

أثر التسويق الداخلي على مبادئ إدارة الوقت من وجهة نظر الموظفين: بالتطبيق على شركة المراعي في جدة

قائمة المحتويات

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
4	1.1 المقدمة
6	1.2 مشكلة الدراسة.....
7	1.3 أهمية الدراسة.....
7	1.4 أهداف الدراسة.....
8	1.5 أسئلة الدراسة.....
9	1.6 أهداف الدراسة.....
10	1.7 فرضيات الدراسة.....
11	1.8 نموذج الدراسة.....
11	1.9 التعاريف الإجرائية
12	1.10 نطاق الدراسة (الحدود الموضوعية، المكانية، البشرية، الزمانية).....
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
12	2.1 مقدمة الفصل.....
13	2.2 المتغير المستقل: التسويق الداخلي (Internal Marketing).....
13	2.2.1 الجذور الفلسفية وتطور المفهوم.....
14	2.2.2 أبعاد التسويق الداخلي في المنظمات المعاصرة.....
16	2.2.3 النظريات المفسرة لفاعلية التسويق الداخلي.....
17	2.3 المتغير التابع: إدارة الوقت (Time Management).....
17	2.3.1 ماهية إدارة الوقت في بيئة العمل الرقمية والمعقدة.....
17	2.3.2 نموذج عمليات إدارة الوقت (نموذج مآكان الشامل).....
18	2.3.3 السيطرة المدركة على الوقت (Perceived Control over Time).....
19	2.4 العلاقة الارتباطية والسببية بين التسويق الداخلي وإدارة الوقت.....
21	2.5 الدراسات السابقة
21	2.5.1 دراسات التسويق الداخلي والمخرجات السلوكية والالتزام.....
22	2.5.2 دراسات إدارة الوقت والفعالية المهنية والرفاهية النفسية.....

22	2.5.3 الدراسات في سياق المملكة العربية السعودية وشركة المراعي.....
23	2.6 التعقيب الشامل على الدراسات السابقة والفجوة البحثية
25	الفصل الأخير: خاتمة الدراسة والمساهمات والآفاق المستقبلية
25	أولاً: ملخص نتائج الإطار النظري والتحليلي.....
26	ثانياً: المساهمات الإجمالية للبحث (علمياً وتطبيقياً)
28	ثالثاً: آفاق الدراسة المستقبلية
30	قائمة المراجع
34	قائمة الملاحق

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يواجه الفكر الإداري الحديث في مطلع القرن الحادي والعشرين موجة عاتية من التحولات البنيوية، حيث انتقل مركز الثقل التنافسي من الأصول المادية والآلات إلى "رأس المال البشري" باعتباره المحرك الأساسي للقيمة الاستراتيجية غير الملموسة. وفي ظل هذه البيئة التي تتسم بالديناميكية والتعقيد، برز مفهوم "التسويق الداخلي" (Internal Marketing) كفلسفة إدارية ثورية تقلب الموازين التقليدية؛ فهي لا تنظر للموظف كعنصر تكلفة أو ترس في آلة إنتاجية، بل تعامله كـ "عميل داخلي" يمثل إشباع احتياجاته وتطوير مهاراته حجر الزاوية لتحقيق التميز في السوق الخارجي (Ahmed & Rafiq, 2003). إن الجوهر الفلسفي لهذه الاستراتيجية يقوم على اعتبار الوظيفة "منتجاً داخلياً" يجب تصميمه وتسويقه بما يلبي رغبات الموظف، مما يخلق حالة من "العقد النفسي" المتين الذي يدفع الفرد نحو تقديم أفضل أداء ممكن (Lings, 2002).

وتعد شركة المراعي في المملكة العربية السعودية تجسيداً واقعياً وحيّاً لهذا التحول؛ إذ لم تعد مجرد عملاق محلي لإنتاج الألبان، بل تطورت لتصبح منظومة غذائية عالمية متكاملة رأسياً، تعمل وفق استراتيجية استثمارية طموحة للأعوام (2024-2028) بقيمة تتجاوز 18 مليار ريال سعودي (Almarai | Year in Review 2024 Annual Report). هذا التوسع الهائل، الذي يشمل قطاعات الدواجن والمخبوزات والسلع الاستهلاكية سريعة الدوران (FMCG)، يضع المورد البشري تحت ضغوط تشغيلية تتطلب "رشاقة تنظيمية" فائقة. وهنا تبرز "إدارة الوقت" (Time Management) ليس كمهارة فرعية، بل كضرورة استراتيجية قصوى لضمان تدفق سلسلة التوريد من المزرعة إلى الرف في زمن قياسي، خاصة في ظل طبيعة المنتجات سريعة التلف التي

لا تتحمل أي هدر زمني (LinkedIn, 2024).

إن الربط بين "التسويق الداخلي" كمدخل تمكيني وبين "إدارة الوقت" كمهارة تنفيذية يمثل استجابة واعية لمتطلبات التميز التشغيلي في مدينة مثل "جدة"، التي تمثل الشريان اللوجستي النابض للمنطقة الغربية. فالموظف الذي يتلقى تدريباً نوعياً ويتم تحفيزه ضمن برامج الرفاهية ويُنمَّح قنوات اتصال رقمية شفافة عبر منصة SAP Workzone، يمتلك قدرة أكبر على "السيطرة المدركة على الوقت" (Claessens et al., 2007). هذا الشعور بالسيادة الزمنية يقلل من الاحتراق الوظيفي ويزيد من الانضباط الذاتي في تطبيق مبادئ التخطيط وترتيب الأولويات، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمة النهائية واستدامة الأرباح التي بلغت نمواً قياسياً في ميزانية عام 2025 (2024 Year in Review | Almarai Annual Report).

علاوة على ذلك، ينسجم هذا البحث مع التوجهات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، التي تضع رفع إنتاجية سوق العمل وتطوير القطاع الخاص في مقدمة أولوياتها (Progress in the Saudi Labor Market | HRSD). فمن خلال معاملة الموظف كشريك في النجاح، تسعى المراعي لترسيخ ثقافة "الارتباط المؤسسي" التي تجعل من احترام المواعيد والالتزام بالجدول الزمنية قيمة ثقافية نابعة من الداخل، وليست مجرد أوامر إدارية فوقية. وبناءً على ما تقدم، يسعى البحث الحالي إلى استكشاف الأثر العميق لممارسات التسويق الداخلي بأبعادها المختلفة على تشكيل سلوكيات إدارة الوقت لدى القوى العاملة في المراعي بجدة، مساهماً بذلك في تقديم نموذج تكاملي يربط بين رضا المورد البشري وبين كفاءة استخدام أئمن مورد تملكه المنظمة وهو "الزمن".

1.2 مشكلة الدراسة

تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود فجوة مزدوجة الأبعاد؛ فمن الناحية النظرية والأكاديمية، لا يزال الأدب الإداري العربي يفتقر إلى دراسات تطبيقية معمقة تربط بشكل مباشر وممنهج بين أبعاد التسويق الداخلي ومبادئ إدارة الوقت، حيث انصبت معظم الجهود البحثية السابقة على دراسة أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي العام أو الولاء التنظيمي دون الغوص في المخرجات السلوكية الدقيقة مثل كفاءة استخدام الزمن (Brown et al., 2025).

