



مشروع التخرج

أثر التسويق الداخلي على مبادئ إدارة الوقت من وجهة نظر الموظفين

دراسة تطبيقية على شركة أرامكو السعودية

إعداد الطالب:

عبدالله أحمد الخالدي

إشراف:

د. نادر عبدالرحيم

الإهداء

إلى من أضاء دربي بدعائهم وغرزوا في حب العلم والمعرفة، والديَّ الكريمين، أطال الله في عمرهما وألبسهما ثوب

الصحة والعافية.

إلى إخوتي وزملائي الذين كانوا لي سنداً وعوناً طوال مسيرتي الدراسية.

إلى كل باحث جاد يسعى للإسهام في بناء المعرفة وخدمة مجتمعه.

أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن يكون علماً يُنتفع به.

الشكر والتقدير

أحمد الله تعالى وأشكره على توفيقه وإعانتته لي على إتمام مشروع التخرج هذا. وأتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل ومشرقي الكريم **الدكتور نادر عبد الرحيم**، الذي لم ييخل عليّ بتوجيهاته السديدة وملاحظاته القيمة وإرشاداته المستمرة طوال مراحل إعداد هذا البحث، فكان خير معين ومُيسّر.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة وأعضاء الهيئة التدريسية الذين أسهموا في تكويني العلمي خلال سنوات الدراسة. ولا يفوتني أن أتقدّم بالشكر الجزيل إلى شركة **أرامكو السعودية** وإلى جميع الموظفين الذين شاركوا في الاستبانة وأسهموا بآرائهم الصادقة في إثراء هذه الدراسة.

وأخيراً، أخص بالشكر أسرتي الكريمة التي كانت مصدر الإلهام والدعم المعنوي المتواصل، وأصدقائي وزملائي الذين وقفوا إلى جانبي وشجعوني حتى بلغت هذه المرحلة.

والحمد لله رب العالمين.

الباحث

عبد الله أحمد الخالدي

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) على مبادئ إدارة الوقت بأبعادها (التخطيط، تحديد الأولويات، الالتزام بالوقت، تنظيم الجهد) من وجهة نظر العاملين في شركة أرامكو السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة ميسرة مكونة من (29) موظفاً من مختلف المستويات الوظيفية في الشركة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، حيث اشتمل التحليل على الإحصاءات الوصفية، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التسويق الداخلي في شركة أرامكو السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط كلي بلغ (4.59 من 5)، حيث تصدر بعداً "التدريب" و"التمكين" قائمة الأبعاد. كما جاء مستوى الالتزام بمبادئ إدارة الوقت مرتفعاً بمتوسط كلي (4.53)، وتصدر بعداً "التخطيط" و"الالتزام بالوقت" المبادئ الأربعة. وكشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتسويق الداخلي ككل على إدارة الوقت، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.467$) وعلى مستوى الأبعاد المنفردة، أظهرت النتائج أن جميع أبعاد التسويق الداخلي تُحدث أثراً معنوياً في إدارة الوقت، وجاء بعداً "الاتصال الداخلي" و"التمكين" الأعلى تفسيراً للتباين. وأكد تحليل الانحدار المتعدد أن هذه الأبعاد تعمل كمنظومة متكاملة؛ إذ بلغت القوة التفسيرية للنموذج الكلي ($R^2 = 0.567$) وفي ضوء النتائج، قدمت الدراسة جملة من التوصيات العملية التي تستهدف تعزيز كفاءة إدارة الوقت من خلال تحسين ممارسات التسويق الداخلي في الشركة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، إدارة الوقت، التمكين، الاتصال الداخلي، شركة أرامكو السعودية.

Abstract

This study aimed to examine the impact of internal marketing dimensions (recruitment, training, motivation, empowerment, and internal communication) on time management principles (planning, prioritization, time commitment, and effort organization) from the perspective of employees at Saudi Aramco. To achieve this objective, the researcher adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the primary tool for data collection from a convenience sample of (29) employees across various job levels. Data were analyzed using SPSS, employing descriptive statistics, Cronbach's alpha reliability coefficient, and simple and multiple linear regression to test the study hypotheses.

The results revealed a high level of internal marketing implementation at Saudi Aramco, with an overall mean of (4.59 out of 5), where "training" and "empowerment" ranked highest. The level of adherence to time management principles was also high, with an overall mean of (4.53), led by "planning" and "time commitment". The findings indicated a statistically significant impact of internal marketing as a whole on time management ($R^2 = 0.467$). At the individual dimension level, all internal marketing dimensions showed a significant effect, with "internal communication" and "empowerment" having the highest explanatory power. The multiple regression analysis confirmed that these dimensions function as an integrated system, with the full model explaining ($R^2 = 0.567$) of the variance. In light of these results, the study offers a set of practical recommendations aimed at enhancing time management efficiency through the improvement of internal marketing practices.

Keywords: Internal Marketing, Time Management, Empowerment, Internal Communication, Saudi Aramco.

قائمة المحتويات

الإهداء.....	2
الشكر والتقدير.....	3
المستخلص.....	4
Abstract.....	5
قائمة المحتويات	6
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (مدخل الدراسة).....	10
المقدمة.....	10
مشكلة الدراسة.....	10
أسئلة الدراسة.....	11
أهداف الدراسة.....	11
أهمية الدراسة	12
فرضيات الدراسة.....	12
نموذج الدراسة (الإطار المفاهيمي).....	13
حدود الدراسة.....	14
مصطلحات الدراسة (التعريفات الإجرائية).....	14
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	16
المبحث الأول: التسويق الداخلي.....	16
أولاً: مفهوم التسويق الداخلي ونشأته.....	16
ثانياً: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه في المنظمات الحديثة	17
ثالثاً: أبعاد التسويق الداخلي (بناءً على نموذج الدراسة المعتمد).....	17
المبحث الثاني: إدارة الوقت.....	19
أولاً: مفهوم إدارة الوقت وخصائصه	19
ثانياً: أهمية إدارة الوقت في بيئة العمل.....	19

20.....	ثالثاً: مضيعات الوقت في المنظمات
20.....	رابعاً: مبادئ إدارة الوقت (بناءً على نموذج الدراسة المعتمد)
21.....	المبحث الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الوقت
21.....	أولاً: الانعكاسات السلوكية للتسويق الداخلي على أداء الموظفين
22.....	ثانياً: دور التسويق الداخلي في تعزيز كفاءة إدارة الوقت
23.....	ثالثاً: بيئة العمل في شركة أرامكو السعودية وتوجهاتها نحو التسويق الداخلي وإدارة الوقت
24.....	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
24.....	أولاً: الدراسات العربية
27.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية
29.....	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة (أوجه الاتفاق والاختلاف والفجوة البحثية)
31.....	الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته
31.....	مقدمة
31.....	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
32.....	تصميم البحث (بصلة البحث - Research Onion)
32.....	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
32.....	طريقة جمع البيانات
33.....	أنواع البيانات
33.....	إجراءات التحليل الإحصائي
34.....	الخاتمة
35.....	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
35.....	مقدمة
35.....	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية للعينة)
36.....	التحليل والمناقشة لواقع العينة:
37.....	فئات مقياس ليكرت الخماسي المعتمدة في التفسير
37.....	اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبانة)

38.....	الصدق البنائي (الاتساق الداخلي)
38.....	تقدير معامل الثبات (Reliability)
39.....	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة عن أسئلة الدراسة)
39.....	الإجابة عن السؤال الأول: مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي
42.....	الإجابة عن السؤال الثاني: مستوى الالتزام بمبادئ إدارة الوقت
44.....	اختبار فرضيات الدراسة (الإجابة عن السؤالين الثالث والرابع)
44.....	اختبار الفرضية الرئيسة (H1): الأثر الكلي
45.....	اختبار الفرضيات الفرعية (H1a ~ H1e): الأثر المنفرد لكل بُعد
47.....	تحليل الانحدار المتعدد (الأثر المشترك للأبعاد مجتمعة)
48.....	ملخص اختبار فرضيات الدراسة
49.....	ربط النتائج بالدراسات السابقة
51.....	خاتمة الفصل
52.....	قائمة المراجع
52.....	أولاً: المراجع العربية
53.....	ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

- جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (ن=29).....35
- جدول 2: توزيع فئات مقياس ليكرت الخماسي المعتمد للحكم على المتوسطات الحسابية37
- جدول 3: نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (α)38
- جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التسويق الداخلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط39
- جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات التسويق الداخلي40
- جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ إدارة الوقت مرتبة تنازلياً حسب المتوسط42
- جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات إدارة الوقت42
- جدول 8: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للأثر الكلي للتسويق الداخلي على إدارة الوقت44
- جدول 9: خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط للأثر المنفرد لأبعاد التسويق الداخلي على إدارة الوقت45
- جدول 10: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد التسويق الداخلي مجتمعة على إدارة الوقت47
- جدول 11: موجز نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....49

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (مدخل الدراسة)

المقدمة

إن التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة تفرض على المنظمات تبني استراتيجيات إدارية حديثة تضمن لها البقاء والمنافسة وتحقيق التميز المؤسسي. وتعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح هذه المنظمات، حيث "يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة" (بومعقل، 2022، ص. 20). ومن هنا، برز مفهوم التسويق الداخلي كفلسفة إدارية حديثة تسعى لمعاملة الموظفين كـ "عملاء داخليين"، وتصميم الوظائف كمنتجات تلبي احتياجاتهم الوظيفية والنفسية، مما ينعكس إيجاباً على التزامهم وأدائهم (الخالدي، 2026).

وفي ظل هذه البيئة التنافسية، يبرز "الوقت" كأحد أهم الموارد الاستراتيجية التي يجب إدارتها بكفاءة، فنجاح المنظمة يعتمد بشكل جوهري على قدرة موظفيها على استثمار الوقت بالشكل الأمثل وإنجاز المهام المطلوبة. وتعتبر شركة أرامكو السعودية من كبريات الشركات الرائدة عالمياً والتي تسعى باستمرار لتعزيز "ثقافة تنظيمية قوية ومبدعة ومبتكرة" (شركة أرامكو السعودية، 2013، ص. 38). ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتبحث في كيفية مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز مبادئ إدارة الوقت لدى موظفي الشركة، إيماناً بأن تلبية احتياجات الموظف داخلياً تخلق لديه الدافعية والالتزام لتقليل الهدر الزمني ورفع الإنتاجية.

