



## التسويق بالمحتوى و دوره في الحد من الانحدار المعرفي التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المسوقين في مراكز بيع المنتجات الالكترونية

أ.د يوسف حجيم سلطان الطائي  
جامعة الكوفة، كلية الادرة والاقتصاد  
[yousefh.altai@uokufa.edu.iq](mailto:yousefh.altai@uokufa.edu.iq)

ضحى رحمن جبار  
جامعة الكوفة، كلية الادرة والاقتصاد  
[dhuharahman98@gmail.com](mailto:dhuharahman98@gmail.com)

### المستخلص

يهدف هذه البحث إلى تحليل دور التسويق بالمحتوى في الحد من الانحدار المعرفي التنظيمي، وقد جاء اختيار هذا الموضوع استجابة للتحويلات الكبيرة التي يشهدها عالم الأعمال، إذ لم تعد المنظمات تعتمد فحسب على الأدوات التقليدية في التسويق أو الإدارة المعرفية، بل أصبح التسويق بالمحتوى الذي يتمثل في: الملائمة، المصادقية، القيمة، العاطفة، الجاذبية. أداة استراتيجية لتعزيز المعرفة التنظيمية ومواجهة مظاهر الانحدار المعرفي التنظيمي، إذ يتجسد الانحدار المعرفي التنظيمي في مجموعة ابعاد و هي: الشيخوخة المعرفية المبكرة للموارد البشرية، ضعف التماسك التنظيمي، وضعف المناعة التنظيمية الطبيعية والمكتسبة، ضعف المسح البيئي والتي تُمثل مظاهر فقدان أو تآكل المعرفة داخل بيئة العمل إذ ركزت الدراسة على بيان مدى فاعلية التسويق بالمحتوى في الحد من هذه الأبعاد، انطلاقاً من فرضية أن تقديم محتوى هادف وقيم يُسهم في ترسيخ المعرفة وتنشيط الفهم لدى العاملين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من مديري ومسوقي مراكز البيع الالكتروني في محافظة النجف الأشرف إذ بلغت العينة (120) فرداً، ومجتمع الدراسة (175) حسب جدول morkan وقد تم استخدام عدد من الاختبارات الإحصائية بالاستناد الى برنامج (SmartPLS v.3.3.2) و(SPSS v.26) والتمثلة بـ التوزيع الطبيعي، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والتباين والتحليل العاملي الاستكشافي، ومعامل الفاكرونباخ و أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن التسويق بالمحتوى يؤثر بشكل معنوي سلبي في الانحدار المعرفي التنظيمي أي أن تعزيز جودة المحتوى التسويقي يحد من مظاهر الانحدار المعرفي التنظيمي.

الكلمات الرئيسية: التسويق بالمحتوى، الانحدار المعرفي التنظيمي، مراكز البيع الالكتروني



## Content marketing and its role in reducing organizational cognitive decline: an analytical study of the opinions of a sample of marketers in electronic product sales centers

Dhuha Rahman Jabbar  
University of Kufa, College of  
Management and Economics  
[dhuharahman98@gmail.com](mailto:dhuharahman98@gmail.com)

Prof. Yousef Hajim Sultan Al-Taie  
University of Kufa, College of  
Administration and Economics  
[yousefh.altaie@uokufa.edu.iq](mailto:yousefh.altaie@uokufa.edu.iq)

### Abstract

This study aims to analyze the role of content marketing in mitigating organizational cognitive decline. This topic was chosen in response to the major transformations taking place in the business world. Organizations no longer rely solely on traditional marketing or knowledge management tools, but rather on content marketing, which embodies relevance, credibility, value, emotion, and appeal. A strategic tool to enhance organizational knowledge and confront the manifestations of organizational cognitive decline, as organizational cognitive decline is embodied in a group of dimensions, namely: premature cognitive aging of human resources, weak organizational cohesion, weak natural and acquired organizational immunity, weak environmental scanning, which represent manifestations of loss or erosion of knowledge within the work environment. The study focused on demonstrating the effectiveness of content marketing in reducing these dimensions, based on the hypothesis that providing purposeful and valuable content contributes to consolidating knowledge and activating understanding among employees. The study adopted the descriptive and analytical approach with the use of the questionnaire as a primary tool for collecting data from a sample consisting of managers and marketers of electronic sales centers in Najaf Governorate. The sample amounted to (120) individuals, and the study population (175) according to the Morkan table. A number of statistical tests were used based on the program (SmartPLS v.3.3.2) and (SPSS v.26), represented by the normal distribution, arithmetic mean, standard deviation, variance and exploratory factor analysis. The Cronbach's alpha coefficient and the results of the statistical analysis showed that content marketing has a significant negative impact on organizational cognitive decline. This means that enhancing the quality of marketing content reduces the manifestations of organizational cognitive decline.