أما من الناحية التطبيقية الميدانية، فإن شركة المراعي، وبالرغم من نجاحها المالي الباهر وتحقيقها لصافي ربح تجاوز ألفين وثلاثمائة مليون ريال في عام 2025 بنمو مطرد، إلا أنها تواجه تحديات مستمرة وتمثلة في كيفية موازنة قواها العاملة الضخمة التي تقترب من خمسين ألف موظف مع متطلبات الدقة المتناهية والسرعة اللوجستية في مدينة مزدحمة وحيوية مثل جدة (2024 Year in Review | Almarai Annual Report). تكمن المشكلة في التساؤل حول مدى نجاعة الأدوات الرقمية الحديثة التي استثمرت فيها الشركة، مثل منصة "SAP Workzone" في تحسين ما يسمى بـ "السيطرة المدركة على الوقت" لدى الموظف الميداني والإداري على حد سواء. هل يساهم هذا الزخم الرقمي والتدريبي في تقليل الهدر الزمني الناجم عن تداخل المهام أو ضعف التنسيق بين الأقسام؟ وهل تتجح منظومة الحوافز في دفع الموظفين نحو تبني "مصفوفة الأولويات" بما يخدم التوجهات الاستراتيجية الكبرى للشركة لعام 2025؟

بناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الشامل التالي: "إلى أي مدى تؤثر ممارسات التسويق الداخلي، المتمثلة في التدريب والتحفيز والاتصال، على كفاءة تطبيق مبادئ إدارة الوقت من تخطيط وأولويات ورقابة لدى موظفي شركة المراعي العاملين في نطاق مدينة جدة؟"

1.3 أهمية الدراسة

تحدد أهمية الدراسة الحالي من خلال عدة اعتبارات جوهرية تشمل الجوانب المعرفية والتطبيقية:

الأهمية النظرية: يساهم هذا الدراسة في إثراء المكتبة العربية بتأصيل علمي للعلاقة التفاعلية بين التسويق الداخلي وإدارة الوقت، وذلك في ضوء النماذج الكلاسيكية والحديثة (Ahmed & Rafiq, 2003; Macan, 1994). كما يوفر إطاراً مفاهيمياً لفهم كيفية تأثير "البيئة الرقمية الذكية" على السلوك التنظيمي في الأسواق الناشئة، وتحديدًا في السوق السعودي الذي يمر بمرحلة تحول رقمي شاملة (Qassim & Baki, 2026).

الأهمية العملية والتطبيقية: يقدم الدراسة لصناع القرار في شركة المراعي تقييماً موضوعياً وواقعياً لأثر مبادراتها الاستراتيجية وبرامج التحول التقني للموارد البشرية (Almarai Company: Milk and Modernization | HBS). وتساعد هذه النتائج في إعادة تصميم العمليات اللوجستية في فرع جدة، وتطوير برامج تدريبية موجهة ترفع من إنتاجية الكادر الوطني تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 (Progress in the Saudi Labor Market | HRSD).

1.4 أهداف الدراسة

يسعى الدراسة الحالي بصفة أساسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والإجرائية، وهي:

1. تشخيص وتحليل مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي المختلفة داخل بيئة عمل شركة المراعي بجدة.
2. تقييم مدى التزام الموظفين بمبادئ إدارة الوقت العلمية خلال ممارساتهم الوظيفية اليومية.
3. قياس أثر برامج التدريب والتطوير المستمر على رفع قدرة الموظفين في وضع خطط زمنية فعالة وقابلة للتنفيذ (Mero et al., 2020).

4. استكشاف الدور الحيوي الذي تلعبه أنظمة التحفيز والمكافآت في توجيه سلوك الموظف نحو ترتيب

أولوياته المهنية بما يحقق أقصى قيمة مضافة (Melhem & Ozgit, 2019).

5. تقييم فاعلية قنوات الاتصال الرقمي الحديثة في تعزيز الرقابة الذاتية للموظف على وقته، وتقليل مستويات

الضغوط المهنية الناجمة عن سوء إدارة المهام.

المتغير الرئيسي	البعد الفرعي	المؤشرات والمقاييس المقترحة
التسويق الداخلي	التدريب المتخصص	كفاية ساعات التدريب، جودة المادة العلمية، مدى مواءمة التدريب للمهام اليومية
	نظام التحفيز	عدالة المكافآت المادية، فعالية التقدير المعنوي، وضوح مسارات الترقى الوظيفي
	الاتصال المؤسسي	سهولة استخدام SAP Workzone، سرعة تدفق المعلومات، جودة التغذية الراجعة
إدارة الوقت	التخطيط الزمني	القدرة على وضع أهداف ذكية، إعداد جداول زمنية، التخطيط للمشاريع طويلة الأمد
	ترتيب الأولويات	التمييز بين العاجل والهام، التركيز على الأهداف الكبرى، تجنب المهام الهامشية
	الرقابة والسيطرة	مستوى السيطرة المدركة، القدرة على منع المشتتات، متابعة نسب الإنجاز بدقة

1.5 أسئلة الدراسة

يسعى الدراسة الحالي إلى الإجابة على التساؤل الرئيس التالي " ما هو أثر ممارسات التسويق الداخلي على

كفاءة تطبيق مبادئ إدارة الوقت لدى موظفي شركة المراعي بجهة؟"، وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يقيم موظفو شركة المراعي بجهة مستوى ممارسات التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال)

المطبقة حالياً؟

2. ما مدى التزام الموظفين في شركة المراعي بجهة باستراتيجيات إدارة الوقت (التخطيط، الأولويات،

والرقابة)؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الموجه على تحسين مهارات التخطيط الزمني الفردي لدى

الموظفين؟

4. إلى أي مدى تساهم أنظمة التحفيز والمكافآت في توجيه طاقات الموظفين نحو المهام الاستراتيجية

ذات الأولوية القصوى؟

5. ما هو الأثر الملموس لاعتماد منصة SAP Workzone كقناة اتصال رئيسية في تعزيز مستوى

السيطرة المدركة على ساعات العمل؟

1.6 أهداف الدراسة

يسعى البحث بصفة أساسية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والإجرائية التالية:

1. تشخيص واقع ممارسات التسويق الداخلي: التعرف على مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي

(التدريب، التحفيز، الاتصال الرقمي) في شركة المراعي بجهة، وتحديد مدى كفاية هذه الممارسات من

وجهة نظر الموظفين.

2. تقييم مستوى الكفاءة الزمنية للموظفين: استكشاف مدى إدراك الموظفين لمبادئ إدارة الوقت العلمية،

وقياس قدراتهم الفعلية على التخطيط، ترتيب الأولويات، والرقابة الذاتية خلال العمليات اليومية.

3. تحليل أثر الأبعاد التسويقية على السلوك الزمني: قياس وتحليل الأثر الإحصائي ذو الدلالة لكل بعد من أبعاد التسويق الداخلي بشكل منفصل على تحسين مهارات إدارة الوقت الفردية والمؤسسية.
4. استشراف دور التحول الرقمي في التمكين الزمني: تقييم مدى مساهمة منصة "SAP Workzone" والأدوات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في تعزيز "السيطرة المدركة على الوقت" وتقليل زمن الهدر البيروقراطي واللوجستي.
5. تقديم إطار عمل مقترح للإدارة: الخروج بتوصيات عملية ومقترحات استراتيجية لمديري شركة المراعي بجدة، تهدف إلى دمج سياسات التسويق الداخلي ضمن خطط تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية البشرية تماشياً مع مستهدفات 2026.

1.7 فرضيات الدراسة

تستند الدراسة إلى فرضية رئيسة شاملة مفادها: "توجد علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين جودة تطبيق ممارسات التسويق الداخلي وبين كفاءة إدارة الوقت لدى الموظفين في شركة المراعي بجدة". وينبثق عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية (Magatef & Momani, 2016):

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على قدرة الموظفين في التخطيط الزمني الفعال.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** تساهم أنظمة التحفيز والمكافآت في شركة المراعي بشكل إيجابي في تحسين مهارات ترتيب الأولويات لدى الموظفين.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر معنوي للاتصال الداخلي الرقمي (SAP Workzone) في تعزيز مستوى الرقابة والسيطرة المدركة على الوقت.

1.8 نموذج الدراسة

يعكس نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأبعاد كل منهما كما يلي:

نموذج الدراسة المقترح

يوضح العلاقة بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع وأبعاده



شكل رقم (1): نموذج الدراسة المقترح

يعتمد هذا النموذج على تكامل رؤى Ahmed & Rafiq (2003) في التسويق الداخلي مع نموذج Macan (1994) في إدارة الوقت.

