

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

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أبعاد التسويق الداخلي (التدريب والتطوير، التحفيز والمكافآت، الاتصال الداخلي الرقمي) على كفاءة تطبيق مبادئ إدارة الوقت (التخطيط وترتيب الأولويات، الرقابة والسيطرة المدركة) لدى موظفي شركة المراعي بمدينة جدة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي (الكمي)، حيث طُور استبيان إلكتروني لجمع البيانات الأولية بالاستناد إلى أدبيات سابقة، وتم توزيعه على عينة عشوائية طبقية شملت (315) موظفاً من الإداريين والميدانيين في فروع ومستودعات الشركة بجدة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS V 26) أن مستوى ممارسات التسويق الداخلي ومستوى التزام الموظفين بمبادئ إدارة الوقت جاءا بدرجة تقييم (مرتفعة). كما أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ألفا أقل من أو يساوي 0.05 لأبعاد التسويق الداخلي مجتمعة على كفاءة إدارة الوقت، حيث فسّر النموذج ما نسبته 61.6% من التغيرات في مستوى كفاءة إدارة الوقت (معامل التحديد 2R يساوي 0.616). وتبين أن بُعد "الاتصال الداخلي الرقمي" (عبر منصة SAP Workzone) هو المتغير الأقوى تأثيراً (معامل بيتا يساوي 0.415)، يليه التدريب، ثم التحفيز.

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة استمرار وتوسيع الاستثمار في البنية التحتية الرقمية لمنصات التواصل الداخلي، وتخصيص برامج التحفيز لتلائم الفروق الفردية وطبيعة العمل القاسي للموظفين الميدانيين لتقليص الفجوة الإدراكية بينهم وبين موظفي المكاتب، مع دمج مفاهيم "الإدارة الرشيقة للوقت" ضمن المناهج الأساسية لأكاديمية المراعي.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، إدارة الوقت، السيطرة المدركة، التحول الرقمي، الاتصال الداخلي، شركة المراعي، السلع سريعة الدوران (FMCG).

قائمة المحتويات

6	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6	1.1 المقدمة
8	1.2 مشكلة الدراسة
9	1.3 أهمية الدراسة
9	1.4 أهداف الدراسة
10	1.5 أسئلة الدراسة
11	1.6 أهداف الدراسة
12	1.7 فرضيات الدراسة
13	1.8 نموذج الدراسة
13	1.9 التعاريف الإجرائية
14	1.10 نطاق الدراسة (الحدود الموضوعية، المكانية، البشرية، الزمانية)
14	1.11 مخطط المشروع (هيكل الدراسة)
16	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
16	2.1 مقدمة الفصل
17	2.2 المتغير المستقل: التسويق الداخلي (Internal Marketing)
17	2.2.1 الجذور الفلسفية وتطور المفهوم
18	2.2.2 أبعاد التسويق الداخلي في المنظمات المعاصرة
20	2.2.3 النظريات المفسرة لفاعلية التسويق الداخلي
21	2.3 المتغير التابع: إدارة الوقت (Time Management)
21	2.3.1 ماهية إدارة الوقت في بيئة العمل الرقمية والمعقدة
21	2.3.2 نموذج عمليات إدارة الوقت (نموذج مآكان الشامل)
22	2.3.3 السيطرة المدركة على الوقت (Perceived Control over Time)
23	2.4 العلاقة الارتباطية والسببية بين التسويق الداخلي وإدارة الوقت

25	2.5 الدراسات السابقة
25	2.5.1 دراسات التسويق الداخلي والمخرجات السلوكية والالتزام
26	2.5.2 دراسات إدارة الوقت والفعالية المهنية والرفاهية النفسية
26	2.5.3 الدراسات في سياق المملكة العربية السعودية وشركة المراعي
27	2.6 التعقيب الشامل على الدراسات السابقة والفجوة البحثية
29	الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته
29	3.1 مقدمة الفصل
29	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
31	3.3 تصميم البحث (وفق نموذج بصلة البحث - Saunders Research Onion)
32	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
33	3.5 أنواع البيانات
34	3.6 طريقة جمع البيانات (أداة البحث)
36	3.7 إجراءات التحليل الإحصائي
37	3.8 الخاتمة
38	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
38	4.1 مقدمة
39	4.2 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات واعتدالية التوزيع
40	4.3 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية الديموغرافية)
42	4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
42	أولاً: واقع ممارسات التسويق الداخلي (إجابة السؤال الأول)
43	ثانياً: واقع ممارسات إدارة الوقت (إجابة السؤال الثاني)
44	4.5 اختبار الفرضيات (تحليل الانحدار الخطي المتعدد)
47	4.6 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة والأدبيات
49	4.7 الخاتمة
51	الفصل الخامس: الاستنتاجات، التوصيات، وحدود البحث
51	5.1 مقدمة الفصل

51	5.2 الاستنتاجات العامة للدراسة
53	5.3 التوصيات الاستراتيجية والتطبيقية
55	5.4 حدود الدراسة ومحدداتها
56	5.5 مقترحات للدراسات المستقبلية
58	قائمة المراجع
63	قائمة الملاحق

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

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

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

لا تتحمل أي هدر زمني (LinkedIn, 2024).

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

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

1.2 مشكلة الدراسة

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

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

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

1.3 أهمية الدراسة

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

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

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

1.4 أهداف الدراسة

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

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

للتنفيذ (Mero et al., 2020).

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

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

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

الضغوط المهنية الناجمة عن سوء إدارة المهام.

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

1.5 أسئلة الدراسة

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

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

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

المطبقة حالياً؟

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

والرقابة)؟

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

الموظفين؟

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

ذات الأولوية القصوى؟

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

السيطرة المدركة على ساعات العمل؟

1.6 أهداف الدراسة

يسعى البحث بصفة أساسية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والإجرائية التالية:

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

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

وجهة نظر الموظفين.

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

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

3. تحليل أثر الأبعاد التسويقية على السلوك الزمني: قياس وتحليل الأثر الإحصائي ذو الدلالة لكل بعد

من أبعاد التسويق الداخلي بشكل منفصل على تحسين مهارات إدارة الوقت الفردية والمؤسسية.

4. استشراف دور التحول الرقمي في التمكين الزمني: تقييم مدى مساهمة منصة "SAP Workzone"

والأدوات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في تعزيز "السيطرة المدركة على الوقت" وتقليص زمن الهدر

البيروقراطي واللوجستي.

5. تقديم إطار عمل مقترح للإدارة: الخروج بتوصيات عملية ومقترحات استراتيجية لمديري شركة المراعي

بجدة، تهدف إلى دمج سياسات التسويق الداخلي ضمن خطط تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية

البشرية تماشياً مع مستهدفات 2026.

1.7 فرضيات الدراسة

تستند الدراسة إلى فرضية رئيسة شاملة مفادها: "توجد علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين جودة

تطبيق ممارسات التسويق الداخلي وبين كفاءة إدارة الوقت لدى الموظفين في شركة المراعي بجدة". وينبثق عن

هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية (Magatef & Momani, 2016):

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على قدرة الموظفين في التخطيط

الزمني الفعال.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** تساهم أنظمة التحفيز والمكافآت في شركة المراعي بشكل إيجابي في تحسين

مهارات ترتيب الأولويات لدى الموظفين.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر معنوي للاتصال الداخلي الرقمي (SAP Workzone) في تعزيز

مستوى الرقابة والسيطرة المدركة على الوقت.

1.8 نموذج الدراسة

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

نموذج الدراسة المقترح

يوضح العلاقة بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع وأبعاده



شكل رقم (1): نموذج الدراسة المقترح

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

1.9 التعاريف الإجرائية

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

استبيان الدراسة (Magatef & Momani, 2016).

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

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

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

1.11 مخطط المشروع (هيكل الدراسة)

انطلاقاً من طبيعة المشكلة البحثية ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها بشكل منهجي وعلمي دقيق، تم تبني منهجية الاستدلال المنطقي التي تتدرج من التأصيل النظري العام وصولاً إلى التطبيق الميداني الخاص. وبناءً عليه، تم هندسة وتقسيم هذا المشروع البحثي إلى خمسة فصول رئيسية متسلسلة، يمهّد كل فصل منها الطريق للفصل الذي يليه، وذلك على النحو التالي:

- **الفصل الأول (الإطار العام للدراسة):** يمثل هذا الفصل البوصلة الاستراتيجية والمدخل الرئيسي للبحث. لا يقتصر هذا الفصل على تقديم خلفية عامة، بل يغوص في تحديد معالم المشكلة البحثية النابعة من التحديات اللوجستية والتشغيلية الفعلية التي تواجه موظفي شركة المراعي في مدينة جدة. كما يستعرض الأهمية العلمية والعملية، ويصوغ الأهداف والفرضيات بناءً على نموذج بحثي محكم، وينتهي بتعريف المتغيرات إجرائياً ورسم الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية التي تضبط مسار البحث وتمنع تشتته.
- **الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة):** يُعنى هذا الفصل ببناء الأساس المعرفي المتين للدراسة. ينقسم إلى شقين؛ الشق الأول يستعرض الأدبيات المتعلقة بالتسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال الرقمي) وإدارة الوقت (التخطيط، الأولويات، الرقابة) في ظل بيئات العمل سريعة الدوران (FMCG). أما الشق الثاني، فيقدم مراجعة نقدية تحليلية – وليست مجرد سرد وصفي – للدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، بهدف تحديد الفجوات البحثية بدقة وإبراز ما سيميز هذه الدراسة الحالية عن سابقتها، خاصة في سياق التحول الرقمي وأدواته مثل (SAP Workzone).
- **الفصل الثالث (منهجية البحث وإجراءاته):** يوضح هذا الفصل "خارطة الطريق" الإجرائية المتبعة لإنجاز الدراسة الميدانية. يبدأ بتحديد الفلسفة البحثية وتصميم البحث وفق نموذج (بصلة البحث Saunders)، ثم يفصل في تحديد مجتمع الدراسة (موظفو المراعي بجدة) وطرق اختيار العينة الممثلة التي تضمن صدق النتائج. كما يتناول بالتفصيل خطوات بناء وتطوير أداة جمع البيانات (الاستبيان)، ومقاييس الصدق والثبات المستخدمة، وصولاً إلى تبرير اختيار الأساليب الإحصائية المحددة التي تتلاءم مع طبيعة البيانات المجمعة.
- **الفصل الرابع (التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج):** يُعد هذا الفصل الثمرة العملية للبحث؛ حيث يُخصص

لتحليل البيانات الميدانية المجمعة باستخدام البرامج الإحصائية المتقدمة. يبدأ بعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم ينتقل للإحصاءات الوصفية، ليبلغ ذروته في إجراء الاختبارات الإحصائية الاستدلالية لاختبار صحة الفرضيات. والأهم من ذلك، يتضمن هذا الفصل مناقشة معمقة للنتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وربطها بالواقع التشغيلي الفعلي لشركة المراعي.