**Keywords:** *Content marketing, organizational cognitive decline, e-commerce stores*



## المبحث الاول: المنهجية العلمية للبحث

## 1- مشكلة البحث

رغم التطور المستمر في أدبيات التسويق وإدارة المعرفة، إلا أن هناك قصورًا واضحًا في الربط النظري بين التسويق بالمحتوى والانحدار المعرفي التنظيمي، لا سيما في ظل شح الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المفهومين ضمن إطار علمي متكامل، ومن خلال الدراسة الأولية أن مفهوم الانحدار المعرفي التنظيمي ما يزال يُعاني من نقص في التحديد المفاهيمي والمنهجي، وتباين في وجهات النظر حول أبعاده، مما يُضعف من القدرة على تطوير نماذج تفسيرية دقيقة له، وبناءً عليه، تتبع المشكلة الفكرية للدراسة من غياب نموذج نظري متكامل يفسر العلاقة بين التسويق بالمحتوى والانحدار المعرفي التنظيمي، وبعد استعراض الآراء التي طرحها الباحثون في دراسات متعددة حول متغيرات الدراسة، يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو الآتي:

ما مدى إمكانية الحد من الانحدار المعرفي التنظيمي عند تطبيق التسويق بالمحتوى؟

## 2- اهداف البحث

استناداً إلى مشكلة الدراسة وتساؤلها فإن الهدف الرئيس لهذا البحث يكمن في الدور الذي يؤديه تسويق المحتوى في الحد من الانحدار المعرفي التنظيمي وتكمن اهداف البحث الفرعية في الآتي:

1. معرفة مدى تأثير تطبيق التسويق بالمحتوى في الحد من الانحدار المعرفي التنظيمي داخل المنظمة.
2. تحديد طبيعة العلاقة بين التسويق بالمحتوى والانحدار المعرفي التنظيمي من حيث القوة والاتجاه.

## 3- أهمية البحث

تتمتع جميع الدراسات البحثية والأكاديمية بإضافة منفعة وإغناء أهمية الدراسة في مختلف تفاصيلها، وان البحث الحالي ما هو إلا مكمل لنتائج الباحثين الفكرية ودراساتهم السابقة،

تكمن أهمية البحث من خلال جانبيين أساسيين وهما الجانب النظري والجانب العملي وكما يلي:

## 1. الأهمية على المستوى النظري

أ. يعد البحث الحالي إضافة فكرية ومعرفية في مجال التسويق بالمحتوى، والانحدار المعرفي التنظيمي، بما تتضمنه من خلاصة لأفكار الكُتاب والباحثين.

ب. ان دراسة تبني المنظمات لاستراتيجيات تسويق المحتوى يسهم في الحد من الانحدار المعرفي التنظيمي وتُشكل أهمية لاستكشاف جوانب ونقاط القوة التي تمتلكها المنظمات والتي تمكنها من تحقيق مكانتها المتميزة في الأسواق واذهان المستهلكين مما يضمن لها تحقيق النمو والبقاء.



## 2. الأهمية على المستوى التطبيقي

أ. ان المنافسة المتزايدة حثت المنظمات على تبني تسويق المحتوى لفرض مكانتها المتميزة في الأسواق ما بين المنافسين والحفاظ على هذه المكانة بالاستناد إلى امكانياتها المادية والبشرية.

ب. امتلاك المنظمات الامكانية في وضع الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الانحدار المعرفي سيتيح لها الفرصة في تحقيق فوائد إيجابية تصب في صالح المنظمة من خلال الحصول على حصة سوقية مناسبة وتعزيز علامتها التجارية لدى الزبون.

## 4- عينة ومجتمع البحث

تم تطبيق هذا البحث في مراكز البيع الالكتروني وتم توزيع الاستبانات على عينة من المسوقين اذ بلغت العينة (120) فرداً، ومجتمع الدراسة (175) حسب جدول morkan