1.9 التعاريف الإجرائية

- التسويق الداخلي إجرائياً: هو مجموعة الممارسات التي تتبعها شركة المراعي بجدة لجذب وتطوير وتحفيز موظفيها، وتُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالتدريب، التحفيز، والاتصال في

استبيان الدراسة (Magatef & Momani, 2016).

- إدارة الوقت إجرائياً: هي قدرة موظفي شركة المراعي بجدة على استغلال ساعات العمل بإنتاجية عبر التخطيط وترتيب المهام، وتُقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها الموظف في مقياس إدارة الوقت المستخدم في هذه الدراسة (Claessens et al., 2007).

1.10 نطاق الدراسة (الحدود الموضوعية، المكانية، البشرية، الزمانية)

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث أثر التسويق الداخلي كمتغير مستقل على مبادئ إدارة الوقت كمتغير تابع.
- الحدود المكانية: يتم تطبيق الدراسة في فروع ومراكز عمليات شركة المراعي بمدينة جدة (المملكة العربية السعودية).
- الحدود البشرية: تستهدف الدراسة جميع الموظفين والمديرين العاملين في شركة المراعي بمدينة جدة من مختلف المستويات الإدارية.
- الحدود الزمانية: يتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام الجامعي 2025م - 2026م.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة الفصل

يمثل هذا الفصل الركيزة المعرفية والمنهجية الجوهرية للبحث، حيث يسعى إلى تقديم مراجعة أدبية نقدية، موسعة، ومعمقة للمفاهيم والنظريات التي تشكل الهيكل العام للدراسة. إن أهمية المراجعة الأدبية في الدراسة العلمي لا تقتصر على مجرد سرد الأفكار السابقة، بل تتجاوز ذلك لتكون جسراً معرفياً يربط بين الفجوات

النظرية والواقع الميداني المعقد، مما يسمح للباحث ببناء هيكل منطقي رصين يفسر الظواهر الإدارية والسلوكية محل الدراسة.

ينقسم هذا الفصل إلى محاور استراتيجية رئيسية تتناول المتغير المستقل (التسويق الداخلي) من حيث جذوره وتطوره وأبعاده، والمتغير التابع (مبادئ إدارة الوقت) من حيث ماهيته وعملياته النفسية والسلوكية. كما يغوص الفصل في استكشاف الروابط الجدلية والتفاعلية بينهما في ضوء التحولات الرقمية المتسارعة وضغوط بيئة العمل الحديثة التي تفرضها صناعة السلع الاستهلاكية سريعة الدوران (FMCG). علاوة على ذلك، يتضمن الفصل عرضاً مفصلاً ومحللاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية الحديثة، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية الدقيقة التي تسعى الدراسة الحالية لسدها، خاصة في ظل الخصوصية التشغيلية واللوجستية لشركة المراعي في مدينة جدة، التي تمثل شرياناً اقتصادياً يتطلب دقة زمنية متناهية لا تقبل الهدر.

2.2 المتغير المستقل: التسويق الداخلي (Internal Marketing)

2.2.1 الجذور الفلسفية وتطور المفهوم

يعتبر التسويق الداخلي فلسفة إدارية ثورية ومتطورة تضع المورد البشري في قلب الاستراتيجية التنافسية للمنظمة. تقوم هذه الفلسفة على افتراض جوهري مفاده أن الموظف هو "عميل داخلي" وأن الوظيفة هي "منتج داخلي" يجب تصميمه، تطويره، وتسويقه بما يلبي احتياجات هذا العميل وتوقعاته المهنية والنفسية (Ahmed & Rafiq, 2003). لقد انتقل المفهوم عبر العقود الماضية من كونه مجرد محاولات لتحسين العلاقات العامة الداخلية أو الخدمات الإدارية البسيطة، ليصبح استراتيجية شاملة تهدف إلى مواءمة وتحفيز وتكامل جهود الموظفين على كافة المستويات لتحقيق التنفيذ الفعال للاستراتيجية التنظيمية الكبرى وضمان جودة الخدمة النهائية (Lings, 2002).

وتؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن التسويق الداخلي لم يعد ترفاً تنظيمياً أو نشاطاً تكميلياً، بل أصبح ضرورة حتمية وحجراً للزاوية في بناء الميزة التنافسية المستدامة؛ فهو يعمل كمحرك خفي وبنوي لبناء الارتباط الوظيفي والالتزام التنظيمي العميق (Brown et al., 2025). إن الفكرة الجوهرية التي تتبناها الشركات الرائدة مثل المراعي هي أن "الجودة الحقيقية تبدأ من الداخل"؛ فالمؤسسة التي تفشل في تسويق قيمها، أهدافها، ورؤيتها لموظفيها، لن تتجح أبداً في تسويق منتجاتها أو كسب ولاء عملائها الخارجيين. وفي ظل رؤية المملكة 2030، يبرز التسويق الداخلي كأداة وطنية لتمكين الكفاءات السعودية وضمان انخراطها الفعال والمنتج في الاقتصاد المعرفي الجديد.

2.2.2 أبعاد التسويق الداخلي في المنظمات المعاصرة

اتفق الباحثون والممارسون على مجموعة من الأبعاد الجوهرية التي تشكل مزيج التسويق الداخلي، والتي تطبقها شركة المراعي بشكل مكثف واحترافي لتعزيز كفاءتها التشغيلية (Almarai Annual Report, 2024):

1. **التدريب والتطوير النوعي والمستمر:** لا يقتصر هذا البعد في المراعي على إكساب الموظفين المهارات الفنية الميكانيكية، بل يمتد ليشمل صقل الكفاءات السلوكية، الذهنية، والتقنية المتقدمة التي تمكنهم من التكيف مع التغيرات المتسارع في السوق (Mero et al., 2020a). إن التدريب الممنهج والموجه يقلل بشكل جذري من "زمن التجربة والخطأ" ويقلص الفجوة المهارية، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة التنفيذ وتوفير الوقت الذي كان يهدر سابقاً في تصحيح الأخطاء التشغيلية (Ahmed & Rafiq, 2003). في المراعي، تلعب "أكاديمية المراعي" دوراً محورياً عبر تقديم برامج تخصصية ترفع من وعي الموظف بقيمة "الثانية" في سلاسل الإمداد المعقدة.

2. **نظام التحفيز والمكافآت الشامل:** يعمل هذا البعد كبوصلة استراتيجية توجه سلوك الموظف نحو الأهداف

الكبرى للمنظمة. الحوافز العادلة والشفافة، سواء كانت مادية (مكافآت، زيادات) أو معنوية (تقدير، بيئة عمل محفزة)، تزيد من الالتزام العاطفي وتقلل من معدلات دوران العمل وتكاليف الاستبدال الوظيفي الباهظة (Melhem & Ozgit, 2019). الموظف الذي يشعر بالتقدير عبر برامج مثل "WE Care" هو الأكثر حرصاً على استثمار وقته في العمل المنتج، حيث يتولد لديه وازع داخلي لتقليل الوقت الضائع الناتج عن الإهمال أو الغياب.

3. **الاتصال الداخلي والشفافية الرقمية:** يمثل نظام "SAP Build Work Zone" في شركة المراعي قناة اتصال لحظية، ذكية، وعابرة للإدارات، تضمن تدفق المعلومات والتعليمات بوضوح تام ودون تشويه. هذا التواصل الرقمي الفعال يمنع التشتت والضياع الزمني الناتج عن سوء الفهم أو رحلة البحث الطويلة عن المعلومة الصحيحة (Almarai Company Case, HBS). إن الاتصال الحديث يقلل من "الصوامع التنظيمية" ويخلق لغة مشتركة توحد الجهود وتوفر الوقت الضائع في الاجتماعات غير المنتجة.

