختبار فرضيات الدراسة

1.10. اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية محل الدراسة.

الجدول رقم 10: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	عدد الحالات	لتدريب	التحفيز	التمكين	الاتصال الداخلي
المتغير التابع-الأداء	4.53	0.45	68	0.432*	0.501*	0.385*	0.421*
التدريب	4.40	0.44	68	1.000	0.525*	0.396*	0.261
التحفيز	4.09	0.83	68	0.525*	1.000	0.734*	0.234
التمكين	4.17	0.85	68	0.396*	0.734*	1.000	0.380*
الاتصال الداخلي	4.16	0.48	68	0.261	0.234	0.380*	1.000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 11: نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية:

المؤشر	الفرضية الرابعة	الفرضية الثالثة	الفرضية الثانية	الفرضية الأولى
R	0.421	0.385	0.501	0.432
R² معامل التحديد	0.177	0.148	0.251	0.186
R² المعدل	0.165	0.135	0.239	0.174
خطأ التقدير القياسي	0.41322	0.42048	0.39441	0.41097
Durbin-Watson	1.954	2.135	1.969	2.279
F	14.240	11.494	22.074	15.122
Sig. (p-value)	0.000	0.001	0.000	0.000
معامل الانحدار (B)	0.393	0.205	0.272	0.443
الخطأ المعياري (SE)	0.104	0.061	0.058	0.114
t-Statistic	3.774	3.390	4.698	3.889
B (p-value) Sig.	0.000	0.001	0.000	0.000
الثابت (Constant)	2.897	3.678	3.422	2.585

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 12: نتائج تحليل التباين ANOVA

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع متوسط	F	Sig.
الانحدار	5.145	4	1.286	9.472	0.000
الخطأ	8.556	63	0.136	-	-
المجموع الكلي	13.701	67	-	-	-

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

2.10. اختبار الفرضيات الفرعية:

تحليل الفرضية الأولى: تأثير التدريب على تحسين أداء الموارد البشرية: نتائج الانحدار الخطي البسيط تشير إلى أن التدريب (بعد الأول) له تأثير إيجابي على تحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق الجزائرية، معامل الارتباط ($R = 0.432$) يشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين التدريب والأداء، من ناحية أخرى يوضح معامل التحديد $R^2 = 0.186$ أن التدريب يفسر حوالي 18.6% من التباين في أداء الموارد البشرية، مما

يعني أن العوامل الأخرى تفسر النسبة المتبقية من التباين، إختبار ANOVA أكد أن النموذج ذو دلالة إحصائية ($F = 15.122, p = 0.000$)، مما يعزز أهمية العلاقة بين التدريب والأداء، بالنسبة للمعاملات، يظهر أن معامل الانحدار غير القياسي $B = 0.443$ يشير إلى أنه مع كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التدريب، يزداد الأداء بمقدار 0.443، القيمة الاحتمالية المصاحبة لـ B ($p = 0.000$) تؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، الثابت في النموذج ($\text{Constant} = 2.585$) يشير إلى أن الأداء المتوقع في حالة عدم وجود التدريب هو 2.585، مما يعكس أهمية التدريب كعامل لتحسين الأداء، علاوة على ذلك، قيمة $\text{Durbin-Watson} = 2.279$ تشير إلى عدم وجود تسلسل ذاتي في الأخطاء، مما يدعم صحة النموذج.

الاستنتاج: النتائج تدعم الفرضية الفرعية الأولى، حيث يظهر التدريب تأثيراً إيجابياً مهماً على تحسين أداء الموارد البشرية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء، ومع ذلك، تفسر 18.6% فقط من التباين يشير إلى وجود عوامل أخرى قد تكون ذات تأثير أكبر، مما يستدعي تعزيز ممارسات التدريب ودمجها مع عوامل أخرى مثل التحفيز والتمكين لتحقيق تحسين شامل في الأداء.

تحليل الفرضية الفرعية الثانية: تأثير التحفيز على تحسين أداء الموارد البشرية: نتائج الانحدار الخطي البسيط تشير إلى أن التحفيز (البعد الثاني) له تأثير إيجابي مهم على تحسين أداء الموارد البشرية، معامل الارتباط ($R = 0.501$) يوضح وجود علاقة متوسطة القوة بين التحفيز وتحسين الأداء، بالإضافة إلى ذلك، يبين معامل التحديد $R^2 = 0.251$ أن التحفيز يفسر حوالي 25.1% من التباين في أداء الموارد البشرية، مما يعكس دور التحفيز كعامل رئيسي في تحسين الأداء، إختبار ANOVA يؤكد دلالة النموذج الإحصائية بشكل قوي، حيث بلغت قيمة $F = 22.074$ مع $p\text{-value} = 0.000$ ، مما يعني أن التحفيز عامل مؤثر في الأداء. كما يظهر معامل الانحدار غير القياسي $B = 0.272$ أن كل زيادة بوحدة واحدة في التحفيز تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.272 في أداء الموارد البشرية، مع دلالة إحصائية قوية ($p = 0.000$). الثابت في النموذج ($\text{Constant} = 3.422$) يشير إلى أن الأداء المتوقع في حالة عدم وجود أي تحفيز هو 3.42، تحليل المتبقيات يوضح أن القيم موزعة بشكل طبيعي مع قيمة $\text{Durbin-Watson} = 1.969$ ، مما يشير إلى عدم وجود تسلسل ذاتي بين الأخطاء.