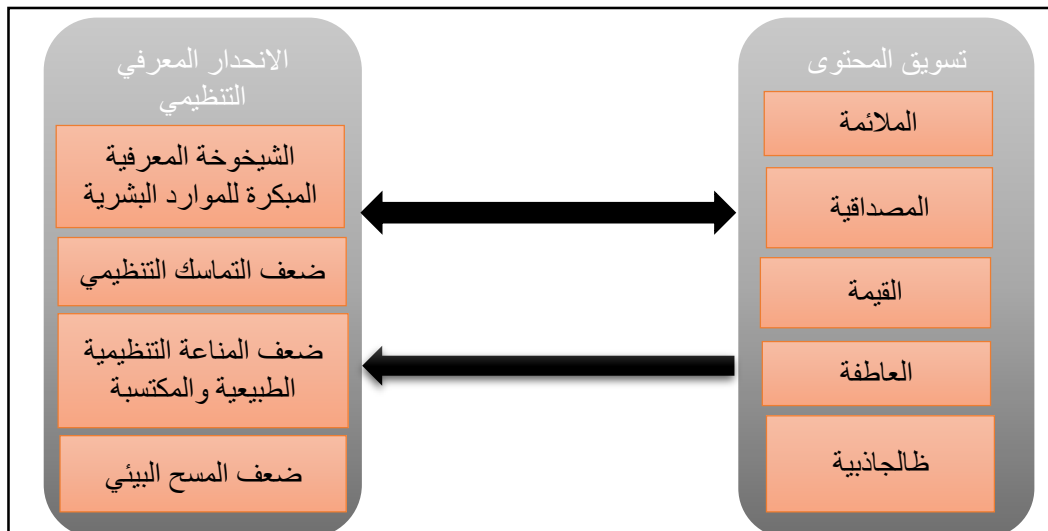
## 5- المخطط الفرضي للبحث

يتضمن المخطط الفرضي للبحث:

أ. المتغير المستقل هو المتغير الذي يؤثر في المتغير المعتمد والمتمثل في الدراسة الحالية بتسويق المحتوى والمكون من خمسة ابعاد فرعية هي (الملائمة، المصادقية، القيمة، العاطفة، الجاذبية)

(Jacob& Johnson,2021:83)

ب. المتغير التابع هو المتغير الذي تتأثر قيمته في حالة تغير قيم المتغير المستقل والمتمثل في الدراسة الحالية بالانحدار المعرفي التنظيمي ومكون من اربعة ابعاد التي تم تحديدها من قبل الخبراء من خلال الدراسة الأولية و هي (الشيخوخة المعرفية للموارد البشرية، ضعف التماسك التنظيمي، ضعف المناعة التنظيمية الطبيعية والمكتسبة، ضعف المسح البيئي).





شكل (1) المخطط الفرضي المقترح للبحث.

المصدر: اعداد الباحثين

6. فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الأولى (لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية لتسويق المحتوى وابعاده والانحدار

المعرفي التنظيمي) وتفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية لبعده الملائمة والانحدار المعرفي التنظيمي.

ب. لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية لبعده المصادقية والانحدار المعرفي التنظيمي.

ت. لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية لبعده القيمة والانحدار المعرفي التنظيمي.

ث. لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية لبعده العاطفة والانحدار المعرفي التنظيمي.

ج. لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية لبعده الجاذبية والانحدار المعرفي التنظيمي.

2. الفرضية الرئيسية الثانية (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتسويق المحتوى وابعاده في الانحدار

المعرفي التنظيمي) وتفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الملائمة في الانحدار المعرفي التنظيمي.

ب. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المصادقية في الانحدار المعرفي التنظيمي.

ت. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده القيمة في الانحدار المعرفي التنظيمي.

ث. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده العاطفة في الانحدار المعرفي التنظيمي.

ج. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الجاذبية في الانحدار المعرفي التنظيمي.

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً: مفهوم تسويق المحتوى

يعد التسويق من اهم الوظائف الرئيسية للمنظمة وتعتمد عليه اعتماداً كلياً من اجل تعريف منتجاتها سواء كانت سلع مادية او خدمات للزبائن وخلق علاقة زبونية قوية فيما بين العلامة التجارية وسلوكيات الزبائن التي تتبنى هذه العلامة, وتعددت أنواع التسويق بسبب التطور التكنولوجي والرقمي وكان التسويق من اكثر وظائف المنظمة التي تأثرت بعمليات الرقمنة بسبب وسائل الاتصال المتعددة والمتنوعة والتي خلقت مناخ وبنية تسويقية رقمية أسهمت في الوصول الى شرائح زبونية متعددة وكل حسب رغبته وحاجته لهذه المنتجات وظهرت مفاهيم تسويقية معاصرة ومن ضمن هذه المفاهيم تسويق المحتوى، فكان هنالك أثر واضح للتطور الرقمي في العصر الحالي على عالم



التسويق بصورة عامة. إذ خلقت حالة من التنافس بين المنظمات لمعرفة من هي الأفضل في عالم منظماتي يتسم بالمنافسة المحتدمة وهذا ناتج بسبب توافر عروض ترويجية متنوعة لأغلب منظمات اليوم التي بدأت لا تستخدم الإعلانات بشكل عام بل تستخدم تسويق المحتوى (Huda,et al,2024: 72).

في نفس السياق أشار (Mico,et al,2024:68) ان إنتاج محتوى قيم وذو صلة استراتيجية يعد وسيلة أساسية لجذب اهتمام الزبون والاحتفاظ به.