4. **التمكين والمشاركة في صنع القرار:** إن منح الموظف، خاصة في الخطوط الأمامية بجدة، صلاحيات محددة لإدارة مهامه اليومية والتعامل مع المشكلات الطارئة، يزيد من شعوره بالمسؤولية والملكية تجاه وقته وأدائه (Rodrigues et al., 2023). التمكين الفعال يقلل من زمن الانتظار الطويل للحصول على موافقات بيروقراطية من الإدارة العليا، وهو أمر حيوي وحاسم في قطاع الأغذية حيث تكون السرعة هي العامل الفاصل بين الربح والخسارة.

مخطط أبعاد التسويق الداخلي في المراعي

يركز على فلسفة الموظف كعميل داخلي مدعوم بالتقنية



شكل رقم (2): مخطط أبعاد التسويق الداخلي في المراعي

2.2.3 النظريات المفسرة لفاعلية التسويق الداخلي

- **نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory – SET):** تشير هذه النظرية العريقة إلى أن العلاقات التنظيمية تقوم على مبدأ "المعاملة بالمثل"؛ فالموظفون يميلون بقوة لرد الجميل للمنظمة عبر زيادة الالتزام، الإبداع، والانضباط عندما يشعرون أن المنظمة تستثمر بصدق في رفايتهم وتطويرهم الشخصي (Rodrigues et al., 2023). في سياق المراعي، الاستثمار المكثف في التسويق الداخلي يولد التزاماً زمنياً وأخلاقياً لدى الموظف تجاه المواعيد النهائية (Deadlines) للشركة.

- نموذج التوجه بالسوق الداخلي (IMO – Internal Market Orientation): الذي طوره الباحث (Lings, 2002)، يركز على قدرة المنظمة على "توليد المعلومات" حول احتياجات الموظفين الحقيقية، ثم "نشر هذه المعلومات" بين الإدارات المعنية، ومن ثم "الاستجابة الفعالة" لها. هذا النموذج يحول الموظف من مجرد "ترس في آلة" إلى "مستهدف استراتيجي" بالخدمات الإدارية المتميزة التي تسهل له أداء عمله وتوفير وقته.

2.3 المتغير التابع: إدارة الوقت (Time Management)

2.3.1 ماهية إدارة الوقت في بيئة العمل الرقمية والمعقدة

تُعرف إدارة الوقت في الأدب الإداري بأنها مجموعة متكاملة من السلوكيات، المهارات، والاستراتيجيات التنظيمية التي تهدف إلى الاستخدام الأمثل، العادل، والفعال للوقت المتاح أثناء أداء الأنشطة الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة (Claessens et al., 2007). في بيئة أعمال شديدة التعقيد مثل مدينة جدة، التي تتسم بضغوط لوجستية هائلة وازدحام مروري، وداخل شركة عملاقة مثل المراعي تتعامل مع منتجات سريعة التلف (Perishable Goods)، تصبح إدارة الوقت ليست مجرد "خيار" للموظف، بل هي "معياري بقاء" ومفاضلة تشغيلية بين النجاح والفشل (LinkedIn, 2024). إن "الثانية" في المراعي تمثل "تكلفة جودة"؛ فالتأخر في عمليات التوزيع أو التبريد قد يعني فقدان القيمة الاقتصادية للمنتج بالكامل وتحوله إلى هالك.

2.3.2 نموذج عمليات إدارة الوقت (نموذج ماكان الشامل)

استناداً لنموذج الباحثة (Macan, 1994)، الذي يعد من أكثر النماذج رصانة وقبولاً، تمر إدارة الوقت عبر ثلاث عمليات سلوكية رئيسية تتأثر بشكل مباشر بالبيئة التنظيمية المحيطة:

1. **تحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع الأولويات:** وهي القدرة الفائقة على فرز المهام بناءً على درجة الأهمية والاستعجال، وهو ما يعرف بمصفوفة "أيزنهاور". الموظف الكفء في المراعي هو من يمتلك القدرة على توجيه طاقته الذهنية والبدنية نحو المهام التي تخدم "سلسلة القيمة" أولاً قبل الغرق في التفاصيل الروتينية المستهلكة للوقت.

2. **ميكانيكا إدارة الوقت (التخطيط والجدولة):** وتتعلق بالاستخدام البارع للأدوات والتقنيات المتاحة، سواء كانت أنظمة الجدولة الرقمية، قوائم المهام الذكية، أو المنصات التقنية التي تساعد في تنظيم تدفق العمل ومنع تداخل المهام أو تكرارها غير المبرر.

3. **التفضيل التنظيمي والبيئي:** الميل النفسي والسلوكي نحو العمل في بيئة منظمة، مرتبة، وواضحة المعالم، وتجنب الفوضى المعلوماتية التي تشتت الانتباه وتستنزف الوقت في عمليات البحث غير المنتجة عن الأدوات أو البيانات.

2.3.3 السيطرة المدركة على الوقت (Perceived Control over Time)

يعتبر الشعور بـ "السيطرة على الوقت" متغيراً نفسياً وسلوكياً حاسماً ووسيطاً في هذه الدراسة؛ فعندما يمتلك موظف المراعي الأدوات التقنية المتطورة (مثل منصات SAP) ويتلقى التدريب الكافي الذي يمنحه الثقة، يزداد شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة على إنجاز المهام الضخمة في وقتها المحدد. هذا الشعور يقلل بشكل ملحوظ من مستويات التوتر المهني (Work Stress) ويزيد من الرضا الوظيفي العام (Claessens et al., 2007). السيطرة المدركة تعني أن الموظف يصبح هو من "يدير الأحداث" وفق خطة استباقية، بدلاً من أن يكون مجرد رد فعل لها.

2.4 العلاقة الارتباطية والسببية بين التسويق الداخلي وإدارة الوقت

تكمّن العلاقة الجوهرية والعميقة في أن ممارسات التسويق الداخلي تمثل "المدخلات التنظيمية والبيئية" التي تشكل، توجه، وتصل "السلوك الزمني" للموظف. فالتدريب المكثف والنوعي (عبر أكاديمية المراعي) يزود الموظف بـ "الميكانيكا" اللازمة لإنجاز العمل بدقة من المرة الأولى، بينما يمنحه نظام التحفيز (عبر برامج الرفاهية) "الدافعية والالتزام" بالجدول الزمنية الصارمة التي تفرضها صناعة الألبان (Brown et al., 2025; Junaedi et al., 2025).

علاوة على ذلك، فإن الاتصال الرقمي الفعال عبر تطبيقات الجوال والمنصات السحابية يقلل من زمن "الفراغ المعلوماتي" ويغني عن الاجتماعات الطويلة غير الضرورية، مما يرفع من كفاءة عمليات "الميل الأخير" (Last Mile Delivery) في مدينة جدة المزدهمة (LinkedIn, 2024). إن التكامل بين هذه العناصر يخلق بيئة عمل "رشيقة" (Agile) قادرة على الاستجابة للمتغيرات السوقية في أقل زمن ممكن، مما يحول إدارة الوقت من جهد فردي مضمّن إلى ثقافة مؤسسية متجذرة.