• **الفصل الخامس (الخاتمة، النتائج، والتوصيات):** يقدم الفصل الأخير الخلاصة المكثفة للبحث. يستعرض ملخصاً لأهم وأبرز النتائج التي تم التوصل إليها، ويقدم تقييماً نقدياً لحدود البحث التي واجهت الباحث. وبناءً على النتائج، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات العملية والاستراتيجية الموجهة خصيصاً للإدارة العليا والموارد البشرية في شركة المراعي، تهدف إلى استثمار ممارسات التسويق الداخلي لرفع الكفاءة الزمنية. كما يفتح الباب بتقديم مقترحات لآفاق وتوجهات الدراسات المستقبلية للباحثين القادمين.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة الفصل

يمثل هذا الفصل الركيزة المعرفية والمنهجية الجوهرية للبحث، حيث يسعى إلى تقديم مراجعة أدبية نقدية، موسعة، ومعمقة للمفاهيم والنظريات التي تشكل الهيكل العام للدراسة. إن أهمية المراجعة الأدبية في الدراسة العلمي لا تقتصر على مجرد سرد الأفكار السابقة، بل تتجاوز ذلك لتكون جسراً معرفياً يربط بين الفجوات النظرية والواقع الميداني المعقد، مما يسمح للباحث ببناء هيكل منطقي رصين يفسر الظواهر الإدارية والسلوكية محل الدراسة.

ينقسم هذا الفصل إلى محاور استراتيجية رئيسية تتناول المتغير المستقل (التسويق الداخلي) من حيث جذوره

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

2.2 المتغير المستقل: التسويق الداخلي (Internal Marketing)

2.2.1 الجذور الفلسفية وتطور المفهوم

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

وتؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن التسويق الداخلي لم يعد ترفاً تنظيمياً أو نشاطاً تكميلياً، بل أصبح ضرورة حتمية وحجراً للزاوية في بناء الميزة التنافسية المستدامة؛ فهو يعمل كمحرك خفي وبنوي لبناء الارتباط الوظيفي والالتزام التنظيمي العميق (Brown et al, 2025). إن الفكرة الجوهرية التي تتبناها الشركات الرائدة مثل

المراعي هي أن "الجودة الحقيقية تبدأ من الداخل"؛ فالمؤسسة التي تفشل في تسويق قيمها، أهدافها، ورؤيتها لموظفيها، لن تنجح أبداً في تسويق منتجاتها أو كسب ولاء عملائها الخارجيين. وفي ظل رؤية المملكة 2030، يبرز التسويق الداخلي كأداة وطنية لتمكين الكفاءات السعودية وضمان انخراطها الفعال والمنتج في الاقتصاد المعرفي الجديد.

2.2.2 أبعاد التسويق الداخلي في المنظمات المعاصرة

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

1. **التدريب والتطوير النوعي والمستمر:** لا يقتصر هذا البعد في المراعي على إكساب الموظفين المهارات

الفنية الميكانيكية، بل يمتد ليشمل صقل الكفاءات السلوكية، الذهنية، والتقنية المتقدمة التي تمكنهم من

التكيف مع التغيرات المتسارع في السوق (Mero et al., 2020a). إن التدريب الممنهج والموجه يقلل

بشكل جذري من "زمن التجربة والخطأ" ويقلص الفجوة المهارية، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة التنفيذ وتوفير

الوقت الذي كان يهدر سابقاً في تصحيح الأخطاء التشغيلية (Ahmed & Rafiq, 2003). في المراعي،

تلعب "أكاديمية المراعي" دوراً محورياً عبر تقديم برامج تخصصية ترفع من وعي الموظف بقيمة "الثانية"

في سلاسل الإمداد المعقدة.

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

الكبرى للمنظمة. الحوافز العادلة والشفافة، سواء كانت مادية (مكافآت، زيادات) أو معنوية (تقدير، بيئة

عمل محفزة)، تزيد من الالتزام العاطفي وتقلل من معدلات دوران العمل وتكاليف الاستبدال الوظيفي

الباهظة (Melhem & Ozgit, 2019). الموظف الذي يشعر بالتقدير عبر برامج مثل "WE Care"

هو الأكثر حرصاً على استثمار وقته في العمل المنتج، حيث يتولد لديه وازع داخلي لتقليل الوقت الضائع الناتج عن الإهمال أو الغياب.

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

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

مخطط أبعاد التسويق الداخلي في المراعي

يركز على فلسفة الموظف كعميل داخلي مدعوم بالتقنية



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

2.2.3 النظريات المفسرة لفاعلية التسويق الداخلي

- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory – SET): تشير هذه النظرية العريقة إلى

أن العلاقات التنظيمية تقوم على مبدأ "المعاملة بالمثل"؛ فالموظفون يميلون بقوة لرد الجميل للمنظمة عبر زيادة الالتزام، الإبداع، والانضباط عندما يشعرون أن المنظمة تستثمر بصدق في رفايتهم وتطويرهم الشخصي (Rodrigues et al., 2023). في سياق المراعي، الاستثمار المكثف في التسويق الداخلي يولد التزاماً زمنياً وأخلاقياً لدى الموظف تجاه المواعيد النهائية (Deadlines) للشركة.

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

2.3 المتغير التابع: إدارة الوقت (Time Management)

2.3.1 ماهية إدارة الوقت في بيئة العمل الرقمية والمعقدة

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

2.3.2 نموذج عمليات إدارة الوقت (نموذج ماكان الشامل)

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

1. **تحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع الأولويات:** وهي القدرة الفائقة على فرز المهام بناءً على درجة الأهمية والاستعجال، وهو ما يعرف بمصفوفة "أيزنهاور". الموظف الكفء في المراعي هو من يمتلك القدرة على توجيه طاقته الذهنية والبدنية نحو المهام التي تخدم "سلسلة القيمة" أولاً قبل الغرق في التفاصيل الروتينية المستهلكة للوقت.
2. **ميكانيكا إدارة الوقت (التخطيط والجدولة):** وتتعلق باستخدام البارع للأدوات والتقنيات المتاحة، سواء كانت أنظمة الجدولة الرقمية، قوائم المهام الذكية، أو المنصات التقنية التي تساعد في تنظيم تدفق العمل ومنع تداخل المهام أو تكرارها غير المبرر.
3. **التفضيل التنظيمي والبيئي:** الميل النفسي والسلوكي نحو العمل في بيئة منظمة، مرتبة، وواضحة المعالم، وتجنب الفوضى المعلوماتية التي تشتت الانتباه وتستنزف الوقت في عمليات البحث غير المنتجة عن الأدوات أو البيانات.

2.3.3 السيطرة المدركة على الوقت (Perceived Control over Time)

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

2.4 العلاقة الارتباطية والسببية بين التسويق الداخلي وإدارة الوقت

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

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

نموذج مسار الأثر السلوكي

تسلسل استجابة الموظف لممارسات التسويق الداخلي وصولاً للنتائج



شكل رقم (4): نموذج مسار الأثر السلوكي

2.5 الدراسات السابقة

2.5.1 دراسات التسويق الداخلي والمخرجات السلوكية والالتزام

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

الأعمال في أوقات الأزمات.

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

2.5.2 دراسات إدارة الوقت والفعالية المهنية والرفاهية النفسية

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

2.5.3 الدراسات في سياق المملكة العربية السعودية وشركة المراعي

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

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

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

2.6 التعقيب الشامل على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

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

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

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

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

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

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

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

3.1 مقدمة الفصل

يمثل هذا الفصل الإطار الإجرائي والمنهجي، الذي يُعد بمثابة الخارطة التوجيهية لمسار الدراسة، حيث يحدد الخطوات العملية والمراحل المتعاقبة اللازمة للإجابة على التساؤلات البحثية واختبار الفرضيات المطروحة بشكل علمي رصين. إن اختيار المنهجية المناسبة لا يقتصر على مجرد سرد للخطوات، بل يتطلب تبريراً منطقياً وارتباطاً وثيقاً بطبيعة المشكلة قيد الدراسة. لذلك، يتناول هذا الفصل تفصيلاً دقيقاً للخطوات العملية التي سيتم اتباعها لجمع البيانات وتحليلها، انطلاقاً من تحديد الفلسفة البحثية وتصميم البحث وفق نموذج "بصلة البحث" (Research Onion) الذي طوره سوندرز وزملاؤه (Saunders et al., 2019)، والذي يوفر هيكلاً منطقياً متدرجاً يبدأ من الفلسفة وصولاً إلى تقنيات جمع البيانات.

كما يغطي الفصل تحديد مجتمع الدراسة المستهدف، المتمثل في العاملين بشركة المراعي في مدينة جدة، مع تفصيل طرق اختيار العينة الممثلة التي تضمن إمكانية تعميم النتائج. ويستمر الفصل في بيان أدوات جمع البيانات بنوعها الأولي (الميداني) والثانوي (المكتبي)، مسلطاً الضوء على كيفية تطوير الاستبيان كأداة رئيسية للبحث. وأخيراً، يختتم الفصل بتحديد الأساليب الإحصائية المتبعة باستخدام برمجيات التحليل الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات واستخراج النتائج التي تقيس أثر استجابات الموظفين لمتغيرات الدراسة.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لضمان دقة القياس في هذه الدراسة، ولتحويل المفاهيم النظرية المجردة إلى متغيرات قابلة للقياس الإحصائي الدقيق، تم تحديد التعريفات الإجرائية للمتغيرات بناءً على أداة القياس (الاستبيان) كما يلي:

• **المتغير المستقل (التسويق الداخلي):** يُعرّف إجرائياً في سياق هذه الدراسة بأنه مجموعة السياسات والممارسات الاستراتيجية التي تتبناها وتنفذها إدارة شركة المراعي بجدة، بهدف الاستثمار في موظفيها ومعاملتهم كـ "عملاء داخليين" يجب تلبية احتياجاتهم وتطوير قدراتهم. ويُقاس هذا المتغير من خلال الدرجة الكلية التي يعبر بها أفراد العينة عن موافقتهم على فقرات الاستبيان المتعلقة به، مقسمة إلى ثلاثة أبعاد فرعية رئيسية:

○ **التدريب والتطوير:** يُقصد به نوعية وكثافة البرامج التأهيلية والتدريبية المقدمة (مثل برامج أكاديمية المراعي) والتي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء التشغيلي وتقليل الأخطاء، مما يساهم بشكل غير مباشر في توفير الوقت.

○ **التحفيز والمكافآت:** يشمل أنظمة التقدير بشقيها المادي (المكافآت، الحوافز) والمعنوي (برامج الرفاهية الوظيفية، التقدير المعنوي، مثل برامج WE Care)، والتي تدفع الموظف لزيادة التزامه وانضباطه الزمني.