مشكلة الدراسة

تكمن المشكلة البحثية في التحديات التي تواجهها المنظمات الكبرى مثل شركة أرامكو السعودية لضمان أقصى كفاءة وفعالية في أداء عاملها، حيث تشير الأدبيات الإدارية إلى أن "كفاءة الأداء للعاملين هي تحقيق الأهداف بأقل وقت وأقل تكلفة وبأكبر جودة" (المجالي وآخرون، 2016، ص. 609).

وعلى الرغم من الجهود والموارد الكبيرة التي تُستثمر في ممارسات التسويق الداخلي (مثل برامج التدريب، أنظمة الحوافز، والتمكين) بهدف تطوير الموظفين، إلا أن هناك فجوة بحثية وميدانية في استكشاف مدى الانعكاس الفعلي لهذه الممارسات على سلوكيات الموظفين المتعلقة بإدارة الوقت؛ وتحديدًا قدرتهم على التخطيط، تنظيم الجهد، وتحديد الأولويات. وبناءً على ما سبق، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال المحوري الآتي:

ما أثر ممارسات التسويق الداخلي على مبادئ إدارة الوقت من وجهة نظر موظفي شركة أرامكو السعودية؟

أسئلة الدراسة

يتفرع من السؤال المحوري الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) في شركة أرامكو السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
2. ما مستوى التزام موظفي شركة أرامكو السعودية بمبادئ إدارة الوقت (التخطيط، تحديد الأولويات، الالتزام بالوقت، تنظيم الجهد)؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي مجتمعة على مبادئ إدارة الوقت؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد التسويق الداخلي (بشكل منفرد) على مبادئ إدارة الوقت؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع ومستوى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في شركة أرامكو السعودية.
2. قياس مستوى الوعي والالتزام بمبادئ إدارة الوقت لدى موظفي الشركة (عينة الدراسة).

3. تحليل طبيعة العلاقة وقياس حجم الأثر بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي بأبعاده) والمتغير التابع (إدارة الوقت بمبادئها).

4. الخروج بنتائج وتوصيات علمية وعملية تساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية، بما يخدم كفاءة إدارة الوقت واستثماره.

أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى شقين أساسيين:

- الأهمية النظرية (العلمية): تكمن في مساهمتها في إثراء الأدبيات الإدارية والمكتبة العربية ببحث يربط بين متغيرين حيويين هما: التسويق الداخلي وإدارة الوقت، وهو ربط يندر تناوله بشكل مباشر في الدراسات المحلية. كما أنها توفر إطاراً مفاهيمياً يوضح كيف يمكن استخدام أدوات التسويق الداخلي لضبط السلوك الزمني للموظفين.
- الأهمية التطبيقية (العملية): تستمد الدراسة أهميتها من مكانة وحجم مجتمع الدراسة (شركة أرامكو السعودية). حيث "تساعد نتائج البحث المسؤولين في الشركة محل الدراسة إلى تبني تحسين مستوى التسويق الداخلي" (العريقي وآخرون، 2022، ص. 4). ومن المتوقع أن تقدم نتائج هذا البحث رؤى وتوصيات لإدارة الشركة تُساهم في ترشيد استهلاك الوقت، تقليل الهدر الزمني، وزيادة الانضباط الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء التشغيلي.

فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

- (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات التسويق الداخلي بأبعادها (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) على مبادئ إدارة الوقت لدى موظفي شركة أرامكو السعودية.

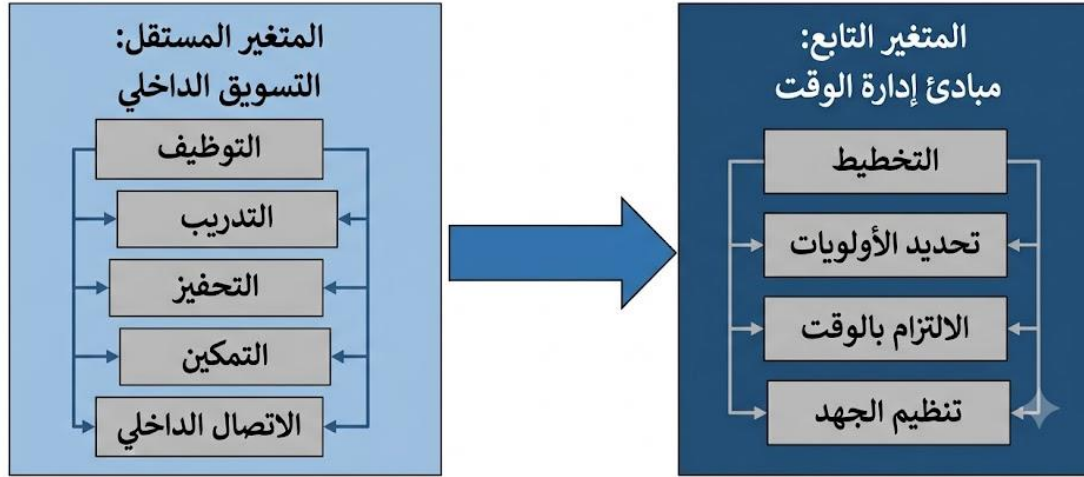
وينبثق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- (H1a): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التوظيف على مبادئ إدارة الوقت.
- (H1b): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على مبادئ إدارة الوقت.
- (H1c): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على مبادئ إدارة الوقت.
- (H1d): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على مبادئ إدارة الوقت.
- (H1e): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على مبادئ إدارة الوقت.

نموذج الدراسة (الإطار المفاهيمي)

استناداً إلى الأدبيات السابقة وما ورد في (الخالدي، 2026)، تم بناء نموذج الدراسة لقياس العلاقة بين متغيرين:

- المتغير المستقل (التسويق الداخلي): وتم قياسه من خلال خمسة أبعاد هي: (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، والاتصال الداخلي).
- المتغير التابع (مبادئ إدارة الوقت): وتم قياسه من خلال أربعة مبادئ هي: (التخطيط، تحديد الأولويات، الالتزام بالوقت، وتنظيم الجهد).



الشكل 1: نموذج الدراسة

حدود الدراسة

✚ الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على قياس أثر ممارسات التسويق الداخلي (كأبعاد محددة) على مبادئ إدارة الوقت.

✚ الحدود المكانية: الإدارات والأقسام التابعة لشركة أرامكو السعودية.

✚ الحدود البشرية: عينة عشوائية ميسرة من الموظفين والإداريين العاملين في شركة أرامكو.

✚ الحدود الزمنية: الفترة الزمنية التي سيتم فيها التطبيق الميداني وجمع البيانات (يونيو - يوليو 2026).

مصطلحات الدراسة (التعريفات الإجرائية)

لتوحيد الفهم وتحديد السياق الدقيق للمتغيرات، تم تحديد التعريفات الإجرائية الآتية استناداً للأدبيات (الخالدي، 2026):

- التسويق الداخلي (Internal Marketing): يُعرّف إجرائياً بأنه فلسفة إدارية تتبناها شركة أرامكو السعودية، تقوم على معاملة الموظفين كـ "عملاء داخليين"، وتصميم الوظائف كمنتجات تلبي احتياجاتهم ورغباتهم لضمان أعلى مستويات الرضا والولاء.

- إدارة الوقت (Time Management): تُعرّف إجرائياً بأنها قدرة موظفي شركة أرامكو على التخطيط الفعال لمهامهم، وتحديد الأولويات بدقة، وتنظيم الجهود والالتزام بالمواعيد النهائية لإنهاء الأعمال.
- التمكين (Empowerment): وهو أحد أبعاد التسويق الداخلي، ويعني "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإعطائهم القوة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم" (بومعقل، 2022، ص. 20) دون الحاجة إلى رقابة لصيقة.
- الاتصال الداخلي (Internal Communication): التدفق الفعال والسلس للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في الشركة، مما يساهم في وضوح المهام وتقليل الوقت المهدور في الاستفسارات أو الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم.
- التحفيز (Motivation): الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الشركة للعاملين والتي تخلق لديهم دافعاً للالتزام بالعمل وإنجاز المهام في أوقاتها المحددة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يُعد هذا الفصل حجر الزاوية في بناء الدراسة، حيث يسعى إلى تأطير المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات البحث نظرياً وميدانياً (الشوابكة، 2010؛ العريقي وآخرون، 2018). يتناول المبحث الأول التسويق الداخلي كفلسفة إدارية حديثة تركز على العنصر البشري، بينما يستعرض المبحث الثاني مبادئ إدارة الوقت كمتغير تابع (المجالي وآخرون، 2016). كما يتضمن الفصل عرضاً للدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات، مما يساهم في تحديد الفجوة البحثية وتمييز الدراسة الحالية في بيئة شركة أرامكو السعودية (الخالدي، 2026).

المبحث الأول: التسويق الداخلي

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي ونشأته

ظهر مفهوم التسويق الداخلي كاستجابة للحاجة إلى تحسين جودة الخدمات من خلال الاهتمام بالعاملين الذين يمثلون "المنتج" الحقيقي للمنظمة (الشوابكة، 2010، ص. 109).

• **النشأة:** تعود جذور هذا المفهوم إلى بداية الخمسينيات من القرن الماضي على يد مديري الجودة اليابانيين

الذين نظروا لأنشطة العاملين كـ "منتجات داخلية" (العريقي وآخرون، 2018، ص. 150). إلا أن

طرحه الرسمي كفكرة تسويقية بدأ في سبعينيات القرن العشرين لمعالجة قضايا تقديم الخدمة وتأمين جودتها

(الشوابكة، 2010، ص. 224).