(Ijomah,et al,2024:2176-2177) هناك أنواع مختلفة من المحتوى يمكن للمنظمات الاستفادة منها المدونات تعد شكلاً شائعاً من أشكال المحتوى الذي يسمح للمنظمات بمشاركة رؤى الصناعة وأخبار المنظمة والمعلومات القيمة مع زبائنها وإنشاء علامة تجارية ، يمكن للمنظمات إنشاء مقاطع فيديو إرشادية أو عروض توضيحية للمنتجات لغرض إشراك جمهورها وعرض منتجاتها أو خدماتها، الرسوم البيانية هي تمثيلات مرئية للمعلومات أو البيانات المصممة لتكون سهلة الفهم وقابلة للمشاركة، يمكن استخدامها لتقديم معلومات معقدة بتنسيق جذاب بصرياً، تساعد المنظمات ككل في نقل رسالتها بطريقة مقنعة لزبائنها. اكتسب البث الصوتي أهمية كبيرة كطريقة ملائمة للزبائن لاستهلاك المحتوى أثناء التنقل، يمكن للمنظمات إنشاء ملفات بودكاست لإجراء مقابلات مع الخبراء أو مشاركة الأفكار مع زبائنها (Darvidou, 2024:55-60) يعد فهم الزبون المستهدف أمراً بالغ الأهمية لإنشاء محتوى ذي صلة وجذاب، لا بد أن يكون المحتوى مكتوباً جيداً وغنياً بالمعلومات ويقدم قيمة للزبائن. على المنظمات تحديد قنوات التوزيع الأكثر فعالية للوصول إلى زبائنها المستهدفين.

كما ذكر (Holliman& Rowley, 2014:4-5) ان المحتوى "أي شيء تم إنشاؤه وتحميله إلى موقع ويب (الكلمات أو الصور أو الأشياء الأخرى الموجودة هنا)، أن المحتوى هو "ما جاء الزبون مواقع الانترنت لقراءته أو تعلمه أو رؤيته أو تجربته وهو المكون الرئيسي الرابع لسرد قصة العلامة التجارية "قصة منتجك أو خدمتك ودفع علامتك التجارية إلى قلوب وعقول عملائك المحتملين والعملاء وغيرهم"

يرى (Rahmayanti & Dermawan,2023:339) ان تسويق المحتوى استراتيجية تسويقية هدفها النهائي هو تحقيق أرباح للأعمال التجارية من خلال إنشاء ومشاركة محتوى متسق وذو صلة وقيمة من أجل جذب واكتساب جمهور كبير.



يصف (Lou & Xie,2021:1) تسويق المحتوى انه نهج تسويقي استراتيجي يركز على إنشاء وتوزيع محتوى قيم وذو صلة ومتسق لجذب جمهور محدد والاحتفاظ به، و يصف المحتوى الذي يستند إلى فرضية الرغبة الصادقة والحقيقية في إضافة قيمة إلى حياة المستهلك بطريقة ذات صلة، وبالتالي تسهيل اكتساب الزبائن أو الاحتفاظ بهم، ويتضمن المحتوى تنسيقات مختلفة، مثل النشرات الإخبارية الإلكترونية والمجلات الإلكترونية والبودكاست والرسوم البيانية والندوات عبر الإنترنت والمؤتمرات الافتراضية.

كما ذكرَ (Garcia,et al,2021:494) ان تسويق المحتوى استراتيجي تسويقي لإنشاء وتوزيع محتوى قيم وذو صلة ومتسق لجذب شريحة جمهور محددة جيداً، بهدف الحصول على إجراءات مربحة من قبل الزبائن يُعتبر تسويق المحتوى هو التقنية الأكثر ملاءمة، نظراً لأن أحد الأهداف الرئيسية للمشروع هو إنشاء محتوى قيم للزبون، من أجل جذبه وخلق اتصال مع المنظمة، مما يجعله يرغب في المشاركة والتعلم أكثر والاستهلاك، بدلاً من تجاهله أو حتى تجنبه.

#### ثانياً: ابعاد تسويق المحتوى

في هذه الفقرة سيتم التطرق الى اهم ابعاد تسويق المحتوى والتي اتفق عليها كل من الباحثين (Jacob& Johnson,2021:83) (احمد, 2024: 138) (بورفيح & ظفاري, 2024: 11) (عبد الله, 2022: 163) (الحكيم&الحمامي, 2024: 875)

**1. الملائمة (المناسبة):** المحتوى ذو الصلة هو ما يتم إنشاؤه لتوقع احتياجات الزبون المستهدف الحالية والمستقبلية ويتم نشره في الوقت المناسب، بالنسبة للزبائن المحتملين، قد يثبت تفاعل التسويق بالمحتوى أنه "عامل جذب" بينما بالنسبة للزبائن الحاليين، سيكون بمثابة أداة لبناء العلاقات والولاء على المدى الطويل يجب إنشاء المحتوى من قبل المسوقين الذين يتوقعون اهتمام الزبون، يجب على مقدمي المحتوى مسح البيئة باستمرار لمواءمة محتواهم مع احتياجات المعلومات للجمهور في تلك الفترة الزمنية المحددة (Jacob& Johnson,2021:83).