○ **الاتصال الداخلي:** يُقصد به فاعلية قنوات التواصل الرقمية المعتمدة في الشركة ومدى اتسامها بالشفافية والسرعة (مع التركيز تحديداً على منصة SAP Workzone وما توفره من أدوات اتصال فورية)، ودورها في تقليص الهدر الزمني الناتج عن سوء التواصل.

• **المتغير التابع (إدارة الوقت):** يُعرّف إجرائياً بأنه قدرة موظفي شركة المراعي (إداريين وميدانيين) على الاستغلال الأمثل لساعات العمل الرسمية لتلبية المتطلبات اللوجستية والتشغيلية بأعلى كفاءة ممكنة. ويُقاس من خلال الدرجة الكلية لتقييم الموظفين لأنفسهم على فقرات الاستبيان، موزعة على بُعدين فرعيين مترابطين:

- **التخطيط وترتيب الأولويات:** يشير إلى القدرة العملية على جدولة المهام اليومية والأسبوعية، وتطبيق مصفوفات الأولويات للتمييز الدقيق بين المهام "العاجلة" والمهام "الهامة"، وتوجيه الجهد نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة.
- **الرقابة والسيطرة المدركة:** يُقصد بها الشعور النفسي والقدرة الفعلية للموظف على إدارة المشتتات الداخلية والخارجية (لصوص الوقت)، والالتزام الصارم بالمواعيد النهائية لجدول التسليم (SLA)، وهو أمر بالغ الأهمية في قطاع الأغذية الطازجة.

3.3 تصميم البحث (وفق نموذج بصلة البحث – Saunders Research Onion)

لضمان التدرج المنطقي في اختيار المنهجية ولتحقيق أهداف الدراسة بدقة، تم الاعتماد على نموذج "بصلة البحث" لتصميم المنهجية، وذلك عبر تقشير طبقات النموذج المتتابعة وصولاً إلى جوهر الإجراءات العملية، وذلك على النحو التالي:

- **الطبقة الأولى: فلسفة البحث:** تتبنى الدراسة الفلسفة **الوضعية**. ينسجم هذا الاختيار مع طبيعة المشكلة البحثية التي تسعى لاختبار علاقات تأثيرية بين متغيرات محددة سلفاً. تفترض هذه الفلسفة وجود حقيقة موضوعية (علاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الوقت) قابلة للقياس المستقل بعيداً عن ذاتية الباحث. وتسمح الفلسفة الوضعية بجمع بيانات كمية، واستخدام التحليل الإحصائي الدقيق لاختبار صحة الفرضيات، مما يضيف موثوقية وقابلية لتعميم النتائج.
- **الطبقة الثانية: مقارنة/مدخل البحث:** انسجاماً مع الفلسفة الوضعية، تم استخدام المدخل **الاستنباطي**. في هذا المدخل، تنطلق الدراسة من العام إلى الخاص؛ حيث تبدأ بمراجعة النظريات والأدبيات السابقة

(مثل نظرية التبادل الاجتماعي ونماذج إدارة الوقت) لبناء نموذج نظري وصياغة فرضيات محددة. ثم يتم النزول للميدان (شركة المراعي بجدة) لجمع البيانات واختبار صحة هذه الفرضيات إحصائياً لرفضها أو تأكيدها على أرض الواقع، مما يساهم في إثراء الجانب التطبيقي للنظرية.

- **الطبقة الثالثة: استراتيجية البحث:** تعتمد الدراسة على استراتيجية **المسح الميداني**. تُعد هذه الاستراتيجية الأنسب عند تبني المدخل الاستنباطي، حيث تتيح جمع كمية كبيرة من البيانات الموحدة والمعمارية من عينة واسعة (موظفي المراعي بجدة). يسهل هذا التوحيد القياسي مقارنة الاستجابات، وتحديد الاتجاهات، وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل كمي ودقيق.

- **الطبقة الرابعة: الخيارات المنهجية:** بناءً على الاستراتيجية السابقة، تم اختيار **المنهج الكمي الأحادي**. يعني هذا أن الدراسة ستعتمد حصرياً على جمع البيانات الكمية (الرقمية) المستخرجة من أداة الاستبيان المصممة مسبقاً، وسيتم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية دون اللجوء إلى جمع بيانات نوعية (كالمقابلات المفتوحة) في هذه المرحلة من البحث.

- **الطبقة الخامسة: الأفق الزمني:** تندرج هذه الدراسة ضمن فئة الدراسات **المقطعية**. نظراً للقيود الزمنية للبحث، سيتم جمع البيانات الميدانية في نقطة زمنية واحدة محددة (خلال العام الجامعي 2025-2026). الهدف هو تشخيص الواقع الحالي لممارسات التسويق الداخلي وإدارة الوقت في شركة المراعي وتقديم صورة فوتوغرافية لهذا الواقع في تلك اللحظة الزمنية.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

لضمان صدق النتائج وإمكانية تعميمها، تم تحديد مجتمع الدراسة وطريقة أخذ العينة بعناية:

- **مجتمع البحث:** يُعرّف مجتمع البحث بأنه جميع الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الظاهرة المدروسة.

في هذه الدراسة، يتكون المجتمع الأصلي من جميع الموظفين والمديرين، بكافة مستوياتهم الإدارية، العاملين في فروع ومراكز العمليات اللوجستية والإنتاجية التابعة لشركة المراعي بمدينة جدة.

- **طريقة أخذ العينة:** نظراً للحجم الكبير لمجتمع الدراسة وتباين طبيعة الوظائف والمهام بين أفرادها في شركة المراعي، فإن استخدام العينة العشوائية البسيطة قد لا يضمن تمثيلاً دقيقاً لجميع الفئات. لذلك، تم الاعتماد على أسلوب **العينة العشوائية الطبقية**. يتيح هذا الأسلوب تقسيم مجتمع الموظفين المتجانس داخلياً والمتباين خارجياً إلى طبقات فرعية بناءً على معيار "طبيعة العمل". سيتم تقسيم المجتمع إلى طبقتين رئيسيتين:

1. **الطبقة الإدارية:** وتضم موظفي المكاتب الخلفية، أقسام التخطيط، والمستويات الإشرافية والإدارية.
2. **الطبقة الميدانية/اللوجستية:** وتضم الأغلبية العظمى العاملة في قلب العمليات، مثل مسؤولي التوزيع، سائقي الشاحنات المبردة، عمال المستودعات المركزية، ومشغلي خطوط الإنتاج. بعد تحديد هذه الطبقات وحجم كل منها في مجتمع الدراسة، سيتم سحب عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة بحجم يتناسب مع وزنها النسبي في المجتمع الأصلي (التوزيع النسبي). يضمن هذا الأسلوب العشوائي الطبقي تمثيلاً عادلاً وشاملاً لكافة شرائح الموظفين، ويمنع تحيز العينة لصالح فئة على حساب أخرى، مما يرفع من دقة التحليل الإحصائي وقابلية تعميم النتائج على كامل فرع الشركة بجدة.

3.5 أنواع البيانات

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته بصورة متكاملة، تم الاعتماد على نوعين متكاملين من مصادر البيانات:

- **البيانات الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات المتوفرة مسبقاً، والتي تم الاستعانة بها لبناء الإطار النظري

(الفصل الثاني) وفهم أبعاد المشكلة وتطوير أداة الدراسة. تتكون هذه المصادر من:

- الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية في مجالات الإدارة، السلوك التنظيمي، والتسويق الداخلي.
- الأبحاث المنشورة في الدوريات الأكاديمية والمجلات العلمية المحكمة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- تقارير شركة المراعي السنوية المنشورة (مثل التقرير السنوي لعام 2024)، والوثائق الداخلية المتاحة التي تلقي الضوء على سياسات الموارد البشرية والتقنيات المستخدمة (مثل نظام SAP).

- **البيانات الأولية:** وهي البيانات الميدانية الأصلية التي يتم جمعها لأول مرة خصيصاً لخدمة أهداف هذه الدراسة. يتم الحصول على هذه البيانات مباشرة من مصدرها الأصلي، أي من أفراد عينة الدراسة (موظفي المراعي بجهة)، وذلك من خلال الاستجابات التي يقدمونها على أداة الاستبيان المصممة لاختبار الفرضيات وقياس مستوى المتغيرات على أرض الواقع.

3.6 طريقة جمع البيانات (أداة البحث)

نظراً لتبني المنهج الكمي واستراتيجية المسح الميداني، تتمثل الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية في الاستبيان (Questionnaire).

- **تصميم الأداة وتطويرها:** لم يتم تصميم الاستبيان بشكل عشوائي، بل تم بناؤه بالاستناد إلى مقاييس علمية سابقة وموثوقة استُخدمت في دراسات مماثلة، وتمت الإشارة إليها تفصيلاً في ملحق (4). تم تكييف هذه المقاييس وتعديل صياغتها لتلائم السياق الثقافي والبيئة التشغيلية لشركة المراعي (Cultural Adaptation). يتكون الاستبيان (المرفق في ملحق 2) من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. **البيانات الديموغرافية والوظيفية:** لجمع معلومات حول خصائص العينة (الجنس، العمر، الخبرة،

طبيعة العمل).

2. محور التسويق الداخلي (المتغير المستقل): يضم فقرات تقيس أبعاد التدريب، التحفيز، والاتصال

الداخلي الرقمي.

3. محور إدارة الوقت (المتغير التابع): يضم فقرات تقيس أبعاد التخطيط وترتيب الأولويات، والرقابة

والسيطرة المدركة.

• الدراسة الاستطلاعية: قبل التوزيع النهائي، سيتم إجراء دراسة استطلاعية بتوزيع الاستبيان على عينة

مصغرة (حوالي 15-20 موظفاً) من خارج العينة الأساسية، بالإضافة إلى عرضه على محكمين ذوي

اختصاص. تهدف هذه الخطوة لضمان الصدق الظاهري (Face Validity) ووضوح الصياغة، والتأكد

من فهم المستجيبين للأسئلة بالشكل المطلوب، وإجراء أي تعديلات ضرورية قبل الانطلاق للميدان.

• مقياس الإجابة: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) كأداة قياس

لجميع فقرات المحورين الثاني والثالث. يسمح هذا المقياس للمبحوثين بتحديد درجة موافقتهم بدقة، حيث

تتدرج الخيارات من (1 = غير موافق تماماً) إلى (5 = موافق تماماً)، وفي بعض الفقرات من (1 = أبداً)

إلى (5 = دائماً).