• **المفهوم:** يُعرف بيرى (Berry, 1981) التسويق الداخلي بأنه: "فلسفة معاملة الموظفين على أنهم

عملاء داخليون، واستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي احتياجات ورغبات هؤلاء العملاء مع

معالجة أهداف المنظمة" (نقلاً عن الشوابكة، 2010، ص. 159). كما يشير كوتلر وآخرون

(Kotler et al., 2006) إلى أنه: "العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين،

والذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن، للعمل كفريق لتحقيق رضا العملاء" (نقلاً عن العريقي وآخرون، 2018، ص. 177). وبشكل عام، يُعرف إجرائياً بأنه عملية مبادلة داخلية تهدف لإيصال رسالة المنظمة لعمليها بغية تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ثانياً: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه في المنظمات الحديثة

تنبع أهمية التسويق الداخلي من كونه الطريق الرئيس للوصول إلى رضا العملاء الخارجيين عبر بوابة الموظف الراضي (الشوابكة، 2010، ص. 153).

- **الأهمية:** تكمن أهمية التسويق الداخلي في "تطوير مهارات الموظفين وزيادة إدراكهم للدور الذي يلعبونه في تحقيق التميز" (العريقي وآخرون، 2018، ص. 109). كما يساهم في بناء صورة ذهنية إيجابية للمنظمة وتعزيز الالتزام التنظيمي والحماس لدى العاملين (بن علي ويحياوي، 2019، ص. 55).
- **الأهداف:** تتمثل الأهداف الرئيسة في "توفير قوى عمل محفزة ومؤهلة قادرة على تقديم أفضل الخدمات" (الشوابكة، 2010، ص. 59). ويهدف استراتيجياً إلى خلق بيئة داخلية تدعم "الشعور بالعمل" وترسيخ العقلية البيعية الإيجابية بين الأفراد (العيسى، 2018، ص. 61).

ثالثاً: أبعاد التسويق الداخلي (بناءً على نموذج الدراسة المعتمد)

1. **التوظيف (الاختيار والتعيين):** تعتبر عملية الاختيار الركيزة الأولى، حيث تسعى المنظمة إلى "انتقاء نخبة من الكفاءات التي تتوافر فيها المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة" (العيسى، 2018، ص. 27). ويشمل ذلك إجراء الاختبارات والمقابلات لضمان اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب بما يحقق التوافق مع ثقافة المنظمة (العريقي وآخرون، 2018، ص. 31).

2. **التدريب وتطوير المهارات:** يُعرف التدريب بأنه نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى "تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها وتنمية قدراته لمواجهة التحديات" (الشوابكة، 2010، ص. 190). وهو عملية تهدف إلى إكساب الموظفين مهارات التعامل الفعال مع العملاء وتحسين جودة الخدمة المقدمة (المجالي وآخرون، 2016، ص. 367).

3. **التحفيز (المادي والمعنوي):** يمثل التحفيز "مجموعة العوامل الخارجية التي تشجع أو تشبع الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداء عمل معين" (الشوابكة، 2010، ص. 71). وتشمل الحوافز المادية كالأجور والمكافآت، والحوافز المعنوية كشهادات التقدير والترقيات، مما يرفع من مستوى الأداء والرضا الوظيفي (أبو بكر، 2016، ص. 71).

4. **التمكين الإداري:** يُقصد به "منح الموظفين السلطة والحرية التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم" (الشوابكة، 2010، ص. 13). ويؤدي التمكين إلى تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وإتاحة الفرصة لهم لحل المشكلات والابتكار في العمل، مما يقلل من الاعتماد على الإدارة المركزية (العريقي وآخرون، 2018، ص. 22).

5. **الاتصال الداخلي:**

يُعتبر الاتصال الداخلي "العمود الفقري للتسويق الداخلي، وهو وسيلة للتعريف بأهداف وقرارات المنظمة وتوضيحها للعاملين" (الشوابكة، 2010، ص. 22). ويهدف إلى توفير المعلومات الضرورية للموظفين وتسهيل انتقالها لضمان اتخاذ قرارات صحيحة وتحقيق التنسيق الفعال بين مختلف الوحدات الإدارية (بن علي ويحياوي، 2019، ص. 13).

المبحث الثاني: إدارة الوقت

أولاً: مفهوم إدارة الوقت وخصائصه

تُعد إدارة الوقت أحد العناصر الجوهرية في نجاح الأداء الوظيفي، وتُعرف إجرائياً في بيئة شركة أرامكو السعودية بأنها: "قدرة الموظفين على التخطيط الفعال لمهامهم، وتحديد الأولويات بدقة، والالتزام بالمواعيد النهائية لإنهاء الأعمال، وتقليل الهدر الزمني في العمليات التنظيمية" (الخالدي، 2026). وتتمثل خصائص إدارة الوقت في كونها عملية تراكمية لنتائج عمل الموظف، حيث تعتمد على التخطيط السليم لضمان إنجاز المهام في مواعيدها المحددة، والتوجه نحو تعظيم النتائج مع تقليل الجهد المبذول. كما ترتبط خصائصها بمفهوم الكفاءة، التي تعني "تحقيق الأهداف بأقل وقت وأقل تكلفة وبأكبر جودة ممكنة" (المجالي وآخرون، 2016، ص. 609).

ثانياً: أهمية إدارة الوقت في بيئة العمل

تنبثق أهمية إدارة الوقت من دورها المباشر في تعزيز الكفاءة التنظيمية والإنتاجية، حيث إن المنظمات التي تهتم بتحسين إدارة وقت موظفيها تحقق مستويات أداء أعلى. وتتجلى هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- **رفع كفاءة الأداء:** تساهم الإدارة الفعالة للوقت في إنجاز الأعمال بالسرعة والدقة المطلوبة، مما يقلل من احتمالات حدوث الأخطاء (المجالي وآخرون، 2016، ص. 504).
- **تحقيق الأهداف الإستراتيجية:** تساعد إدارة الوقت الموظفين على الموازنة بين جهودهم اليومية والأهداف الكبرى للمنظمة، مما يضمن استمرارية النجاح في ظل المنافسة (الشوابكة، 2010، ص. 332).

- **تقليل ضغوط العمل:** إن الالتزام بجدول زمني واضح يقلل من حالة عدم التوازن والشعور بالضغط الناتج عن تراكم الأعباء الوظيفية (دربلي، 2009، ص. 2).

- تحسين جودة الخدمة: ينعكس تنظيم الوقت إيجاباً على "سرعة استجابة الموظف لاحتياجات العملاء، وتقديم الخدمة في الوقت المناسب" (دريلي، 2009، ص. 5).

ثالثاً: مضيعات الوقت في المنظمات

تواجه المنظمات عدة تحديات تؤدي إلى هدر الموارد الزمنية، ومن أبرز هذه المضيعات وفقاً للدراسات:

- **الروتين الرسمي المفرط:** حيث أثبتت النتائج أن طغيان الروتين الرسمي على العمل يسبب الملل ويؤخر الإنجاز (بلبالي، 2010، ص. 8).
- **عدم وضوح التعليمات:** يؤدي غموض المهام أو التعليمات الصادرة من الإدارة إلى إرباك الموظف وضياع الوقت في الاستفسارات بدلاً من التنفيذ (دريلي، 2009، ص. 9).
- **المركزية الشديدة:** إن حصر اتخاذ القرارات في المستويات العليا دون تفويض الصلاحيات يعيق تدفق العمل ويؤدي إلى تأخير إنجاز المهام في الوقت المحدود (بلبالي، 2010، ص. 129).
- **ضعف الاتصالات الداخلية:** يؤدي غياب التنسيق ونقص المعلومات إلى هدر الوقت في محاولات الوصول إلى البيانات الضرورية للعمل (الشوابكة، 2010، ص. 127).

رابعاً: مبادئ إدارة الوقت (بناءً على نموذج الدراسة المعتمد)

تعتمد هذه الدراسة على أربعة مبادئ أساسية لقياس كفاءة إدارة الوقت لدى موظفي أرامكو (الخالدي، 2026):

1. **التخطيط الفعال للمهام:** يشير هذا المبدأ إلى امتلاك الموظف "خطة عمل واضحة ومنظمة للمهام اليومية التي يقوم بها" (الخالدي، 2026). ويُعد التخطيط الركيزة التي تضمن إنجاز العمل بفاعلية، وقد جسدت شركة أرامكو هذا المبدأ من خلال مبادرات مثل "دورة تخطيط خطة العمل الواحدة" لتوحيد جهود التخطيط بين مختلف الإدارات (تقرير أرامكو السعودية السنوي، 2013، ص. 212).

2. **تحديد الأولويات:** يعني قدرة الموظف على "التمييز بين المهام الأساسية والثانوية وإنجاز الأهم أولاً" (الخالدي، 2026). ويساهم هذا المبدأ في مساعدة الموظفين، خاصة في المكاتب الأمامية، على ترتيب أولوياتهم اليومية بما يخدم أهداف المنظمة وتوقعات العملاء (المجالي وآخرون، 2016، ص. 393).
3. **الالتزام بالوقت (والمواعيد النهائية):** يتمثل في حرص الموظف على "إنهاء المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد لها (Deadlines)" (الخالدي، 2026). وهذا الالتزام هو مفتاح الموثوقية في العمل، حيث ترتبط جودة الخدمة بالقدرة على تسليم المخرجات في مواعيدها دون تأخير (الشوابكة، 2010، ص. 13).

4. **تنظيم الجهد:** يعبر عن قدرة الموظف على استغلال بيئة العمل وسياسات الشركة (مثل التدريب والتحفيز) لإنجاز المهام بأقل وقت وجهد ضائع (الخالدي، 2026). ويؤدي تفويض الصلاحيات وتمكين الموظفين دوراً حاسماً في هذا المبدأ من خلال "توفير الوقت والجهد وزيادة السرعة في الإنجاز" (بلبالي، 2010، ص. 45).

المبحث الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الوقت

أولاً: الانعكاسات السلوكية للتسويق الداخلي على أداء الموظفين

- يؤدي التطبيق الفعال لاستراتيجيات التسويق الداخلي إلى تحولات جوهرية في سلوك الموظفين داخل المنظمة. فالتسويق الداخلي يعمل على "تحريك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية" (أبو بكر، 2016، ص. 19). ومن أبرز هذه الانعكاسات السلوكية:
- **تحقيق الرضا والولاء:** إن ممارسات التسويق الداخلي تساهم في "بناء الاتجاه الإيجابي والتعاون وتحقيق الإبداع التنظيمي" (العريقي وآخرون، 2018، ص. 13).