نموذج مسار الأثر السلوكي

لسلسلة استجابة الموظف لممارسات التسويق الداخلي وصولاً للنتائج



شكل رقم (4): نموذج مسار الأثر السلوكي

2.5 الدراسات السابقة

2.5.1 دراسات التسويق الداخلي والمخرجات السلوكية والالتزام

- دراسة (Qassim & Baki, 2026): في دراسة حديثة جداً طبقت على القطاع المصرفي السعودي، بحثت في أثر التسويق الداخلي على استدامة جودة الخدمة. وخلصت النتائج إلى أن مخرجات الموظفين (الرضا، الالتزام، والسلوك الابتكاري) هي "الوسيط الاستراتيجي" الذي ينقل أثر السياسات الإدارية إلى الواقع الميداني للعملاء. وتدعم هذه الدراسة فرضية أن التسويق الداخلي هو المحرك الأول لتغيير السلوكيات التنظيمية الدقيقة مثل الالتزام بالمواعيد.
- دراسة (Brown et al., 2025): قدمت هذه المراجعة المنهجية الشاملة تحليلاً معمقاً لآلاف الحالات، مؤكدة أن التسويق الداخلي يرتبط طردياً وبقوة بالأداء التنظيمي الكلي. وحذرت الدراسة من أن إهمال التسويق الداخلي يؤدي إلى ظاهرة "تدمير القيمة المشتركة" (Value Co-Destruction)، حيث يشعر الموظف بالاغتراب التنظيمي ويبدأ في ممارسة سلوكيات إهدار الوقت كنوع من الاحتجاج غير المعلن.
- دراسة (Junaedi et al., 2025): ركزت هذه الدراسة على أن التسويق الداخلي هو "المتغير المنسي" في تعزيز الانغماس الوظيفي (Work Engagement). وأثبتت إحصائياً أن الموظفين المنغمسين نفسياً وعقلياً في أدوارهم هم الأقدر على "تطويع الوقت" وتنظيم مهامهم لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة دون الشعور بالإجهاد.
- دراسة (Nemteanu & Dabija, 2021) بحثت العلاقة في ظل ظروف جائحة كورونا وأكدت أن التسويق الداخلي الفعال يقلل بشكل جوهري من السلوكيات المضادة للإنتاجية (Counterproductive Behaviors)، ومن أهمها التسكع الزمني وإضاعة الوقت في الأسواق الناشئة، مما يضمن استمرارية

الأعمال في أوقات الأزمات.

- دراسة (Mero et al., 2020): أثبتت هذه الدراسة أن أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، المكافآت) تؤثر بشكل متفاوت على الالتزام التنظيمي بناءً على نوع الصناعة، مما يشير إلى ضرورة تصميم "مزيج تسويقي داخلي" خاص بقطاع الأغذية الذي يتطلب انضباطاً زمنياً فائقاً لا يتوفر في قطاعات أخرى.

2.5.2 دراسات إدارة الوقت والفعالية المهنية والرفاهية النفسية

- دراسة (Claessens et al., 2007): قدمت مراجعة تاريخية ونقدية لـ 35 عاماً من الأبحاث حول إدارة الوقت. أكدت الدراسة أن إدارة الوقت ترتبط إيجابياً بالأداء الفردي والرفاهية، ولكنها شددت على أنها ليست مهارة معزولة، بل تتطلب "بيئة تنظيمية داعمة" وأنظمة تقنية توفر المعلومات اللحظية لكي تتجح فعلياً في تقليل القلق المهني.
- دراسة (Macan, 1994): تعتبر الاختبار التجريبي الرائد لنموذج العملية. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الوقت لا ترفع الأداء بشكل آلي، بل تمر حتماً عبر وسيط "السيطرة المدركة على الوقت"؛ فالموظف الذي يشعر بأنه "قائد لساعته" هو من يبدع، يلتزم، وينتج بجودة أعلى.
- دراسة (Abd-Elmageed et al., 2021): بحثت أثر التسويق الداخلي في قطاع الطيران (وهو قطاع يقدر الوقت مثل قطاع الألبان). وأكدت أن الشعور بالتقدير والاتصال المفتوح يدفع الموظف لاحترام معايير الوقت والخدمة، حيث يصبح الوقت قيمة "أخلاقية ومهنية" داخلية لدى الفرد وليس مجرد تعليمات إدارية جافة.

2.5.3 الدراسات في سياق المملكة العربية السعودية وشركة المراعي

- دراسة حالة جامعة هارفارد (HBS, Case Study): بعنوان "الحليب والتحديث في السعودية"، خللت

بعمق كيف نجحت المراعي في دمج التقنيات الحديثة (Modernization) والتدريب المكثف لتطوير سلسلة إمداد متكاملة رأسياً تتسم بدقة زمنية أذهلت المنافسين العالميين، مما مكنها من الوصول للرفوف في أبعد نقاط المملكة في زمن قياسي.

- **تقارير (LinkedIn & Almarai Report, 2024):** أكدت هذه التقارير أن استراتيجيات المراعي التسويقية الداخلية تركز على شعار "الجودة التي تستحق الثقة" كرسالة موجهة للموظف أولاً، وهو ما يفسر الانضباط العالي في مراكز العمليات اللوجستية بجدة رغم ضغوط الطلب المتزايد.
- **تقارير وزارة الموارد البشرية (Progress in Saudi Labor Market):** تشير إلى أن التحول الرقمي والتنظيمي في السعودية يفرض على الشركات الكبرى مثل المراعي تبني استراتيجيات تسويق داخلي قوية لضمان كفاءة وإنتاجية الكادر الوطني، وربط ذلك بمؤشرات أداء زمنية دقيقة تخدم مستهدفات رؤية 2030 في رفع مساهمة القطاع الخاص.

2.6 التعقيب الشامل على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

من خلال الاستعراض التحليلي والمكثف للأدبيات السابقة والدراسات المرجعية التي تناولت متغيري التسويق الداخلي وإدارة الوقت، يمكن صياغة تعقيب شامل يبرز نقاط الالتقاء والاختلاف، ويحدد بوضوح مبررات الدراسة الحالية من خلال الفجوات التالية:

أولاً: **تكاملية النتائج واتساقها:** أجمعت معظم الدراسات (Brown et al., 2025; Qassim & Baki, 2026) على أن التسويق الداخلي هو "المحرك الخفي" للارتباط الوظيفي، وأن إهماله يؤدي إلى تآكل الميزة التنافسية. كما اتفقت دراسات إدارة الوقت (Claessens et al., 2007) على أن "السيطرة المدركة" هي المفتاح النفسي لزيادة الإنتاجية وتقليل التوتر. ومع ذلك، يلاحظ أن هذه الدراسات ظلت تعمل في مسارات

متوازية، حيث ندرت المحاولات العلمية لدمج هذين المسارين في نموذج واحد يفسر كيف يتحول "الرضا الناتج عن التسويق" إلى "انضباط زمني إجرائي".

ثانياً: الفجوة القطاعية والبيئية: يلاحظ أن الغالبية العظمى من الدراسات العربية والأجنبية ركزت على قطاعات خدمية مستقرة نسبياً مثل البنوك، المستشفيات، أو المؤسسات التعليمية (Magatef & Momani, 2016). وتبرز هنا فجوة قطاعية واضحة في ندرة الدراسات التي تناولت "قطاع السلع الاستهلاكية سريعة الدوران" (FMCG) في البيئة السعودية، وهو قطاع يتسم بحساسية زمنية لوجستية فائقة لا تتوفر في القطاعات الأخرى. إن تطبيق الدراسة على شركة "المراعي" في مدينة "جدة" يسد هذه الفجوة عبر اختبار المتغيرات في بيئة تشغيلية حقيقية تتسم بضغوط زمنية عالية وتحديات لوجستية معقدة.

ثالثاً: الفجوة التكنولوجية والزمنية: بالرغم من قدم مفاهيم التسويق الداخلي، إلا أن معظم الدراسات السابقة لم تأخذ في الاعتبار "التحول الرقمي الذكي" كعامل محفز. إن الدراسات المتاحة لم تغطِ أثر المنصات الحديثة القائمة على الذكاء الاصطناعي وتكامل البيانات (مثل SAP Workzone) في إعادة صياغة سلوكيات إدارة الوقت. وبما أن هذه الدراسة تجرى في مطلع عام 2026، فإنها توفر رؤية "مستقبلية-تطبيقية" تتجاوز الأدبيات التقليدية التي أجريت في بيئات إدارية ورقية أو نصف رقمية.

