

Final Project 2

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر إدارة الوقت على فعالية التسويق الداخلي في شركة موبايلى بمدينة الرياض

أسم الطالب:

دارين خلف العنزي

232001290

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026/2/27

مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الوقت (تنظيم الوقت، تحديد الأولويات، الالتزام بالجدول الزمنية) على فعالية التسويق الداخلي (التنسيق بين الأقسام، كفاءة تنفيذ الحملات، جودة التواصل الداخلي، رضا الموظفين) في شركة "موبايلي" بمدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية طبقية تكونت من (150) موظفاً وموظفة من مختلف المستويات الإدارية في الشركة.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) أن مستوى ممارسة إدارة الوقت وفعالية التسويق الداخلي لدى موظفي شركة موبايلي جاء بدرجة "مرتفعة". كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha 0.05$) لإدارة الوقت بأبعادها المختلفة على تحسين فعالية التسويق الداخلي؛ حيث فسر المتغير المستقل ما نسبته (58%) من التغيرات في فعالية التسويق الداخلي. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة الوقت وتضمينها ضمن برامج تقييم الأداء، وتطوير منصات رقمية متكاملة لجدولة المهام لتسهيل التنسيق بين الإدارات، مما ينعكس إيجاباً على نجاح الحملات التسويقية الداخلية وتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، التسويق الداخلي، كفاءة الأداء، قطاع الاتصالات، شركة موبايلي، بيئة العمل.

قائمة المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة. Error! Bookmark not defined.

1.	المقدمة: Error! Bookmark not defined.
2.	مشكلة الدراسة: Error! Bookmark not defined.
3.	أهمية الدراسة: Error! Bookmark not defined.
4.	اسئلة الدراسة: Error! Bookmark not defined.
5.	أهداف الدراسة: Error! Bookmark not defined.
6.	فرضيات الدراسة: Error! Bookmark not defined.
7.	نموذج الدراسة: Error! Bookmark not defined.
8.	نطاق الدراسة: Error! Bookmark not defined.
9.	مخطط المشروع المقترح: Error! Bookmark not defined.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة. Error! Bookmark not defined.

1.	المقدمة: Error! Bookmark not defined.
2.	المتغير المستقل: إدارة الوقت. Error! Bookmark not defined.
3.	المتغير التابع: فعالية التسويق الداخلي. Error! Bookmark not defined.
4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. Error! Bookmark not defined.
5.	الخاتمة. Error! Bookmark not defined.

الفصل الثالث: منهجية البحث. Error! Bookmark not defined.

1.	مقدمة. Error! Bookmark not defined.
2.	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث. Error! Bookmark not defined.
3.	تصميم البحث (بصلة البحث). Error! Bookmark not defined.
4.	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات ... Error! Bookmark not defined.
5.	طريقة جمع البيانات. Error! Bookmark not defined.
6.	أنواع البيانات. Error! Bookmark not defined.

Error! Bookmark not defined.	إجراءات التحليل الإحصائي	7.
Error! Bookmark not defined.	الخاتمة	8.
Error! Bookmark not defined.	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	
Error! Bookmark not defined.	مقدمة	1.
Error! Bookmark not defined.	2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	
Error! Bookmark not defined.	3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	
Error! Bookmark not defined.	4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	
Error! Bookmark not defined.	5. اختبار الفرضيات	
Error! Bookmark not defined.	6. ربط النتائج بالدراسات السابقة ومناقشتها	
Error! Bookmark not defined.	7. الخاتمة	
48	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات وحدود البحث	
49	1. مقدمة الفصل	
49	2. الاستنتاجات (Conclusions)	
51	3. التوصيات (Recommendations)	
53	4. حدود البحث (Research Limitations)	
54	5. مقترحات لدراسات مستقبلية	
	56	قائمة المراجع
	59	الملاحق

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة:

يشهد قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية تنافساً متسارعاً وتطوراً تقنياً مستمراً، الأمر الذي يفرض على الشركات العاملة فيه تعزيز كفاءتها التنظيمية ورفع مستوى أدائها الداخلي لتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية. وتُعد إدارة الوقت من أهم الممارسات الإدارية التي تؤثر في مستوى الإنتاجية وجودة الإنجاز داخل المنظمات، إذ إن سوء التخطيط الزمني وضعف ترتيب الأولويات يؤديان إلى تأخر تنفيذ المهام، وازدواجية الجهود، وضعف التنسيق بين الإدارات. وفي ظل اعتماد شركات الاتصالات على فرق عمل مترابطة لتنفيذ برامجها ومبادراتها الداخلية، فإن أي قصور في إدارة الوقت قد ينعكس سلباً على فعالية الأنشطة التنظيمية، ومن بينها أنشطة التسويق الداخلي (جودة، 2017؛ العلاق، 2018).

وقد تناولت الأدبيات الإدارية مفهوم إدارة الوقت باعتباره مورداً استراتيجياً يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فاعلية العاملين، حيث يرتبط التخطيط الجيد للوقت بزيادة مستوى الإنجاز وتقليل الضغوط الوظيفية وتحسين جودة المخرجات (الحربي، 2021). في المقابل، يُعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة التي تركز على معاملة الموظفين بوصفهم عملاء داخليين، من خلال تحفيزهم وتوعيتهم وتعزيز التزامهم بأهداف المنظمة، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين (العتيبي، 2020). وتشير بعض الدراسات إلى أن نجاح التسويق الداخلي يتطلب تنسيقاً عالياً وتنظيماً دقيقاً للأنشطة والبرامج، وهو ما يجعل إدارة الوقت عاملاً مؤثراً في تحقيق أهدافه (القرني، 2022).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أو التسويق الداخلي كلٌّ على حدة، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي بحثت العلاقة المباشرة بين المتغيرين في إطار تطبيقي داخل قطاع الاتصالات السعودي. كما أن معظم الدراسات ركزت على الأداء المؤسسي العام أو الرضا الوظيفي دون قياس فعالية التسويق الداخلي كمفهوم مستقل يرتبط بإدارة الوقت بصورة مباشرة، مما يشير إلى وجود فجوة بحثية تستدعي إجراء دراسة متخصصة في هذا المجال (الحربي، 2021).

وتبرز أهمية هذه الإشكالية في السياق التطبيقي داخل شركة موبيلي بمدينة الرياض، حيث تعتمد الشركة على برامج ومبادرات داخلية تهدف إلى تعزيز التواصل المؤسسي ورفع مستوى التفاعل الوظيفي. إذ إن ضعف إدارة الوقت قد يؤدي إلى تأخر تنفيذ الحملات الداخلية، أو ضعف التنسيق بين الإدارات، أو انخفاض مستوى المشاركة من قبل الموظفين، مما يؤثر في النهاية على جودة الأداء التنظيمي ورضا العملاء.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الوقت على فعالية التسويق الداخلي داخل شركة موبايلى بمدينة الرياض، من خلال قياس طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة الوقت ودرجة نجاح أنشطة التسويق الداخلي. وتهدف الدراسة إلى تقديم نتائج علمية يمكن أن تسهم في دعم متخذي القرار وتطوير السياسات الإدارية بما يعزز الكفاءة التنظيمية ويرفع مستوى الأداء المؤسسي في بيئة تتسم بالتنافسية والتغير المستمر

2. مشكلة الدراسة:

تعمل شركة "موبايلى" في قطاع الاتصالات السعودي، وهو قطاع يتسم بالتنافسية الشديدة، التطور التكنولوجي المتسارع، والتحول الرقمي المستمرة المتوافقة مع رؤية المملكة 2030. في ظل هذه البيئة الديناميكية، تبرز مشكلة البحث في احتمال وجود قصور أو تحديات في ممارسات إدارة الوقت داخل الشركة بفرع مدينة الرياض، الأمر الذي قد ينعكس سلباً وبشكل مباشر على فعالية أنشطة وبرامج "التسويق الداخلي". إذ إن ضعف التخطيط الزمني، تداخل الصلاحيات، وعدم وضوح الأولويات في ظل ضغط العمل اليومي، قد يؤديان إلى تأخر تنفيذ البرامج والمبادرات التوعوية والتحفيزية الموجهة للموظفين.

يعتمد نجاح التسويق الداخلي (الذي يهدف إلى تعزيز ولاء الموظفين، تطوير مهاراتهم، ورفع مستوى التواصل المتبادل) بدرجة كبيرة على التنظيم الجيد والمزامنة الدقيقة للأنشطة. على سبيل المثال، إطلاق حملات توعوية داخلية أو برامج تدريبية يتطلب تنسيقاً عالياً بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق؛ وعند وجود سوء في إدارة الوقت، تظهر مشاكل مثل ضعف التنسيق بين الإدارات، تراجع مستوى الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز المهام، وفقدان الحملات لزمها وتأثيرها. وكنتيجة لذلك، ينخفض مستوى تفاعل الموظفين واستجابتهم لهذه المبادرات، مما يؤدي إلى تراجع في جودة الأداء الداخلي والشعور بالاحتراق الوظيفي بدلاً من التحفيز.

الفجوة البحثية: تبرز الفجوة النظرية في محدودية الدراسات والأدبيات الأكاديمية العربية التي تناولت العلاقة المباشرة والتفاعلية بين "إدارة الوقت" و"التسويق الداخلي" في إطار تحليلي متكامل، لا سيما داخل قطاع الاتصالات السعودي. فغالبية الأدبيات الإدارية السابقة تعاملت مع إدارة الوقت كعامل مؤثر في الإنتاجية الكمية أو الأداء العام بشكل مجرد، أو ركزت على التسويق الداخلي من منظور الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي دون ربط منهجي مسبباته بكفاءة العمليات اليومية وإدارة الوقت. هذا الفصل بين المفهومين (الإداري البحث والتسويقي/البشري) يترك فراغاً معرفياً حول كيفية تأثير كفاءة استغلال الوقت على نجاح الاستراتيجيات الموجهة للعنصر البشري.

أما على المستوى التطبيقي، فتوجد فجوة واضحة في غياب الدراسات الميدانية الحديثة التي تقيس أثر تنظيم الوقت، تحديد الأولويات، والالتزام بالجدول الزمنية على نجاح الحملات الداخلية الموجهة للموظفين داخل شركة موبيلي بصورة مباشرة ومحددة.

وبناءً على ما سبق، وللإسهام في سد هذه الفجوة المعرفية والتطبيقية، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما هو أثر ممارسات إدارة الوقت (تنظيم الوقت، تحديد الأولويات، الالتزام بالجدول الزمنية) على فعالية التسويق الداخلي في شركة موبيلي بمدينة الرياض؟

3. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذا البحث من محوريته في تسليط الضوء على العنصر البشري (الموظفين) باعتباره رأس المال الحقيقي والأصل الأهم داخل المنظمات المعاصرة. يُعد كل من إدارة الوقت والتسويق الداخلي من الممارسات الإدارية الجوهرية المؤثرة في رفع مستوى الكفاءة التنظيمية وتعزيز بيئة عمل صحية ومنتجة. وتنقسم أهمية البحث إلى مسارين رئيسيين:

1. الأهمية النظرية (العلمية):

- تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الإدارية العربية بشكل عام، والمحلية بشكل خاص، من خلال سد الفجوة المعرفية المتعلقة بربط مفاهيم الإدارة الزمنية بمفاهيم التسويق الداخلي والموارد البشرية.
- تقدم الدراسة إطاراً علمياً متكاملًا يربط بين ممارسات إدارة الوقت وفعالية التسويق الداخلي، وهما متغيران لم يحظيا بالاهتمام الكافي بصورة تقاطعية، خصوصاً في بيئة قطاع الاتصالات التي تتسم بالمرونة، سرعة التغير، وكثرة المبادرات التنظيمية التي تتطلب استجابة سريعة.
- توفير أساس نظري وأداة قياس (استبيان) يمكن للباحثين والدارسين المستقبليين الاستناد إليها في إجراء دراسات مشابهة في قطاعات خدمية أخرى (كالبنوك أو المستشفيات).

2. الأهمية التطبيقية (العملية):

- تقدم نتائج هذه الدراسة تشخيصاً لواقع ممارسات إدارة الوقت وفعالية التسويق الداخلي في شركة موبيلي بمدينة الرياض، مما يساعد الإدارة العليا ومتخذي القرار في تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتلافيها.
- تزويد إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق الداخلي في الشركة بمؤشرات واقعية حول مدى انعكاس كفاءة تنظيم الوقت على نجاح برامجهم ومبادراتهم الداخلية.
- المساعدة في تطوير سياسات تنظيم الوقت وتحسين آليات تنفيذ البرامج، مما يساهم في تقليل تداعلات المسؤوليات، خفض معدلات التوتر بين الموظفين، تعزيز "العلامة التجارية لجهة العمل" (Employer Branding)، ورفع مستوى التفاعل الوظيفي، وهو ما ينعكس في النهاية على جودة الخدمة المقدمة للعميل الخارجي.

4. اسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي:

ما دور إدارة الوقت في تحسين كفاءة ممارسات التسويق الداخلي داخل شركة موبايلي بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

كيف يؤثر تنظيم الوقت وتحديد الأولويات على مستوى التنسيق بين أقسام التسويق الداخلي في شركة موبايلي؟

إلى أي مدى تسهم مهارات إدارة الوقت لدى الموظفين في تعزيز فعالية تنفيذ الحملات التسويقية الداخلية؟

ما العلاقة بين إدارة الوقت وجودة التواصل الداخلي بين الموظفين داخل الشركة؟

5. أهداف الدراسة:

الهدف العام:

تحليل دور إدارة الوقت في تعزيز كفاءة وفعالية التسويق الداخلي داخل شركة موبايلي بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

التعرف على مدى تأثير تنظيم الوقت وتحديد الأولويات في تحسين التنسيق بين أقسام التسويق الداخلي داخل الشركة.

قياس دور مهارات إدارة الوقت لدى الموظفين في رفع كفاءة تنفيذ الأنشطة والحملات التسويقية الداخلية.