الاستنتاج: تدعم النتائج الفرضية الفرعية الثانية، حيث يظهر أن التحفيز يلعب دورا هاما في تحسين أداء الموارد البشرية. النسبة التي يفسرها التحفيز من التباين (25.1%) توضح أنه عامل مؤثر وقوي، مما يستدعي تركيز الجهود على تطوير أنظمة الحوافز في الفنادق الوطنية لتحقيق تحسينات إضافية في الأداء.

تحليل الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين وتحسين أداء الموارد البشرية: نتائج الانحدار الخطي البسيط تشير إلى أن التمكين له تأثير إيجابي على تحسين أداء الموارد البشرية، وإن كان بدرجة أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى (مثل التحفيز)، معامل الارتباط ($R = 0.385$) يظهر وجود علاقة ضعيفة إلى متوسطة القوة بين التمكين وتحسين الأداء، أما معامل التحديد ($R^2 = 0.148$) فيشير إلى أن التمكين يفسر حوالي 14.8% من التباين في تحسين أداء الموارد البشرية، مما يدل على أن تأثير التمكين محدود نسبياً، اختبار ANOVA يظهر وجود دلالة إحصائية قوية للنموذج ($F = 11.494$, $p = 0.001$)، مما يشير إلى أن العلاقة بين التمكين والأداء ذات دلالة إحصائية، معامل الانحدار ($B = 0.205$) يشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في التمكين تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.205 في تحسين الأداء، الدلالة الإحصائية المصاحبة لهذا المعامل ($p = 0.001$) تؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة.

الثابت في النموذج ($\text{Constant} = 3.678$) يشير إلى أن الأداء المتوقع في حالة عدم وجود أي تمكين هو 3.678، مما يعكس مستوى الأداء الأساسي بدون تأثير التمكين، تحليل المتبقيات يظهر توزيعاً طبيعياً دون وجود أنماط أو تسلسل ذاتي ($\text{Durbin-Watson} = 2.135$)، مما يدعم صحة النموذج.

الاستنتاج: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتحسين أداء الموارد البشرية، لكن هذا التأثير أقل مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى، كما أن التمكين يفسر حوالي 14.8% فقط من التباين في تحسين الأداء، مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى قد تكون أكثر أهمية.

بناءً على النتائج الإحصائية ($p\text{-value} < 0.05$) و ($B > 0$)، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية محل الدراسة".

تحليل الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وتحسين أداء الموارد البشرية: نتائج الانحدار الخطي البسيط تشير إلى أن الاتصال الداخلي له تأثير إيجابي على تحسين أداء

الموارد البشرية، معامل الارتباط ($R = 0.421$) يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء، أما معامل التحديد $R^2 = 0.177$ ، فيوضح أن الاتصال الداخلي يفسر حوالي 17.7% من التباين في تحسين أداء الموارد البشرية، مما يعكس أهمية الاتصال الداخلي كعامل مؤثر، بينما اختبار ANOVA يؤكد دلالة النموذج الإحصائية، حيث بلغت قيمة $F = 14.240$ مع $p\text{-value} = 0.000$ ، مما يدل على أن الإتصال الداخلي له تأثير إحصائي مهم على الأداء، معامل الانحدار $B = 0.393$ يظهر أن كل زيادة بوحدة واحدة في الاتصال الداخلي تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.393 في تحسين أداء الموارد البشرية، القيمة الاحتمالية المصاحبة لـ B ($p = 0.000$) تدعم هذا التأثير الإيجابي، الثابت في النموذج ($\text{Constant} = 2.897$) يشير إلى مستوى الأداء المتوقع في حالة عدم وجود اتصال داخلي، تحليل المتبقيات يظهر توزيعاً طبيعياً دون وجود أنماط أو تسلسل ذاتي، كما تدل عليه قيمة $\text{Durbin-Watson} = 1.954$ ، مما يعزز من صحة النموذج.

الاستنتاج: الاتصال الداخلي له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحسين أداء الموارد البشرية، حيث يفسر 17.7% من التباين في الأداء وبناءً على النتائج الإحصائية ($p\text{-value} < 0.05$) و ($B > 0$)، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية محل الدراسة."