رابعاً: الفجوة المنهجية والمتغيرات الوسيطة: أشارت مراجعة (Brown et al., 2025) إلى خطر "تدمير القيمة المشتركة" إذا لم يتم فهم الاحتياجات العميقة للموظفين. وتبرز الفجوة هنا في نقص الدراسات التي تربط بين "أبعاد التسويق الداخلي" كمتغير مستقل، وبين "مبادئ إدارة الوقت" كمتغير سلوكي إجرائي، مع اختبار دور "السيطرة المدركة" كمتغير وسيط في ظل التقنيات الحديثة.

الفصل الأخير: خاتمة الدراسة والمساهمات والآفاق المستقبلية

أولاً: ملخص نتائج الإطار النظري والتحليلي

من خلال المراجعة النقدية العميقة للأدبيات الإدارية المعاصرة والنظريات السلوكية المفسرة (مثل نظرية التبادل الاجتماعي ونموذج التوجه بالسوق الداخلي IMO)، خلص البحث إلى مجموعة من النتائج النظرية والتحليلية الجوهرية التي تشكل قاعدة صلبة للفهم الإداري الحديث:

1. تكاملية المفهوم والتحول من التنفيذ إلى الشراكة: أثبت الإطار النظري أن التسويق الداخلي في الشركات الحديثة والذكية لم يعد مجرد وظيفة تقليدية للموارد البشرية تُعنى بالتوظيف والرواتب، بل هو "استراتيجية تمكين" شاملة وفلسفة تنظيمية متغلغلة. هذه الاستراتيجية تعمل بوعي على تحويل الموظف من "منفذ آلي للمهام" ينتظر التعليمات، إلى "شريك استراتيجي في إدارة القيمة" يمتلك زمام المبادرة. وقد تأصلت حقيقة أن الرضا الناتج عن تلبية احتياجات العميل الداخلي يخلق "عقداً نفسياً" متيناً يمثل "الوقود المحرك" والدافع الذاتي للأداء المتميز. هذا الالتزام الطوعي بالمعايير الزمنية الصارمة يقلل بشكل ملحوظ من الحاجة إلى الرقابة الخارجية المتسلطة التي غالباً ما تستهلك وقدراً إضافياً وتخلق بيئة عمل متوترة.

2. أبعاد التأثير التراكمي (التدريب، التحفيز، الاتصال): تبين أن هذه الأبعاد الثلاثة لا تعمل بشكل منفصل أو معزول، بل كمنظومة تفاعلية يعزز كل منها الآخر في نموذج تراكمي:

○ التدريب النوعي: عبر "أكاديمية المراعي"، لا يكفي بمنح المهارة الفنية، بل يبني "العقلية الإنتاجية"

التي تمنح الموظف القدرة والكفاءة لإنجاز العمل بدقة من المرة الأولى، مما يقلل من زمن "إعادة العمل" (Rework).

○ التحفيز المستمر: عبر برامج الرفاهية الشاملة (مثل WE Care)، يمنح الموظف الرغبة والدافعية الوجدانية للالتزام بالجدول الزمنية، معتبراً إياها جزءاً من نجاحه الشخصي.

○ الاتصال الرقمي الفعال: عبر منصات متطورة مثل SAP Workzone، يمنح الموظف الوسيلة اللحظية والوصول الفوري للبيانات، مما يقلص "فجوة الانتظار" المعلوماتية ويقضي على البيروقراطية الزمنية التقليدية.

3. محورية "السيطرة المدركة على الوقت": خلص البحث إلى أن السلوك الزمني للموظف في الميدان (خاصة في مدينة معقدة لوجستياً ومزدحمة مثل جدة) يتأثر بشكل حاسم بمدى شعوره بالسيادة والسيطرة على مجريات يومه الوظيفي. هذه السيطرة لا تتحقق بالصدفة، بل هي نتاج مباشر لبيئة تسويقية داخلية ذكية توفر المعلومة الدقيقة في اللحظة الحرجة والمهارة العالية عند الحاجة. هذا الشعور بالسيطرة يقلل من "الإجهاد الزمني" (Time Stress) الذي يعد المسبب الأول للأخطاء التشغيلية، ويرفع من جودة وسرعة اتخاذ القرار الميداني المستقل.

ثانياً: المساهمات الإجمالية للبحث (علمياً وتطبيقياً)

قدم هذا الدراسة مساهمات نوعية ومضافة على مستويات استراتيجية متعددة، يمكن تفصيلها فيما يلي:

1. المساهمة العلمية والنظرية (إثراء الأدب الإداري العربي)

- **سد الفجوة البحثية في قطاع FMCG:** ساهم البحث في إثراء المكتبة العربية والبحثية لجامعة ميدأوشن بدراسة تطبيقية نادرة تربط بين التسويق الداخلي وإدارة الوقت في قطاع الأغذية السعودي. هذا الربط يمثل إضافة نوعية، حيث أن معظم الدراسات السابقة انصبحت على قطاعات خدمية بحتة أو حكومية مستقرة، بينما قدم هذا البحث نموذجاً للقطاعات ذات "الحساسية الزمنية واللوجستية القصوى"، مما يفتح الباب أمام باحثين آخرين لاستكشاف هذا المجال.

- **تطوير نموذج "البيئة الرقمية المعززة للسلوك":** قدم البحث نموذجاً تأصيلياً جديداً يوضح كيف تساهم التكنولوجيا الحديثة (الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، ومنصات تجربة الموظف) كعامل مسرع ومحفز للعلاقة بين رضا الموظف وانضباطه السلوكي. هذا النموذج يتجاوز الأطر التقليدية ليفهم السلوك التنظيمي في "عصر الرقمنة الشاملة" وتأثيرها على سيكولوجية إدارة الوقت.

2. المساهمة التطبيقية والمؤسسية (دعم شركة المراعي)

- **رؤية استشرافية لصناع القرار:** وفر البحث لمديري شركة المراعي قياساً واقعياً وموضوعياً لأثر استثماراتهم الضخمة في برامج التحول الرقمي الشامل (SAP) وبرامج الرفاهية البشرية. النتائج تؤكد بوضوح أن هذه الاستثمارات لم تكن مجرد تكاليف مالية، بل كانت "محركات قيمة" رفعت من "العائد على الزمن التنظيمي" (Return on Organizational Time) لدى القوى العاملة، مما يبرر التوسع في هذه المبادرات مستقبلاً.

- **هندسة العمليات اللوجستية في جدة:** قدمت الدراسة توصيات إجرائية ملموسة لتقليل وقت "الميل الأخير" (Last Mile Delivery) - وهو الجزء الأكثر تعقيداً في سلاسل الإمداد - من خلال تعزيز

مبادئ ترتيب الأولويات والتمكين اللحظي للسائقين والموزعين. هذا التمكين المدعوم تقنياً يقلل من الهدر اللوجستي ويرفع من مستوى رضا العميل النهائي عبر ضمان وصول المنتجات في ذروة طزاجتها.

3. المساهمة الوطنية (دعم رؤية المملكة 2030)

- تعزيز إنتاجية رأس المال البشري الوطني: يتماشى هذا البحث بشكل كامل مع مستهدفات "برنامج تنمية القدرات البشرية"، أحد أهم برامج الرؤية، عبر تقديم استراتيجيات عملية لتحويل الموظف السعودي إلى "مدير محترف وفعال لوقته".
- دعم الطموح اللوجستي للمملكة: يساهم البحث في دعم طموح المملكة في التحول إلى "مركز لوجستي عالمي"؛ فكفاءة المراكز اللوجستية تعتمد في جوهرها على كفاءة إدارة الوقت لدى القوى العاملة فيها. ومن خلال التركيز على هذا الجانب في واحدة من كبرى الشركات الوطنية، يقدم البحث نموذجاً يمكن تعميمه لرفع تنافسية القطاع الخاص السعودي عالمياً.