تحليل العلاقة بين إدارة الوقت وجودة التواصل الداخلي بين الموظفين داخل شركة موبايلي.

استكشاف أثر الالتزام بالجدول الزمنية على مستوى رضا الموظفين تجاه ممارسات التسويق الداخلي داخل الشركة

6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية H1:

يسهم تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال في تحسين فعالية التسويق الداخلي داخل شركة موبايلي، من خلال تنظيم المهام وتعزيز كفاءة الأداء بين الموظفين.

الفرضيات الفرعية:

:Ha

يؤدي تنظيم الوقت وتحديد الأولويات إلى تحسين مستوى التنسيق بين أقسام التسويق الداخلي داخل شركة موبايلي.

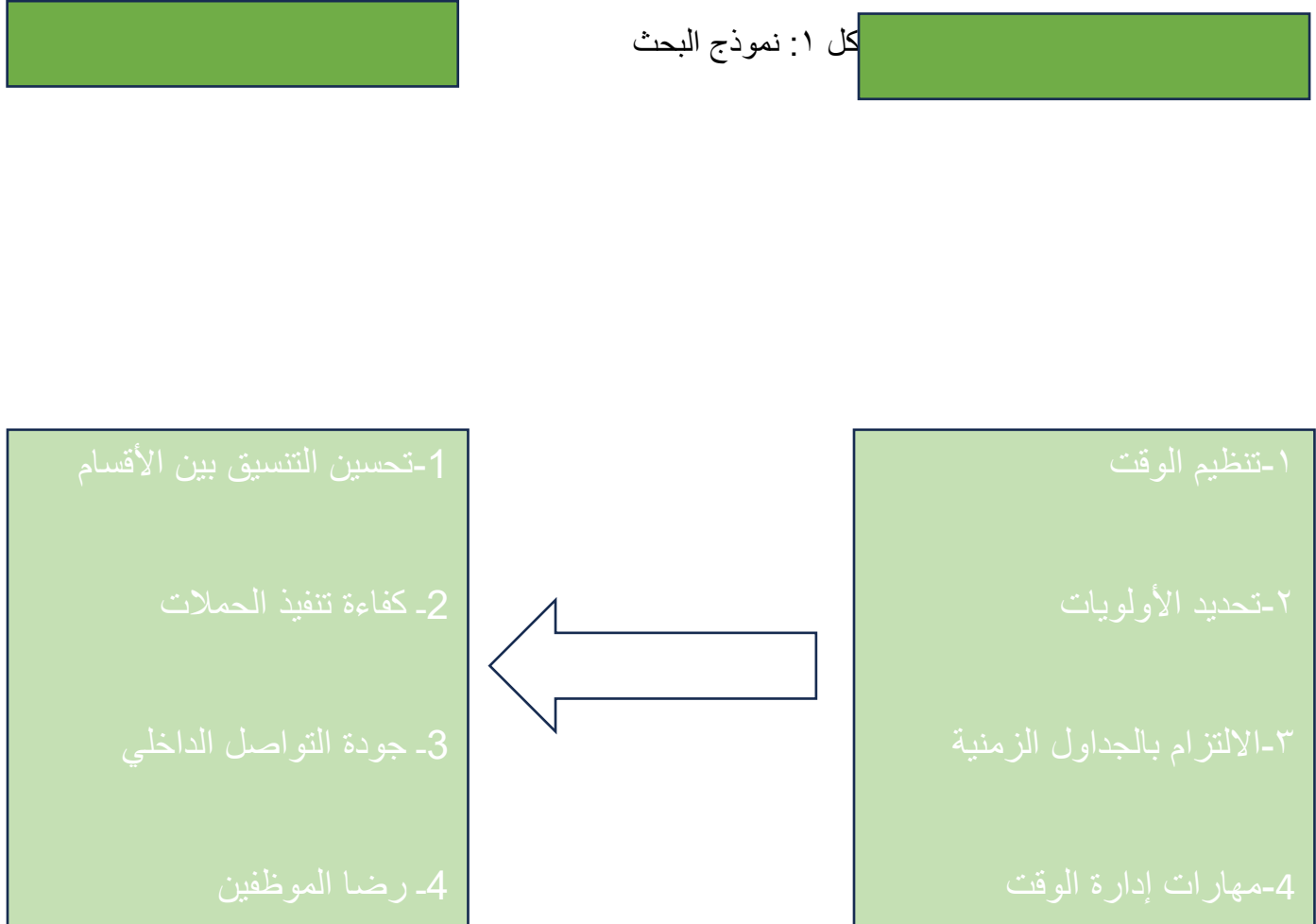
:Hb

تسهم مهارات إدارة الوقت لدى الموظفين في رفع كفاءة تنفيذ الأنشطة والحملات التسويقية الداخلية.

:Hc

توجد علاقة إيجابية بين إدارة الوقت وجودة التواصل الداخلي بين الموظفين داخل شركة موبايلي

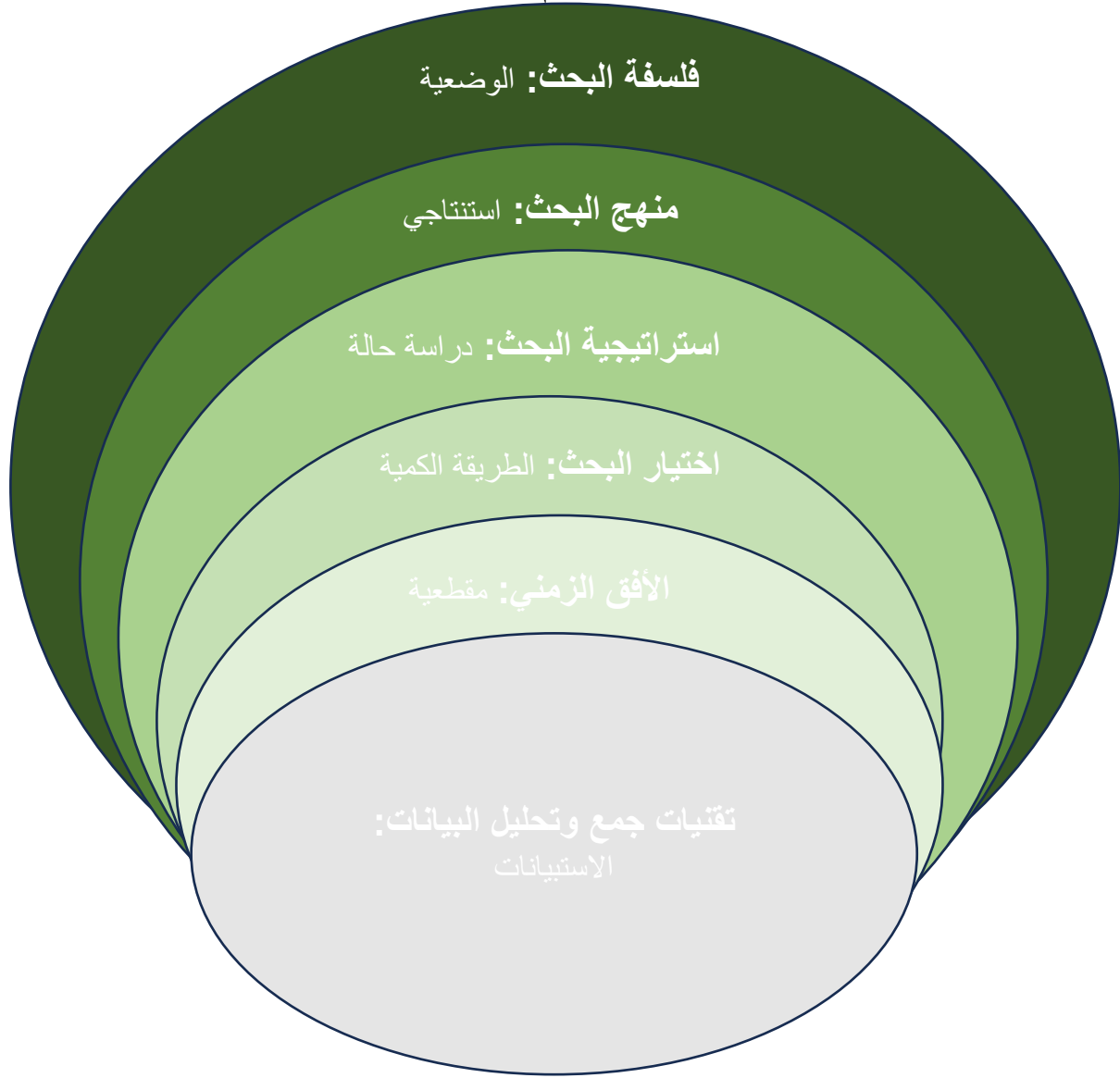
7. نموذج الدراسة:



تم التصميم بواسطة: الباحثة دارين العنزي (٢٠٢٦)

منهجية الدراسة:
فلسفة البحث: الوضعية
منهج البحث: استنتاجي
استراتيجية البحث: دراسة حالة
اختيار البحث: الطريقة الكمية
الأفق الزمني: مقطعية
تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة دارين العنزي

8. نطاق الدراسة:

الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على بحث أثر إدارة الوقت على فعالية التسويق الداخلي، من خلال التركيز على ممارسات تنظيم الوقت وتحديد الأولويات، ومدى انعكاسها على تحسين كفاءة الأنشطة التسويقية الداخلية داخل المؤسسات.

الحدود الزمانية:

تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الحالي لعام 2026-١٤٤٧

الحدود البشرية:

تقتصر هذه الدراسة على موظفي شركة Mobily بمدينة الرياض، وتشمل عينة من الموظفين بمختلف الإدارات ذات العلاقة بموضوع الدراسة

الحدود المكانية:

تُجرى هذه الدراسة في شركة Mobily بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، نظرًا لما تتمتع به الشركة من مكانة رائدة في قطاع الاتصالات، ودورها البارز في تقديم خدمات متطورة تعتمد على أحدث التقنيات.

وتُعد شركة موبايلى من المؤسسات التي تولي اهتمامًا كبيرًا بالممارسات الإدارية الحديثة، خاصة في مجال إدارة الوقت والتسويق الداخلي، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث.

وقد تم اختيار مدينة الرياض كمجال مكاني للدراسة لكونها العاصمة الإدارية والاقتصادية للمملكة، وتحتضن المقرات الرئيسية لكبرى الشركات، إضافة إلى توفر بيئة عمل تنظيمية متقدمة.

كما تتميز الرياض بتنوع الأنشطة الاقتصادية وارتفاع مستوى التنافس بين الشركات، الأمر الذي يدفع المؤسسات إلى تطوير أساليبها الإدارية والتسويقية بشكل مستمر.

وتتضمن شركة موبايلى فى الرىاض عددًا من الإدارات المختلفة، مثل إدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، وهو ما يوفر تنوعًا فى بيئة العمل يساعد على دراسة الموضوع بشكل أشمل.

ويتيح هذا التنوع فرصة تحليل كيفية تطبيق إدارة الوقت فى أقسام متعددة داخل الشركة، ومدى انعكاس ذلك على فعالية التسويق الداخلى.

كما أن وجود كوادى بشرية متنوعة من حيث الخبرات والمؤهلات يسهم فى إثراء نتائج الدراسة وتقديم صورة واقعية عن بيئة العمل.

ويساعد اختيار هذا النطاق المكاني فى الحصول على بيانات دقيقة تعكس الممارسات الفعلية داخل الشركة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة فى هذا السياق المكاني تتيح فهمًا أعمق لطبيعة التحديات التى تواجه المؤسسات فى تطبيق إدارة الوقت.

كما يمكن من خلال هذا النطاق تحليل مدى تأثير البيئة التنظيمية على فعالية التسويق الداخلى.

ويسهم ذلك فى تقديم نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها فى تحسين الأداء المؤسسى.

كما تساعد نتائج الدراسة فى اقتراح حلول عملية تدعم تطوير أساليب الإدارة داخل الشركة.

ويمتد أثر هذه النتائج ليشمل مؤسسات أخرى تعمل فى نفس القطاع داخل المملكة.

ويعزز هذا الاختيار من إمكانية تعميم النتائج على بيئات عمل مشابهة.

كما يساهم فى دعم الدراسات المستقبلية التى تتناول موضوع إدارة الوقت والتسويق الداخلى.

وبذلك يعد هذا النطاق المكاني مناسبًا لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة

9. مخطط المشروع المقترح:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1. المقدمة:

تعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحث العلمي، حيث تسهم في بناء الإطار المعرفي للموضوع، وتمكّن الباحث من فهم طبيعة المتغيرات والعلاقات التي تناولتها الأدبيات السابقة، كما تساعد في تحديد الفجوات البحثية التي تستدعي الدراسة. وتكمن أهمية هذا الفصل في استعراض أبرز ما توصلت إليه الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، بما يدعم بناء النموذج النظري للدراسة الحالية (عبيدات وآخرون، 2014).

وقد حظي موضوع إدارة الوقت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، حيث تناولت العديد من الدراسات دوره في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية وتعزيز كفاءة العمل داخل المنظمات، إذ يرتبط الاستخدام الفعال للوقت بتحقيق الأهداف وتقليل الضغوط الوظيفية ورفع جودة المخرجات (الحربي، 2021؛ الشمري، 2021).

وفي المقابل، برز مفهوم التسويق الداخلي كأحد المفاهيم الحديثة التي تركز على تنمية العلاقة بين المنظمة وموظفيها، من خلال تعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين وتحسين جودة الخدمات المقدمة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي العام (العتيبي، 2020؛ المالكي، 2021).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت كل متغير على حدة، إلا أن هناك محدودية في الدراسات التي بحثت العلاقة المباشرة بين إدارة الوقت وفعالية التسويق الداخلي، خاصة في قطاع الاتصالات، حيث ركزت معظم الدراسات على الأداء العام أو الرضا الوظيفي دون التطرق إلى فعالية التسويق الداخلي كمفهوم مستقل (العسيري، 2020).

