

أثر التسويق الداخلي على مبادئ إدارة الوقت من وجهة نظر

الموظفين: بالتطبيق على شركة المراعي في جدة

قائمة المحتويات

4	 <u>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</u>
4	 <u>1.1 المقدمة</u>
6	 <u>1.2 مشكلة الدراسة</u>
7	 <u>1.3 أهمية الدراسة</u>
7	 <u>1.4 أهداف الدراسة</u>
8	 <u>1.5 أسئلة الدراسة</u>
9	 <u>1.6 أهداف الدراسة</u>
10	 <u>1.7 فرضيات الدراسة</u>
11	 <u>1.8 نموذج الدراسة</u>
11	 <u>1.9 التعاريف الإجرائية</u>
12	 <u>1.10 نطاق الدراسة (الحدود الموضوعية، المكانية، البشرية، الزمانية)</u>
Error! Bookmark not defined.	 <u>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</u>
Error! Bookmark not defined.	 <u>2.1 مقدمة الفصل</u>
Error! Bookmark not defined.	 <u>2.2 المتغير المستقل: التسويق الداخلي (Internal Marketing)</u>
Error! Bookmark not defined.	 <u>2.2.1 الجذور الفلسفية وتطور المفهوم</u>
Error! Bookmark not defined.	 <u>2.2.2 أبعاد التسويق الداخلي في المنظمات المعاصرة</u>
Error! Bookmark not defined.	 <u>2.2.3 النظريات المفسرة لفاعلية التسويق الداخلي</u>
Error! Bookmark not defined.	 <u>2.3 المتغير التابع: إدارة الوقت (Time Management)</u>
Error! Bookmark not defined.	 <u>2.3.1 ماهية إدارة الوقت في بيئة العمل الرقمية والمعقدة</u>
Error! Bookmark not defined.	 <u>2.3.2 نموذج عمليات إدارة الوقت (نموذج مآكان الشامل)</u>
Error! Bookmark not defined.	 <u>2.3.3 السيطرة المدركة على الوقت (Perceived Control over Time)</u>
Error! Bookmark not defined.	 <u>2.4 العلاقة الارتباطية والسببية بين التسويق الداخلي وإدارة الوقت</u>
Error! Bookmark not defined.	 <u>2.5 الدراسات السابقة</u>
Error! Bookmark not defined.	 <u>2.5.1 دراسات التسويق الداخلي والمخرجات السلوكية والالتزام</u>
Error! Bookmark not defined.	 <u>2.5.2 دراسات إدارة الوقت والفعالية المهنية والرفاهية النفسية</u>

Error! Bookmark not defined.2.5.3 الدراسات في سياق المملكة العربية السعودية وشركة المراعي

Error! Bookmark not defined.2.6 التعقيب الشامل على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

Error! Bookmark not defined.الفصل الأخير: خاتمة الدراسة والمساهمات والآفاق المستقبلية

Error! Bookmark not defined.أولاً: ملخص نتائج الإطار النظري والتحليلي

Error! Bookmark not defined.ثانياً: المساهمات الإجمالية للبحث (علمياً وتطبيقياً)

Error! Bookmark not defined.ثالثاً: آفاق الدراسة المستقبلية

Error! Bookmark not defined.قائمة المراجع

Error! Bookmark not defined.قائمة الملاحق

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

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

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

لا تتحمل أي هدر زمني (LinkedIn, 2024).

إن الربط بين "التسويق الداخلي" كمدخل تمكيني وبين "إدارة الوقت" كمهارة تنفيذية يمثل استجابة واعية لمتطلبات التميز التشغيلي في مدينة مثل "جدة"، التي تمثل الشريان اللوجستي النابض للمنطقة الغربية. فالموظف الذي يتلقى تدريباً نوعياً ويتم تحفيزه ضمن برامج الرفاهية 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 أثنى 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., 2020a).

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 بالنكاء 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، وتُقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها الموظف في مقياس إدارة الوقت المستخدم في هذه الدراسة (Claessens et al, 2007).

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

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

قائمة المراجع

1. 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>
2. 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>
3. Almarai Dairy Company's Marketing Strategies | LinkedIn. (2024, June 5).
<https://www.linkedin.com/pulse/almarai-dairy-companys-marketing-strategies-igotf/>
4. 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>
5. 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>

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>
7. Magatef, S. G., & Momani, R. A. (2016). The impact of internal 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>
8. Melhem, R. A., & Ozgit, H. (2019). The mediating role of employee 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>
9. Mero, N. M., Fernández, A. H., Alcívar, M. I. L., & Cruz, F. G. S. (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>
10. Lings, I. N. (2002). Internal market orientation. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413. <https://doi.org/10.1016/s0148->

11. Progress in the Saudi Labor Market | Ministry of Human Resources 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>
12. Qassim, A. A., & Baki, H. M. M. a. E. (2026). Internal marketing's 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>
13. Year in Review | Almarai Annual Report 2024. (n.d.). <https://annualreport.almarai.com/year-in-review.html>