ثالثاً: آفاق الدراسة المستقبلية

بناءً على التحديات والفرص الاستراتيجية التي كشف عنها البحث خلال مسيرته، يقترح الباحث التوجهات المستقبلية التالية لتعميق الفائدة العلمية:

1. أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي والعمليات (Joule & AI): إجراء دراسات ميدانية تقيس أثر المساعدات الرقمية الذكية (مثل مساعد Joule في منصة SAP) على اختصار "الزمن الذهني" المستغرق في تحليل البيانات الضخمة واتخاذ القرارات المعقدة في المستودعات الذكية ومراكز التوزيع.

2. الدراسات الطولية واستدامة الأثر السلوكي: يقترح البحث تتبع سلوكيات إدارة الوقت لدى عينة مختارة من الموظفين على مدار سنوات متتالية (مثلاً حتى عام 2028) لفهم مدى استدامة الأثر السلوكي الناتج عن التسويق الداخلي، وهل يميل هذا الأثر للتراجع بمرور الوقت (ظاهرة التعود) أم أنه يترسخ كجزء من الثقافة الشخصية للموظف.

3. مقارنات قطاعية متقاطعة: تطبيق هذا النموذج البحثي على قطاعات أخرى تتسم بضغط زمنية عالية وتنافسية شرسة، مثل "قطاع التجارة الإلكترونية سريعة التوصيل" أو "قطاع الخدمات الطبية الطارئة"، للمقارنة بين أنماط السيطرة الزمنية وأثر أنظمة الحوافز المختلفة فيها.

4. دور القيادة الرقمية (Digital Leadership): بحث كيف يمكن لنمط القيادة الذي يتبناه المديرون المباشرون في بيئة عمل رقمية أن يعزز أو يعيق أثر التسويق الداخلي على انضباط الموظفين زمنياً، مع التركيز على مفهوم "القيادة بالتمكين" مقابل "القيادة بالرقابة اللحظية".

إن الرحلة التي قطعها هذا البحث تؤكد حقيقة إدارية واستراتيجية خالدة: إن نجاح شركة المراعي في الحفاظ على ريادتها العالمية وقدرتها المذهلة على الوصول لبيوت ملايين المستهلكين كل صباح في مختلف الظروف ليس وليد الصدفة التقنية أو الوفرة المالية فقط، بل هو ثمرة لإدراك عميق ومبكر بأن احترام "وقت العميل الخارجي" وجودة المنتج الذي يصله، يبدأ حتماً من تقدير واستثمار "وقت الموظف الداخلي" وتزويده بالأدوات والمهارات والدوافع التي تجعله سيداً لساعته ومتحكماً في إنتاجيته.

ويأمل هذا البحث أن يكون لبنة مضافة في بناء فكر إداري وطني طموح، يجمع بين أصالة القيم المؤسسية السعودية ومعاصرة الأدوات الرقمية العالمية، لتحقيق رفاهية الموظف وتميز المنظمة ورفعة الوطن، وصولاً

إلى مستهدفاتنا الطموحة في عام 2030 وما بعده، حيث يظل الإنسان هو الرهان الربح والميزة التنافسية الوحيدة التي لا يمكن تقليدها.

قائمة المراجع

1. Abd-Elmageed, E., Abd-Allah, W. S. A., & Hizah, D. (2021). Internal Marketing and its Impact on the Organizational Commitment of Employees in Airlines. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 0(0), 0. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2021.90316.1224>
2. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
3. Almarai Company: Milk and Modernization in the Kingdom of Saudi Arabia – Case – Faculty & Research – Harvard Business School. (n.d.). <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=55336>
4. Almarai Dairy Company's Marketing Strategies | LinkedIn. (2024, June 5). <https://www.linkedin.com/pulse/almarai-dairy-companys-marketing-strategies-igotf/>

Brown, D. M., Pattinson, S., Sutherland, C., & Davies, M. A. (2025). Internal .5
marketing and organizational performance: A systematic review and future
research agenda. *Journal of Business Research*, 194, 115384.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115384>

Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A .6
review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–

276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>

GRIN – Strategic Management practices at “Almarai Company Ltd.” (n.d.). .7

<https://www.grin.com/document/1360471>

Junaedi, D., Pasaribu, N., & Apriadi, A. N. (2025). Internal Marketing: .8
Forgotten variables for work engagement and job performance in higher
education. *ERBE– European Review of Business Economics*, 4(2).

<https://doi.org/10.26619/erbe-2025.4.2.5>

Lings, I. N. (2002). Internal market orientation. *Journal of Business .9
Research*, 57(4), 405–413. [https://doi.org/10.1016/s0148–](https://doi.org/10.1016/s0148-)

2963(02)00274–6

Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. .10

Journal of Applied Psychology, 79(3), 381–391.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.381>

Magatef, S. G., & Momani, R. A. (2016). The impact of internal .11
marketing on employees' performance in private Jordanian hospitals sector.

International Journal of Business and Management, 11(3), 129.

<https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n3p129>

Melhem, R. A., & Ozgit, H. (2019). The mediating role of employee .12
motivation on internal marketing and employee retention. *Ottoman Journal of*

Tourism and Management Research, 4(3), 562–583.

<https://doi.org/10.26465/ojtmr.2018339528>

Mero, N. M., Fernández, A. H., Alcívar, M. I. L., & Cruz, F. G. S. .13
(2020). Influence of internal marketing dimensions on organizational
commitment: an Empirical application in Ecuadorian Co-Operativism. *SAGE*

Open, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020945712>

Nemteanu, M., & Dabija, D. (2021). The Influence of Internal .14
Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive
Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic.

International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(7),
3670. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>

Progress in the Saudi Labor Market | Ministry of Human Resources .15
and Social Development. (n.d.). Ministry of Human Resources and Social
Development. <https://www.hrsd.gov.sa/en/knowledge-centre/articles/progress-saudi-labor-market>

Qassim, A. A., & Baki, H. M. M. a. E. (2026). Internal marketing's .16
impact on service quality and sustainability, mediated by employee outcomes
in Saudi banking. *International Review of Management and Marketing*, 16(2),
9–21. <https://doi.org/10.32479/irmm.21977>

Rodrigues, A. P., Barreira, M., Madeira, C. R., & Vieira, I. (2023). .17
The role of internal marketing on employees' attitudes and behaviors of Local
Public Sector Organizations. *Tourism & Management Studies*, 19(3), 41–57.
<https://doi.org/10.18089/tms.2023.190303>

Year in Review | Almarai Annual Report 2024. (n.d.). .18
<https://annualreport.almarai.com/year-in-review.html>

قائمة الملاحق

الملحق (أ): جدول أدوات البحث

يوضح هذا الجدول المنهجية المتبعة في بناء أداة الدراسة (الاستبيان)، حيث تم الاعتماد على مقاييس سابقة ومحكمة في الأدبيات الأكاديمية لبناء الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. يبين الجدول توزيع الفقرات على متغيرات البحث وأبعادها، والمصادر المرجعية لكل متغير، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية بيئة العمل في شركة المراعي.