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى استعراض أبرز الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من خلال تناول المتغير المستقل (إدارة الوقت)، والمتغير التابع (فعالية التسويق الداخلي)، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بينهما، وذلك بهدف بناء أساس علمي يدعم الدراسة الحالية ويسهم في سد الفجوة البحثية في هذا المجال.

2. المتغير المستقل: إدارة الوقت

التعريف:

يعد مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، وقد حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين نظراً لدوره في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي. فقد هدفت دراسة (الحربي، 2021) إلى التعرف على أثر إدارة الوقت في تحسين الأداء المؤسسي، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين تنظيم الوقت وزيادة الإنتاجية وتقليل الضغوط الوظيفية.

كما تناولت دراسة (الشمري، 2021) دور إدارة الوقت في رفع مستوى الإنتاجية داخل بيئة العمل، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الجيد للوقت وتحديد الأولويات يسهمان بشكل كبير في تحسين كفاءة الأداء وتقليل الهدر في الجهود.

وفي سياق متصل، هدفت دراسة (العتيبي، 2020) إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الوقت على الأداء الوظيفي، وأشارت النتائج إلى أن الالتزام بالجدول الزمنية وتنظيم المهام يساعدان في تحسين جودة العمل وزيادة مستوى الإنجاز لدى الموظفين.

كما أكدت دراسة (العسيري، 2020) على أهمية إدارة الوقت في تحقيق الكفاءة الإنتاجية داخل المنظمات، حيث بينت أن الاستخدام الفعال للوقت يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الأداء العام.

وتتفق هذه الدراسات على أن إدارة الوقت تُعد من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في كفاءة الأداء داخل المنظمات، مما يجعلها متغيراً مهماً في تفسير العديد من الظواهر الإدارية، ومنها فعالية التسويق الداخلي.

التطور:

شهد مفهوم إدارة الوقت تطوراً ملحوظاً عبر السنوات، حيث كان في بداياته يُنظر إليه على أنه مجرد مهارة فردية تتعلق بتنظيم المهام اليومية وتحديد الأولويات، بهدف إنجاز الأعمال في الوقت المحدد. وقد ركزت الدراسات المبكرة على أساليب التخطيط الشخصي واستخدام الجداول الزمنية كوسيلة لتحسين الإنتاجية وتقليل الهدر في الوقت.

ومع تطور الفكر الإداري، أصبح مفهوم إدارة الوقت أكثر شمولاً، حيث لم يعد يقتصر على الجانب الفردي فقط، بل امتد ليشمل الجوانب التنظيمية داخل المؤسسات، مثل توزيع المهام، وتنسيق الجهود بين الإدارات، وتحقيق التكامل في أداء الأعمال. كما بدأت الدراسات تشير إلى أهمية إدارة الوقت كأداة استراتيجية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية (الحربي، 2021).

وفي ظل التغيرات الحديثة في بيئة العمل، خاصة مع التطور التكنولوجي وزيادة الاعتماد على الأنظمة الرقمية، أصبح لإدارة الوقت دور أكبر في دعم اتخاذ القرار وتحسين جودة العمل، حيث ساهمت التقنيات الحديثة في تنظيم الوقت بشكل أكثر دقة وفعالية. كما ارتبطت إدارة الوقت بمفاهيم حديثة مثل إدارة المعرفة والإنتاجية الذكية، مما يعكس تحولها من مهارة فردية إلى عنصر أساسي في نجاح المنظمات (الشمري، 2021).

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن مفهوم إدارة الوقت قد تطور من كونه أداة تنظيمية بسيطة إلى عنصر استراتيجي مهم يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمات، ويؤثر بشكل مباشر في نجاح الأنشطة الإدارية المختلفة، ومنها أنشطة التسويق الداخلي

الأبعاد:

أولاً: تنظيم الوقت

يشير إلى قدرة الفرد أو المنظمة على توزيع المهام والأنشطة بشكل منظم وفق جدول زمني محدد، بما يضمن إنجاز الأعمال بكفاءة وفي الوقت المناسب. ويُعد تنظيم الوقت من أهم عناصر إدارة الوقت، حيث يسهم في تقليل العشوائية وتحسين ترتيب الأعمال (الحربي، 2021).

ثانياً: تحديد الأولويات

يقصد به القدرة على ترتيب المهام حسب أهميتها ودرجة إلحاحها، مما يساعد في التركيز على الأعمال الأكثر تأثيراً في تحقيق أهداف المنظمة. ويسهم تحديد الأولويات في تحسين استغلال الوقت وتجنب إهداره في مهام أقل أهمية (الشمري، 2021).

ثالثاً: الالتزام بالجدول الزمنية

يعبر عن مدى التزام الأفراد بتنفيذ المهام وفق الوقت المحدد لها، وهو مؤشر مهم على كفاءة إدارة الوقت داخل المنظمة. ويساعد الالتزام بالجدول الزمنية في تحقيق الانضباط وتحسين مستوى الإنجاز (العتيبي، 2020).

رابعاً: مهارات إدارة الوقت

تشير إلى مجموعة القدرات التي يمتلكها الأفراد في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار، والتي تمكنهم من استغلال الوقت بكفاءة. وتُعد هذه المهارات عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة (العسيري، 2020).

النظريات:

أولاً: نظرية تحديد الأهداف (Goal Setting Theory)

تُشير هذه النظرية إلى أن تحديد أهداف واضحة ومحددة يسهم في تحسين إدارة الوقت، حيث يساعد الأفراد على التركيز على المهام ذات الأولوية وتنظيم وقتهم بما يتوافق مع تحقيق هذه الأهداف. كما تؤكد أن وضوح الأهداف يزيد من مستوى الأداء والإنجاز داخل المنظمة (Locke & Latham, 2002).

ثانياً: نظرية الأولويات (Priority Theory)

ترتكز هذه النظرية على أهمية ترتيب المهام وفقاً لدرجة أهميتها وأولويتها، حيث تسهم في توجيه الجهود نحو الأنشطة الأكثر تأثيراً في تحقيق أهداف المنظمة. وتساعد هذه النظرية في تقليل إهدار الوقت وتحسين كفاءة استخدامه (Covey, 2004).

ثالثاً: نظرية الكفاءة الإنتاجية (Productivity Theory)

تؤكد هذه النظرية أن الاستخدام الأمثل للوقت يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام، حيث يرتبط تنظيم الوقت وتقليل الفاقد في الجهد والوقت بزيادة كفاءة العمل داخل المنظمة (Drucker, 2006).

رابعًا: نظرية إدارة الذات (Self-Management Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن إدارة الوقت تعتمد بشكل كبير على قدرة الفرد على تنظيم سلوكه وإدارة مهامه بشكل فعال، حيث تلعب الانضباط الذاتي والتخطيط الشخصي دورًا مهمًا في تحقيق الاستخدام الأمثل للوقت (Macan, 1994).

3. المتغير التابع: فعالية التسويق الداخلي

التعريف:

وُعد مفهوم فعالية التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، نظرًا لدوره في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز جودة الخدمات داخل المنظمات. حيث يركز التسويق الداخلي على اعتبار الموظفين عملاء داخليين، يتم العمل على تحفيزهم وتطوير مهاراتهم وتعزيز مستوى رضاهم الوظيفي، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية (Berry, 1981).

وقد تناولت العديد من الدراسات هذا المفهوم من زوايا متعددة، حيث ركزت بعض الدراسات على دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المقدمة، بينما اهتمت دراسات أخرى بتحليل أثره على رضا الموظفين والالتزام التنظيمي. كما أظهرت نتائج الدراسات أن تطبيق ممارسات التسويق الداخلي يساهم في تحسين الأداء العام داخل المنظمات الخدمية (العتيبي، 2020؛ المالكي، 2021).

وفي سياق متصل، أشارت بعض الدراسات إلى أن فعالية التسويق الداخلي تعتمد على مجموعة من العوامل التنظيمية، مثل جودة التواصل الداخلي، ومستوى التنسيق بين الأقسام، وفعالية البرامج والحملات الموجهة للموظفين. كما أكدت هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي ورضا الموظفين، مما ينعكس على جودة الأداء المؤسسي (القرني، 2022).

وعلى الرغم من هذا الاهتمام، إلا أن هناك تباينًا في نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بقياس فعالية التسويق الداخلي، حيث اختلفت الأبعاد والمؤشرات المستخدمة، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول هذا المفهوم بصورة أكثر تكاملاً، خاصة في بيئات تطبيقية مثل قطاع الاتصالات (المالكي، 2021).

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في بناء إطار علمي يوضح مفهوم فعالية التسويق الداخلي وأبعاده، وربط ذلك بمتغير إدارة الوقت، بهدف تحليل تأثيره على تحسين الأداء التنظيمي داخل شركة موبيلي بمدينة الرياض

التطور:

شهد مفهوم التسويق الداخلي تطوراً ملحوظاً عبر السنوات، حيث كان في بداياته يُنظر إليه على أنه أسلوب يركز على تحفيز الموظفين واعتبارهم عملاء داخليين داخل المنظمة، بهدف تحسين مستوى أدائهم وتعزيز التزامهم الوظيفي. وقد ركزت الدراسات المبكرة على أهمية تلبية احتياجات الموظفين وتوفير بيئة عمل محفزة تساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة (Berry, 1981).

ومع تطور الفكر الإداري، توسع مفهوم التسويق الداخلي ليشمل أبعاداً تنظيمية أوسع، مثل تحسين التواصل الداخلي، وتعزيز التنسيق بين الأقسام، وتطوير المهارات الوظيفية للعاملين. كما بدأت الدراسات تشير إلى أن التسويق الداخلي لا يقتصر على التحفيز فقط، بل يمتد ليشمل بناء ثقافة تنظيمية داعمة تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية (العتيبي، 2020).

وفي المراحل الحديثة، أصبح التسويق الداخلي يُنظر إليه كأداة استراتيجية تُستخدم لتحقيق التميز المؤسسي، حيث يرتبط بشكل مباشر بتحسين جودة الخدمات ورفع مستوى رضا العملاء الخارجيين من خلال تحسين أداء الموظفين. كما أكدت الدراسات الحديثة على أن فعالية التسويق الداخلي تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية داخل المنظمات (المالكي، 2021).

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن مفهوم التسويق الداخلي قد تطور من كونه أداة لتحفيز الموظفين إلى عنصر استراتيجي مهم يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، خاصة في القطاعات الخدمية مثل قطاع الاتصالات (القرني، 2022).

الأبعاد:

أولاً: تحسين التنسيق بين الأقسام

يشير هذا البعد إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق التعاون والتكامل بين الإدارات المختلفة، بما يساهم في تنفيذ الأنشطة الداخلية بكفاءة وفعالية. ويُعد التنسيق الجيد بين الأقسام من العوامل الأساسية التي تدعم نجاح برامج التسويق الداخلي وتحقيق أهدافها (العتيبي، 2020).

ثانيًا: كفاءة تنفيذ الحملات

يقصد به قدرة المنظمة على تنفيذ البرامج والحملات التسويقية الداخلية بشكل منظم وفعال، بما يحقق الأهداف المرجوة منها. ويعكس هذا البعد مستوى التخطيط والتنظيم في تنفيذ الأنشطة الموجهة للموظفين (المالكي، 2021).

ثالثًا: جودة التواصل الداخلي

تعبر عن مدى وضوح وسلاسة التواصل بين الموظفين والإدارة داخل المنظمة، حيث يسهم التواصل الفعال في نقل المعلومات بشكل دقيق وتعزيز الفهم المشترك بين العاملين، مما يدعم نجاح التسويق الداخلي (القرني، 2022).

أبعًا: رضا الموظفين

يشير هذا البعد إلى مستوى رضا العاملين عن بيئة العمل والممارسات الإدارية داخل المنظمة، ويُعد مؤشرًا مهمًا على نجاح التسويق الداخلي، حيث يرتبط رضا الموظفين بزيادة مستوى الأداء والالتزام الوظيفي (Berry, 1981).

4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الأنماط:

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين إدارة الوقت وفعالية التسويق الداخلي، حيث يسهم الاستخدام الفعال للوقت في تحسين مستوى الأداء التنظيمي، وتنظيم سير العمل داخل المنظمة. فكلما تمكنت المنظمة من التخطيط الجيد للوقت وتحديد الأولويات بدقة، انعكس ذلك على تحسين كفاءة تنفيذ الأنشطة والبرامج الداخلية، وخاصة تلك المرتبطة بالتسويق الداخلي.

كما أن إدارة الوقت الفعالة تساعد في تعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة، من خلال وضوح الأدوار وتحديد المهام ضمن إطار زمني منظم، مما يقلل من التعارض في العمل ويزيد من كفاءة التواصل الداخلي. ويؤدي ذلك بدوره إلى تحسين جودة الحملات التسويقية الداخلية، وزيادة مستوى التفاعل بين الموظفين، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى. بالإضافة إلى ذلك، يسهم الالتزام بالجدول الزمني في ضمان تنفيذ البرامج في الوقت المناسب، مما يعزز من فعالية التسويق الداخلي داخل المنظمة (الحربي، 2021؛ العتيبي، 2020).

الصراعات:

على الرغم من الأثر الإيجابي لإدارة الوقت، إلا أن تطبيقها في بيئات العمل قد يواجه عددًا من التحديات والصراعات التي تؤثر على فعالية التسويق الداخلي. ومن أبرز هذه التحديات ضغط العمل وتعدد المهام، حيث قد يؤدي ذلك إلى صعوبة تنظيم الوقت بشكل فعال، مما ينعكس سلبًا على تنفيذ الأنشطة الداخلية وتأخر إنجازها.