**2. المصادقية (موثوقة):** تتعلق هذه الخاصية في تسويق المحتوى بكون المحتوى صادقاً وغير متحيز وأصيلاً ودقيقاً، من الضروري أن يطمئن الزبائن بأن المعلومات التي يبحثون عنها تأتي من مصدر موثوق وجدير بالثقة، غالباً ما يعمل المحتوى الذي تنشئه المنظمة على تحسين تصور موثوقية المعلومات ومصادقيتها وجدارتها بالثقة بالإضافة إلى ذلك، إن إتاحة المحتوى الذي ينشئه المستخدم يزيد من الموثوقية توفر مدونة MakeMyTrip معلومات حول مجموعة متنوعة من الموضوعات



المتعلقة بالسفر بما في ذلك التجارب الشخصية للزبائن، بالنسبة للشخص الذي يبحث عن معلومات حول إجازة، توفر هذه المدونة معلومات موثوقة ودقيقة وذات مصداقية حول جوانب مختلفة تتعلق بسفره وبالتالي، من المهم أن تصبح العلامات التجارية نفسها المصدر الأكثر مصداقية للمعلومات لهذه السوق المتخصصة، أن مصداقية منتجات YouTube لها تأثير كبير على معرفة الزبائن بالمنتج ورضاهم واحتمالية إرجاع البضائع إلى البائعين (Nugroho & Wang, 2024:2).

**3. القيمة:** يمكن وصف المحتوى القيم بأنه محتوى إعلامي أو تعليمي ويعزز التعلم لدى العملاء. بشكل عام، يجب أن يساعد المحتوى القيم جمهوره في تلبية حاجة معينة أو حل مشكلة معينة يمكن فهم هذه الخاصية على أنها محتوى وظيفي، أي الطبيعة النفعية للمحتوى، اعتماداً على المرحلة في دورة الشراء الخاصة بهم، قد يبحث المستهلك عن معلومات لمساعدته في اتخاذ قرار الشراء أو يبحث عن معلومات حول كيفية استخدام منتج أو حتى معلومات عامة حول هواية أو اهتمام. (بورفيغ & ظافري, 2024:11).

**4. العاطفة:** تبرز هنا الحاجة إلى أهمية تواجد عناصر ترفيهية وجاذبة في المحتوى المقدم، إذ تشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن المحتوى الذي يتضمن تأثيراً عاطفياً إيجابياً يتمتع بقدرة أكبر على جذب الزبائن وتعزيز ولائهم للعلامة التجارية، وعلى العكس، فإن المحتوى الذي يترك تأثيراً عاطفياً سلبياً يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستوى الوعي والولاء، على سبيل المثال، شعار Adidas يلهم الزبائن بأفكار للبقاء في حالة بدنية ونشاط أثناء العمل في المكتب، وبالتالي إثارة تعاطفهم مع تسويق المحتوى والعلامة التجارية (Hollebeek and Macky, 2019: 33).

**5. الجاذبية:** أن توليد محتوى جذاب يمارس تأثيراً مباشراً كبيراً على كل من شعبية الزبون وكسب ولائه، علاوة على ذلك، تعمل شعبية الزبائن كقوة وسيطة فعالة، حيث يجب أن يركز مقدم المحتوى على إنشاء محتوى جذاب بصرياً ومؤثر عاطفياً و فهم ديناميكيات كيف يمكن للمحتوى الجذاب أن يأسر الزبائن ويعزز الولاء الدائم إذ يُعد توليد محتوى جذاب أمر بالغ الأهمية و له تأثير كبير على تعزيز الولاء للعلامة التجارية، ومن خلال التحليل الدقيق، أصبح من الواضح أنه عندما تعطي العلامات التجارية الأولوية لإنشاء محتوى يجذب ويتردد صده لدى زبونها المستهدف، فإن ذلك يؤدي إلى تأثير تموجي قوي يعزز ارتباط الزبون وولائه للمنظمة إن القدرة على صياغة محتوى جذاب وأسر هي محرك قوي لولاء الزبون للمحتوى إذ يمكن للمحتوى الجذاب أن يثير المشاعر



ويشير المحادثات ويؤسس شعورًا بالمجتمع حول العلامة التجارية (Javani & Milaji, 2024:61-69)

### ثالثاً: مفهوم الانحدار المعرفي التنظيمي

يشكل الانحدار المعرفي التنظيمي تحدياً معاصراً وخطيراً في نفس الوقت ويمكن ان يكون مصدر خوف وذعر للمنظمات لان عمليات التسابق التنافسي أصبحت أسرع مما كانت بسبب التسارع في التقانة والابتكار المدمر وهذا التزايد ناشئ من عدة أسباب وهي: (Hoffman, 2022:115-130)

1- التقدم في عمر المنظمات وزيادة الشيخوخة المبكرة لها بسبب تزايد اعدادها وبسبب دورة حياة المنظمة التكنولوجية المتسارعة.

2- زيادة عدد المنظمات والبقاء في الحياة الصناعية فضلاً عن عدم تقاعد الافراد وبقائهم في الحياة العملية وهجرة المعرفة لمنظمات أخرى.