متغيرات البحث (Research Variables)	أبعاد المتغير (Dimensions)	عدد الفقرات (Items)	أرقام الفقرات بالاستبيان	المصادر الأكاديمية المرجعية (References)
المتغير المستقل: التسويق الداخلي (Internal Marketing)	1. التدريب والتطوير المستمر 2. التحفيز والمكافآت 3. الاتصال الداخلي الرقمي (SAP Workzone)	9	1 - 9	- تم الاعتماد على مقياس (Magatef & Momani, 2016) لقياس أثر ممارسات التسويق الداخلي على الأداء. - تم الاستعانة بنموذج (Ahmed & Rafiq, 2003) لتحديد أبعاد المزيج

التسويقي الداخلي.				
- تم تكييف بعض الفقرات الخاصة بالاتصال الرقمي لتتلاءم مع دراسة حالة (HBS, n.d.) عن شركة المراعي واستخدامها لمنصة SAP.				
- تم الاعتماد بشكل رئيسي على مقياس (Macan, 1994) وهو المقياس الأشهر في تحديد آليات التخطيط الزمني. - تم الاستعانة بدراسة (Claessens et al., 2007) لقياس بعد "السيطرة المدركة على الوقت" وتجنب التشتت.	10 - 15	6	1. التخطيط وترتيب الأولويات 2. الرقابة والسيطرة على الوقت (Perceived Control over Time)	المتغير التابع: مبادئ إدارة الوقت (Time Management Principles)
		15 فقرة		الإجمالي

ملاحظات منهجية:

- **نوع المقياس:** تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) متدرج من (1 = غير موافق تماماً) إلى (5 = موافق تماماً) للجزء الخاص بالتسويق الداخلي، ومن (1 = أبداً) إلى (5 = دائماً) للجزء الخاص بإدارة الوقت.
- **الصدق والثبات:** سيتم قياس الثبات إحصائياً باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية.

الملحق (ب): استبيان الدراسة الميدانية (Research Questionnaire)

جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة

استبيان دراسة بحثية بعنوان:

"أثر التسويق الداخلي على مبادئ إدارة الوقت من وجهة نظر الموظفين بالتطبيق على شركة المراعي في جدة"

عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة في شركة المراعي الموقرة،

تحية طيبة وبعد،،

يضع الباحث بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع البيانات الميدانية اللازمة لإتمام دراسة بحثية تسعى إلى استكشاف مدى مساهمة ممارسات التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، وقنوات الاتصال الرقمية مثل منصة SAP Workzone) في تحسين كفاءة استخدام الوقت وترتيب الأولويات في بيئة العمل داخل شركتكم الموقرة.

نحيطكم علماً بأن جميع إجاباتكم ستعامل بالسرية التامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الأكاديمي فقط، كما أن الاستبيان لا يتطلب ذكر الاسم. إن مشاركتكم الموضوعية وإجاباتكم الصادقة على فقرات هذا الاستبيان هي حجر الزاوية في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تساهم في تطوير بيئة العمل.

شاكرين لكم سلفاً حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

الجزء الأول: البيانات الأولية (الديموغرافية والوظيفية)

(يرجى التكرم بوضع علامة (✓) في المربع المناسب)

1. الجنس:

[] ذكر [] أنثى

2. العمر:

[] أقل من 25 سنة [] 25 - أقل من 35 سنة [] 35 - أقل من 45 سنة [] 45 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

[] دبلوم أو أقل [] بكالوريوس [] دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)

4. سنوات الخبرة في شركة المراعي:

[] أقل من 5 سنوات [] 5 - أقل من 10 سنوات [] 10 سنوات فأكثر

5. طبيعة العمل:

[] إداري (مكاتب) [] ميداني / لوجستي (توزيع، مستودعات، إنتاج)

الجزء الثاني: ممارسات التسويق الداخلي في شركة المراعي (المتغير المستقل)

يرجى تحديد درجة موافقتكم على الفقرات التالية بناءً على مقياس ليكرت الخماسي:

1 = غير موافق تماماً

2= غير موافق

3= محايد

4= موافق

5= موافق تماماً

م	الفقرة	1 (غير موافق تماماً)	2 (غير موافق)	3 (محايد)	4 (موافق)	5 (موافق تماماً)
أ	بُعد التدريب والتطوير المستمر:					
1	توفر "أكاديمية المراعي" برامج تدريبية ترفع من كفاءتي في تنفيذ المهام بسرعة.					
2	التدريب الذي ألتقاه يقلل بشكل ملحوظ من زمن الوقوع في الأخطاء التشغيلية.					
3	توفر الشركة فرصاً مستمرة					

					لتعلم التقنيات الرقمية الحديثة التي تسهل عملي.
					ب بُعد التحفيز والمكافآت:
				4	تتبع الشركة نظام حوافز عادل يربط بين سرعة الإنجاز وجودته وبين المكافأة.
				5	تشجعي برامج الرفاهية المؤسسية (مثل WE Care) على الالتزام بساعات العمل بإنتاجية عالية.
				6	أشعر بتقدير الإدارة المستمر عند التزامي بالمواعيد النهائية (Deadlines) للمشاريع أو المهام.
					ج بُعد الاتصال الداخلي الرقمي :(SAP Workzone)
				7	تضمن منصة الاتصال

					الداخلي (SAP) Workzone) تدفقاً سريعاً للمعلومات وتمنع التأخير.	
					تقلل الأنظمة الرقمية الحديثة في الشركة من حاجتي للاستفسارات المتكررة وتوفير وقتي.	8
					يتسم التواصل الداخلي بالشفافية التامة والوضوح فيما يخص تحديد المهام اليومية المطلوبة.	9

الجزء الثالث: ممارسات مبادئ إدارة الوقت (المتغير التابع)

(يرجى تحديد درجة التزامكم بالسلوكيات التالية بناءً على المقياس: 1= أبداً، 2= نادراً، 3= أحياناً، 4= غالباً، 5= دائماً).

م	الفقرة	1 (أبداً)	2 (نادراً)	3 (أحياناً)	4 (غالباً)	5 (دائماً)
أ	بُعد التخطيط وترتيب الأولويات:					

					10	أبدأ يومي العملي بوضع قائمة مهام (To-Do List) واضحة ومجدولة زمنياً.
					11	أستخدم "مصفوفة الأولويات" بشكل فعال للتمييز بين المهام العاجلة والمهام الهامة.
					12	أحرص على تخصيص وقتاً كافياً للتخطيط المسبق للمهام المعقدة قبل البدء الفعلي في تنفيذها.
					ب	بُعد الرقابة والسيطرة المدركة على الوقت:
					13	أستطيع التعامل

					بفاعلية مع "لصوص الوقت" والمشتتات (كالمقاطعات غير الضرورية أثناء العمل).
					14 أشعر بالسيطرة التامة والسيادة على توزيع مجهودي خلال ساعات العمل الرسمية.
					15 التزم بجدول التسليم (سواء اللوجستية أو الإدارية) بدقة متناهية دون الحاجة لرقابة مشددة.

(انتهى الاستبيان - شكراً لتعاونكم)

ملحق رقم (ج): خطاب توضيحي للمشاركين في الدراسة

عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة في شركة المراعي الموقرة

تحية طيبة وبعد،،

بين أيديكم استبيان يهدف إلى جمع البيانات اللازمة لإتمام دراسة بحثية بعنوان: "أثر التسويق الداخلي على مبادئ إدارة الوقت من وجهة نظر الموظفين بالتطبيق على شركة المراعي في جدة".

إن الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف مدى مساهمة ممارسات (التدريب، التحفيز، وقنوات الاتصال الرقمية مثل منصة SAP Workzone) في تحسين كفاءة استخدام الوقت وترتيب الأولويات في بيئة العمل.

نحيطكم علماً بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الصرف، كما لا يتطلب الاستبيان ذكر الاسم. إن مساهمتكم الصادقة في الإجابة على فقرات هذا الاستبيان هي حجر الزاوية في دقة النتائج المقترحة.

شاكرين لكم سلفاً حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

ملحق رقم (د): دليل مختصر لميزات منصة SAP Workzone (المستخدمة في الدراسة)

الميزة	الوصف الوظيفي	علاقتها بإدارة الوقت
Joule AI	مساعد ذكي يعتمد على الذكاء الاصطناعي.	يقلص وقت البحث اليدوي عن السياسات والبيانات.
Central Inbox	صندوق بريد موحد لكافة الموافقات الإدارية.	يقضي على زمن الانتظار للموافقات بين الأقسام.
Mobile Access	الوصول الكامل عبر الجوال للموظفين الميدانيين.	يتيح تحديث الجداول الزمنية لحظياً أثناء الحركة في جده.