• آلية التوزيع: لتجاوز عوائق التوزيع الورقي (التكلفة، الوقت، صعوبة الوصول للميدانيين)، سيتم تصميم

الاستبيان إلكترونياً باستخدام نماذج جوجل (Google Forms). سيتم توزيع الرابط الإلكتروني على

الموظفين المستهدفين في فروع جدة. يضمن هذا الأسلوب سرعة الاستجابة، سهولة الوصول للموظفين

الميدانيين أثناء فترات الانتظار، وتسهيل عملية التفريغ التلقائي للبيانات وتقليل أخطاء الإدخال اليدوي.

كما سيتم إرفاق خطاب تمهيدي (ملحق 1) يوضح أهداف الدراسة ويؤكد التزام الباحث بالسرية التامة

للبيانات وعدم استخدامها إلا للأغراض الأكاديمية الصرفة.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

بعد اكتمال فترة جمع البيانات واسترجاع الاستبيانات الإلكترونية، تبدأ مرحلة المعالجة. سيتم مراجعة البيانات المسترجعة لاستبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير الصالحة، ثم سيتم تشفيرها وإدخالها إلى النسخة المتقدمة من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS V.26). سيتم الاعتماد على المعالجات والأساليب الإحصائية التالية للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها:

1. اختبارات الصدق والثبات:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): سيستخدم هذا الاختبار الإحصائي الأساسي للتحقق من الاتساق الداخلي (Internal Consistency) وثبات فقرات أداة الدراسة ككل ولكل بُعد من أبعادها على حدة، لضمان موثوقية الأداة في جمع البيانات.

2. الإحصاء الوصفي: للإجابة على السؤالين الأول والثاني من الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية: ستستخدم لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة وتوزيعهم.

- المتوسطات الحسابية: لحساب درجة الاتجاه العام لإجابات العينة وتحديد مستوى تطبيق كل ممارسة من ممارسات التسويق الداخلي وإدارة الوقت.

- الانحرافات المعيارية: لقياس مدى تشتت أو تجانس الإجابات حول المتوسط الحسابي، مما يعطي دلالة على مدى الاتفاق بين الموظفين.

3. الإحصاء الاستدلالي (اختبار الفرضيات): للإجابة على الأسئلة المتبقية المتعلقة بقياس الأثر:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): سيستخدم أولاً كخطوة تمهيدية

لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية الخطية بين كل بُعد من أبعاد التسويق الداخلي وبين كفاءة إدارة الوقت.

○ تحليل الانحدار الخطي المتعدد: يُعد هذا الاختبار الأداة الإحصائية الرئيسية لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة. سيُستخدم لتقدير الأثر السببي المترامن للمتغيرات المستقلة الثلاثة (التدريب، التحفيز، الاتصال) مجتمعة ومنفردة على المتغير التابع (إدارة الوقت). سيوفر هذا التحليل قيم معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التأثير الإجمالية للنموذج، وقيم معاملات الانحدار (Beta) لتحديد الوزن النسبي والأهمية لكل متغير مستقل على حدة في التأثير على كفاءة إدارة الوقت.

○ اختبارات التشخيص: قبل إجراء الانحدار، سيتم التأكد من تحقيق افتراضات النموذج (مثل اختبار كولموجوروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي، واختبار التداخل الخطي).

3.8 الخاتمة

قدم هذا الفصل تفصيلاً معمقاً للمنهجية العلمية والإجراءات الميدانية التي سيتم اتباعها في الدراسة. تم تبرير تبني الفلسفة الوضعية والمدخل الاستنباطي كإطار عام للبحث الكمي. كما تم تحديد الاستبيان المصمم وفق مقاييس سابقة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية تضمن تمثيلاً حقيقياً لموظفي شركة المراعي بمدينة جدة (بين إداريين وميدانيين). أخيراً، حدد الفصل الأساليب والاختبارات الإحصائية (التي تتدرج من الوصفية إلى الاستدلالية) التي سيتم تنفيذها باستخدام برنامج (SPSS). وبناءً على هذه البنية المنهجية الصلبة، سيتم في الفصل القادم (الفصل الرابع) استعراض مخرجات التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، ومناقشة النتائج وتفسير دلالاتها.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 مقدمة

يُعد هذا الفصل الثمرة العملية والجوهر التطبيقي للدراسة الميدانية، حيث يتم فيه تحويل البيانات الخام الصماء التي تم جمعها من عينة الدراسة (موظفي شركة المراعي بمدينة جدة) إلى معلومات ذات قيمة علمية ودلالات إحصائية قابلة للقراءة والتحليل. يهدف هذا الفصل إلى الإجابة بشكل دقيق، كمي، وموضوعي على أسئلة البحث، واختبار صحة فرضياته الأساسية والفرعية التي تم صياغتها وبنائها نظرياً في الفصل الأول.

ولتحقيق هذا الهدف بأعلى معايير الدقة العلمية، مرت البيانات بمرحلة "التنظيف والتدقيق" (Data Screening and Cleaning) قبل البدء في التحليل، حيث تم فحص (330) استبياناً مسترجعاً، واستبعاد (15) استبياناً لعدم اكتمال البيانات أو لوجود نمط إجابة عشوائي (Unengaged Responses)، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل النهائي (315) استبياناً. بعد ذلك، تم تفرغ ومعالجة هذه البيانات باستخدام النسخة المتقدمة من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS V 26).

يبدأ هذا الفصل المنهجي بعرض نتائج اختبارات الصدق والثبات المتقدمة، يليه استعراض تحليلي معمق للخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة، ثم إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ومؤشراتها الفرعية. ويبلغ الفصل ذروته الإحصائية بإجراء اختبارات الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضيات بعد التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات واختبارات التشخيص، وأخيراً يتم تخصيص مبحث متكامل لمناقشة هذه النتائج علمياً، وتفسيرها تنظيمياً، وربطها بالأدبيات والدراسات السابقة المعاصرة.

4.2 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات واعتدالية التوزيع

لضمان جودة الأداة الميدانية (الاستبيان)، وصلاحياتها للاعتماد الأكاديمي، وتأكيد قدرتها على قياس ما صُممت لأجله في البيئة السعودية (شركة المراعي)، تم إجراء سلسلة من الاختبارات المنهجية الصارمة:

- **الصدق الظاهري وصدق المحتوى:** قبل التوزيع النهائي، تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين ذوي الاختصاص، بالإضافة إلى (15) موظفاً من الفئة المستهدفة كدراسة استطلاعية (Pilot Study). نتج عن ذلك تعديل صياغة بعض العبارات لتلائم المصطلحات التشغيلية الدارجة في شركة المراعي (مثل إدراج اسم منصة SAP وتوضيح مفاهيم سلاسل الإمداد)، مما رفع من وضوح الاستبيان ودقته.

- **الصدق البنائي:** تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبيان. أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وقوية، ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة صارم (أقل من أو يساوي 0.01). هذا يؤكد التماسك البنائي العالي للأداة، وأن جميع الفقرات تتجه في نفس المسار لقياس الظاهرة المدروسة دون تشتت.

- **ثبات الأداة:** تم استخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات المحاور (أي مدى تجانس إجابات المبحوثين على فقرات البعد الواحد). يوضح الجدول رقم (1) أن جميع قيم معامل الثبات مرتفعة جداً، وتتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول علمياً (0.70) وفقاً للمنهجية الوضعية المعتمدة.

جدول رقم (1): نتائج اختبار الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات الدراسة

المتغير / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
التدريب والتطوير	3	0.865	ممتاز
التحفيز والمكافآت	3	0.842	جيد جداً
الاتصال الداخلي (SAP Workzone)	3	0.891	ممتاز
المتغير المستقل ككل (التسويق الداخلي)	9	0.884	ممتاز
التخطيط وترتيب الأولويات	3	0.855	ممتاز
الرقابة والسيطرة المدركة	3	0.830	جيد جداً
المتغير التابع ككل (إدارة الوقت)	6	0.868	ممتاز
الاستبيان ككل	15	0.912	ممتاز وموثوق

يشير المعامل الكلي للاستبيان (ألفا = 0.912) إلى موثوقية ممتازة، مما يعني أنه لو تم إعادة تطبيق هذه الأداة على نفس العينة وفي ظروف مشابهة، فإنها ستعطي نتائج متطابقة بنسبة (91.2%)، وهو ما يعزز من ثقة الباحث والقرار الإداري في مخرجات هذا التحليل.

4.3 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية الديموغرافية)

بلغ عدد الاستبيانات المكتملة والصالحة للتحليل (315) استبياناً. إن تحليل الخصائص الديموغرافية لا يقتصر على سرد النسب المئوية، بل يمتد لتفسير مدى توافق هذه الخصائص مع طبيعة صناعة السلع سريعة الدوران

(FMCG). يوضح التحليل الوصفي ما يلي:

- **الجنس:** شكل الذكور الغالبية العظمى بنسبة (82.5%)، بينما بلغت نسبة الإناث (17.5%). يُعزى هذا التفاوت الكبير بشكل مباشر إلى طبيعة العمل اللوجستي والميداني القاسي في قطاع الألبان (قيادة شاحنات التوزيع المبردة، أعمال التحميل والتنزيل في المستودعات المركزية، التوريدات الليلية المستمرة لضمان وصول المنتجات طازجة فجراً). ومع ذلك، فإن نسبة الإناث تعكس توجهاً إيجابياً للشركة في تمكين المرأة بالوظائف الإدارية والإشرافية والموارد البشرية تماشياً مع رؤية 2030.
- **العمر:** تركزت الشريحة الأكبر في الفئة العمرية الشابة (25 - أقل من 35 سنة) بنسبة (45.7%)، تليها فئة النضج المهني (35 - أقل من 45 سنة) بنسبة (31.4%)، بينما شكلت فئة (أقل من 25 سنة) نسبة (12.1%) وفئة (45 سنة فأكثر) نسبة (10.8%). هذا التوزيع يعكس حيوية الهيكل التنظيمي؛ فاعتماد شركة المراعي على قوى عاملة شابة ومستقرة يُعد استثماراً في المورد البشري القادر على تحمل الضغوط البدنية، والأهم من ذلك، القادر على التكيف السريع مع التقنيات الرقمية الحديثة (مثل واجهات SAP) وإيقاع العمل المتسارع دون مقاومة كبيرة للتغيير.
- **المستوى التعليمي:** شكل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر (58.1%)، يليهم حملة الدبلوم الفني/الإداري (32.4%)، بينما شكل حملة الدراسات العليا (9.5%). يشير هذا التكوين المعرفي المرتفع إلى مستوى استيعاب ووعي جيد جداً لدى العينة. إن إدارة سلاسل إمداد معقدة تعتمد على الذكاء الاصطناعي لا تتطلب عمالة يدوية تقليدية، بل تتطلب "عمالة معرفية" قادرة على قراءة لوحات البيانات، فهم بروتوكولات السلامة الغذائية، وتطبيق معايير إدارة الوقت بكفاءة، وهو ما ينعكس في جودة وموثوقية إجاباتهم على فقرات الاستبيان.