3- بعض المنظمات لا تُدرك عملية الانحدار المعرفي التنظيمي وإنها تعاني من فقدان المعرفة كون المعارف سريعة في التقديم والنشر بسبب عمليات التقليد والاستنساخ وهنا تكون صعوبة في التميز بين الانحدار المعرفي إذا كان مؤثراً على الأداء العام للفرد والمنظمة ام لا؟ وعُرفت عملية الانحدار المعرفي حالة تنظيمية معقدة يصعب اكتشافها مبكراً

أوضح (Parise, et al,2005:3) بعد هجمات الحادي عشر من سبتمبر الإرهابية، اضطرت شركة دلتا للطيران إلى إجراء تخفيضات كبيرة في القوى العاملة للحفاظ على قدرتها التنافسية، كانت الإدارة حريصة على تجنب المشاكل الناجمة عن فقدان المعرفة عندما غادر العديد من الميكانيكيين ذوي الخبرة وقد نتج عن ذلك عملاء غير راضين، ركزت دلتا أيضاً على الموظفين الذين يمكن اللجوء إليهم أثناء الأزمات وعلى الخبرة الفنية والعلاقات الأساسية لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية، بدأت المنظمات في القطاعين العام والخاص تكافح بشكل كبير مع فقدان المعرفة الناتج عن دوران الموظفين فإن فقدان المعرفة يحدث بشكل أكثر دقة من خلال التنقل الوظيفي في، كثير من الأحيان يحدث عندما يستقيل الموظفون ذوي المعرفة على سبيل المثال، قدرت شركة General Mills أن رحيل مدير تسويق واحد ذوي الخبرة قد يكلف ملايين الدولارات بسبب فقدان المعرفة التنظيمية.

ذكر (العبادي وفخر الدين، 2025:40) ان الانحدار التنظيمي بالرغم من كونه مصدر قلق الا ان اغلبية الادبيات الادارية تتجه نحو النجاح والمنظمات الناجحة لكن نجاح هذه المنظمات لا يعني



خلوها من مظاهر الانحدار اذ يمكن ان تتحدرو وتتدهور حتى المنظمات الناجحة دون ملاحظته بشكل فوري ومباشر.

عرف كل من (رشيد، اخرون, 2020: 15) ان الانحدار التنظيمي ظاهرة تتعرض لها المنظمات نتيجة عدم قدرتها على التأقلم مع تغيرات وتحديات العمل، مما يؤدي الى احساسها بالعجز عن التصدي للمشاكل، ومن ثم فقدان العناية بالعمل، والشعور بالاضطراب، للانحدار التنظيمي خمس اتجاهات منها: تراجع الابعاد التنظيمية، الخمول الداخلي، فقدان الكفاءات التنظيمية، عدم المرونة والتكيف مع البيئة الخارجية

استنتج (Salthouse, 2012:2-18) ان الانحدار المعرفي التنظيمي نال اهتماماً كبيراً في اغلب الصناعات لأنها تتطلب المهارات والكفاءات والمعرفة، تعد مستويات المعرفة بين الافراد أحد المواضيع المثيرة للجدل في المجتمعات والمنظمات الحديثة لأن القدرات المعرفية لدى الافراد هي واحدة من أكثر الصفات أهمية وقيمة للمنظمة، إن المعرفة مهمة جداً ولكن تتراجع أهميتها مع تقدم عمر الفرد او المنظمة مما يسبب الانحدار المعرفي التنظيمي.

ان هناك علاقة وثيقة بين الشيخوخة التنظيمية والانحدار المعرفي فكلما زادت الشيخوخة التنظيمية كلما ازداد الانحدار المعرفي التنظيمي مما يؤدي الى صعوبة الموظفين للقيام بأعمالهم وواجباتهم التي يجب ان يعملوها او ينجزوها (Hudomiet, et al,2017:3).

أصبحت المعرفة أحد أهم عوامل النجاح للمنظمات في العالم التنافسي اليوم، ولكن ماذا يحدث عندما تصاب المنظمة بالانحدار المعرفي التنظيمي؟ قد تبين أن الاستراتيجيات والممارسات التي تعزز نقل المعرفة والاحتفاظ بها بشكل مستمر تشكل مفتاحاً للتخفيف من فقدان المعرفة في الأمد البعيد، كما هو الحال مع مجموعة من أساليب نقل المعرفة المرنة، وقد يكون فهم كيفية الاحتفاظ بالمعرفة أمراً حيويًا للمنظمات التي تريد الحفاظ على قدرتها التنافسية (Egeland, 2017:1).