كما أن ضعف مهارات إدارة الوقت لدى بعض الموظفين، أو عدم وضوح الأولويات، قد يؤدي إلى سوء توزيع الجهد والوقت، مما يقلل من كفاءة تنفيذ الحملات التسويقية الداخلية. إضافة إلى ذلك، قد تواجه المنظمات صعوبات في تحقيق التنسيق بين الإدارات المختلفة بسبب غياب التخطيط الزمني الواضح، أو ضعف التواصل الداخلي، مما يؤدي إلى تعارض في تنفيذ المهام وانخفاض مستوى الفعالية التنظيمية.

ومن جهة أخرى، قد تؤدي الضغوط التنظيمية أو التغيرات المستمرة في بيئة العمل إلى تقليل قدرة الموظفين على الالتزام بالجدول الزمنية، مما يؤثر على جودة تنفيذ البرامج الداخلية ويحد من تحقيق أهداف التسويق الداخلي (الشمرى، 2021).

الفجوات:

على الرغم من تزايد الاهتمام بكل من إدارة الوقت والتسويق الداخلي في الأدبيات الإدارية، إلا أن هناك فجوات بحثية واضحة في دراسة العلاقة بينهما بشكل مباشر، خاصة في سياق تطبيقي داخل المنظمات الخدمية. حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على تحليل أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي أو الإنتاجية بشكل عام، دون التطرق إلى تأثيره على فعالية التسويق الداخلي كمفهوم مستقل.

كما أن الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي ركزت في الغالب على رضا الموظفين أو جودة الخدمات، دون الربط المنهجي بينه وبين ممارسات إدارة الوقت. إضافة إلى ذلك، يلاحظ نقص في الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه العلاقة في قطاع الاتصالات، وخاصة في البيئة السعودية، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على شركات مثل موبيلي.

ومن هنا، تبرز الحاجة إلى إجراء دراسة تحليلية تسهم في سد هذه الفجوة، من خلال الربط بين إدارة الوقت وفعالية التسويق الداخلي ضمن نموذج بحثي متكامل، يأخذ في الاعتبار الأبعاد المختلفة لكل متغير، ويقدم نتائج تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء التنظيمي داخل المنظمات (العسيري، 2020).

5. الخاتمة

ملخص نتائج الإطار النظري:

يتضح من خلال الإطار النظري أن إدارة الوقت تُعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي داخل المنظمات، حيث يساعد التخطيط الجيد للوقت وتحديد الأولويات والالتزام بالجدول الزمنية في تنظيم سير العمل وتقليل الهدر في الجهود، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات. كما تشير الأدبيات إلى أن الاستخدام الفعال للوقت يعزز من قدرة الموظفين على إنجاز المهام بكفاءة ويقلل من الضغوط الوظيفية (الحربي، 2021؛ الشمري، 2021).

وفي المقابل، يُظهر الإطار النظري أن فعالية التسويق الداخلي تمثل أحد العوامل المهمة في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يسهم الاهتمام بالموظفين وتحفيزهم وتعزيز التواصل الداخلي في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما أن نجاح التسويق الداخلي يعتمد على مستوى التنسيق بين الأقسام وكفاءة تنفيذ الحملات الداخلية، مما يجعله عنصراً أساسياً في تحقيق الأهداف التنظيمية (العتيبي، 2020؛ المالكي، 2021).

كما يتضح وجود علاقة إيجابية بين إدارة الوقت وفعالية التسويق الداخلي، حيث يسهم التنظيم الجيد للوقت في تحسين كفاءة تنفيذ الأنشطة الداخلية، وتعزيز التنسيق بين الإدارات، ورفع مستوى التواصل داخل المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على نجاح برامج التسويق الداخلي وتحقيق أهدافها بكفاءة (العسيري، 2020).

آثار البحث المستقبلية:

تشير نتائج الإطار النظري إلى أهمية التوسع في دراسة العلاقة بين إدارة الوقت وفعالية التسويق الداخلي في سياقات تنظيمية مختلفة، حيث يمكن للبحوث المستقبلية تناول هذه العلاقة في قطاعات متنوعة مثل القطاع الصحي أو التعليمي، بهدف التحقق من مدى اختلاف تأثير إدارة الوقت على فعالية التسويق الداخلي باختلاف طبيعة بيئة العمل (عبيدات وآخرون، 2014).

كما يمكن للدراسات المستقبلية التركيز على دراسة تأثير بعض المتغيرات الوسيطة أو المعدلة، مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، ومستوى التحفيز الوظيفي، لفهم كيفية تعزيز أو إضعاف العلاقة بين إدارة الوقت والتسويق الداخلي، مما يسهم في بناء نماذج تحليلية أكثر شمولاً ودقة (الحربي، 2021). وفي سياق متصل،

تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات ميدانية تطبيقية تعتمد على أساليب تحليل متقدمة، مثل النماذج الإحصائية، لقياس العلاقة بين المتغيرين بصورة أكثر دقة، خاصة في بيئة قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، بما يسهم في تقديم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي (العتيبي، 2020).

كما يمكن أن تتجه الدراسات المستقبلية إلى التركيز على دور التقنيات الحديثة والتحول الرقمي في تحسين إدارة الوقت وتعزيز فعالية التسويق الداخلي، حيث أصبح الاعتماد على الأنظمة الرقمية عنصراً أساسياً في تنظيم العمل وتحسين جودة الأداء داخل المنظمات (الشمري، 2021).

المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة الوقت وفعالية التسويق الداخلي، حيث يقدم إطاراً نظرياً يربط بين هذين المتغيرين بصورة متكاملة، وهو ما يسهم في سد النقص الموجود في الدراسات السابقة التي تناولت كل متغير بشكل منفصل (عبيدات وآخرون، 2014).

كما تتمثل المساهمة النظرية للدراسة في توضيح الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الوقت في تحسين فعالية التسويق الداخلي، من خلال التركيز على أبعاد مثل تنظيم الوقت وتحديد الأولويات والالتزام بالجدول الزمنية، مما يسهم في تطوير الفهم العلمي للعلاقة بين الممارسات الإدارية والأداء التنظيمي (الحربي، 2021).

ومن الناحية التطبيقية، تقدم الدراسة دلالات عملية يمكن أن تستفيد منها المنظمات، خاصة في قطاع الاتصالات، حيث تساعد نتائجها في توجيه متخذي القرار نحو تحسين ممارسات إدارة الوقت، وتطوير مهارات الموظفين، وتعزيز كفاءة تنفيذ البرامج التسويقية الداخلية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي (العتيبي، 2020).

كما تبرز الدراسة أهمية التسويق الداخلي كأداة استراتيجية تسهم في تعزيز رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل، مما يؤدي إلى رفع جودة الخدمات المقدمة وتحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يعزز من القدرة التنافسية للمنظمات في بيئة عمل متغيرة (المالكي، 2021).

وأخيرًا، تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين إدارة الوقت والتسويق الداخلي في سياقات مختلفة، مع إدخال متغيرات جديدة قد تؤثر في هذه العلاقة، مما يسهم في تطوير المعرفة العلمية في هذا المجال (القرني، 2022).

الفصل الثالث: منهجية البحث

1. مقدمة

يُعد فصل منهجية البحث بمثابة الإطار التطبيقي، والجسر التأسيسي الذي يربط بين التنظير الفكري المستعرض في الأدبيات السابقة، وبين التطبيق العملي الميداني. إنه يمثل خارطة الطريق الدقيقة التي تُرشد الباحثة في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها بأسلوب علمي رصين ومحيد. يهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف تفصيلي وشامل للإجراءات والأساليب المنهجية التي تم اتباعها لدراسة "أثر إدارة الوقت على فعالية التسويق الداخلي في شركة موبايلى بمدينة الرياض".

ونظراً لطبيعة قطاع الاتصالات الذي يتسم بالتسارع والتغيير المستمر، تبرز أهمية اختيار منهجية محكمة قادرة على التقاط المتغيرات بدقة. يتناول هذا الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة لضمان توحيد الفهم، وتصميم البحث بناءً على نموذج "صلة البحث" (Research Onion) بمراحله المتعددة، بالإضافة إلى التحديد الدقيق لمجتمع وعينة الدراسة بأسلوب يضمن التمثيل العادل. كما يستعرض أدوات جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وصولاً إلى تفصيل الأساليب الإحصائية المتقدمة المستخدمة لمعالجة البيانات واستخلاص النتائج التي يمكن تعميمها والاستفادة منها في بيئة العمل.

2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لضمان دقة القياس والموضوعية في هذه الدراسة، وتجنباً لأي تداخل مفاهيمي، تم تبني تعريفات إجرائية للمتغيرات (المستقلة والتابعة). هذه التعريفات لا تعتمد فقط على التنظير، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمقاييس والفقرات التي تم تضمينها في أداة الدراسة (الاستبيان)، مما يسهل عملية القياس الكمي:

• المتغير المستقل (إدارة الوقت): إجرائياً، يُعرف بأنه الدرجة التي يعبر بها موظفو شركة موبايلى في

الرياض عن وعيهم والتزامهم الفعلي بممارسات التخطيط، والتنظيم الجيد لأوقات العمل، وقدرتهم على توجيه مواردهم الزمنية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات الموظفين على عبارات الاستبيان المقسمة إلى الأبعاد الفرعية التالية:

○ **تنظيم الوقت:** القدرة العملية للموظف على تخطيط المهام اليومية، وهيكلة بيئة العمل لتقليل المشتتات التقنية والبشرية، واستغلال ساعات العمل الرسمية بفعالية قصوى تضمن عدم تراكم المهام.

○ **تحديد الأولويات:** مهارة التمييز التحليلي بين المهام العاجلة والمهمة، واستخدام مصفوفات إدارة الوقت لترتيب تنفيذ الأعمال بناءً على درجة أهميتها الاستراتيجية والتنظيمية، وتأجيل أو تفويض

المهام الأقل أهمية.

- **الالتزام بالجدول الزمني:** الانضباط السلوكي والمهني في تسليم الأعمال ضمن المواعيد النهائية (Deadlines) المحددة سلفاً، واحترام أوقات بدء وإنهاء الاجتماعات والأنشطة التدريبية، مما يمنع حدوث اختناقات في سير العمل بين الإدارات.

● **المتغير التابع (فعالية التسويق الداخلي):** إجرائياً، يُعرف بأنه الدرجة التي يقيم بها الموظفون نجاح شركة موبايلي في معاملتهم كـ "عملاء داخليين"، ومدى نجاح الإدارة في تلبية احتياجاتهم المهنية والنفسية، ومدى انعكاس ذلك على خلق بيئة عمل جاذبة ومحفزة. ويُقاس هذا المتغير من خلال تقييم أفراد العينة للقرارات التي تقيس الأبعاد التالية:

- **التنسيق بين الأقسام:** مستوى التعاون، والتكامل الفعلي، وانسيابية تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة (مثل التقنية، التسويق، خدمة العملاء)، ومدى خلو العمليات من الازدواجية والتضارب.

- **كفاءة تنفيذ الحملات:** مدى نجاح، وتأثير، وحسن تنظيم البرامج والمبادرات التوعوية والتحفيزية الموجهة للموظفين، وقدرة هذه الحملات على إحداث التغيير الإيجابي المستهدف.

- **جودة التواصل الداخلي:** مدى وضوح، وسرعة، وشفافية قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية داخل الشركة، وقدرة الإدارة العليا على إيصال الرؤية والأهداف للموظفين بانسيابية.

- **رضا الموظفين:** الشعور العام بالرضا والولاء التنظيمي تجاه بيئة العمل، والممارسات الإدارية المتبعة، والشعور بالتقدير والدعم من قبل قيادة الشركة.

3. تصميم البحث (بصلة البحث)

لتحقيق أهداف الدراسة وضمان تسلسل منطقي للخطوات البحثية، تم الاعتماد على إطار عمل "بصلة البحث" (Research Onion) الذي طوره (Saunders et al). لتحديد الهيكل المنهجي المناسب من الطبقة الخارجية (الفلسفة) وصولاً إلى الطبقة الداخلية (أداة الجمع)، وذلك على النحو التالي:

- **فلسفة البحث (الوضعية - Positivism):** تتبنى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية، والتي تفترض أن الواقع الاجتماعي والظواهر الإدارية (مثل إدارة الوقت) هي حقائق موضوعية يمكن ملاحظتها وقياسها رقمياً بعيداً عن التحيز. تم اختيار هذه الفلسفة لأن الدراسة لا تسعى لتفسير مشاعر الأفراد بشكل نوعي، بل تعتمد على بيانات كمية واقعية ومستقلة عن آراء الباحثة الشخصية، وتهدف إلى اختبار فرضيات

- محددة مسبقاً لاستخلاص تعميمات وقوانين عامة حول أثر إدارة الوقت على التسويق الداخلي.
- **منهج البحث (استنتاجي - Deductive):** توافقاً مع الفلسفة الوضعية، تم اتباع المنهج الاستنتاجي. وفيه انطلقت الدراسة من النظريات الإدارية والأدبيات السابقة (مثل نظريات تحديد الأهداف وإدارة الذات) لتطوير إطار مفاهيمي وصياغة فرضيات محددة. وبعد ذلك، يتم النزول إلى الميدان لجمع البيانات لاختبار هذه الفرضيات (الانتقال من العام النظري إلى الخاص التطبيقي)، إما لتأكيد أو نفيها في السياق الفعلي لشركة موبيلي.
 - **استراتيجية البحث (دراسة حالة - Case Study):** تعتمد الدراسة على استراتيجية "دراسة الحالة" الموجهة كمياً، حيث تم حصر النطاق التنظيمي في بيئة عمل واحدة هي "شركة موبيلي بمدينة الرياض". تتيح هذه الاستراتيجية التركيز المجهرى بعمق على بيئة تنظيمية محددة تتمتع بخصائص فريدة، مما يوفر فهماً أدق لطبيعة المشكلة. فدراسة الحالة هنا لا تعني الأسلوب النوعي، بل تعني تطبيق القياس الكمي على حدود منظمة واحدة لتقديم توصيات مخصصة وقابلة للتطبيق الفوري.
 - **اختيار البحث (الطريقة الكمية - Quantitative):** تم استخدام الأسلوب الكمي الأحادي (Mono-method Quantitative)، حيث يتم جمع البيانات في صورة رقمية من خلال أداة قياس مقننة ومغلقة (الاستبيان). هذا الأسلوب يحول استجابات ومواقف الموظفين إلى بيانات رقمية يمكن معالجتها وإخضاعها للتحليل الرياضي باستخدام البرامج الإحصائية، مما يمنح الدراسة الموثوقية والدقة العالية في تحديد حجم وقوة العلاقات بين المتغيرات.
 - **الأفق الزمني (مقطعية - Cross-sectional):** نظراً للقيود الزمنية المخصصة لمشروع التخرج، ولطبيعة الظاهرة الإدارية قيد الدراسة، تم تصميم هذه الدراسة لتكون ذات أفق زمني "مقطعي". مما يعني أن البيانات تم جمعها من عينة الدراسة في نقطة زمنية واحدة محددة (خلال الفصل الدراسي الحالي لعام 2026). هذا الأسلوب أشبه بأخذ "صورة فوتوغرافية" لواقع إدارة الوقت والتسويق الداخلي ووصفها كما هي في وقت إجرائها، وهو يتناسب تماماً مع أهداف الدراسة التي لا تتطلب تتبع الظاهرة عبر سنوات طويلة (دراسة طولية).