من خلال العرض السابق تم إثبات الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة، أي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية الجزائرية محل الدراسة".

11. الخاتمة :

نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أكدت الدراسة على أن درجة مستوى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، حصل على درجة موافقة مرتفعة حسب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة، وكان لعنصر الاتصال الداخلي وعنصر التحفيز التأثير الأكبر، وهذا مؤشر على اهتمام إدارة المؤسسات الفندقية محل الدراسة بتطبيق التسويق الداخلي.

- أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الأداء لدى الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، مما يعكس التزام الموارد البشرية بأداء مهامها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب.
- تم التوصل لوجود تأثير إيجابي لبعد التدريب على زيادة مهارات الموارد البشرية وتحسين أدائهم.
- تم التوصل لوجود أثر إيجابي مهم لبعد التحفيز على أداء الموارد البشرية، مما يستدعي التركيز على تطوير أنظمة الحوافز في الفنادق الوطنية لتحقيق مستويات أداء عالية.
- تم التوصل لوجود تأثير لبعد التمكين على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة لكن بدرجة أقل مقارنة بباقي الأبعاد، وهو ما يستدعي إتاحة الفرصة وتفويض صلاحيات أكثر أمام الموارد البشرية لمواجهة المشاكل الطارئة.
- أظهرت النتائج وجود تأثير قوي لبعد الاتصال الداخلي على تحسين أداء الموارد البشرية، وأن الاتصال الداخلي هو سمة بارزة في هذه الفنادق، حيث تعتبرها الوسيلة الأكثر تأثيراً في الزبائن.
- إقتراحات الدراسة:** استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- يجب على المؤسسات الفندقية تبني فلسفة التسويق الداخلي وتطبيق ممارساته، من أجل الحفاظ على المستوى المرتفع لأداء مواردها البشرية؛
- ينبغي الاهتمام أكثر بتدريب الموارد البشرية، من خلال تخطيط وبرامج تدريبية باستمرار لفائدة الموظفين، مع ضرورة الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وتدريبهم عليها لتحسين الخدمات المقدمة؛
- ضرورة تركيز الجهود على تطوير أنظمة الحوافز ومكافأة الموظفين المتميزين، لزيادة دافعيتهم نحو العمل وتحسين أدائهم؛
- ينبغي العمل على إتاحة الفرصة أكثر وتفويض الصلاحيات أمام الموارد البشرية لتقديم مقترحاتهم وآرائهم والأخذ بها، لتعزيز ثقتهم وتشجيع روح المبادرة والإبداع لديهم؛
- بذل مجهودات أكبر في سبيل نشر المعلومات المتعلقة بالعمل وإيصالها للموارد البشرية، باعتبار الاتصال الداخلي من بين أهم الأبعاد حسب إجابات أفراد العينة.

12. قائمة المراجع :

1. الطيب حسن تيجاني. (2022). أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بألمجينا دراسة حالة مخبر روتاتيف. *مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية*، 5(1)، الصفحات 2038-2064.
2. امباركة طوير ، و محي الدين محمود عمر. (2021). دور التمكين الاداري في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة*، 4(1)، الصفحات 40-58.
3. أمينة خطابت، و لخلف عثمان. (19 12, 2019). أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 12(2)، الصفحات 231-248. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/104182>
4. إيمان قحموش. (2017). أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة. *أبحاث إقتصادية وإدارية* (22)، الصفحات 139-158.
5. عادل حرحوش صالح، و مؤيد سعيد السالم. (2006). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي* (الإصدار 2). جدارا للكتاب العالمي.
6. عمر علي بابكر. (2018). أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*، 2(15)، الصفحات 81-100.
7. عيسى نجيمي، و مراد كويل . (2020). أثر التسويق الداخلي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية"دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الطاهير. *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة*، 4(1)، الصفحات 15-30.
8. ماجد قاسم عبدو السياني، و أسماء أحمد الصبري. (6 6, 2021). دور ابعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء. *مجلة رؤى اقتصادية*، 11(01)، الصفحات 699-712. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/153708>
9. مروة علي عبد الوهاب، شيماء ابراهيم سعد الدين، و نيفين جلال عيد. (30 6, 2021). أثر التسويق الداخلي في تنمية أداء العاملين بالشركات السياحية المصرية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة*، 20(02)، الصفحات 324-335. تم الاسترداد من <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1198774>

10. نجيب زرواق. (2015-2016). محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية (دراسة ميدانية بمديريات الشباب والرياضة الجزائر، أدرار، الشلف، عنابة) (أطروحة دكتوراه).
الجزائر: جامعة الجزائر 03 معهد التربية البدنية والرياضية.