- تعزيز الالتزام التنظيمي: عندما يشعر الموظف بتقدير المنظمة من خلال الحوافز والتدريب، يولد لديه "شعور بالالتزام والحماس تجاه مؤسسته" (بن علي ويحياوي، 2019، ص. 20).

- تبني سلوك "المواطنة التنظيمية": حيث تدفع بيئة العمل المحفزة الموظفين إلى أداء مهام تتجاوز أدوارهم الرسمية، مما يقلل من الصراعات ويزيد من تماسك فريق العمل (أبو بكر، 2016، ص. 235).

ثانياً: دور التسويق الداخلي في تعزيز كفاءة إدارة الوقت

توجد علاقة وثيقة بين اهتمام المنظمة بموظفيها وقدرة الأخير على استغلال وقته بفعالية؛ إذ إن التسويق الداخلي يوفر الأدوات والبيئة اللازمة للتحكم في الموارد الزمنية (المجالي وآخرون، 2016، ص. 244). ويتجلى هذا الدور من خلال:

- التدريب وتنمية المهارات: تساهم البرامج التدريبية في مساعدة الموظفين، خاصة في المكاتب الأمامية، على ترتيب أولوياتهم اليومية وفهم كيف تؤدي هذه الأولويات إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (المجالي وآخرون، 2016، ص. 283).
- التمكين وتفويض الصلاحيات: يلعب التمكين دوراً حاسماً في إدارة الوقت من خلال منح الموظف "المرونة والحرية المناسبتين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمهام، مما يزيد من سرعة الإنجاز" (العريقي وآخرون، 2018، ص. 55).
- الاتصال الداخلي الفعال: يعمل التدفق السلس للمعلومات على "توفير المعلومات الضرورية للقيام بالمهام الموكلة، مما يقلل الهدر الزمني الناتج عن نقص المعرفة أو غموض التعليمات" (الشوابكة، 2010، ص. 550).

ثالثاً: بيئة العمل في شركة أرامكو السعودية وتوجهاتها نحو التسويق الداخلي وإدارة الوقت

تعد شركة أرامكو السعودية نموذجاً رائداً في تبني ممارسات إدارية حديثة تركز على تعظيم قيمة مواردها البشرية، حيث تضع "التميز" و"المواطنة التنظيمية" كقيم أساسية في ثقافتها المؤسسية (تقرير أرامكو السعودية السنوي، 2013).

1. التوجه نحو التسويق الداخلي في أرامكو:

تستثمر أرامكو بشكل مكثف في بناء قدرات موظفيها، حيث بلغت ساعات تدريب الموظفين في عام 2013 وحده حوالي "5.2 مليون ساعة". كما أنشأت "أكاديمية أرامكو السعودية للتطوير المهني" لمساعدة الموظفين الجدد على الاندماج وبناء القيادة المهنية. وتتبنى نظاماً متطوراً لإدارة الأفكار، حيث استقبلت أكثر من "6201 فكرة" من موظفيها لتعزيز الابتكار (تقرير أرامكو السعودية السنوي، 2013).

2. التوجه نحو كفاءة إدارة الوقت والتخطيط:

تعتمد أرامكو على أنظمة دقيقة لضمان كفاءة العمليات، ومن أبرزها "دورة تخطيط خطة العمل الواحدة"، وهي مبادرة حيوية نفذت لتوحيد جوانب التخطيط بين الموظفين، والمواد، وتخطيط الأداء. هذا التوجه يهدف إلى جعل الموظفين "أكثر كفاءة في استخدامهم للمواد والموارد البشرية" وتعزيز الربحية والمرونة في مواجهة التغيرات العالمية (تقرير أرامكو السعودية السنوي، 2013).

بناءً على ما سبق، يظهر بوضوح أن أرامكو تسعى لربط ممارساتها التسويقية الداخلية (تدريب، تمكين، اتصال) مباشرة برفع كفاءة التخطيط وإدارة الوقت لدى موظفيها، وهو ما يمثل جوهر مشكلة هذه الدراسة التطبيقية (الخالدي، 2026).

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

يُعد استعراض الدراسات السابقة خطوة منهجية بالغة الأهمية لتأطير البحث الحالي، حيث يساهم في إثراء المعرفة النظرية، وتوضيح مسار البحث، وتحديد الفجوة العلمية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها. وقد تم تقسيم الدراسات السابقة التي تناولت متغيري (التسويق الداخلي) و(إدارة الوقت) أو النواتج السلوكية المرتبطة بهما إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وتم ترتيبها تسلسلياً من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة العريقي وآخرون (2024): جاءت هذه الدراسة بعنوان "أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات

في شركة الاتصالات السعودية". وهدفت بشكل رئيس إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، والاتصال الداخلي) على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدموا الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة ومنفردة في تحسين جودة الخدمات. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج حوافز مبتكرة تساهم في زيادة مستوى الولاء والانتماء الوظيفي لدى العاملين في الشركة.

2. دراسة بلبخاري (2022): أُجريت هذه الدراسة بعنوان "الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين

التسويق الداخلي وأداء العاملين". وهدفت إلى قياس أثر أبعاد التسويق الداخلي على مستوى الأداء الوظيفي في قطاع شركات التأمين بالجزائر، مع اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج التحليلية أن سياسات التسويق الداخلي الفعالة تساهم بشكل كبير في عملية اختيار وتطوير أفضل الكفاءات البشرية والمحافظة عليها، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي ومباشر على الأداء التنظيمي الشامل للمؤسسات محل الدراسة.

3. دراسة إبراهيم ورحيم (2019): جاءت بعنوان "أثر التسويق الداخلي في الإبداع الخدمي من وجهة نظر

موظفي القطاع الخاص في العراق". تمحور هدف الدراسة حول قياس دور التسويق الداخلي في تعزيز قدرات الموظفين وإمكانياتهم على الابتكار والتجديد في تقديم الخدمة. أثبتت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين اهتمام الإدارة بالموظف كـ "عميل داخلي" وبين مستوى إبداعه الوظيفي، حيث أظهرت أن تلبية احتياجات الموظف داخلياً تحفزه على ابتكار حلول سريعة وفعالة لمشاكل العمل وتساهم في تقليل الجهد المهدور.

4. دراسة بابكر (2018): بعنوان "أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك

السوداني الفرنسي". هدفت الدراسة إلى اختبار أثر مجموعة من ممارسات التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، والاتصال الداخلي) على مستوى رضا الموظفين وأدائهم التشغيلي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي قوي وواضح للممارسات التسويقية الداخلية على تحقيق الرضا الوظيفي ورفع كفاءة الأداء. ومن أبرز التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات لتعزيز شعورهم بالمسؤولية وتحسين فاعليتهم في إنجاز المهام.

5. دراسة العيسى (2018): بعنوان "العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف

الإسلامية في الأردن". هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى التزام المصارف الإسلامية الأردنية بتطبيق مفهوم وأبعاد التسويق الداخلي، وانعكاس ذلك على رضا العملاء. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، خلصت النتائج إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية ومؤيدة بشكل كبير نحو جميع أبعاد التسويق الداخلي المطبقة في مصارفهم، وأكدت الدراسة أن العناية بالبيئة الداخلية والعميل الداخلي (الموظف) هي خطوة تسبق وتضمن تحقيق رضا العملاء الخارجيين.

6. دراسة المجالي وآخرون (2016): بعنوان "تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم

في البنوك التجارية بمحافظة الكرك". هدفت إلى دراسة وتقييم أبعاد التسويق الداخلي الأكثر تأثيراً على بيئة العمل في القطاع المصرفي الأردني. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاداً محددة مثل (الثقافة التنظيمية، التحفيز المادي والمعنوي، والتدريب المستمر) تُعد من أكثر الأبعاد الجوهرية تأثيراً في تحقيق الرضا الوظيفي، وتساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء التشغيلي وقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بفاعلية.

7. دراسة الزيادات (2016): بعنوان "أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة

عمان". سعت الدراسة لمعرفة الانعكاس الفعلي لتبني استراتيجيات التسويق الداخلي على الأداء العام. وأكدت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي بأبعادها المختلفة (التوظيف، التدريب، الاتصال، والحوافز) في تحسين وتطوير الأداء التسويقي والمؤسسي الشامل للمصارف.

8. دراسة العالول (2016): بعنوان "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى

موظفي شركة جوال في فلسطين". كان الهدف الرئيس استكشاف أثر ممارسات التدريب والتحفيز على درجة ولاء الموظفين تجاه منظماتهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأثبتت النتائج وجود أثر إيجابي وملحوظ للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي، والذي اتضح أنه يلعب دوراً وسيطاً كاملاً في تعزيز مستويات الولاء التنظيمي وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.

9. دراسة الشوابكة (2010): بعنوان "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين

في أمانة عمان الكبرى". ركزت الدراسة على استكشاف العلاقة بين بناء بيئة تسويق داخلي قوية ومدى التزام الموظفين الحكوميين. وتوصلت الدراسة لوجود أثر معنوي وموجب لأبعاد (التدريب، التمكين، وبناء فرق العمل) على الالتزام التنظيمي للموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة استمرارية تبني برامج التدريب والتطوير لتمكين العاملين من مواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية المتسارعة.

10. دراسة دربالي (2009): بعنوان "واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة في مستشفى الملك المؤسس". هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع التسويق الداخلي في القطاع الصحي. وكشفت النتائج عن وجود علاقة طردية وإيجابية بين ممارسات التسويق الداخلي (تحديداً التمكين والتحفيز) وقدرة الكادر الطبي والإداري على تنظيم جهودهم واستثمار أوقاتهم بفاعلية أكبر، مما ساهم في تقليل الضغوط الناتجة عن بيئة العمل المزدحمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة لو وآخرون (Luu et al., 2022): تناولت هذه الدراسة تحليل أثر ممارسات التسويق الداخلي المتبعة في قطاع الاتصالات الفيتنامي على رضا الموظفين وإنتاجيتهم. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي. وأكدت النتائج أن تكامل أنظمة الاتصال الداخلي الفعال وتوفير برامج التدريب المستمر يرفعان بشكل دراماتيكي من مستويات الرضا والإنتاجية لدى العاملين، ويجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع متطلبات العمل اليومية بكفاءة عالية.