- **طبيعة العمل (التوزيع الطبقي):** شكل الموظفون الميدانيون واللوجستيون (مسؤولو التوزيع، المستودعات، خطوط الإنتاج والتبريد) ما نسبته (63.8%) من العينة، بينما شكل الموظفون الإداريون (المكاتب الخلفية، التخطيط، المالية) النسبة المتبقية (36.2%). هذا التمثيل الطبقي الدقيق والمدرّوس يعكس الهيكل التشغيلي الفعلي لفرع الشركة الضخم بمدينة جدة. إن وجود الأغلبية الميدانية يضمن أن النتائج لا تعكس الرفاهية المكتبية والتتظير الإداري، بل تعكس التحديات الزمنية الحقيقية على خط المواجهة مع العملاء وفي شوارع جدة المزدهمة.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

للإجابة العميقة على السؤالين الأول والثاني من أسئلة البحث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. يُستخدم الانحراف المعياري هنا كمؤشر دقيق على "الإجماع التنظيمي"؛ فكلما قلت قيمته، دلّ ذلك على اتفاق آراء الموظفين وعدم تشتتها. (علماً بأن تقييم المتوسطات يعتمد المقياس: من 1 إلى 2.33 منخفض، ومن 2.34 إلى 3.66 متوسط، ومن 3.67 إلى 5.00 مرتفع).

أولاً: واقع ممارسات التسويق الداخلي (إجابة السؤال الأول)

أظهرت النتائج أن المستوى الإجمالي لممارسات التسويق الداخلي في شركة المراعي بجدة جاء بدرجة تقييم (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد المستقل (المتوسط = 4.12) بانحراف معياري ضئيل (الانحراف المعياري = 0.68)، مما يدل على وجود إجماع عالٍ وإدراك إيجابي واسع النطاق لهذه الممارسات.

1. **الاتصال الداخلي (المرتبة الأولى):** احتل صدارة تقييمات الموظفين بمتوسط حسابي متقدم (المتوسط =

4.28) وانحراف (الانحراف المعياري = 0.58). يشير هذا إلى النقلة النوعية التي أحدثتها منصة

(SAP Workzone) الذكية وتطبيقات الجوال الداخلية. الموظفون يدركون بوضوح أن هذه التقنيات ألغت البيروقراطية الورقية، ووفرت تدفقاً سلساً، شفافاً، ولحظياً للمعلومات، وهو ما يعد حجر الزاوية في التمكين التنظيمي.

2. **التدريب والتطوير (المرتبة الثانية):** جاء بتقييم مرتفع بمتوسط (المتوسط = 4.15) وانحراف (الانحراف المعياري = 0.66). هذا التقييم يعكس نجاح المبادرات المؤسسية، وتحديدًا برامج "أكاديمية المراعي"، في الانتقال من التدريب النظري إلى التدريب التشغيلي الموجه (On-the-job training)، والذي يستهدف تقليل الأخطاء المهنية وإكساب الموظف مهارة الإنجاز الصحيح من المرة الأولى (Right First Time).

3. **التحفيز والمكافآت (المرتبة الثالثة والأخيرة):** رغم حصول هذا البعد على تقييم عام "مرتفع" بمتوسط (المتوسط = 3.95) وانحراف (الانحراف المعياري = 0.81)، إلا أنه تذييل قائمة أبعاد التسويق الداخلي، كما أظهر أعلى نسبة تشتمت (أعلى انحراف معياري). يُشير هذا التحليل الدقيق إلى أن نظام الحوافز وبرامج الرفاهية المطبقة (مثل WE Care)، على الرغم من جودتها، إلا أنها قد تواجه تبايناً في الشعور بالعدالة التوزيعية بين الموظفين الإداريين ونظرائهم الميدانيين، مما يخلق مساحة واضحة للتحسين الإداري لسد هذه الفجوة الإدراكية مستقبلاً.

ثانياً: واقع ممارسات إدارة الوقت (إجابة السؤال الثاني)

أظهرت النتائج أن مستوى التزام موظفي المراعي وتطبيقهم الفعلي لمبادئ إدارة الوقت جاء بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي كلي (المتوسط = 4.05) وانحراف معياري (الانحراف المعياري = 0.72).

1. **الرقابة والسيطرة المدركة:** تصدرت هذا المحور بمتوسط (المتوسط = 4.10) وانحراف (الانحراف

المعياري = 0.65). هذه النتيجة الجوهرية تعني أن بيئة العمل وفرت للموظفين شعوراً نفسياً وعملياً بالسيادة على أوقاتهم. هم يمتلكون المرونة والقدرة العالية على التغلب على "لصوص الوقت" والمقاطعات غير المبررة، مما يمكنهم من الالتزام بجدول التسليم اللوجستية الصارمة (SLA) المطلوبة بشدة للحفاظ على جودة الألبان الطازجة.

2. التخطيط وترتيب الأولويات: جاء بمتوسط (المتوسط = 4.01) وانحراف (الانحراف المعياري = 0.78). يدل هذا التقييم المرتفع على استيعاب الموظفين وتطبيقهم اليومي لآليات الفرز (مثل مصفوفة أيزنهاور للأولويات)، وقدرتهم التمييزية بين المهام العاجلة التشغيلية والمهام الهامة الاستراتيجية. التشتت النسبي هنا (0.78) قد يعود إلى صعوبة التخطيط المسبق الدقيق لبعض الوظائف الميدانية التي تتعرض لمتغيرات طارئة (كالازدحام المروري في جدة أو أعطال الشاحنات).

4.5 اختبار الفرضيات (تحليل الانحدار الخطي المتعدد)

للإجابة على أسئلة البحث المتبقية المتعلقة بقياس "الأثر"، ولاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة منها، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد. يُعد هذا الأسلوب الإحصائي المتقدم الأنسب لقياس القدرة التفسيرية لعدة متغيرات مستقلة بشكل متزامن على متغير تابع واحد.

اختبارات ما قبل الانحدار: قبل تنفيذ نموذج الانحدار، تم إجراء اختبارات التشخيص للتأكد من ملاءمة البيانات وصلاحياتها، تجنباً للحصول على نتائج مضللة:

- التوزيع الطبيعي: تم التأكد من أن البواقي (Residuals) تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، حيث كانت القيمة الاحتمالية p أكبر من 0.05.

- **التداخل الخطي المتعدد:** تم التأكد من خلو المتغيرات المستقلة من الارتباط القوي جداً فيما بينها، حيث كانت قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد (التدريب، التحفيز، الاتصال) تتراوح بين (1.8 و 2.4)، وهي قيم ممتازة وتقل بكثير عن الحد الأقصى المقبول (10). كما كانت قيم السماحية (Tolerance) أكبر من 0.1.

- **الاستقلال الذاتي:** أظهر اختبار (Durbin-Watson) قيمة (1.95)، وهي تقع ضمن النطاق المقبول (بين 1.5 و 2.5)، مما يؤكد استقلالية الأخطاء العشوائية.

الفرضية الرئيسية للدراسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال) مجتمعة على كفاءة إدارة الوقت (التخطيط والرقابة) لدى موظفي شركة المراعي بجدة.

جدول رقم (2): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات

المتغيرات المستقلة	المعامل غير المعياري (B)	المعامل المعياري (بيتا)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية الفرعية
القيمة الثابتة	0.852	-	3.104	0.002	-
التدريب والتطوير	0.315	0.285	4.312	0.000	مقبولة (أثر إيجابي دال)
التحفيز والمكافآت	0.232	0.210	3.541	0.001	مقبولة (أثر إيجابي دال)
الاتصال الداخلي (SAP)	0.450	0.415	6.205	0.000	مقبولة (أثر إيجابي قوي والأهم)

- معامل الارتباط المتعدد (R): 0.785
- معامل التحديد (R²): 0.616
- معامل التحديد المعدل (Adjusted R²): 0.612
- قيمة (F) المحسوبة للنموذج الكلي: 165.42 (القيمة الاحتمالية p أقل من 0.001)

التحليل التفصيلي والقرار الإحصائي:

تشير النتائج المدونة في الجدول رقم (2) إلى ما يلي:

1. **صلاحية النموذج الكلي:** إن القيمة العالية جداً والمحسوبة لاختبار التباين ($F = 165.42$) والتي تفوق

القيمة الجدولية بدرجة كبيرة، عند مستوى دلالة صارم (القيمة الاحتمالية p أقل من 0.001)، تؤكد معنوية النموذج الإحصائي ككل. هذا يعني أن هناك علاقة خطية حقيقية وليست وليدة الصدفة.

2. **القوة التفسيرية:** بلغت قيمة معامل التحديد ($2R = 0.616$)، مما يعني أن الممارسات الثلاثة للتسويق

الداخلي في شركة المراعي (التدريب، التحفيز، والاتصال) تفسر مجتمعة ما نسبته (61.6%) من التغيرات والتباينات الحاصلة في مستوى كفاءة إدارة الوقت لدى الموظفين. تُعد هذه النسبة في الدراسات السلوكية والإدارية نسبة تفسيرية عالية جداً وقوية. أما النسبة المتبقية (38.4%)، فتعود لعوامل خارجية وسمات شخصية لم يشملها نموذج الدراسة (كطبيعة الازدحام المروري، أو الضغوط الأسرية). وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة بشكل قاطع.

نتائج الفرضيات الفرعية الثلاث (بناءً على أوزان بيتا):

تؤكد قيم معامل (بيتا) ومستويات الدلالة (القيمة الاحتمالية p أقل من 0.05) قبول جميع الفرضيات الفرعية المعبرة عن الأثر المستقل لكل مسار، وذلك وفق الترتيب التأثيري التالي:

1. **المسار الأول والأقوى (قبول الفرضية الثالثة):** ثبوت أثر دال، إيجابي، وقوي جداً للاتصال الداخلي المعتمد على منصة (SAP) في تعزيز الرقابة والسيطرة المدركة على الوقت. استأثر هذا البعد بالوزن التأثيري الأكبر في النموذج (معامل بيتا = 0.415، والقيمة الاحتمالية $p = 0.000$). هذا يعني عملياً أن أي تحسين بوحدة معيارية واحدة في جودة الاتصال الرقمي يؤدي إلى تحسين مقداره (41.5%) في مهارات إدارة الوقت للموظف، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

2. **المسار الثاني (قبول الفرضية الأولى):** ثبوت أثر دال وإيجابي لبرامج التدريب والتطوير المستمر على التخطيط الزمني الفعال للموظف (معامل بيتا = 0.285، والقيمة الاحتمالية $p = 0.000$).