#### رابعاً: ابعاد الانحدار المعرفي التنظيمي

هنالك العديد من الابعاد التي من خلالها يمكن قياس الانحدار المعرفي التنظيمي والتي تم عرضها على الخبراء من خلال الدراسة الالولية ويمكن تحديدها على النحو الآتي:

1. الشيخوخة المعرفية المبكرة للموارد البشرية: ان الشيخوخة المعرفية مستلزمة من دراسات علم النفس (النمو) التي تحاكي مراحل تطور النمو البشري منطلقاً من الطفولة والمراهقة والشباب الى



الشيخوخة والموت اذ تكون المنظمات عاجزة عن تقديم المزيد من المعرفة وتكتفي المنظمة بما لديها من معارف وخبرات (الطائي وكشكول، 2024:1535)

دأب الاكاديميون على توظيف هذا المصطلح في مجالات عمل المنظمات بسبب دوره المهم في دراسة أحوال المنظمات اثناء وبعد النمو والنجاح التنظيمي نتيجة لتعدد الأسباب التي تتداخل مع القواعد الصحيحة في الاعمال التنظيمية، كانت المنظمات تُولد و تموت و تكون هدف لمنظمات الاندماج و الاستحواذ في السنين الخمس والعشرين السابقة على سبيل المثال شركة Pillsbury التي تعمل في المنتوجات الغذائية والاستحواذ العدائي من قبل الشركة البريطانية Grand Metropolitan لذا شعرت العديد من المنظمات بالفشل بسبب تأثير الشيخوخة المعرفية عليها و بالأخص الشركات الجديدة (النصراوي، 2014، 43)

2. **ضعف التماسك التنظيمي:** في ظل الحداثة و التقدم الذي تشهده العولمة بدت إدارة التماسك و التعاون اكثر صعوبة وان التهديدات و المخاطر التي تواجه المنظمات عن الدخول في الشراكات التجارية تغذي انشغال مديري الاعمال بمصطلحات مثل التماسك و الولاء، (DAHLES & STOBBE, 2004:270) ومن وجهة نظر التكامل الذي يسيطر على الخطابات الإدارية ان من اكثر الشروط أهمية لكي تنجح المنظمات العالمية هو اظهار مساحات ثقافية و اجتماعية مثل التماسك و التعاون و التنسيق، ان نظرية الإدارة الحديثة تناولت الاحتياج لخلق شعور عام وشامل بالغرض داخل المنظمات للحفاظ على ثقة الموظفين وولائهم، وفهم القيم الثقافية، وتحفيز الهويات المؤسسية (Coleman, & Grant, 1988:480).

3. **ضعف المناعة التنظيمية المكتسبة والطبيعية:** أن نظام مناعة التنظيم مشابه لنظام المناعة في جسم الانسان اذ يشير إلى كفاءة القدرة الجسدية للجسم في المحافظة عليه فعندما يفشل الجهاز المناعي لجسم الإنسان أو يسيء الحكم على التهديد، يمكن أن تكون النتائج كارثية، أو قد يؤدي إلى تدهور الخلايا السليمة كذلك الحال مع نظم المناعة التنظيمية اذ عُدت بأنها موضوع حيوي في بيئة الأعمال اليوم فأن مفهوم المناعة التنظيمية هو مدى قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات من خلال وضع خطة إجرائية تتكون من مجموعة عمليات تشمل التعلم التنظيمي الذاكرة التنظيمية الجينات التنظيمية بهدف تحديد الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الأزمات (علاء الدين، 2021: 9).



4. **ضعف المسح البيئي:** إن المسح البيئي يعد دوماً من الحكمة لتحديد التطورات الجديدة التي قد تتحدى افتراضات الماضي أو تقدم وجهات نظر جديدة حول التهديدات أو الفرص المستقبلية. وتوفر أنظمة المسح البيئي تحذيراً مبكراً بشأن التغييرات المهمة وتكشف عن "الإشارات الضعيفة" التي تشير إلى ضرورة تعديل الخطط، ويقوم جميع خبراء المستقبل بمسح بيئي بعضهم أكثر تنظيماً ومنهجية، وكلهم يحاولون التمييز بين ما هو ثابت، وما يتغير، وما يتغير باستمرار. "المسح البيئي" هو المصطلح الذي استخدمه معظم خبراء المستقبل في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين (Gordon & Glenn, 2009:1-3)

### المبحث الثالث: الجانب العملي

يتناول هذا المبحث الاختبارات الخاصة بالتحليل الوصفي للمتغيرات (تسويق المحتوى والانحدار المعرفي التنظيمي) باستخراج مؤشرات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية) اعتماداً على البيانات، التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة وعددهم (120) فرداً وكالاتي:

#### التحليل الوصفي لمتغير تسويق المحتوى

##### 1. بعد الملائمة

تم احتساب مؤشرات الاحصاء الوصفي لبعده الملائمة وظهرت حصول بعد الملائمة على وسط حسابي مقداره (4.165) وهو وسط حسابي مرتفع قياساً بالوسط الفرضي البالغ (3)، لأن الدراسة الحالية اعتمدت مدرج ليكرت الخماسي، اما الانحراف المعياري لبعده الملائمة فبلغ (0.93)، وهو مقدار منخفض يدل على تجانس اجابات المبحوثين وبمستوى اهتمام كبير بلغ (83%)، وهذا يشير إلى وجود إدراك واضح لدى العينة بأن بعد الملائمة هو احد العناصر المهمة التي يمكن استثمارها في الحد من الانحدار المعرفي التنظيمي،