2. دراسة أوان وآخرون (Awan et al., 2015): بعنوان "التسويق الداخلي وولاء العملاء" (Internal Marketing and Customer Loyalty). هدفت الدراسة إلى بناء نموذج يحلل مسار الأثر من التسويق الداخلي إلى ولاء العملاء مروراً ببوابة الرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج التجريبية أن للتسويق الداخلي تأثيراً إيجابياً بالغ الأهمية على الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي للموظفين، وهو ما ينعكس كاستجابة طبيعية في تقليل معدلات دوران العمل وتحسين الفعالية التشغيلية الكلية.

3. دراسة شاه (Shah, 2014): بعنوان "تأثيرات التسويق الداخلي على رضا الموظفين وإنتاجيتهم"

(Internal Marketing's Effects on Employee Satisfaction and)

(Productivity). تمثلت مشكلة الدراسة في قياس مدى فاعلية تبني مزيج التسويق الداخلي على مؤشرات الإنتاج. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر مزيج التسويق الداخلي وبين رفع مستوى أداء العاملين وقدرتهم التامة على إنجاز المهام بدقة، وتنظيم أوقاتهم وجهودهم بفاعلية عالية لتجنب الهدر.

4. دراسة تشين ولين (Lin, 2013 & Chen): بعنوان "نموذج التسويق الداخلي وولاء الموظفين"

(Modeling Internal Marketing and Employee Loyalty). استهدفت هذه الدراسة بناء واختبار نموذج هيكلي للعلاقة بين جودة ممارسات التسويق الداخلي وولاء الموظفين في قطاع الرعاية الصحية. وأثبتت النتائج أن جودة برامج التسويق الداخلي تلعب دوراً أساسياً ومباشراً في تعزيز انضباط الموظفين في العمل، وزيادة ولائهم، والتزامهم بأداء المهام المطلوبة بكفاءة عالية.

5. دراسة أحمد والبورعي (Al-Borie, 2012 & Ahmad): أجريت هذه الدراسة الميدانية في بيئة

المستشفيات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وهدفت لقياس تصورات العاملين نحو التسويق الداخلي. وأكدت نتائج الدراسة أن تنمية التصورات الإيجابية لدى الموظفين وتلبية احتياجاتهم المهنية من خلال برامج التسويق الداخلي تعزز بشكل عميق وجوهري من التزامهم التنظيمي ورضاهم الوظيفي واستقرارهم في بيئة العمل.

6. دراسة فازيفيدوست وهوشماند (Hooshmand, 2012 & Vazifehdoost): بعنوان "أداء

البنوك: أثر التسويق الداخلي" (Bank Performance: The Impact of Internal

Marketing). استهدفت الدراسة استكشاف أثر التسويق الداخلي على الأداء المالي والتنظيمي للبنوك التجارية في إيران. وأكدت النتائج بقوة أن ممارسات الإدارة كالتدريب والتحفيز والتمكين ترفع من مستوى الالتزام التنظيمي، وتجعل الموظفين أكثر حرصاً ودقة على تحقيق أهداف المنظمة وتسليم الأعمال في الأوقات المحددة (Deadlines).

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة (أوجه الاتفاق والاختلاف والفجوة البحثية)

من خلال الاستعراض المرجعي الشامل والمفصل للدراسات السابقة بشقيها العربي والأجنبي، أمكن للباحث استخلاص جملة من التوافقات والتباينات المنهجية والموضوعية، والتي مهدت الطريق لتحديد الفجوة البحثية الدقيقة للدراسة الحالية، وذلك وفقاً للآتي:

أوجه الاتفاق:

1. الجانب المنهجي: اتفقت الدراسة الحالية مع السواد الأعظم من الدراسات السابقة (مثل: دراسة العريقي

وآخرون، 2024؛ دراسة الزيادات، 2016؛ ودراسة بابكر، 2018) في اعتمادها على المنهج

الوصفي التحليلي، لكونه المنهج الأنسب لوصف وتفسير الظواهر الإدارية. كما تقاطعت معها في

استخدام (الاستبانة) كأداة كمية رئيسة لجمع البيانات الميدانية.

2. مجتمع التطبيق: تتقاطع الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في توجيهها نحو التطبيق على

المنظمات والقطاعات الخدمية أو الإنتاجية الكبرى التي تتميز بيئة عمل ديناميكية وتنافسية (مثل

قطاعات الاتصالات، البنوك، والمستشفيات).

• أوجه الاختلاف:

يبرز الاختلاف الجوهرى بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في طبيعة (المتغير التابع) المدروس. فعند استقراء

الأدبيات السابقة، يُلاحظ أن التوجه البحثي الغالب انصبّ على قياس أثر التسويق الداخلي على نواتج سلوكية

عامة وتقليدية مثل (الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الإبداع، وجودة الخدمة). في المقابل، تنفرد هذه الدراسة

بالخروج عن هذا النمط التقليدي، وتبني متغيراً أكثر تخصصاً وتأثيراً في الجانب التشغيلي للموظف وهو كفاءة

"مبادئ إدارة الوقت" (والتي تشمل: التخطيط الفعال، تحديد الأولويات، والالتزام الصارم بالمواعيد النهائية).

• ما يميز الدراسة الحالية (الفجوة البحثية):

بناءً على العرض السابق، تتجلى الفجوة البحثية بوضوح في ندرة أو شبه انعدام الدراسات الأكاديمية العربية - في حدود اطلاع الباحث - التي تربط بشكل مباشر وعملي بين "ممارسات التسويق الداخلي" كمتغير مستقل، وبين "مبادئ إدارة الوقت" كمتغير تابع ومستهدف.

وتسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة المعرفية من خلال تقديم نموذج يفسر كيف يمكن للإدارة أن تستخدم أبعاد التسويق الداخلي (التوظيف الدقيق، التدريب الموجه، التحفيز المدروس، التمكين، والاتصال الفعال) كأدوات إجرائية تساهم في تقليل الهدر الزمني، وتحسين تخطيط المهام اليومية للموظف. علاوة على ذلك، تستمد الدراسة قيمتها المضافة وتفرداها من بيئة التطبيق؛ حيث تُجرى في بيئة عمل صناعية وتقنية عملاقة تتسم بالصرامة الزمنية والتعقيد التشغيلي العالي، ألا وهي (شركة أرامكو السعودية).

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

مقدمة

يُعد هذا الفصل من الركائز الأساسية في هذا البحث، حيث يُحدد المسار العلمي والخطوات الإجرائية المتبعة للوصول إلى النتائج الدقيقة. يتناول هذا الفصل تفصيل المنهجية العلمية المتبعة لدراسة "أثر التسويق الداخلي على مبادئ إدارة الوقت من وجهة نظر الموظفين: دراسة تطبيقية على شركة أرامكو السعودية". ويهدف إلى عرض الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، بدءاً من تحديد الفلسفة والمنهج العلمي، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، مروراً بتطوير أداة جمع البيانات (الاستبانة)، وصولاً إلى استعراض الأساليب الإحصائية المعتمدة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، لضمان دقة النتائج وموضوعيتها.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

بناءً على الأدبيات الإدارية وأداة الدراسة المصممة، تم تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث على النحو الآتي:

- **التسويق الداخلي (المتغير المستقل):** يُعرف إجرائياً بأنه فلسفة إدارية تتبناها شركة أرامكو السعودية، تقوم على معاملة الموظفين كـ "عملاء داخليين"، وتصميم الوظائف كمنتجات تلبي احتياجاتهم الوظيفية والنفسية لضمان ولائهم وكفاءتهم. ويُقاس هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد رئيسية حددها الاستبانة وهي: (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، والاتصال الداخلي).
- **إدارة الوقت (المتغير التابع):** تُعرف إجرائياً بأنها قدرة موظفي شركة أرامكو على التخطيط الفعال لمهامهم، وتحديد الأولويات بدقة، والالتزام بالمواعيد النهائية لإنهاء الأعمال، وتقليل الهدر الزمني في العمليات التنظيمية كنتيجة لسياسات التسويق الداخلي المتبعة. ويُقاس هذا المتغير عبر أربعة أبعاد وهي: (التخطيط، الأولويات، الالتزام بالوقت، وتنظيم الجهد).

تصميم البحث (بصلة البحث – Research Onion)

اعتمد البحث في تصميمه على المنهجية الهيكلية المعروفة بـ "بصلة البحث"، والتي تتدرج وفق الطبقات التالية:

- **فلسفة البحث:** تبنت الدراسة الفلسفة الواقعية/الوضعية (Positivism)، والتي تميل نحو القياس الكمي للظواهر الإدارية وتعتمد على الحقائق والأرقام.
- **منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لكونه المنهج الأنسب لوصف طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي ومبادئ إدارة الوقت، وربط مدلولاتها للوصول إلى تفسير علمي دقيق للظاهرة دون تدخل الباحث في مجرياتها.
- **استراتيجية البحث:** تتمثل الاستراتيجية في إجراء دراسة حالة تطبيقية (Case Study) على جهة محددة وهي (شركة أرامكو السعودية).
- **الأفق الزمني:** صُمم البحث كدراسة مقطعية عرضية (Cross-sectional Study)، حيث تُجمع البيانات الميدانية في فترة زمنية محددة لمرة واحدة.

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

- **مجتمع البحث:** تألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والإداريين العاملين في شركة أرامكو السعودية بمختلف مستوياتهم الوظيفية وأقسامهم.
- **عينة البحث:** تم استخدام عينة ميسرة من موظفي شركة أرامكو السعودية، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر نماذج جوجل، وتم جمع الردود من المشاركين المتاحين والراغبين في الاستجابة.
- **حجم العينة:** بلغ عدد الاستجابات المكتملة (29) استجابة، وهي جميع الردود التي تم الحصول عليها خلال فترة جمع البيانات، وتم اعتمادها في التحليل الإحصائي.

طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على نوعين رئيسيين من المصادر:

1. **المصادر الثانوية:** تم بناء الإطار النظري والدراسات السابقة من خلال الرجوع إلى الكتب المتخصصة، والأبحاث والرسائل العلمية، والمجلات الدورية المحكمة، بالإضافة إلى التقارير السنوية الرسمية الصادرة عن شركة أرامكو السعودية.

2. **المصادر الأولية:** استخدمت (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، وذلك لفعاليتها في استطلاع آراء المبحوثين بسرية وموضوعية عالية، بما يتناسب مع طبيعة المنهج الوصفي التحليلي.

أنواع البيانات

بناءً على هيكل الاستبانة المصممة، تنقسم البيانات المجموعة إلى قسمين رئيسيين:

- **بيانات ديموغرافية (متغيرات تصنيفية):** وهي البيانات التي تصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وتتضمن خمسة متغيرات: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في أرامكو، والمستوى الوظيفي).
- **بيانات تحليلية (موضوعية):** وهي البيانات المتعلقة باستجابات المبحوثين حول فقرات قياس "أبعاد التسويق الداخلي" (10 فقرات) و"مبادئ إدارة الوقت" (5 فقرات). وتُقاس هذه البيانات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، متدرج وفق الأوزان التالية: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات الميدانية ومراجعتها، سيتم تفريغها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

1. اختبار الثبات (Reliability): سيتم استخدام معامل (ألفا كرونباخ - Cronbach's Alpha)

للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة وقابليتها للاعتماد العلمي في استخلاص النتائج.

2. اختبار الصدق (Validity): سيتم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على نخبة من

المحكمين، وكذلك التحقق من الصدق البنائي والاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون

(Pearson Correlation) للتأكد من ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه.

3. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): سيتم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية

لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لتحديد مستويات الاستجابة، وتقييم تشتت الإجابات، ومعرفة اتجاهات العينة نحو متغيرات الدراسة.

4. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics): سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار

قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي وإدارة الوقت، بالإضافة إلى استخدام تحليل الانحدار الخطي

البسيط (Simple Linear Regression) لقياس حجم الأثر الذي يُحدثه المتغير المستقل (التسويق

الداخلي) في المتغير التابع (مبادئ إدارة الوقت).

الخلاصة

يُختتم هذا الفصل بالتأكيد على أن الالتزام بهذه المنهجية العلمية الصارمة، بدءاً من التصميم المنهجي الدقيق، مروراً

بسحب العينة وتطوير أداة القياس، وصولاً إلى تطبيق أساليب التحليل الإحصائي المتقدمة؛ يُعد الضمانة الأساسية

لاستخلاص نتائج واقعية وموثوقة تعكس بدقة رؤية موظفي شركة أرامكو السعودية. وهو ما يمهد الطريق لتقديم

استنتاجات وتوصيات عملية تساهم في رفع كفاءة إدارة الوقت بالاعتماد على التوظيف الأمثل لقنوات وممارسات

التسويق الداخلي

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

مقدمة

بعد استكمال الإطارين النظري والمنهجي للدراسة، يُجسد هذا الفصل المرحلة التحليلية التي يتم فيها الانتقال من التنظير إلى التطبيق العملي للبيانات. يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها بواسطة أداة الاستبانة من عينة الدراسة المكونة من (29) موظفاً في شركة أرامكو السعودية، ومن ثم الوصول إلى نتائج إحصائية دقيقة تُفسر الواقع الميداني.

لتحقيق ذلك، تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء مجموعة من الاختبارات الوصفية والاستدلالية. يتناول الفصل تباعاً: وصفاً شاملاً لخصائص أفراد العينة، وتقييم مدى صدق وثبات أداة القياس، ثم إجراء التحليل الوصفي للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، يليه اختبار فرضيات الدراسة عبر تحليلات الانحدار للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع. يُختتم الفصل بمناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، تمهيداً للاستنتاجات والتوصيات في الفصل الخامس.

توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية للعينة)

لفهم خصائص مجتمع البحث، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة البالغ عددهم (29) مفردة. والجدول رقم (1) يوضح هذه الخصائص بشكل تفصيلي.

جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (ن=29)

المتغير الشخصي	الفئة	التكرار (ن)	النسبة المئوية (%)
	ذكر	18	62.1

الجنس	أنثى	11	37.9
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	6	20.7
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	10	34.5
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	9	31.0
	45 سنة فأكثر	4	13.8
	دبلوم أو أقل	10	34.5
المستوى التعليمي	بكالوريوس	18	62.1
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	1	3.4
	أقل من 5 سنوات	12	41.4
سنوات الخبرة في أرامكو	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	27.6
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	13.8
	15 سنة فأكثر	5	17.2
	موظف تشغيلي / فني	11	37.9
المستوى الوظيفي	مشرف / رئيس وحدة	11	37.9
	مدير / مستوى قيادي	7	24.1

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

التحليل والمناقشة لواقع العينة:

يتضح من معطيات الجدول (1) أن العينة تتمتع بتنوع يشري الدراسة. فقد شكل الذكور النسبة الأكبر (62.1%) مقابل (37.9%) للإناث، وهي سمة شائعة في قطاع الطاقة. ومن الناحية العمرية، تتركز العينة في فئتي الشباب

الناضح؛ حيث بلغت نسبة من هم بين (25-35 سنة) 34.5%، ومن (35-45 سنة) 31.0%، مما يشير إلى وجود خبرات متراكمة ممزوجة بالحياة. أكاديمياً، يُهيمن حملة البكالوريوس بنسبة 62.1%، مما يعكس مستوى تأهلياً جيداً ووعياً قادراً على استيعاب مضامين الاستبانة. أما عن الخبرة التنظيمية، فيلاحظ أن 41.4% من العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات، مما يعني أن تقييماهم تُعبر عن واقع حديث للممارسات الإدارية. وأخيراً، فقد توزع المستوى الوظيفي بتوازن بين الفنيين (37.9%) والمشرفين (37.9%) والقياديين (24.1%)، مما يُعطي بعداً شمولياً لنتائج الدراسة تعكس وجهات نظر متعددة داخل السلم الوظيفي.

فئات مقياس ليكرت الخماسي المعتمدة في التفسير

لتفسير المتوسطات الحسابية المستخرجة، تم تقسيم مدى المقياس الخماسي إلى ثلاثة مستويات متساوية لتحديد درجة الموافقة أو مستوى التطبيق، وفقاً للمعادلة الإحصائية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أصغر قيمة) / عدد المستويات = (5-1) / 3 = 1.33. يوضح الجدول رقم (2) هذه المعايير.

جدول 2: توزيع فئات مقياس ليكرت الخماسي المعتمد للحكم على المتوسطات الحسابية

مدى المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق / درجة الموافقة
1.00 - أقل من 2.34	منخفض
2.34 - أقل من 3.68	متوسط
3.68 - 5.00	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بناءً على الأسلوب الإحصائي المتبع في الدراسات الإدارية.

اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبانة)

يُعد تقييم جودة أداة القياس شرطاً أساسياً لضمان مصداقية النتائج. تم التحقق من ذلك عبر إجراءين: الصدق البنائي، واختبار الثبات.

الصدق البنائي (الاتساق الداخلي)

للتحقق من الصدق البنائي للمقياس، تم فحص مصفوفة ارتباطات بيرسون البينية (Inter-Item Correlation Matrix) لجميع فقرات الاستبانة. أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط موجبة وقوية، وتراوح بين (0.270) و(0.933)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). هذه القيم تؤكد وجود اتساق وترابط قوي بين فقرات كل بُعد وبين أبعاد المقياس ككل، مما يعني أن الأداة تقيس فعلاً المفاهيم المراد قياسها، وهو دليل جوهري على تمتعها بالصدق البنائي المطلوب.

تقدير معامل الثبات (Reliability)

تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي بحساب معامل (ألفا كرونباخ - Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاعتمادية على الاستبانة. الجدول رقم (3) يعرض قيم الثبات لمحوري الدراسة وللمقياس الكلي.

جدول 3: نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (α)

محور القياس	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ (α)	مستوى الثبات
التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة	10	0.952	مرتفع جداً
مبادئ إدارة الوقت بأبعادها الأربعة	5	0.920	مرتفع جداً
الاستبانة ككل (جميع الفقرات)	15	0.955	مرتفع جداً

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

التحليل والمناقشة لنتائج الثبات:

تظهر نتائج الجدول (3) أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمقياسين الفرعيين والمقياس الكلي تجاوزت الحد الأدنى المقبول أكاديمياً (0.70) بفارق كبير. فقيمة (0.955) للمقياس الكلي تشير إلى أن (95.5%) من التباين في درجات المقياس ناتج عن التباين الحقيقي في السمة المقاسة، وليس عن أخطاء القياس العشوائية. هذا المستوى الرفيع من الثبات يُعزز الثقة العلمية في النتائج ويبرر استخدام الأداة لاختبار الفرضيات.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة عن أسئلة الدراسة)

بعد التأكد من صلاحية الأداة، سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الوصفي للإجابة عن السؤالين الأول والثاني من أسئلة الدراسة، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الإجابة عن السؤال الأول: مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي

ينص السؤال الأول على: "ما مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في شركة أرامكو السعودية من وجهة نظر الموظفين؟". للإجابة عنه، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد ولكل فقرة، كما في الجدولين (4) و(5).