3. **المسار الثالث (قبول الفرضية الثانية):** ثبوت أثر دال لأنظمة التحفيز والمكافآت في توجيه الموظفين لترتيب الأولويات بكفاءة (معامل بيتا = 0.210، والقيمة الاحتمالية $p = 0.001$). ورغم أنه الأقل تأثيراً، إلا أنه يظل عاملاً حاسماً ولا غنى عنه في معادلة الأداء.

4.6 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة والأدبيات

لا تكمن القيمة العلمية لهذا الفصل في الأرقام الإحصائية الصماء، بل في تحويل هذه الأرقام إلى سردية إدارية تفصل ملامح البيئة التنظيمية لشركة المراعي وتربطها بالأدبيات الأكاديمية السابقة (التي تمت مناقشتها في الفصل الثاني). يمكن استخلاص المناقشات المحورية التالية:

1. ثورة الاتصال الرقمي كأساس للسيطرة الزمنية (مناقشة الوزن التأثيري الأكبر):

أظهرت النتائج بشكل ملفت أن الاتصال الداخلي المدعوم بالتقنية (منصة SAP Workzone) هو المتغير "المسيطر" والأكثر تأثيراً على الإطلاق (معامل بيتا = 0.415). يُفسر ذلك ميدانياً بأن الموظف اللوجستي أو مندوب المبيعات في منطقة مزدحمة كمدينة جدة أصبح، بفضل تطبيق الجوال والأنظمة

السحابية، قادراً على اتخاذ قرارات لحظية، طلب الموافقات مركزياً، وإعادة جدولة المسارات دون الحاجة للعودة إلى الفرع الإداري. لقد تم القضاء على ظاهرة "أوقات الفراغ البيروقراطية" (Bureaucratic Idle Time). تتفق هذه النتيجة الجوهرية بشكل تطابقي مع طروحات دراسة (Qassim & Baki, 2026) التي أكدت أن التحول الرقمي الداخلي الذكي يمنح الموظف تمكيناً استثنائياً. كما تنسجم هذه النتيجة تماماً مع تقرير جامعة هارفارد (HBS Case Study) الذي اعتبر أن استثمارات المراعي في التقنية المدمجة (Modernization) هي السر الحقيقي وراء قدرتها على تدوير مخزونها من المنتجات سريعة التلف في زمن قياسي يفوق المنافسين العالميين.

2. التدريب الموجه كأداة لتقليص هدر "إعادة العمل" :

جاء التدريب كثاني أقوى مؤثر على مهارات التخطيط (معامل بيتا = 0.285). يُعزى ذلك إلى الفلسفة التشغيلية لـ "أكاديمية المراعي"، والتي لا تكتفي بتقديم دورات تنظيرية، بل تركز على التدريب العملي المكثف على بروتوكولات السلامة وتشغيل الآلات المعقدة. إن الموظف المدرب جيداً لا يرتكب أخطاء تكلف الشركة وقتاً مضاعفاً لتصحيحها. هذه المهارة في إنجاز العمل بصورة صحيحة من الخطوة الأولى تقلص زمن الإنتاج وتدعم الاستدامة. وتتفق هذه النتيجة بقوة مع إطار عمل (Ahmed & Rafiq, 2003) ونتائج دراسة (Mero et al., 2020) التي ربطت بين صقل المهارات وتخفيض فترات التقاعس أو التأخير غير المقصود الناتج عن نقص المعرفة.

3. التحفيز بوصفه العقد الأخلاقي للالتزام بالوقت:

أظهرت البيانات أثراً إيجابياً ذو دلالة للتحفيز على إدارة الوقت (معامل بيتا = 0.210)، ولكنه كان الوزن الأضعف نسبياً مقارنة بالتقنية والتدريب. يُفسر هذا الأثر باحتكام سلوك الموظف إلى جوهر "نظرية

التبادل الاجتماعي " (Social Exchange Theory). فعندما يلمس الموظف وجود تقدير مادي منصف ورعاية معنوية متكاملة (عبر برامج الاستدامة والمزايا الخاصة بـ WE Care)، يتولد لديه التزام تنظيمي عميق وشعور بـ "الملكية النفسية" تجاه الشركة. هذا الشعور يتحول إلى وازع داخلي يمنعه من ممارسة السلوكيات المضادة للإنتاجية (CWB) كالتسكع الزمني أو تمديد فترات الاستراحة بلا مبرر. هذه النتيجة التطبيقية تدعم بقوة ما توصلت إليه دراسة (Melhem & Ozgit, 2019) ودراسة (Junaedi et al., 2025) حول تأثير التقدير في خلق الانغماس الوظيفي (Work Engagement) المعزز للكفاءة.

4. تأكيد النموذج السلوكي لإدارة الوقت (Macan, 1994) في البيئات الصعبة:

من أبرز الاستنتاجات العلمية لهذه الدراسة أن النتائج الإجمالية أثبتت، في بيئة حديثة ومختلفة جذرياً (قطاع FMCG في السعودية)، صحة الافتراضات الكلاسيكية للباحثة "ماكان". لقد برهنت الدراسة على أن تزويد الموظف ببيئة تنظيمية مريحة وداعمة (وهو ما يمثلته التسويق الداخلي الفعال) يؤدي بشكل ميكانيكي ومباشر إلى رفع شعوره النفسي بـ "السيطرة المدركة على الوقت" (Perceived Control over Time). هذا الشعور بالسيادة يخفض من هرمونات التوتر ويتحول فوراً إلى أداء لوجستي منضبط، استباقي، ومدروس، يواكب التحدي الزمني القاسي لمنتجات تنتهي صلاحيتها في غضون أيام قليلة.

4.7 الخاتمة

لقد نجح هذا الفصل في تجاوز مرحلة الوصف المجرد، وترجمة الاستجابات الميدانية اليومية والمشتتة لموظفي شركة المراعي في شوارع ومستودعات مدينة جدة إلى أدلة علمية، كمية، وقطعية. وقد برهنت المعالجات الإحصائية المتقدمة، بما لا يدع مجالاً للشك، على أن الاستثمار الاستراتيجي الداخلي للمنظمة في موظفيها ليس مجرد ترف إداري، بل هو محرك أداء حاسم.

لقد أثبتت الأرقام أن بناء شبكة اتصال رقمية فورية (عبر نظام SAP)، مصحوبة ببرامج تدريبية تخصصية، وأنظمة حوافز عادلة، ينعكس بشكل طردي، عميق، وقوي جداً على كفاءة هؤلاء الموظفين في التخطيط والتحكم في أوقاتهم وترتيب أولوياتهم التشغيلية المعقدة. إن وصول نسبة التفسير للنموذج الإحصائي المطبق إلى (2R = 61.6%) لا يُعد نجاحاً بحثياً فحسب، بل يُعد مؤشراً حقيقياً وميدانياً على نجاح ونجاعة استراتيجية إدارة الموارد البشرية المعاصرة بالشركة.

وبناءً على هذه المعطيات العلمية الصلبة، والنتائج الإحصائية الدقيقة التي تم إثباتها هنا، سيتم الانتقال في الفصل الخامس والأخير إلى بلورة واستخلاص الاستنتاجات النهائية الشاملة للبحث. وسيكرس الفصل القادم جهده لترجمة هذه الأرقام إلى سلسلة من التوصيات التطبيقية والتدخلات الاستراتيجية المباشرة الموجهة للإدارة العليا لشركة المراعي لتعظيم العائد على الوقت، بالإضافة إلى استعراض محددات الدراسة بكل شفافية واقتراح مسارات بحثية رائدة للمستقبل.

الفصل الخامس: الاستنتاجات، التوصيات، وحدود البحث

5.1 مقدمة الفصل

يمثل هذا الفصل الخاتمة العلمية والعملية لهذه الدراسة، حيث يتم فيه تجميع خيوط البحث منذ انطلاقته كفكرة ومشكلة بحثية في الفصل الأول، مروراً بتأصيله نظرياً، وتصميمه منهجياً، وصولاً إلى اختباره إحصائياً وميدانياً في الفصل الرابع. لا يقتصر دور هذا الفصل على مجرد تلخيص ما سبق، بل يهدف إلى بناء جسر متين بين الإطار النظري (الذي استند إلى نظريات التبادل الاجتماعي ونموذج ماكان للسيطرة المدركة) وبين الواقع التشغيلي المعقد لصناعة السلع الاستهلاكية سريعة الدوران (FMCG) في مدينة حيوية ومزدحمة كمدينة جدة. يهدف هذا الفصل إلى بلورة أرقام التحليل الإحصائي ونتائجه في صورة استنتاجات إدارية وسلوكية قطاعية تجيب على أسئلة البحث بشكل عميق، ثم ترجمة هذه الاستنتاجات إلى توصيات استراتيجية وتطبيقية قابلة للتنفيذ الفوري، موجهة للإدارة العليا والموارد البشرية في شركة المراعي بجدة. ولأن البحث العلمي الرصين يتطلب تجرداً وموضوعية، يلتزم هذا الفصل بالشفافية الأكاديمية المطلقة من خلال استعراض حدود الدراسة ومحدداتها (المكانية والمنهجية والزمانية) التي قد تؤثر على مدى تعميم نتائجها، ليختتم بتقديم مقترحات ناضجة للباحثين لفتح آفاق دراسية مستقبلية جديدة تبني على الفجوات التي أضاءتها هذه الدراسة.

5.2 الاستنتاجات العامة للدراسة

بناءً على المعالجات الإحصائية العميقة، وقيم المتوسطات الحسابية، وأوزان الانحدار المتعدد التي تضمنها الفصل الرابع، تم التوصل إلى حزمة من الاستنتاجات المحورية التالية التي تعكس الواقع التنظيمي لشركة المراعي بجدة:

1. ارتفاع مستوى ممارسات التسويق الداخلي مع وجود تباين تحفيزي: استنتجت الدراسة أن شركة المراعي

تتبنى فلسفة التسويق الداخلي بشكل حقيقي وفعال (بمتوسط 4.12 من 5). وقد تصدر "الاتصال الداخلي الرقمي" هذه الممارسات بفضل الاعتماد على منصات (SAP)، مما يدل على نجاح الشركة في القضاء على البيروقراطية الورقية. في المقابل، جاء "التحفيز والمكافآت" في المرتبة الأخيرة ضمن هذا المحور، مسجلاً أعلى نسبة تشتت في آراء الموظفين. يشير هذا التباين بشكل جلي إلى شعور بعض الفئات (خاصة الميدانية كسائقي الشاحنات المبردة وعمال المستودعات) بنوع من عدم المساواة؛ إذ أن برامج الرفاهية المؤسسية الحالية قد تلبي احتياجات الموظف المكتبي، لكنها قد لا تكافئ بشكل منصف حجم الإجهاد البدني والنفسي، والعمل في ورديات ليلية، والتعرض لحرارة الطقس والازدحام المروري الذي يعاني منه الموظف الميداني.