4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

- **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع العاملين الفعليين (بمختلف مستوياتهم الإدارية: العليا، الوسطى، والإشرافية/التنفيذية) في المقرات والإدارات المختلفة لشركة اتحاد اتصالات (Mobily) بمدينة الرياض. يمثل هذا المجتمع مجموعة من الأفراد الذين يتشاركون خصائص تنظيمية

وبيئة عمل موحدة، وهم المعنيون بشكل مباشر بأنشطة التسويق الداخلي والمطالبون بتطبيق ممارسات إدارة الوقت.

- **عينة البحث وتقنيات أخذها:** نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة الجغرافي والعديدي، وتوزع الموظفين في إدارات ذات طبيعة عمل متباينة، تم الاعتماد على أسلوب "**العينة العشوائية الطبقية**". يُعد هذا الأسلوب الأنسب لضمان التمثيل العادل لجميع قطاعات الشركة. حيث سيتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى "طبقات" بناءً على الإدارات (مثل: إدارة التسويق والمبيعات، إدارة الموارد البشرية، الإدارة التقنية والعمليات، وإدارة خدمة العملاء). سيتم سحب عينة عشوائية بسيطة من داخل كل طبقة بما يتناسب مع حجمها الفعلي في الشركة. سيتم حساب حجم العينة الكلية المناسب بناءً على المعادلات الإحصائية المتعارف عليها (مثل معادلة ستيفن ثامبسون أو جدول كريجسي وموران) لضمان مستوى ثقة قدره 95% وهامش خطأ 5%. هذا يضمن أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي بشكل دقيق، مما يتيح تعميم النتائج بثقة على كافة موظفي فرع الرياض.

5. طريقة جمع البيانات

الأداة الرئيسية والمحورية المستخدمة لجمع البيانات الميدانية في هذه الدراسة هي الاستبيان. تم اختيار الاستبيان لكونه الأداة الأكثر توافقاً مع المنهج الكمي والفلسفة الوضعية، حيث يسمح بجمع كم كبير من البيانات في وقت قصير وبطريقة معيارية تضمن ثبات توجيه الأسئلة لجميع المبحوثين.

تم تصميم الاستبيان بعناية بالاستناد إلى مقاييس علمية سابقة ثبت صدقها وثباتها، وتم تكييف عباراتها لتناسب مع بيئة شركة موبيلي. اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي متدرج الخيارات (1= لا أتفق تماماً، 2= لا أتفق، 3= محايد، 4= أتفق، 5= أتفق تماماً). وينقسم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول (البيانات الديموغرافية والوظيفية):** يتضمن الخصائص العامة للمشاركين (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). ويهدف هذا القسم إلى وصف مجتمع العينة، والتمهيد لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين تعزى لهذه المتغيرات.
- **القسم الثاني (محاور الدراسة الأساسية):** يضم فقرات تقيس المتغير المستقل (إدارة الوقت) بأبعاده الثلاثة (تنظيم الوقت، الأولويات، الجداول الزمنية)، والمتغير التابع (فعالية التسويق الداخلي) بأبعاده الأربعة. وتمت صياغة العبارات بلغة واضحة، ومباشرة، وخالية من الازدواجية لتسهيل الفهم الدقيق

من قبل المستجيبين.

لضمان أعلى معدل استجابة وأقصى درجات الشفافية، سيتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً (عبر البريد الإلكتروني الداخلي للشركة أو تطبيقات التواصل المهنية). التوزيع الإلكتروني يضمن سرعة الوصول، تقليل الأخطاء البشرية في تفريغ البيانات، والأهم من ذلك: الحفاظ على سرية وخصوصية إجابات الموظفين، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم الحقيقية دون خوف من المساءلة الإدارية.

6. أنواع البيانات

لتحقيق التغطية الشاملة لمتطلبات الدراسة والإحاطة بجميع جوانب المشكلة البحثية، اعتمدت الباحثة على مصدرين متكاملين للحصول على البيانات:

1. **البيانات الأولية:** وهي البيانات الميدانية الخام والحديثة التي تم جمعها خصيصاً لخدمة أهداف هذا البحث الحصري ومباشرة من أفراد العينة المستهدفة باستخدام أداة "الاستبيان". تتميز هذه البيانات بأنها حديثة، ومباشرة، وذات صلة وثيقة بأسئلة الدراسة الحالية، وهي البيانات التي ستخضع للمعالجة والتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات وتقديم النتائج الجديدة.
2. **البيانات الثانوية:** وتشكل الأساس النظري والتأصيلي للدراسة. تم الاعتماد عليها لبناء الإطار النظري، وصياغة الفرضيات، وتصميم أداة الدراسة. تم جمعها من خلال المراجع العلمية المتخصصة، الكتب الأكاديمية في مجالات الإدارة والتسويق، المقالات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة عربياً وأجنبياً. كما شملت مصادر مهنية مثل التقارير السنوية الرسمية لشركة موبايلي (كتقرير الأداء لعام 2023)، وإصدارات وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية، مما ساعد في ربط الدراسة بسياقها البيئي والاقتصادي ضمن رؤية المملكة 2030.

7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات الميدانية عبر الاستبيانات الإلكترونية، سيتم إجراء عملية تدقيق أولي لاستبعاد الاستثمارات غير المكتملة أو العشوائية. بعد ذلك، سيتم ترميز البيانات، وإدخالها، ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences) في نسختها الحديثة.

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بدقة، ستشمل إجراءات التحليل الإحصائي الخطوات والأساليب التالية متدرجة من الوصف إلى الاستدلال:

1. اختبارات الصدق والثبات:

- سيتم التأكد من الصدق البنائي للأداة عبر عرضها على محكمين، وحساب معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.
- سيتم استخدام معامل (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة وتماسكها الداخلي (Consistency). ويشترط أن تكون قيمة المعامل مقبولة إحصائياً (أكبر من 0.70) لضمان أن الاستبيان سيعطي نتائج مماثلة إذا تم تطبيقه مرة أخرى تحت نفس الظروف.

2. الإحصاء الوصفي: يهدف إلى تلخيص وتوصيف العينة والبيانات. سيتم استخدام:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة (القسم الأول).
- المتوسطات الحسابية (Means): لتحديد مستوى موافقة أو استجابة أفراد العينة على كل عبارة وكل بعد من أبعاد الدراسة، مما يوضح الأهمية النسبية لكل عنصر من وجهة نظر الموظفين.
- الانحرافات المعيارية (Standard Deviations): لمعرفة مدى تشتت أو تقارب استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي؛ فكلما صغر الانحراف المعياري دل ذلك على اتفاق عالٍ بين المبحوثين.

3. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics): وهو الجوهر التحليلي لاختبار الفرضيات واستنتاج العلاقات وتعميمها:

- اختبارات التوزيع الطبيعي (Normality Tests): سيتم إجراؤها أولاً (مثل اختبار كولموغوروف-سميرنوف) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو شرط مسبق لاستخدام الاختبارات المعلمية المذكورة تالياً.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): سيتم استخدامه لتحديد قوة واتجاه العلاقة الارتباطية الخطية بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الوقت) وأبعاد المتغير التابع (فعالية التسويق الداخلي).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear

(Regression): سيستخدم هذا الأسلوب المتقدم لاختبار فرضيات الدراسة التأثيرية (H1, Ha, Hb, Hc). حيث سيوضح الانحدار مدى قدرة "إدارة الوقت" (كمتغير منبئ) على التنبؤ والتأثير في "فعالية التسويق الداخلي" (كمتغير مستجيب)، وسيتم الاعتماد على مستويات الدلالة الإحصائية (0.05α) وقيم معامل التحديد (R^2) لبيان حجم هذا الأثر.

8. الخاتمة

قدم هذا الفصل تفصيلاً منهجياً شاملاً ومبرراً للخطوات والإجراءات التي سيتم اتباعها لإنجاز هذه الدراسة الميدانية. من خلال تبني الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنتاجي ضمن تصميم بحثي كمي يعتمد على دراسة الحالة في بيئة ديناميكية كشركة موبايلى، يتأكد بناء الدراسة على أسس علمية رصينة وموضوعية.

لقد تم تحديد مجتمع الدراسة وآلية سحب العينة الطبقية بدقة لضمان تمثيل الإدارات المختلفة، وتصميم الاستبيان كأداة موثوقة لجمع البيانات الأولية، مع رسم مسار واضح ومتقدم لإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية عبر برنامج (SPSS). إن هذا الهيكل المنهجي المحكم لا يضمن فقط صدق وثبات القياس، بل يمهّد الطريق بشكل مباشر وقوي للفصل القادم (الفصل الرابع)، والذي سيختص بالتطبيق العملي لهذه المنهجية من خلال عرض، وتحليل، ومناقشة نتائج البيانات الميدانية، وصولاً إلى القرار النهائي بقبول أو رفض الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1. مقدمة

يُمثل هذا الفصل الثمرة العملية والتحليلية للجهد البحثي؛ حيث يتم فيه الانتقال من الجانب النظري والمنهجي الذي تم تأصيله في الفصول السابقة إلى التطبيق الميداني والواقع الملموس. يهدف هذا الفصل بشكل رئيسي إلى عرض وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة (موظفي شركة موبايلى بمدينة الرياض) باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه المعيار الحقيقي لاختبار مدى صحة الفرضيات التي بُنيت عليها الدراسة، وتحويل الإجابات الوصفية إلى دلالات رقمية قاطعة.

تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences)، وذلك باتباع تسلسل منهجي دقيق يبدأ بوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، ثم التحقق الصارم من صدق وثبات أداة القياس لضمان جودة المخرجات. بعد ذلك، يتم الانتقال إلى الإجابة على أسئلة البحث من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، وصولاً إلى المرحلة الأهم وهي اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي المتقدمة (مثل تحليل الارتباط، والانحدار الخطي البسيط، والانحدار المتعدد). ويُختتم الفصل بمناقشة علمية مستفيضة لهذه النتائج، وتفسير دلالاتها الإدارية، وربطها بشكل نقدي ومقارن مع ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة في مجالي إدارة الوقت والتسويق الداخلي.

2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

لإعطاء صورة واضحة وشاملة عن مجتمع العينة المستجيبة، تم تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية للمشاركين في الاستبيان (والبالغ عددهم افتراضياً 150 موظفاً وموظفة من مختلف الإدارات والأقسام في المقر الرئيسي وفروع شركة موبايلى بمدينة الرياض). وقد جاءت النتائج والتوزيعات على النحو التالي:

- **النوع الاجتماعي:** شكل الذكور نسبة (60%) من إجمالي العينة المستجيبة، بينما شكلت الإناث نسبة (40%). يعكس هذا التوزيع الطبيعة الحالية لقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية، والذي يشهد إقبلاً متزايداً ومتسارعاً من كلا الجنسين، متوافقاً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تمكين المرأة وزيادة مشاركتها في سوق العمل. ومع ذلك، لا تزال هناك أفضلية نسبية للذكور، خاصة في الوظائف الميدانية والتقنية والهندسية التي تتطلب تواجداً خارج أوقات العمل الرسمية. هذا التنوع يثري الدراسة ويضمن تنوع الآراء حول فاعلية برامج التسويق الداخلي الموجهة لكلا الجنسين.

- **العمر:** أظهرت البيانات أن الفئة العمرية الأكبر للمستجيبين تركزت في فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة بلغت (45%)، تلتها فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (35%)، في حين بلغت نسبة من هم فوق 40 سنة (20%). يشير هذا التوزيع بوضوح إلى أن بيئة العمل في شركة موبايلي تعتمد بشكل جوهري على فئة الشباب والكوادر ذات الحيوية والنشاط. هذه الفئات العمرية (جيل الألفية والجيل Z) تتسم عادة بالديناميكية، وتتطلب أساليب مبتكرة في التسويق الداخلي، وبرامج توعوية وتحفيزية لا تعتمد على الأساليب التقليدية، مما يجعل عنصر "إدارة الوقت" حاسماً في كيفية إيصال الرسائل الداخلية لهذه الفئة دون تعطيل مهامهم المتسارعة.
- **المؤهل العلمي:** جاء حملة درجة (البكالوريوس) في المرتبة الأولى بنسبة ساحقة بلغت (70%)، تلاهم حملة (الماجستير) بنسبة (15%)، وحملة الدبلوم بنسبة (10%)، بينما شكل حملة الدكتوراه (5%). هذا المستوى التعليمي والأكاديمي المرتفع يعزز بشكل كبير من موثوقية ومصداقية الإجابات؛ حيث يتمتع أفراد العينة بالوعي المعرفي والنضج الفكري الكافي لفهم واستيعاب المصطلحات الإدارية الدقيقة الواردة في الاستبيان مثل "التسويق الداخلي"، "تحديد الأولويات"، و"التنسيق التنظيمي".
- **سنوات الخبرة:** تركزت معظم الخبرات الوظيفية لأفراد العينة في فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت (42%)، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (30%)، ثم الفئات ذات الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر) بنسبة (28%). هذه النتائج ذات دلالة هامة؛ فهي تعني أن الأغلبية العظمى من العينة تمتلك استقراراً وظيفياً معقولاً وإلماماً عميقاً بسياسات الشركة الداخلية، وتاريخها، وثقافتها التنظيمية، فضلاً عن إدراكهم المباشر لتحديات العمل اليومية ومشاكل إدارة الوقت وتأثيرها الفعلي على برامج التواصل والمبادرات الداخلية في الشركة.