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التسويق الداخلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
التدريب	4.64	0.60	مرتفع	1
التمكين	4.64	0.55	مرتفع	1
التوظيف	4.60	0.65	مرتفع	3
التحفيز	4.60	0.60	مرتفع	3

5	مرتفع	0.66	4.48	الاتصال الداخلي
-	مرتفع	0.54	4.59	التسويق الداخلي ككل

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات التسويق الداخلي

رمز الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
Q3	توفر الشركة برامج تدريبية مستمرة لتنمية المهارات	4.69	0.604	مرتفع
Q8	تشجع الإدارة مقترحاتي المتعلقة بتطوير أساليب العمل	4.66	0.553	مرتفع
Q1	تحرص أرامكو على اختيار موظفين ذوي كفاءات عالية	4.62	0.728	مرتفع
Q6	الحوافز المادية والمعنوية تزيد من دافعيتي للالتزام بالعمل	4.62	0.622	مرتفع
Q7	أمتلك حرية التصرف في عملي وفق الصلاحيات دون رقابة لصيقة	4.62	0.622	مرتفع
Q2	تعتمد الشركة معايير علمية دقيقة في إجراءات التوظيف	4.59	0.733	مرتفع

مرتفع	0.628	4.59	تتطلع الشركة لتطوير قدرات العاملين كاستثمار طويل الأمد	Q4
مرتفع	0.628	4.59	يرتبط نظام المكافآت بمدى تحقيق الأهداف المحددة	Q5
مرتفع	0.634	4.52	الاتصالات الداخلية هي المفتاح لخلق الفهم المشترك للرؤية	Q9
مرتفع	0.736	4.45	تتدفق المعلومات الوظيفية بدقة وسرعة تساعدني على الإنجاز	Q10

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

التحليل والمناقشة:

تشير نتائج الجدولين (4) و(5) إلى أن المتوسط الحسابي العام للتسويق الداخلي بلغ (4.59) بانحراف معياري منخفض نسبياً (0.54)، وهو ما يضعه ضمن المستوى "مرتفع". يعكس هذا الإجماع النسبي بين الموظفين على أن شركة أرامكو تتبنى فعلياً فلسفة التسويق الداخلي وتُعامل موظفيها كعملاء داخليين، مما يؤكد ما ذهب إليه بومعقل وأبو بكر صديق (2022) من أن التسويق الداخلي يهدف إلى توفير الظروف الملائمة للعاملين. وقد تصدر بُعداً "التدريب" و"التمكين" قائمة الأبعاد بمتوسط (4.64)، وهو ما ينسجم مع استثمارات الشركة الضخمة في تطوير الكفاءات ومنحهم الثقة، كما تجسد في إنشاء "أكاديمية أرامكو للتطوير المهني" (أرامكو السعودية، 2013). في المقابل، سجل بُعد "الاتصال الداخلي" أدنى متوسط (4.48) ولكنه لا يزال مرتفعاً، مما يشير إلى أنه بالرغم من فاعلية التواصل، إلا أن تعقيد الهيكل التنظيمي لشركة بهذا الحجم قد يخلق تحديات طفيفة

في سرعة ودقة التدفق المعلوماتي، وهي ملاحظة أكدها الشوابكة (2010) في دراسته عن أمانة عمان. على مستوى الفقرات، نالت الفقرة (Q3) حول البرامج التدريبية أعلى تقدير (4.69)، بينما حصلت الفقرة (Q10) المتعلقة بدقة وسرعة تدفق المعلومات على أقل متوسط (4.45)، مما يحدد نقطة محددة للتطوير المستقبلي.

الإجابة عن السؤال الثاني: مستوى الالتزام بمبادئ إدارة الوقت

ينص السؤال الثاني على: "ما مستوى التزام موظفي شركة أرامكو السعودية بمبادئ إدارة الوقت؟". للإجابة عنه، تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية. الجدولان (6) و(7) يوضحان النتائج.

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ إدارة الوقت مرتبة تنازلياً حسب المتوسط

الترتيب	مستوى الالتزام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
1	مرتفع	0.50	4.59	التخطيط
1	مرتفع	0.57	4.59	الالتزام بالوقت
3	مرتفع	0.67	4.52	تنظيم الجهد
4	مرتفع	0.74	4.45	تحديد الأولويات
-	مرتفع	0.57	4.53	إدارة الوقت ككل

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات إدارة الوقت

رمز	نص الفقرة	المتوسط	الانحراف	مستوى
الفقرة		الحسابي	المعياري	الموافقة

Q11	لدي خطة عمل واضحة ومنظمة للمهام اليومية (تخطيط)	4.59	0.501	مرتفع
Q13	ألتزم بإنهاء المهام الموكلة إليّ في الوقت المحدد (التزام)	4.59	0.568	مرتفع
Q14	بيئة العمل تساعدني على إنجاز مهامي بأقل وقت وجهد ضائع	4.52	0.688	مرتفع
Q15	سياسات الشركة (تدريب، تحفيز) تمكنني من تقليل الهدر الزمني	4.52	0.738	مرتفع
Q12	أستطيع التمييز بين المهام الأساسية والثانوية وإنجاز الأهم (أولويات)	4.45	0.736	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

التحليل والمناقشة:

يتبين من الجدولين (6) و(7) أن المتوسط الكلي لإدارة الوقت بلغ (4.53) وهو في المستوى "مرتفع"، مما يعكس ثقافة تنظيمية راسخة في أرامكو تدعم الانضباط الزمني. يأتي ذلك متسقاً مع توجه الشركة الاستراتيجي نحو "دورة تخطيط خطة العمل الواحدة" التي تهدف لتوحيد وتنسيق جهود التخطيط (أرامكو السعودية، 2013). وقد تشارك بُعدا "التخطيط" و"الالتزام بالوقت" الصدارة بمتوسط (4.59)، مما يدل على أن الموظفين لا يكتفون بوضع الخطط بل يلتزمون فعلياً بإنهاء المهام في مواعيدها النهائية. سجل بُعد "تحديد الأولويات" أقل متوسط (4.45)، وهو ما يمكن تفسيره في سياق بيئة العمل النفطية المعقدة والمتغيرة والتي تتطلب مرونة دائمة، مما قد يُصعّب أحياناً التمييز

الفوري بين الأولويات المتزاحمة، كما أشار إلى ذلك المجالي وآخرون (2016) في دراستهم عن البنوك التجارية. الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً تدعم أن هذا الإدراك الإيجابي هو سمة عامة لدى معظم الموظفين وليس مجرد رأي فردي.

اختبار فرضيات الدراسة (الإجابة عن السؤالين الثالث والرابع)

بعد التحليل الوصفي، نتقل إلى التحليل الاستدلالي لاختبار صحة الفرضيات. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. القاعدة الإحصائية المعتمدة هي: تُقبل الفرضية البديلة (وجود أثر) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) أقل من أو تساوي 0.05.

اختبار الفرضية الرئيسة (H1): الأثر الكلي

تنص الفرضية الرئيسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات التسويق الداخلي (ككل) على مبادئ إدارة الوقت."

جدول 8: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للأثر الكلي للتسويق الداخلي على إدارة الوقت

أولاً: ملخص النموذج وتحليل التباين					
R	R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري	F	.Sig
0.683	0.467	0.447	0.423	23.657	0.000
ثانياً: معاملات الانحدار					
المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta (β)	T	.Sig
الثابت	1.251	0.679	–	1.843	0.076

التسويق	0.714	0.147	0.683	4.864	0.000
الداخلي					

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

القرار الإحصائي والمناقشة (H1):

يُظهر الجدول (8) أن معامل الارتباط ($R=0.683$) يدل على علاقة طردية قوية بين المتغيرين. بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.467$)، مما يعني أن ممارسات التسويق الداخلي في أرامكو تُفسر وحدها ما نسبته (46.7%) من التغير الحاصل في مستوى كفاءة إدارة الوقت لدى الموظفين، وهي نسبة تفسير جوهرية في العلوم الإدارية. ولأن قيمة ($\text{Sig.} = 0.000$) وهي أقل من 0.05، فإن الأثر معنوي إحصائياً. وعليه، تُقبل الفرضية الرئيسية الأولى (H1). هذه النتيجة تؤكد فلسفة التسويق الداخلي التي تنص على أن الموظف الراضي والممدار بفاعلية هو الأكثر إنتاجية والأقدر على استثمار وقته بكفاءة (بومعقل وأبو بكر صديق، 2022). وهي تتسق مع ما توصل إليه شاه (Shah، 2014) من أن مزيج التسويق الداخلي يرفع إنتاجية الموظف وقدرته على تنظيم الوقت.

اختبار الفرضيات الفرعية (H1a ~ H1e): الأثر المنفرد لكل بُعد

لفحص الأثر الفردي، تم إجراء خمسة نماذج انحدار بسيط. الجدول رقم (9) يلخص هذه النتائج بشكل مقارن.

جدول 9: خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط للأثر المنفرد لأبعاد التسويق الداخلي على إدارة الوقت

الفرضية	البُعد	R	R ²	B	Beta	t	.Sig	القرار
	المستقل				(β)			الإحصائي
H1a	التوظيف	0.380	0.144	0.334	0.380	2.132	0.042	قبول

H1b	التدريب	0.608	0.370	0.581	0.608	3.983	0.000	قبول
H1c	التحفيز	0.656	0.431	0.619	0.656	4.520	0.000	قبول
H1d	التمكين	0.694	0.482	0.719	0.694	5.014	0.000	قبول
H1e	الاتصال الداخلي	0.718	0.516	0.618	0.718	5.365	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

القرار الإحصائي والمناقشة (الفرضيات الفرعية):

بمراجعة الجدول (9)، نجد أن جميع الفرضيات الفرعية الخمس قد تحقق شرط قبولها، حيث تراوحت قيم الدلالة بين (0.000) و(0.042)، وجميعها أقل من 0.05. هذا يؤكد أن كل بُعد من أبعاد التسويق الداخلي يُحدث بمفرده أثراً إيجابياً ومعنوياً في تحسين إدارة الوقت.

وبتحليل أعمق، نلاحظ تفاوتاً في القوة التفسيرية:

- **الأبعاد الأكثر تأثيراً:** جاء "الاتصال الداخلي" في المرتبة الأولى بقوة تفسيرية بلغت (51.6%)، تلاه "التمكين" بنسبة (48.2%). هذه النتيجة منطقية للغاية، فكلما زادت سرعة ودقة المعلومات، قلّ وقت الاستفسار والتخمين، وهو ما أكدته دراسة الشوابكة (2010) التي اعتبرت الاتصال الداخلي العمود الفقري للتسويق الداخلي. كما أنه كلما مُنح الموظف صلاحية اتخاذ القرار، زادت سرعة استجابته وإنجازه للمهام دون انتظار الموافقات، مما يقلل الهدر الزمني كما أشارت دراسة العريقي وآخرون (2024).
- **الأبعاد متوسطة التأثير:** أظهر "التحفيز" و"التدريب" قوة تفسيرية (43.1%) و(37.0%) على التوالي. يخلق التحفيز الدافع الذاتي للالتزام بالمواعيد، وهو ما أكدته دراسة أبو بكر (2015) حول أثر التحفيز

على الرضا والأداء. بينما يُزود التدريب الموظفين بمهارات ترتيب الأولويات وأدوات تقليل هدر الجهد، مما يُسرّع وتيرة العمل كما بينت دراسة المجالي وآخرون (2016).