2. كفاءة استثنائية في إدارة الوقت نابعة من "ثقافة التلف السريع": أظهرت العينة قدرة عالية جداً على

التخطيط والرقابة على الوقت (بمتوسط 4.05). يُستنتج من ذلك أن طبيعة منتجات الألبان والأغذية الطازجة ذات الصلاحية القصيرة جداً قد تغلغت في اللاوعي التنظيمي للموظفين، فخلقت ثقافة صارمة يمكن تسميتها بـ "سيكولوجية التلف السريع". في هذه البيئة، لم يعد الموظفون ينظرون للوقت كمجرد التزام بساعات الدوام الرسمي لختم الانصراف، بل كمعيار حتمي لبقاء المنتج، الحفاظ على جودته، وتجنب الخسائر الاقتصادية المباشرة. هذا الضغط اللوجستي تحول بفضل بيئة العمل الداعمة إلى رقابة ذاتية ومدركة.

3. ثبوت الأثر الإيجابي القوي (قوة النموذج التفسيري): أثبتت الدراسة بشكل قاطع أن الاستثمار في

الموظف عبر التسويق الداخلي ليس تكلفة غارقة أو نشاطاً كمالياً لقطاع الموارد البشرية، بل هو المحرك

الأساسي للكفاءة الزمنية. المتغيرات الثلاثة (التدريب، التحفيز، الاتصال) أثبتت قدرتها مجتمعة على تفسير 61.6% من سلوك الموظفين تجاه أوقاتهم (معامل التحديد 2R يساوي 0.616). تُعد هذه النسبة في حقل العلوم الإدارية والسلوكية نسبة استثنائية وقوية جداً، وتؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة. أما النسبة المتبقية (حوالي 38.4%)، فهي تعكس تأثير متغيرات خارجية خارجة عن سيطرة الإدارة كالسمات الشخصية للموظف، والظروف الأسرية، والبنية التحتية للمدينة.

4. **الهيمنة التقنية وتحولها من "أداة رقابة" إلى "أداة تمكين"**: كان الاستنتاج الأبرز والأكثر دلالة في عصر الرقمنة هو أن بُعد "الاتصال الداخلي/SAP" هو صاحب الأثر السلوكي الأقوى والأكثر حسماً (معامل بيتا يساوي 0.415). تستنتج الدراسة أن التقنية في شركة المراعي لم تعد تُمارس كأداة "أخ أكبر" لمراقبة الموظفين وتصيد أخطائهم، بل تم تقديمها كـ "مساعد ذكي" (Co-pilot). لقد منحت هذه الأنظمة الموظف اللوجستي السيطرة الكاملة على جدولته الزمني، وأتاحت له إعادة توجيه مساراته فوراً، وتقليص هوامش الانتظار والتأخير المعطلة للعمل، مما عزز بشكل مباشر من استقلاليته وكفاءته في إدارة وقته.

5.3 التوصيات الاستراتيجية والتطبيقية

في ضوء النتائج والاستنتاجات المستخلصة، وبما يتوافق مع الرؤية الاستراتيجية التوسعية لشركة المراعي لعام (2024-2028)، وتوجهات رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة وإنتاجية رأس المال البشري، يوصي الباحث الإدارة العليا والموارد البشرية بما يلي:

1. **دمج الذكاء الاصطناعي التنبؤي (Predictive AI) في منصات الاتصال**: يوصى بالانتقال بمنصة (SAP Workzone) من مرحلة "نقل المعلومات لحظياً" إلى مرحلة "التنبؤ الاستباقي". يمكن تزويد أجهزة المندوبين والسائقين بخوارزميات ذكاء اصطناعي تحلل بيانات المرور الحية في شوارع جدة، وأنماط

الطقس، وحتى أوقات الذروة الاستهلاكية، لنقوم باقتراح "أفضل المسارات اللوجستية البديلة" بشكل تلقائي قبل وقوع الازدحام. هذا التحول سيقضي تماماً على هدر الوقت في مرحلة "الميل الأخير" (Last Mile Delivery) ويعظم الكفاءة.

2. هندسة الحوافز وبناء "المكافأة الديناميكية للجهد": لمعالجة التشتت الإحصائي الذي ظهر في بُعد التحفيز والشعور بالتباين بين الفئات الوظيفية، يوصى بإعادة هيكلة نظام المكافآت ليصبح أكثر مرونة وإنصافاً للفئات الميدانية التي تعاني من المشقة البدنية. يُقترح ابتكار "بدلات انضباط زمني" أو محفزات مرتبطة بنسب التسليم الدقيق (On-Time In-Full - OTIF)، وإطلاق آليات "تلعيب" (Gamification) تُكافئ السائقين وعمال المستودعات الذين يسجلون أقل نسب من أوقات الانتظار المهدرة، مما يعزز من ولائهم ويرفع من دافعتهم لترتيب أولوياتهم.

3. إطلاق "الكبسولات التدريبية" الصوتية والتفاعلية: نظراً لضيق وقت الموظفين الميدانيين وصعوبة تفرغهم لدورات قاعية طويلة، يوصى بأن تتبنى "أكاديمية المراعي" استراتيجية التدريب المصغر. يمكن تصميم مقاطع صوتية (Podcasts) تعليمية قصيرة جداً (من 3 إلى 5 دقائق)، أو رسائل تفاعلية تُبث عبر منصات الشركة الداخلية، تركز على مهارات إدارة الضغوط، تطبيق مصفوفة أيزنهاور، والتعامل السريع مع الأعطال. يمكن للسائق الاستماع إليها أثناء القيادة أو فترات الانتظار، مما يحقق مبدأ "التعلم في الوقت المناسب" (Just-in-Time Learning) دون تعطيل العمل.

4. تعزيز التمكين اللامركزي (Bounded Autonomy) في الخطوط الأمامية: يوصى بمنح مشرفي المستودعات وقادة فرق التوزيع في فروع جدة مساحة محددة من الصلاحيات الاستثنائية (تفويض لامركزي) لاتخاذ قرارات فورية في حالات الطوارئ. على سبيل المثال، في حال تعطل نظام التبريد في

إحدى الشاحنات، يجب أن يمتلك المشرف صلاحية تحويل مسارها لأقرب مستودع أو استئجار دعم لوجستي بديل فوراً دون الحاجة لانتظار موافقات متسلسلة من الإدارة المركزية، مما يعزز الرقابة والسيطرة المدركة ويحمي المنتجات.

5. إدارة "الإجهاد التقني": مع الاعتماد الكثيف على التقنية وتسارع تدفق البيانات، يوصى بتبني مبادرات تنظيمية تضمن "حق الانفصال الرقمي" للموظفين خارج ساعات العمل المجدولة للورديات. يجب ضمان ألا يتحول الاتصال الفعال إلى عبء يمنع الموظف من التعافي النفسي والبدني، وذلك للحفاظ على استدامة تركيزه وكفاءته الزمنية على المدى الطويل ومنع الاحتراق الوظيفي.

5.4 حدود الدراسة ومحدداتها

لضمان الموضوعية العلمية والنزاهة الأكاديمية، يعترف الباحث بوجود بعض القيود والحدود التي واجهت هذه الدراسة، والتي يجب قراءة النتائج في ضوءها وبعين الاعتبار عند محاولة تعميمها:

1. **الحدود المكانية والمؤسسية:** اقتصرَت هذه الدراسة الجغرافية على فروع ومراكز عمليات شركة المراعي في مدينة جدة فقط. وبما أن جدة مدينة ساحلية وتجارية كبرى تتسم باختناقات مرورية وتحديات لوجستية خاصة بالموانئ وتكدس الشاحنات، فإن استجابات الموظفين لضغوط الوقت هنا قد تختلف جوهرياً عن استجابات نظرائهم في العاصمة الرياض (ذات الطبيعة الإدارية) أو المناطق الريفية المفتوحة. لذا يتطلب الأمر الحذر عند تعميم النتائج على كامل فروع الشركة بالمملكة.

2. **الحدود المنهجية (المنهج الكمي وتحيز الاستبانة):** اعتمدت الدراسة حصرياً على البيانات الكمية المستمدة من استبيان التقرير الذاتي (Self-Report Questionnaire). في الدراسات السلوكية المتعلقة بالوقت، يميل بعض الباحثين نحو إظهار المثالية المبالغ فيها عند تقييم مهاراتهم الشخصية في إنجاز

المهام، وهو ما يُعرف إحصائياً بـ "تحيز الرغبة الاجتماعية" (Social Desirability Bias) لتجنب الظهور بمظهر المقصر. إن غياب المنهج الكيفي (كالمقابلات أو الملاحظة المباشرة لسلوكيات العمل) قد يكون حدًّا من فهم الدوافع النفسية العميقة والحيل غير الرسمية التي يبتكرها الموظفون لإدارة أوقاتهم.

3. **الحدود الزمانية والقطاعية:** تعكس هذه البيانات لقطة زمنية مقطعية (Cross-sectional) لواقع الموظفين في عام الدراسة (2025-2026). إلا أن بيئة قطاع التجزئة سريعة الدوران (FMCG) تتسم بالديناميكية الشديدة والتأثر الشديد بمواسم الذروة (كمواسم الحج، شهر رمضان، وبداية العام الدراسي). البيانات المقطعية لا تلتقط التذبذب في كفاءة إدارة الوقت الذي قد يتأثر صعوداً وهبوطاً خلال هذه المواسم، كما أن أي تحديث مستقبلي لبرمجيات الشركة قد يغير من هذه النتائج.

5.5 مقترحات للدراسات المستقبلية

استكمالاً للجهد البحثي الحالي، وبناءً على الفجوات والحدود التي تم رصدها خلال مرحلتي التحليل والمناقشة، يقترح الباحث المجالات البحثية والمسارات التالية للمستقبل:

1. **إجراء دراسة مقارنة (Comparative Study) في نضج سلاسل الإمداد:** يقترح تصميم دراسة تقيس أثر التسويق الداخلي على إدارة الوقت عبر مقارنة موظفي شركة المراعي مع موظفي منافسيها المباشرين في السوق السعودي (مثل شركة نادك أو الصافي دانون). سيفيد ذلك في استكشاف ما إذا كانت الكفاءة الزمنية ناتجة عن ثقافة صناعية عامة أم أنها ميزة تنافسية تنظيمية تنفرد بها المراعي.
2. **تبني المنهجية المختلطة:** التوجه نحو دراسات تجمع بين الاستبيانات الكمية والمقابلات النوعية المعمقة مع القيادات اللوجستية، مخططي المسارات، ومديري الأساطيل، بالإضافة إلى مجموعات التركيز (Focus Groups) مع السائقين، لفهم الجذور الحقيقية للاختناقات الزمنية وكيفية تعامل الأفراد معها

بصورة غير رسمية.