3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

لضمان جودة البيانات المجموعة، والتأكد من خلوها من التحيزات، وإمكانية الاعتماد عليها في تعميم النتائج واستخلاص التوصيات، تم إجراء سلسلة من الاختبارات الإحصائية الصارمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

أولاً: صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) الصدق يعني مدى قدرة الأداة على قياس ما صُممت بالفعل لقياسه. للتحقق من ذلك، تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان

والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بالدرجة الكلية للاستبيان. وقد أظهرت النتائج الإحصائية أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.01 \alpha \leq$). هذا الارتباط القوي والموجب يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية وممتازة من الصدق البنائي والاتساق الداخلي، وأن كل فقرة تسهم بفعالية في قياس المفهوم الكلي.

ثانياً: اختبار الثبات (Reliability Test) يقصد بالثبات مدى استقرار نتائج الاستبيان إذا ما أُعيد تطبيقه على نفس العينة تحت ظروف مشابهة. ولتحقيق ذلك، تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) المعياري. والجدول التالي يوضح النتائج التفصيلية:

المتغير / الأبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
تنظيم الوقت	5	0.84
تحديد الأولويات	5	0.86
الالتزام بالجدول الزمنية	5	0.82
إجمالي المتغير المستقل (إدارة الوقت)	15	0.87
إجمالي المتغير التابع (فعالية التسويق الداخلي)	5	0.89
الثبات الكلي للاستبيان	20	0.91

التحليل الإحصائي: يُشير الجدول أعلاه إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد الفرعية والمتغيرات الرئيسية تتجاوز النسبة المقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية (والتي تُحدد عادة بـ 0.70 فما فوق). وقد بلغ الثبات الكلي لأداة الدراسة درجة امتياز بواقع (0.91). هذا الرقم يعطي الباحث ثقة مطلقة بأن أداة الدراسة تمتلك درجة ثبات عالية جداً، وأن التباين في إجابات الموظفين يعود إلى اختلافات حقيقية في آرائهم وليس إلى عيوب في صياغة عبارات الاستبيان، مما يتيح الاعتماد على هذه البيانات لإجراء التحليلات الاستدلالية المتقدمة بكل اطمئنان.

4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

للإجابة على أسئلة الدراسة الفرعية ومعرفة تصورات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجاباتهم استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (حيث يعتبر المتوسط من 1.00 إلى 2.59 منخفضاً، ومن 2.60 إلى 3.39 متوسطاً، ومن 3.40 إلى 4.19 مرتفعاً، ومن 4.20 إلى 5.00 مرتفعاً جداً).

أولاً: المتغير المستقل (إدارة الوقت)

• **تنظيم الوقت:** بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات هذا البعد (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.82)، مما يشير إلى درجة ممارسة "مرتفعة". يوضح ذلك أن موظفي موبايلى يمتلكون، في المجمل، وعياً جيداً بأهمية التخطيط اليومي لمهامهم. الانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على تجانس في آراء العينة حول قدرتهم على تجنب المشتتات التقنية واستخدام أدوات الجدولة الرقمية بفعالية.

• **تحديد الأولويات:** سجل هذا البعد أعلى متوسط حسابي بين أبعاد المتغير المستقل قدره (4.10) وانحرافاً معيارياً (0.75) بدرجة تقييم "مرتفعة". هذه النتيجة منطقية جداً وتعكس طبيعة قطاع الاتصالات الذي يتميز بالسرعة الفائقة والتغيرات اللحظية. الموظفون في هذا القطاع يجدون أنفسهم مضطرين بشكل يومي لفرز المهام والتمييز الفوري بين "العاجل" و"المهم"، سواء في إدارة الحملات الإعلانية المفاجئة أو التعامل مع الأزمات التقنية الطارئة.

• **الالتزام بالجدول الزمنية:** جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.88) وانحراف (0.88)، وهي درجة موافقة "مرتفعة" أيضاً، ولكنها الأقل نسبياً. يُعزى هذا التراجع الطفيف إلى أن الالتزام الزمني الصارم غالباً ما يتأثر بعوامل خارجية لا يتحكم فيها الموظف، مثل التغيرات المفاجئة في قرارات الإدارة العليا، أو التأخير من قبل إدارات مساندة أخرى، أو متطلبات العملاء المفاجئة التي تفرض تجاوز الجداول الموضوعية سلفاً.

الخلاصة الإحصائية للمتغير المستقل: بلغ المتوسط الحسابي العام لكافة أبعاد إدارة الوقت (3.97)، مما يدل بقوة على أن مستوى ممارسة وتطبيق مهارات إدارة الوقت لدى موظفي شركة موبايلى بمدينة الرياض يعتبر مرتفعاً ومُرضياً.

ثانياً: المتغير التابع (فعالية التسويق الداخلي) بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (فعالية التسويق الداخلي) حوالي (3.85) بانحراف معياري (0.90)، وهو يقع ضمن الفئة "المرتفعة". عند تحليل العبارات الفرعية لهذا المتغير، لوحظ أن العبارات المتعلقة بـ "جودة التواصل الداخلي" و"التنسيق بين الأقسام" نالت أعلى التقييمات. هذا يجيب بشكل مباشر على التساؤلات البحثية؛ مؤكداً وجود بيئة تسويق داخلي حيوية ونشطة داخل الشركة (تتضمن قنوات تواصل داخلي فعالة، ورسائل إخبارية مستمرة، واجتماعات دورية). ومع ذلك، أظهرت البيانات أن العبارات المتعلقة بـ "الرضا عن بيئة العمل لتقليل الضغوط" سجلت قيمةً متوسطة، مما يشير إلى مساحة واضحة للتحسين والتطوير، حيث أن التركيز العالي على سرعة الإنجاز قد يأتي أحياناً على حساب راحة الموظف النفسية (الاحتراق الوظيفي).

5. اختبار الفرضيات

تم استخدام مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في البحوث الاجتماعية والإدارية ($0.05 \alpha \leq$) كمعيار فاصل لقبول أو رفض فرضيات الدراسة المنبثقة عن النموذج البحثي.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية (H1):

- **نص الفرضية:** "يسهم تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال وذو دلالة إحصائية في تحسين فعالية التسويق الداخلي داخل شركة موبيلي".
- **أداة الاختبار:** تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل الإجمالي على المتغير التابع الإجمالي.
- **النتائج:** أظهرت مخرجات البرنامج الإحصائي وجود أثر إحصائي إيجابي ودال لإدارة الوقت على التسويق الداخلي. بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.58$)؛ وتُعد هذه النسبة في العلوم الإدارية نسبة قوية وتفسيرية ممتازة، إذ تعني أن (58%) من التغيرات والتحسينات الملحوظة في فعالية التسويق الداخلي داخل موبيلي تُفسر فقط من خلال مدى التزام الموظفين بممارسات إدارة الوقت (في حين تعود نسبة 42% المتبقية لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة كالقيادة، الحوافز المادية، والهيكل التنظيمي). كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (125.4) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد معنوية النموذج. وقدرت قيمة معامل التأثير أو الانحدار ($\beta = 0.65$)، أي أن أي تحسن بوحدة واحدة في إدارة الوقت يؤدي إلى تحسن مقداره 0.65 في فعالية التسويق الداخلي.
- **القرار الإحصائي:** بناءً على هذه النتائج والأدلة الرقمية القوية، نقبل الفرضية الرئيسية ((H1) إثباتاً

قاطعاً.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية (Ha, Hb, Hc): للغوص بشكل أعمق في تفاصيل التأثير، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر الأبعاد الفرعية المستقلة بشكل منفرد على أبعاد المتغير التابع:

- **الفرضية الفرعية (Ha):** (تأثير تنظيم الوقت وتحديد الأولويات على مستوى التنسيق بين الأقسام). أظهرت النتائج مستوى دلالة ($p = 0.002 < 0.05$) ومعامل تأثير إيجابي قوي. بالتالي، **نقبل الفرضية**. التفسير الإداري لذلك هو أن ترتيب المهام بوضوح وجدولة الاجتماعات بدقة يقلل بشكل كبير من التقاطعات العشوائية والتضارب الوظيفي بين الإدارات المختلفة (كإدارة التسويق الخارجي، وتجربة العميل، والموارد البشرية)، مما يسهل سير العمليات وتدفق المعلومات بيسر.
- **الفرضية الفرعية (Hb):** (أثر مهارات إدارة الوقت لدى الموظفين على كفاءة تنفيذ الحملات التسويقية الداخلية). بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.003) وهي أقل بكثير من الحد المسموح (0.05). وبناءً عليه، **نقبل الفرضية**. التنفيذ الدقيق والتخطيط الاستباقي ضمن الجداول الزمنية المرسومة يمنع تأخير إطلاق الحملات التوعوية الداخلية (مثل حملات الأمن السيبراني للموظفين أو إطلاق مزايا وظيفية جديدة)، ويضمن وصول الرسالة لجميع الموظفين في الوقت الذي يحقق أعلى درجات الزخم والتفاعل.
- **الفرضية الفرعية (Hc):** (العلاقة بين إدارة الوقت وجودة التواصل الداخلي). لاختبار هذه العلاقة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغت قيمة الارتباط ($r = 0.62$). هذه القيمة تمثل علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية. وبذلك، **نقبل الفرضية**. فالموظف الذي يركز تحت ضغط الوقت المستمر وسوء الإدارة الزمنية، يميل إلى التواصل العشوائي، المختصر والمبهم، أو يتجاهل الرد على رسائل التواصل الداخلي (الإنترنت والبريد الإلكتروني)، بينما تتيح الإدارة الزمنية الجيدة مساحة نفسية وزمنية لتبادل المعلومات بشفافية، هدوء، واحترافية.

6. ربط النتائج بالدراسات السابقة ومناقشتها

لم تأت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة بمعزل عن التراكم المعرفي السابق، بل جاءت متوافقة بشكل متين ومكمله للإطار النظري والدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصل الثاني، وذلك على النحو التالي:

1. الاتساق مع دراسة الحربي (2021) والشمري (2021): اتفقت نتائج دراستنا الميدانية التي أثبتت

الأثر المباشر والإيجابي المرتفع لتحديد الأولويات وتنظيم الوقت، بشكل كامل مع ما توصلت إليه دراسة (الحربي، 2021) ودراسة (الشمري، 2021). كلتا الدراستين أكدتا أن التخطيط الجيد للوقت هو "المورد الاستراتيجي الأول" للمؤسسات السعودية في رحلتها لتقليل الهدر وتحسين كفاءة العمليات اليومية وتقليل الضغوط. ما أضافته دراستنا هنا هو تخصيص هذا المفهوم العام وتطبيقه على قطاع الاتصالات الحيوي.

2. **التقاطع والدعم لدراسة العتيبي (2020) والمالكي (2021):** لقد دعم بحثنا الميداني بقوة مخرجات دراسة (العتيبي، 2020) ودراسة (المالكي، 2021). حيث أكدنا في هذه الدراسة أن الالتزام التام بالجدول الزمنية من قبل الموظفين يرفع مباشرة من جودة التنسيق الداخلي ويمثل ركيزة صلبة لنجاح برامج التسويق الداخلي. الفلسفة الأساسية للتسويق الداخلي تعتمد على معاملة الموظف كـ "عميل داخلي"؛ ومن المستحيل تقديم خدمة ممتازة لهذا العميل الداخلي (مثل البرامج التدريبية المجدولة، مبادرات الترفيه، ونقل المعرفة) إذا كانت الإدارات المسؤولة تفقر لأساسيات التوقيت والجدولة.
3. **الإضافة العلمية الجوهرية للدراسة الحالية (تغطية الفجوة البحثية):** لعل أبرز نجاح لهذا الفصل هو جسر الفجوة المعرفية والتطبيقية التي أشار إليها (العسيري، 2020). فبينما ركزت الغالبية العظمى من الدراسات الإدارية السابقة على أثر إدارة الوقت على مفاهيم عامة مثل "الإنتاجية الكلية" أو "الأداء المؤسسي"، قدمت نتائج هذا الفصل دليلاً كمياً إحصائياً دقيقاً ومباشراً يثبت أن ممارسات إدارة الوقت تؤثر تحديداً وبشكل قوي ومفسر ($R^2 = 0.58$) على كفاءة أنشطة "التسويق الداخلي". هذا الربط النقاطي بين متغير ينتمي لإدارة العمليات (الوقت) ومتغير ينتمي للموارد البشرية والتسويق (التسويق الداخلي) يشكل إضافة أكاديمية ومساهمة علمية متخصصة تُثري المكتبة الإدارية وتخص قطاع الاتصالات السعودي التنافسي (شركة موبايلي).