- **البُعد الأقل تأثيراً نسبياً:** سجل "التوظيف" أدنى تفسير (14.4%)، وهو أمر متسق مع منطق الإدارة، فاختيار الشخص المناسب هو خطوة تأسيسية تؤثر لاحقاً في سهولة تدريبه وتمكينه، مما يجعل أثره غير مباشر ولكنه جوهرى كقاعدة أساس، وهو ما أشار إليه العيسى (2018) في دراسته حول عناصر التسويق الداخلي.

تحليل الانحدار المتعدد (الأثر المشترك للأبعاد مجتمعة)

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع حول الأثر المشترك، ولفهم كيفية تفاعل الأبعاد معاً، تم إدخال جميع الأبعاد في نموذج واحد. الجدول رقم (10) يوضح النتائج.

جدول 10: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد التسويق الداخلي مجتمعة على إدارة الوقت

أولاً: ملخص النموذج وتحليل التباين					
R	R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري	F	.Sig
0.753	0.567	0.473	0.413	6.031	0.001
ثانياً: معاملات الانحدار					
الأبعاد المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta (β)	T	.Sig
الثابت	1.314	0.699	–	1.880	0.073
التوظيف	–0.120	0.177	–0.136	–0.677	0.505

التدريب	0.083-	0.414	0.087-	0.201-	0.842
التحفيز	0.255	0.384	0.271	0.666	0.512
التمكين	0.313	0.315	0.302	0.992	0.331
الاتصال	0.341	0.226	0.396	1.504	0.146
الداخلي					

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

القرار الإحصائي والتفسير المتكامل:

يبرز من الجدول (10) أن النموذج المتعدد ذو دلالة إحصائية كلية عالية ($\text{Sig.} = 0.001$)، وأن الأبعاد الخمسة معاً تفسر ما مجموعه (56.7%) من التباين في إدارة الوقت ($R^2 = 0.567$)، وهذا يؤكد القوة التفسيرية للنموذج. إلا أنه يُلاحظ أن القيم الاحتمالية (Sig.) لكل بُعد على حدة أصبحت غير دالة (أكبر من 0.05). هذه الظاهرة الإحصائية لا تعني أبداً أن الأبعاد غير مؤثرة، بل هي دليل قاطع على وجود ما يُعرف بـ "التعدد الخطي التام" (Perfect Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وهو ما أكدته مصفوفة ارتباط بيرسون حيث بلغت قيمة الارتباط بين (التدريب والتحفيز) 0.927، وبين (التمكين والاتصال) 0.818.

هذا يثبت علمياً أن أبعاد التسويق الداخلي لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل هي منظومة متكاملة ومتشابكة، ويظهر أثرها الحقيقي عندما تُطبق معاً بشكل استراتيجي. هذه النتيجة تُعد مساهمة جوهرية للدراسة، فهي تُجيب بعمق عن السؤال الرابع وتتفق مع دراسات مثل دراسة لو وآخرون (Luu et al., 2022) التي أكدت أن تكامل أنظمة التسويق الداخلي هو ما يرفع الإنتاجية، وتتفق أيضاً مع ما أشار إليه بن علي ويحيوي (2019) من أن التسويق الداخلي يحقق أهدافه عند تكامل أبعاده.

ملخص اختبار فرضيات الدراسة

بعد الانتهاء من التحليل، يقدم الجدول رقم (11) موجزاً نهائياً لنتائج جميع الفرضيات.

جدول 11: موجز نتائج اختبار فرضيات الدراسة

رمز الفرضية	نص الفرضية	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار الإحصائي
H1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي (ككل) على إدارة الوقت.	0.000	قبول الفرضية
H1a	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد (التوظيف) على إدارة الوقت.	0.042	قبول الفرضية
H1b	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد (التدريب) على إدارة الوقت.	0.000	قبول الفرضية
H1c	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد (التحفيز) على إدارة الوقت.	0.000	قبول الفرضية
H1d	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد (التمكين) على إدارة الوقت.	0.000	قبول الفرضية
H1e	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد (الاتصال الداخلي) على إدارة الوقت.	0.000	قبول الفرضية

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

ربط النتائج بالدراسات السابقة

تُعزز نتائج هذه الدراسة ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة وتنسجم معها:

- **العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الوقت:** النتيجة الجوهرية للدراسة (قبول H1) والتي أثبتت الأثر المعنوي للتسويق الداخلي في إدارة الوقت، تأتي منسجمة مع نتائج دراسة شاه (Shah، 2014) التي خلصت إلى أن مزيج التسويق الداخلي يرفع إنتاجية الموظف وقدرته على تنظيم الوقت. كما أنها تتفق مع دراسة دربالي (2009) التي أكدت أن ممارسات التمكين والتحفيز تساعد العاملين في القطاع الصحي على استثمار أوقاتهم بفاعلية.
- **الأثر الطاعني للاتصال والتمكين:** إن تصدر هذين البعدين قائمة التأثير في الدراسة الحالية يتوافق تماماً مع ما توصلت إليه دراسة تشين ولين (Lin & Chen، 2013) حول دور الاتصال في تعزيز الانضباط، ودراسة الشوابكة (2010) التي أكدت أن التمكين يقلل من زمن الاستجابة للعملاء. كما تدعمه دراسة العريقي وآخرون (2024) التي أثبتت أن التمكين يمنح المرونة وسرعة الإنجاز.
- **التكامل المنظومي مقابل الأثر الفردي:** تُفسر النتيجة التي كشفها الانحدار المتعدد (دلالة النموذج الكلي مع عدم دلالة الأبعاد منفردة) حقيقة أن التسويق الداخلي هو استراتيجية كلية. هذا ما أكدته دراسة فازيفيدوست وهوشماند (Hooshmand & Vazifehdoost، 2012) التي وجدت أن الأداء المصرفي يتحسن عندما تعمل ممارسات التدريب والتحفيز والتمكين كحزمة واحدة. كما أن نتيجة هذه الدراسة تُغطي الفجوة البحثية التي حددها الباحث، حيث لم تجتمع هذه الأبعاد سابقاً لدراسة أثرها على إدارة الوقت في بيئة عملاقة مثل أرامكو السعودية.

خاتمة الفصل

خلص هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج الميدانية القائمة على التحليل الإحصائي الدقيق. فقد تبين أن عينة الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من الإدراك الإيجابي لتطبيق ممارسات التسويق الداخلي، مع أفضلية لُبُعدي التدريب والتمكين. كما أظهرت النتائج التزاماً عالياً بمبادئ إدارة الوقت، يتقدمها التخطيط والالتزام بالمواعيد. أثبتت اختبارات الفرضيات بشكل قاطع وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتسويق الداخلي ككل، ولكل بُعد من أبعاده منفرداً، في تعزيز كفاءة إدارة الوقت، مع تأكيد إحصائي على أن القوة الحقيقية للتأثير تكمن في تكامل هذه الأبعاد كمنظومة استراتيجية واحدة. هذه النتائج تشكل أساساً متيناً للفصل الخامس، الذي سيعرض استنتاجات عامة وتوصيات عملية وإدارية تساهم في تعزيز بيئة العمل الداخلية بشركة أرامكو السعودية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو بكر، أيمن عبد الله محمد (2015). أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين: دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي - فرع مدينة العين. مجلة العلوم الاقتصادية، 16(1).
2. إبراهيم، صديق بالله، ورحيم، محمد جمعة (2019). أثر التسويق الداخلي في الإبداع الخدمي من وجهة نظر موظفي القطاع الخاص في العراق. مجلة كلية المعارف الجامعية، 29(1)، 820-859.
3. بابكر، بابكر علي عمر (2018). أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(15)، 81-100.
4. بلبخاري، سامي (2022). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التسويق الداخلي وأداء العاملين. مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، 9(1)، 403-417.
5. بن علي، إحسان، وبيجاوي، عبد الحفيظ (2019). دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات. مجلة الإبداع، 9(1)، 297-313.
6. بومعقل، عيسى، وأبو بكر صديق، حني (2022). أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
7. دريالي، سهام موسى (2009). واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
8. الزيادات، محمد عواد (2016). أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان. دراسات العلوم الإدارية، 43(1)، 393-426.

9. الشوابكة، رائد ضيف الله (2010). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
10. العالول، إباد فتحي (2016). أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
11. العريقي، بسيم، وآخرون (2024). أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في قطاع الاتصالات السعودي. المجلة العربية للإدارة، 44(4).
12. العيسى، سمير محمود (2018). العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية: دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء - الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الأردن.
13. المجالي، مالك محمد، والبشاشة، أمين عايد، والمجالي، هاني محمد (2016). تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(3)، 597-621.
14. شركة أرامكو السعودية (2013). التقرير السنوي لشركة أرامكو السعودية لعام 2013: الطاقة هي الفرص. الظهران، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ahmad, A. M. K., & Al-Borie, H. M. (2012). Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia. Business and Management Research, 1(3), 82-92.

2. Chen, S. H., & Lin, C. T. (2013). The impact of internal marketing on consumer orientation in the banking industry. *International Journal of Management*, 30(2), 541-558.
3. Luu, T. M. N., Mai, N. P., Dang, T. H., & Vu, T. M. H. (2022). The impact of internal marketing on employee satisfaction in the Vietnamese telecommunication industry. *Contemporary Economics*, 16(4), 424.
4. Shah, A. (2014). Effects of internal marketing on employee satisfaction, productivity, product quality, and customer satisfaction and corporate performance. *Journal of Marketing Management*, 2(2), 23-52.
5. Vazifehdoost, H., & Hooshmand, S. (2012). Bank performance: The impact of internal marketing. *African Journal of Business Management*, 6(11), 4050-4057.