

أثر التسويق الداخلي على مبادئ إدارة الوقت من وجهة نظر

الموظفين: بالتطبيق على شركة المراعي في جدة

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 يليبي 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 انصبت معظم الجهود البحثية السابقة على دراسة أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي العام أو الولاء التنظيمي دون الغوص في المخرجات السلوكية الدقيقة مثل كفاءة استخدام الزمن (Brown et al., 2025).

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

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

1.3 أهمية الدراسة

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).

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. 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)
7. 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>
8. Year in Review | Almarai Annual Report 2024. (n.d.). <https://annualreport.almarai.com/year-in-review.html>