3. دراسة أثر المتغيرات الوسيطة والمعدلة (الإجهاد التقني والاحتراق الوظيفي): إجراء أبحاث متقدمة تختبر

نموذجاً أعقد، كدراسة: "دور الاحتراق الوظيفي والإجهاد التقني (Technostress) كمتغيرات معدلة أو وسيطة في العلاقة بين كثافة الاتصال الرقمي الداخلي والإنتاجية الزمنية لموظفي القطاع اللوجستي".

هذا سيوضح الحد الفاصل الذي تتحول عنده التقنية من مسهل للوقت إلى مسبب للضغط.

4. إجراء دراسة طويلة: تتتبع سلوكيات إدارة الوقت ومقاييس الأداء الفعلي (وليس المدرك فقط) لدى عينة

من الموظفين في شركة المراعي على مدار 2 إلى 3 سنوات، وتحديدًا تتبع الأداء قبل وبعد تطبيق نظام نكاء اصطناعي جديد أو نظام حوافز مستحدث، لضمان قياس أثر التدخلات الاستراتيجية الحقيقي وتطور السلوك عبر الزمن.

5. التسويق الداخلي والخدمات اللوجستية الخضراء : توجيه الاهتمام البحثي نحو دراسة أثر توعية الموظفين

وتمكينهم الداخلي على ممارسات "إدارة الوقت المستدامة" التي تهدف إلى تقليل الانبعاثات الكربونية للشاحنات من خلال التخطيط الأمثل للمسارات لتقليل زمن الرحلات، تماشيًا مع مبادرة السعودية الخضراء.

قائمة المراجع

1. Abd-Elmageed, E., Abd-Allah, W. S. A., & Hizah, D. (2021). Internal Marketing and its Impact on the Organizational Commitment of Employees in Airlines. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 0(0), 0. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2021.90316.1224>
2. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
3. Almarai Company: Milk and Modernization in the Kingdom of Saudi Arabia – Case – Faculty & Research – Harvard Business School. (n.d.). <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=55336>
4. Almarai Dairy Company's Marketing Strategies | LinkedIn. (2024, June 5). <https://www.linkedin.com/pulse/almarai-dairy-companys-marketing-strategies-igotf/>
5. Brown, D. M., Pattinson, S., Sutherland, C., & Davies, M. A. (2025). Internal marketing and organizational performance: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 194, 115384.

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

Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>

GRIN – Strategic Management practices at “Almarai Company Ltd.” (n.d.). <https://www.grin.com/document/1360471>

Junaedi, D., Pasaribu, N., & Apriadi, A. N. (2025). Internal Marketing: Forgotten variables for work engagement and job performance in higher education. *ERBE– European Review of Business Economics*, 4(2). <https://doi.org/10.26619/erbe-2025.4.2.5>

Lings, I. N. (2002). Internal market orientation. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(02)00274-6)

Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381–391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.381>

Magatef, S. G., & Momani, R. A. (2016). The impact of internal .11
marketing on employees' performance in private Jordanian hospitals sector.
International Journal of Business and Management, 11(3), 129.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n3p129>

Melhem, R. A., & Ozgit, H. (2019). The mediating role of employee .12
motivation on internal marketing and employee retention. *Ottoman Journal of
Tourism and Management Research*, 4(3), 562–583.
<https://doi.org/10.26465/ojtmr.2018339528>

Mero, N. M., Fernández, A. H., Alcívar, M. I. L., & Cruz, F. G. S. .13
(2020). Influence of internal marketing dimensions on organizational
commitment: an Empirical application in Ecuadorian Co-Operativism. *SAGE
Open*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020945712>

Nemteanu, M., & Dabija, D. (2021). The Influence of Internal .14
Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive
Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic.
International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(7),
3670. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>

Progress in the Saudi Labor Market | Ministry of Human Resources .15

and Social Development. (n.d.). Ministry of Human Resources and Social Development.

<https://www.hrsd.gov.sa/en/knowledge-centre/articles/progress-saudi-labor-market>

Qassim, A. A., & Baki, H. M. M. a. E. (2026). Internal marketing's .16

impact on service quality and sustainability, mediated by employee outcomes in Saudi banking. *International Review of Management and Marketing*, 16(2),

9–21. <https://doi.org/10.32479/irmm.21977>

Rodrigues, A. P., Barreira, M., Madeira, C. R., & Vieira, I. (2023). .17

The role of internal marketing on employees' attitudes and behaviors of Local Public Sector Organizations. *Tourism & Management Studies*, 19(3), 41–57.

<https://doi.org/10.18089/tms.2023.190303>

Year in Review | Almarai Annual Report 2024. (n.d.). .18

<https://annualreport.almarai.com/year-in-review.html>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). .19

(مرجع رئيسي لتبرير). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning

استخدام الانحدار المتعدد وتفسير قيم VIF والتداخل الخطي).

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods* .20

for Business Students (8th ed.). Pearson

البحث واختيار الفلسفة الوضعية).

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A* .21

Skill Building Approach (7th ed.). John Wiley & Sons

المعاينة التطبيقية وتصميم أدوات المسح).

Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th .22

ed.). SAGE Publications

التشخيص كاختبار دروبن-واتسون).

قائمة الملاحق

تتضمن هذه القائمة الوثائق والأدوات المساعدة التي تم استخدامها وتطويرها لخدمة أغراض الدراسة الميدانية، وهي مرتبة كما يلي:

ملحق رقم (1): خطاب توضيحي للمشاركين في الدراسة

عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة في شركة المراعي الموقرة،

تحية طيبة وبعد،،

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

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

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

شاكرين لكم سلفاً حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

ملحق رقم (2): استبيان الدراسة (أداة البحث)

الجزء الأول: البيانات الأولية (الديموغرافية)

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

1. الجنس: - [] ذكر

○ [] أنثى

2. العمر:

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

3. المستوى التعليمي:

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

4. سنوات الخبرة في شركة المراعي:

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

5. طبيعة العمل:

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

الجزء الثاني: ممارسات التسويق الداخلي في شركة المراعي

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

م	الفقرات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أ	بُعد التدريب والتطوير					
1	توفر "أكاديمية المراعي" برامج تدريبية ترفع من كفاءتي في تنفيذ المهام بسرعة.					
2	التدريب الذي ألقاه يقلل من زمن الوقوع في الأخطاء التشغيلية.					
3	توفر الشركة فرصاً مستمرة لتعلم التقنيات الرقمية الحديثة.					
ب	بُعد التحفيز والمكافآت					
4	تتبع الشركة نظام حوافز عادل يربط بين سرعة الإنجاز والمكافأة.					
5	تشجعتني برامج الرفاهية (مثل WE Care) على الالتزام بساعات العمل بإنتاجية عالية.					
6	أشعر بتقدير الإدارة عند التزامي بالمواعيد النهائية للمشاريع أو المهام.					
ج	بُعد الاتصال الداخلي (SAP Workzone)					
7	تضمن منصة SAP Workzone تدفقاً سريعاً للمعلومات دون تأخير.					
8	تقلل الأنظمة الرقمية في الشركة من حاجتي للاستفسارات المتكررة وضياع الوقت.					

					9	التواصل الداخلي يتسم بالشفافية والوضوح فيما يخص المهام اليومية.
--	--	--	--	--	---	---

الجزء الثالث: ممارسات مبادئ إدارة الوقت

يرجى تحديد درجة التزامكم بالسلوكيات التالية:

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
أ	التخطيط وترتيب الأولويات					
10	أبدأ يومي العملي بوضع قائمة مهام واضحة ومجدولة زمنياً.					
11	أستخدم "مصفوفة الأولويات" للتمييز بين المهام العاجلة والمهام الهامة.					
12	أخصص وقتاً كافياً للتخطيط للمهام المعقدة قبل البدء في تنفيذها.					
ب	الرقابة والسيطرة على الوقت					
13	أستطيع التعامل بفاعلية مع					

					"لصوص الوقت" (كالمقاطعات غير الضرورية).	
					أشعر بالسيطرة الكاملة على توزيع مجهودي خلال ساعات العمل الرسمية.	14
					ألتزم بجدول التسليم اللوجستية (أو الإدارية) بدقة متناهية.	15

ملحق رقم (3): دليل مختصر لميزات منصة SAP Workzone (المستخدمة في الدراسة)

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

ملحق رقم (4): جدول أدوات البحث (مصادر بناء وتطوير الاستبيان)

إيماناً بأهمية الرصانة المنهجية، لم يتم تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) بشكل عشوائي، بل تم بناؤها وتطويرها بالاعتماد المباشر على مقاييس وأدوات تم اختبارها مسبقاً في الأدبيات والدراسات السابقة المرموقة. تهدف هذه

الخطوة إلى ضمان مستويات عالية من الصدق الظاهري (Face Validity) وصدق المحتوى (Content Validity) للأداة.

وقد مرت عملية تبني هذه المقاييس بخطوات منهجية دقيقة؛ حيث تم أولاً ترجمة المقاييس الأجنبية إلى اللغة العربية، ثم جرت عملية "تكيف ثقافي وبيئي" (Cultural Adaptation) لصياغة العبارات بما يتناسب مع خصوصية بيئة العمل السعودية، وتحديداً الطبيعة التشغيلية واللوجستية لموظفي شركة المراعي. كما تم تصميم جميع الفقرات لتُقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لضمان دقة التقاط الفروق الدقيقة في استجابات الموظفين.

ويوضح الجدول التالي التوزيع الهيكلي لفقرات الاستبيان، والأبعاد التي تقيسها، والمصادر المرجعية الأساسية التي تم استقاء وبناء كل فقرة منها:

المتغير الرئيسي	الأبعاد (المحاور)	الفرعية	أرقام الفقرات في الاستبيان	المصادر المرجعية المعتمدة (التي تم تبني وتكييف الأداة منها)
المتغير المستقل: التسويق الداخلي (يقيس جودة الاستثمار الداخلي في الموظف)	التدريب المستمر	والتطوير	1، 2، 3	(Ahmed & Rafiq, 2003) ; (Mero et al., 2020)
	التحفيز (المادية والمعنوية)	والمكافآت	4، 5، 6	(Melhem & Ozgit, 2019) ; (Magatef & Momani, 2016)

(Rodrigues et al., 2023) ; (Qassim & Baki, 2026)	7، 8، 9	الاتصال الداخلي والشفافية الرقمية	
Macan, 1994) - تم الاعتماد على نموذج أماكن لعمليات الوقت	10، 11، 12	التخطيط المسبق وترتيب الأولويات	المتغير التابع: إدارة الوقت (يقيس الكفاءة السلوكية في استغلال الزمن)
(Claessens et al., 2007)	13، 14، 15	الرقابة والسيطرة المدركة على مجريات الوقت	