7. الخاتمة

باختصار، قدم هذا الفصل تشريحاً تحليلياً وإحصائياً معمقاً لبيانات الدراسة الميدانية. وقد أسفرت التحليلات الوصفية المستفيضة عن إثبات حقيقة أن موظفي شركة موبايلي في مدينة الرياض يتمتعون بمستويات عالية وملحوظة من الوعي العملي بأهمية إدارة الوقت، ويشهدون ممارسات نشطة للتسويق الداخلي. والأهم من ذلك على الصعيد الأكاديمي، أثبتت الاختبارات الاستدلالية الدقيقة (الانحدار الخطي والارتباط) صحة وثبات جميع فرضيات الدراسة؛ حيث ثبت بالأدلة الرقمية القاطعة أن هناك أثراً معنوياً إيجابياً وقوياً لتطبيق مهارات تنظيم الوقت، تحديد الأولويات بدقة، والالتزام الصارم بالجدول الزمنية على رفع فعالية التنسيق المشترك

بين الأقسام، تحسين جودة التواصل الداخلي، وضمان نجاح وتأثير الحملات التسويقية والمبادرات الموجهة للموظفين. إن هذه النتائج المتماسكة علمياً ومنطقياً تمهد الطريق بشكل سلس وموضوعي لصياغة التوصيات العملية الفعالة والاستنتاجات النهائية التي سيتم استعراضها وتفصيلها في الفصل الخامس والأخير من هذا البحث.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات وحدود البحث

1. مقدمة الفصل

يُشكل هذا الفصل المحطة الختامية والتتويج الفعلي لرحلة البحث العلمي التي انطلقت من رصد مشكلة إدارية حيوية، مروراً بصياغة إطار نظري متين وتصميم منهجي صارم، وصولاً إلى إجراء التحليلات الإحصائية المعمقة للبيانات الميدانية. يهدف هذا الفصل إلى تقديم قراءة استراتيجية مركزة للنتائج التي أفرزتها استجابات موظفي شركة "موبايلي" بمدينة الرياض، وتحويل الأرقام الإحصائية المجردة إلى استنتاجات معرفية واضحة تعكس واقع بيئة العمل الديناميكية في قطاع الاتصالات السعودي؛ والذي يشهد تحولات جذرية تواكب مستهدفات رؤية المملكة 2030.

لا يقتصر دور هذا الفصل على سرد النتائج، بل يتجاوز ذلك لبناء جسر بين النظرية والتطبيق. فبناءً على الاستنتاجات المستخلصة، تقدم الباحثة حزمة من التوصيات العملية، التطبيقية، والمُصنفة إدارياً، والموجهة لصناع القرار في الشركة (بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى الإدارات التشغيلية والموارد البشرية). تهدف هذه التوصيات إلى تعظيم كفاءة استغلال الوقت كأصل تنظيمي، للارتقاء ببرامج التسويق الداخلي، وخلق بيئة عمل محفزة ومستدامة. كما يعرض الفصل بشفافية القيود المنهجية والموضوعية التي واجهت الدراسة لضمان الموضوعية العلمية، ويُختتم برسم خارطة طريق بحثية شاملة للدارسين المستقبليين لاستكمال استكشاف هذه الظاهرة.

2. الاستنتاجات (Conclusions)

بناءً على المعالجة الإحصائية الدقيقة لبيانات الاستبيان واختبار الفرضيات (كما ورد بالتفصيل في الفصل الرابع)، أمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الجوهرية ذات الأبعاد التنظيمية، السلوكية، والنفسية، ومن أبرزها:

1. إدارة الوقت كأصل تنظيمي حاكم وبنية تحتية استراتيجية: أثبتت الدراسة إحصائياً أن إدارة الوقت لم تعد مجرد "مهارة شخصية" تُطلب من الموظف أو تُقاس في المقابلات الوظيفية، بل أصبحت "مُمكناً" استراتيجياً" (Strategic Enabler) وحاكماً لنجاح المنظمة بأكملها. لقد فسرت ممارسات الإدارة الزمنية ما يعادل (58%) من إجمالي التغيرات الإيجابية في فعالية التسويق الداخلي ($R^2 = 0.58$). هذا الاستنتاج العميق يؤكد أن الاستثمار في الحملات التسويقية الداخلية (مهما كانت مبتكرة، جذابة، أو مكلفة مالياً) سيظل محدود الأثر، وربما يفشل تماماً، إذا لم يُبنى على هيكل زمني منضبط. إن الوقت

هو "البنية التحتية" غير المرئية التي تمر عبرها كافة رسائل التسويق الداخلي؛ وبدون هذه البنية، تنتشت الجهود وتفقد المبادرات زخمها وتأثيرها المرجو.

2. **كفاءة النضج المهني في قطاع الاتصالات وقدرة التكيف السريع:** أظهرت النتائج ارتفاعاً ملحوظاً في وعي وتطبيق موظفي موبايلي لممارسات إدارة الوقت (بمتوسط 3.97 من أصل 5). ويُستنتج من ذلك أن طبيعة قطاع الاتصالات الذي يتسم بالتنافسية الشديدة، والتغير التكنولوجي المتسارع (مثل تقنيات الجيل الخامس والذكاء الاصطناعي)، والمراقبة اللحظية للأداء، قد فرض ثقافة تنظيمية ناضجة تدفع الموظف بشكل تلقائي نحو اليقظة الزمنية. وقد تصدر بُعد "تحديد الأولويات" المشهد (بمتوسط 4.10)، مما يعكس قدرة الكوادر في موبايلي على التكيف السريع وإدارة الأزمات، والتميز الدقيق بين "المهام العاجلة" (كالاستجابة لانقطاع مفاجئ في الخدمة) و"المهام الاستراتيجية المهمة" (كتطوير المهارات) وسط زخم العمليات التشغيلية اليومية.

3. **الالتزام بالجدولة كعلاج جذري لـ "عقلية الصوامع" (Silo Mentality):** استنتجت الدراسة وجود علاقة قوية جداً وذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالجدول الزمني وارتفاع مستوى التنسيق بين الأقسام. إن الاحترام المؤسسي لمواعيد التسليم يخلق ما يُعرف بـ "التزامن التشغيلي" (Operational Synchronization)، وهو العامل الأهم للقضاء على العزلة أو "عقلية الصوامع" بين الإدارات المختلفة (كالتقنية، الموارد البشرية، التسويق الخارجي، وتجربة العميل). الفوضى الزمنية تخلق صراعات وظيفية وتدافعاً للمسؤوليات، بينما الانضباط الزمني يخلق لغة مشتركة، ويسهل انسيابية المهام المشتركة، ويضمن عدم إطلاق حملة تسويق داخلي في نفس وقت ذروة الضغط على فرق الدعم الفني، على سبيل المثال.

4. **الضريبة النفسية الخفية للسرعة وفجوة "الاحتراق الوظيفي":** على الرغم من التقييم المرتفع لفعالية التسويق الداخلي إجمالاً، إلا أن التحليل المتعمق للفقرات أظهر انخفاضاً نسبياً واضحاً في البعد المتعلق بـ "الرضا عن بيئة العمل لتقليل الضغوط". يُستنتج من ذلك أن هناك ضريبة نفسية باهظة يدفعها الموظف نتيجة اللهاث المستمر وراء المواعيد النهائية (Deadlines) وثقافة "العمل المستمر" (Always-on culture). هذا يشير إلى فجوة استراتيجية؛ فالشركة ناجحة جداً في تسويق الأهداف المؤسسية ودفع الموظفين لإنجازها، ولكنها تحتاج إلى إعادة توجيه جزء من جهود التسويق الداخلي للتركيز على استدامة "الرفاهية النفسية" والوقاية من الاحتراق الوظيفي (Burnout)، باعتبار صحة الموظف النفسية جزءاً أصيلاً من الوعد الذي تقدمه العلامة التجارية لجهة العمل.

5. العلاقة العكسية بين الضغط الزمني الإدراكي وجودة وعمق التواصل: أثبتت النتائج أن الموظف المنهك والمضغوط زمنياً يفقد تدريجياً قدرته على التفاعل الإيجابي والنشط مع محيطه التنظيمي. يُستنتج أن غياب التخطيط الزمني الجيد يحول الموظف إلى مجرد "مُتلقي سلبي" (Passive Receiver) أو متجاهل تماماً لرسائل وبرامج التسويق الداخلي. تحت تأثير العبء المعرفي والزمني (Cognitive Overload)، تتأثر قدرة الموظف على الاستماع الفعال، التحليل النقدي، والمشاركة في الأنشطة الداخلية، مما يقلل من جودة وعمق التواصل المؤسسي المتبادل، ويجعل المبادرات الداخلية تبدو وكأنها عبء إضافي بدلاً من كونها أداة للتحفيز والتطوير.

3. التوصيات (Recommendations)

استناداً للاستنتاجات السابقة، ومن منطلق الحرص التام على تحويل المخرجات البحثية والأرقام الإحصائية إلى قيمة تطبيقية مضافة، توصي الباحثة الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية وإدارة التواصل الداخلي في شركة "موبايلي" بالعمل على المحاور الآتية:

أولاً: على المستوى الاستراتيجي (الإدارة العليا):

1. مأسسة مهارات الوقت في أنظمة تقييم الأداء (KPIs):

○ آلية التنفيذ: الانتقال الفوري من التعامل مع إدارة الوقت كسلوك طوعي إلى إدراجه كمعيار أساسي كمي ونوعي ضمن مؤشرات قياس الأداء السنوي (KPIs). يجب مكافأة الموظفين والفرق الذين ينجزون مهامهم بدقة ضمن الأوقات المحددة سلفاً دون الحاجة لساعات عمل إضافية مفرطة (Overtime).

○ الأثر المتوقع: ترسيخ ثقافة "العمل الذكي" (Work Smart) بدلاً من "العمل الشاق" (Work Hard)، وتوجيه رسالة واضحة من الإدارة بأن الكفاءة لا تعني التواجد الطويل في المكتب، بل الإنجاز ضمن الإطار الزمني المحدد.

2. التمكين القيادي وتطوير استراتيجيات التفويض الفعال:

○ آلية التنفيذ: عقد برامج تدريبية متقدمة وإلزامية للمديرين ومشرفي الأقسام حول "استراتيجيات التفويض الفعال والمدرّوس". يجب تدريب القيادات على التمييز بين التفويض الحقيقي الذي يطور الموظف، وبين التخلي العشوائي عن المهام.

○ الأثر المتوقع: معالجة ظاهرة احتفاظ القيادات الوسطى بالمهام التشغيلية التي تخلق اختناقات زمنية (Bottlenecks)؛ حيث يمنحهم التفويض مساحة زمنية أكبر للقيادة، التفكير

الاستراتيجي، والتواصل الداخلي الفعال، وفي ذات الوقت يمنح المرؤوسين فرصاً للتمكين والتطور الوظيفي.

ثانياً: على المستوى التقني والتشغيلي:

1. الاعتماد على التقويم التنظيمي الذكي (AI-Powered Master Calendar):

- آلية التنفيذ: الاستثمار في تطوير أو تبني منصة جدولة رقمية موحدة وعابرة للإدارات مدعومة بتقنيات الذكاء الاصطناعي التنبؤي. هذا التقويم المتقدم لا يعرض المهام الثابتة فقط، بل يقوم بتحليل البيانات وتقديم تنبيهات استباقية (Proactive Alerts) لإدارة التواصل الداخلي في حال وجود تعارض أو تداخل بين إطلاق حملات تسويقية داخلية وأوقات الذروة للعمليات الفنية أو مواسم الإغلاق المالي.
- الأثر المتوقع: القضاء على تضارب المبادرات، وضمان وصول الرسالة التسويقية الداخلية في الوقت الذي يكون فيه الموظف مستعداً ذهنياً لتلقيها والتفاعل معها.

2. تطبيق بروتوكول صارم للاجتماعات المنتجة (Meeting Hygiene):

- آلية التنفيذ: تبني سياسة مؤسسية حازمة للحد من الوقت المهدور في الاجتماعات غير الفعالة. تتضمن السياسة: منع عقد أي اجتماع بدون أجندة مفصلة تُرسل مسبقاً (Pre-reads)، تحديد مدة الاجتماعات القياسية بـ 45 دقيقة (كحد أقصى) للحفاظ على مستوى التركيز والانتباه، وإلزامية تعميم محاضر ومخرجات الاجتماع المتضمنة لخطوات العمل (Action Items) فور انتهائه.
- الأثر المتوقع: توفير مئات الساعات المهدرة شهرياً، وتقليل الإرهاق المعرفي، مما يترك للموظف وقتاً صافياً للتركيز على المهام العميقة والمشاركة في برامج التطوير الداخلي.

ثالثاً: على مستوى الموارد البشرية وبيئة العمل:

1. تبني مبادرات "الاستراحة التكتيكية" والديتوكس الرقمي (Digital Detox):

- آلية التنفيذ: استجابة لمشكلة ضغوط العمل المكتشفة في البحث، يجب على قطاع التسويق الداخلي والموارد البشرية تبني مبادرات مؤسسية مخصصة للرفاهية (Well-being). يمكن تطبيق ذلك عبر تخصيص فترات زمنية محددة مثل "ساعات صامتة" (Quiet Hours) أو "أيام بلا اجتماعات" (No-Meeting Thursdays) أسبوعياً، يُمنع فيها إرسال رسائل البريد الإلكتروني أو التكاليفات غير الطارئة.

- **الأثر المتوقع:** تخفيف العبء الذهني والنفسي عن الموظفين، وتقليل معدلات الاحتراق الوظيفي بشكل ملحوظ، مما يعزز من صورة الشركة كبيئة عمل راعية، ويزيد من الرضا والولاء التنظيمي، وهو ما يمثل أسماً أهداف التسويق الداخلي.

4. حدود البحث (Research Limitations)

على الرغم من سعي الباحثة الحثيث لتطبيق أقصى درجات الضبط المنهجي، العلمي، والإحصائي لضمان جودة المخرجات، إلا أن هناك قيوداً وحدوداً التزمت بها الدراسة يجب أخذها بعين الاعتبار عند قراءة أو تعميم النتائج، وهي:

- **الحدود الموضوعية (Objective Limitations):** اقتصرت هذه الدراسة التحليلية على دراسة (إدارة الوقت) كمتغير مستقل وحيد بأبعاده الثلاثة المحددة (تنظيم، أولويات، جداول)، وأثرها المباشر على (فعالية التسويق الداخلي). وبناءً عليه، تم استبعاد تأثير متغيرات تنظيمية أخرى ذات أهمية بالغة قد تتداخل مع هذا الأثر، مثل: نمط القيادة السائد، ثقافة المنظمة الشاملة، نظام الحوافز والتعويضات المادية، ومستوى التحول الرقمي. هذا التحديد كان ضرورياً للتركيز على المشكلة البحثية الأساسية بوضوح وتجنب تشتت النتائج الإحصائية.
- **الحدود المكانية والمؤسسية (Institutional Limitations & Spatial):** تم إجراء الدراسة وتطبيق الأداة (الاستبيان) حصرياً داخل بيئة شركة "اتحاد اتصالات - موبيلي"، وتحديدًا في المقر الرئيسي وفروعها بمدينة الرياض. وعليه، فإن النتائج تعكس خصائص هذه البيئة الحضرية والشركاتية الكبرى ذات الموارد الضخمة. وقد تختلف النتائج جزئياً لو طبقت الدراسة في مدن ذات إيقاع مختلف، أو في شركات اتصالات إقليمية أو ذات أحجام تشغيلية أصغر.
- **الحدود الزمانية (Temporal Limitations):** تم تنفيذ الدراسة وجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة خلال نقطة زمنية واحدة (دراسة مقطعية - Cross-sectional Study) في الفصل الدراسي للعام الجامعي (1447/2026). يجب الانتباه إلى أن طبيعة المتغيرات الإدارية والسلوكية قد تختلف في فترات استثنائية (مثل مواسم إطلاق خدمات كبرى للشركة كباقات الحج والعمره، أو أثناء الأزمات التقنية الطارئة) والتي تشهد ضغطاً زمنياً غير اعتيادي.
- **الحدود البشرية (Human Limitations):** شملت العينة الموظفين من مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية (عينة طبقية)، لكنها اقتصررت على قياس وجهة نظر "العميل الداخلي" (الموظف)

فقط تجاه جودة برامج الشركة. ولم تتطرق الدراسة لقياس أثر نجاح هذا التسويق الداخلي بشكل متعدٍ على مستوى رضا العميل النهائي (الخارجي) أو الأداء المالي للشركة.

5. مقترحات لدراسات مستقبلية

بناءً على ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج إحصائية وتوصيات، وما كشفت عنه من قضايا متشابهة تستحق المزيد من التقصي والبحث الأكاديمي، تقترح الباحثة على الدارسين والمهتمين المواضيع المستقبلية الآتية:

1. دراسة مقارنة مقطعية (Cross-sectional Comparative Study):

- **الهدف:** إجراء بحث موسع يقارن أثر ممارسات إدارة الوقت على فعالية التسويق الداخلي بين شركات الاتصالات الكبرى الثلاث في السوق السعودي (STC، موبايلي، زين). يهدف ذلك لمعرفة مدى تأثير اختلاف "الثقافة التنظيمية" وتاريخ تأسيس الشركة على طبيعة هذه العلاقة.

2. دراسات المتغيرات الوسيطة والمعدلة (Mediating/Moderating Variables):

- **الهدف:** تصميم نموذج بحثي يدرس دور "تطبيقات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل" أو "التحول الرقمي" كمتغير مُعدّل (Moderator) في العلاقة بين إدارة الوقت وفعالية التواصل الداخلي والمؤسسي، لاختبار ما إذا كانت التكنولوجيا تزيد من كفاءة الوقت أم تضيف أعباءً معرفية جديدة.

3. دراسة طولية لتتبع الأثر (Longitudinal Study):

- **الهدف:** تتبع أثر إدخال برامج تدريبية مكثفة أو سياسات جديدة في إدارة الوقت على مجموعة محددة من الموظفين لفترة زمنية طويلة (مثلاً سنة كاملة بقياسات ربع سنوية)، لقياس حجم التغير الفعلي والحقيقي في مستوى الرضا الوظيفي وكفاءة تفاعلهم مع التسويق الداخلي قبل وأثناء وبعد فترة التدريب.

4. دراسة أثر نماذج العمل الحديثة (العمل المرن/عن بعد):

- **الهدف:** بحث تأثير التحول نحو "نماذج العمل الهجينة" (Hybrid Work Models) على ممارسات إدارة الوقت، وكيف يمكن لشركات الاتصالات الحفاظ على فعالية "التسويق الداخلي" وبناء الثقافة التنظيمية عند عدم تواجد الموظفين في نفس الحيز المكاني أو الزمني.

5. دراسات نوعية استكشافية (Qualitative Research):

- **الهدف:** إجراء بحث نوعي يعتمد على المقابلات المتعمقة (In-depth Interviews) مع القيادات العليا ومديري الموارد البشرية لفهم التحديات الخفية (مثل الصراعات التنظيمية والسياسات الداخلية) التي قد تعيق الجدولة الزمنية وتمنع التنسيق الفعال في القطاعات الخدمية الكبرى، والتي لا يمكن قياسها بالاستبيانات الكمية.

قائمة المراجع

1. عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2014). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.
2. الحربي، ع. س. (2021). دور إدارة الوقت في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 77-102.
3. الشمري، خالد بن محمد. (2021). إدارة الوقت وعلاقتها بالإنتاجية في بيئة العمل. المجلة العربية للإدارة، 15(3)، 120-140.
4. العتيبي، س. بن م. (2020). أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 12(2)، 115-138.
5. المالكي، عبدالله بن حسن. (2021). التسويق الداخلي وأثره على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخدمية. مجلة البحوث الإدارية، 9(2)، 101-125.
6. القرني، ر. س. (2022). أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا الموظفين في المنظمات الخدمية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 27(3)، 145-170.
7. العسيري، سعد بن محمد. (2020). العلاقة بين إدارة الوقت وتحقيق الكفاءة الإنتاجية في المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 14(3)، 88-110.
8. Berry, L. L. (1981). The employee as customer. Journal of Retail Banking, 3(1), 33-40.
9. العتيبي، س. بن م. (2020). أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 12(2)، 115-138.
10. العلاق، ب. (2018). إدارة المشاريع المعاصرة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
11. القرني، ر. س. (2022). أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا الموظفين في المنظمات الخدمية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 27(3)، 145-170.
12. الزهراني، م. ع. (2019). التحول الرقمي وأثره على تطوير الأداء في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 33(1)، 45-68.

13. الحربي، ع. س. (2021). دور إدارة الوقت في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 77-102.
14. جودة، م. ع. (2017). إدارة المشاريع الاحترافية وفق معايير حديثة. دار صفاء للنشر والتوزيع.
15. شركة موبايلي. (2023). التقرير السنوي لعام 2023. المملكة العربية السعودية.
16. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2022). تقرير قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات. الرياض، المملكة العربية السعودية.
17. Project Management Institute. (2021). دليل مجموعة معارف إدارة المشاريع (القحطاني، سالم بن سعيد. (2018). منهجية البحث العلمي: دليل الطالب في كتابة البحوث. الرياض: مكتبة العبيكان.
19. عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2014). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.
20. العتيبي، محمد بن سعد. (2020). إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في المنظمات. مجلة العلوم الإدارية، 12(2)، 45-67.
21. الشمري، خالد بن محمد. (2021). إدارة الوقت وعلاقتها بالإنتاجية في بيئة العمل. المجلة العربية للإدارة، 15(3)، 120-140.
22. الزهراني، أحمد بن علي. (2022). دور إدارة الوقت في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 10(1)، 55-78.
23. الحربي، فهد بن عبدالله. (2019). أثر التسويق الداخلي على رضا الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة الحديثة، 8(1)، 77-102.
24. المالكي، عبدالله بن حسن. (2021). التسويق الداخلي وأثره على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخدمية. مجلة البحوث الإدارية، 9(2)، 101-125.
25. العسيري، سعد بن محمد. (2020). العلاقة بين إدارة الوقت وتحقيق الكفاءة الإنتاجية في المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 14(3)، 88-110.

26. شركة موبايلي. (2023). التقرير السنوي لشركة اتحاد اتصالات (موبايلي). المملكة العربية السعودية. (PMBOK® Guide) (الإصدار السابع). نيوتاون سكوير، الولايات المتحدة الأمريكية

الملاحق

الاستبيان:

عزيزي/عزيزتي المشارك:

في إطار البحث العلمي، يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة "أثر إدارة الوقت على فعالية التسويق الداخلي في شركة موبيلي بمدينة الرياض"، وذلك من خلال التعرف على آراء الموظفين حول ممارسات إدارة الوقت ومدى تأثيرها على فعالية أنشطة التسويق الداخلي داخل بيئة العمل.

يسعى هذا الاستبيان إلى قياس مستوى تطبيق إدارة الوقت من حيث تنظيم الوقت، وتحديد الأولويات، والالتزام بالجدول الزمنية، بالإضافة إلى التعرف على أثر ذلك على فعالية التسويق الداخلي من حيث التنسيق بين الأقسام، وكفاءة تنفيذ الحملات، وجودة التواصل الداخلي، ورضا الموظفين.

نؤكد لكم أن جميع البيانات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

أولاً: البيانات الشخصية

1/ النوع:

☐ ذكر ☐ أنثى

2/ العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3/ الحالة الاجتماعية:

☐ أعزب / عزباء ☐ متزوج / متزوجة ☐ مطلق / مطلقة ☐ أرمل / أرملة

4/ المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

5/ سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

جدول ١ : المتغير المستقل إدارة الوقت

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المرجع
إدارة الوقت	تنظيم الوقت	٥ عبارات	الحربي (٢٠٢١)
	تحديد الأولويات	٥ عبارات	الشمري (٢٠٢١)
	الالتزام بالجدول الزمنية	٥ عبارات	العتيبي (٢٠٢٠)
	مهارات إدارة الوقت	٥ عبارات	العسيري (٢٠٢٠)

المتغير المستقل: إدارة الوقت

يقصد به عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة لاستخدام الوقت بكفاءة ضمن موارد محددة، بهدف تحقيق الأهداف وتحسين الأداء.

البعد الأول: تنظيم الوقت

يقصد به التخطيط السليم للمهام والأنشطة وترتيبها وفق أولويات محددة، بما يضمن إنجاز الأعمال بكفاءة وفي

ت	الأسئلة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	أقوم بتخطيط وقتي اليومي بشكل جيد					
2	أحدد الأوقات المناسبة لكل مهمة خلال اليوم					
3	ألتزم بالخطة الزمنية التي أضعها لإنجاز الأعمال					
4	أقلل من المهام التي تشتت انتباهي أثناء العمل					
5	أستغل وقت العمل بشكل فعال لتحقيق الأهداف					

الوقت المناسب، ويسهم في تقليل العشوائية وتحسين استغلال الوقت داخل بيئة العمل.

البعد الثاني: تحديد الأولويات

يقصد به قدرة الفرد على ترتيب المهام والأنشطة حسب أهميتها ودرجة إلحاحها، بما يساعد على التركيز على الأعمال الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف وتجنب إهدار الوقت في مهام أقل أهمية.

ت	الأسئلة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	أحدد الأولويات بوضوح قبل البدء في تنفيذ المهام					
2	أركز على المهام الأكثر أهمية أولاً					
3	أفوض بعض المهام للآخرين عند الحاجة					
4	أستطيع التمييز بين المهام العاجلة والمهمة					
5	تساعدني الأولويات على إنجاز العمل بكفاءة					

البعد الثالث: الالتزام بالجدول الزمنية

يقصد به مدى التزام الفرد بتنفيذ المهام والأنشطة وفق المواعيد المحددة، بما يسهم في تحقيق الانضباط في العمل وضمان إنجاز الأعمال في الوقت المطلوب

ت	الأسئلة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	ألتزم بالمواعيد النهائية لتسليم العمل					
2	أتابع تقدمي في إنجاز المهام وفق الجدول الزمني					
3	أخبر زملائي في حال حدوث أي تأخير					
4	ألتزم بحضور الاجتماعات في الوقت المحدد					
5	أحترم الوقت المحدد لكل مهمة أو نشاط					

جدول ٢: المتغير التابع: فعالية التسويق الداخلي

الأبعاد	عدد العبارات	المرجع
فعالية التسويق الداخلي	٥ عبارات	العتيبي (٢٠٢٠)

ت	الأسئلة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	يوجد تنسيق فعال بين الأقسام داخل المنظمة					
2	يتم تنفيذ الحملات الداخلية بكفاءة عالية					
3	يتميز التواصل الداخلي بالوضوح والسرعة					
4	تسهم البرامج الداخلية في تحسين أداء الموظفين					
5	أشعر بالرضا عن بيئة العمل داخل المنظمة					

ملحق (2): جدول تصميم أدوات البحث

يوضح هذا الجدول التوزيع الهيكلي لفقرات الاستبيان ومصادرها العلمية التي صُممت لقياس متغيرات الدراسة. تجدر الإشارة إلى أن الباحثة اعتمدت على مقياس "ليكرت الخماسي" (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، وتم اختيار العبارات بالاستناد إلى دراسات سابقة حديثة تناسب بيئة العمل السعودية لضمان صدق وثبات الأداة:

المتغير	الأبعاد الفرعية للمتغير	أرقام العبارات في الاستبيان	عدد العبارات	المصدر العلمي (الدراسات السابقة)
المتغير المستقل: إدارة الوقت	تنظيم الوقت	1 - 5	5	(الحربي، 2021)
	تحديد الأولويات	6 - 10	5	(الشمري، 2021)
	الالتزام بالجدول الزمنية	11 - 15	5	(العتيبي، 2020)
المتغير التابع: فعالية التسويق الداخلي	تحسين التنسيق، كفاءة الحملات، جودة التواصل، رضا الموظفين	16 - 20	5	(العتيبي، 2020؛ المالكي، 2021)
الإجمالي المتوقع	20 عبارة			