##### 2. بعد المصادقية

تم احتساب مؤشرات الاحصاء الوصفي لبعده المصادقية وظهرت النتائج حصول بعد المصادقية على وسط حسابي مقداره (4.25)، وهو وسط حسابي مرتفع قياساً بالوسط الفرضي البالغ (3)، لأن الدراسة الحالية اعتمدت مدرج ليكرت الخماسي، اما الانحراف المعياري لبعده المصادقية الوصول فبلغ (0.86)، وهو مقدار منخفض يدل على تجانس اجابات المبحوثين وبمستوى اهتمام كبير بلغ (85%)، وهذا يشير إلى وجود ادراك واضح لدى العينة بأن بعد المصادقية هو احد العناصر الهامة التي يمكن استثمارها في الحد من الانحدار المعرفي التنظيمي،



## 3. بعد القيمة

تم احتساب مؤشرات الاحصاء الوصفي ل**بعد القيمة** وظهرت النتائج حصول **بعد القيمة** على وسط حسابي مقداره (4.27)، وهو وسط حسابي مرتفع قياسا بالوسط الفرضي البالغ (3) لأن الدراسة الحالية اعتمدت مدرج ليكرت الخماسي، اما الانحراف المعياري ل**بعد القيمة** فبلغ (0.84)، وهو مقدار منخفض يدل على تجانس اجابات المبحوثين وبمستوى اهتمام كبير بلغ (85%)، وهذا يشير إلى وجود تصور واضح لدى العينة بأن **بعد القيمة** هو احد العناصر المهمة التي يمكن استثمارها في الحد من الانحدار المعرفي التنظيمي،

## 4. بعد العاطفة

تم احتساب مؤشرات الاحصاء الوصفي ل**بعد العاطفة** وظهرت النتائج حصول **بعد العاطفة** على وسط حسابي مقداره (4.23)، وهو وسط حسابي مرتفع قياسا بالوسط الفرضي البالغ (3) لأن الدراسة الحالية اعتمدت مدرج ليكرت الخماسي، اما الانحراف المعياري ل**بعد العاطفة** فبلغ (0.79)، وهو مقدار منخفض يدل على تجانس اجابات المبحوثين وبمستوى اهتمام كبير بلغ (84%)، وهذا يشير إلى وجود تصور واضح لدى العينة بأن **بعد العاطفة** هو احد العناصر المهمة التي يمكن استثمارها في الحد من الانحدار المعرفي التنظيمي،

## 5. بعد الجاذبية

تم احتساب مؤشرات الاحصاء الوصفي ل**بعد الجاذبية** وظهرت النتائج حصول **بعد الجاذبية** على وسط حسابي مقداره (4.25)، وهو وسط حسابي مرتفع قياسا بالوسط الفرضي البالغ (3) لأن الدراسة الحالية اعتمدت مدرج ليكرت الخماسي، اما الانحراف المعياري ل**بعد الجاذبية** فبلغ (0.89)، وهو مقدار منخفض يدل على تجانس اجابات المبحوثين وبمستوى اهتمام كبير بلغ (85%)، وهذا يشير إلى وجود تصور واضح لدى العينة بأن **بعد الجاذبية** هو احد العناصر المهمة التي يمكن استثمارها في الحد من الانحدار المعرفي التنظيمي.

الجدول (1) خلاصة الوصف الإحصائي لمتغير التسويق بالمحتوى

الترتيب البعد	مستوى الاهتمام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
الخامس	0.833	0.9366	4.165	الملائمة
الثالث	.850332	.86294	4.25166	المصادقية
الاول	.854664	.84002	4.2733	القيمة
الرابع	00.846	.799818	4.23	العاطفة
الثاني	.85199	.89669	4.2599	الجاذبية



المعدل العام	4.2359	867214.	.84719
--------------	--------	---------	--------

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 26

### التحليل الوصفي لمتغير الانحدار المعرفي التنظيمي

#### 1. بعد الشيخوخة المعرفية المبكرة للمورد البشري

تم احتساب مؤشرات الاحصاء الوصفي لبعء الشيخوخة المعرفية المبكرة للمورد البشري وظهرت النتائج ان بعء الشيخوخة المعرفية المبكرة للمورد البشري على وسط حسابي مقداره (4.23) وهو وسط حسابي منخفض قياساً بالوسط الفرضي البالغ (3)، لان الدراسة الحالية اعتمدت مدرج ليكرت الخماسي، اما الانحراف المعياري لبعء الشيخوخة المعرفية المبكرة للمورد البشري فبلغ (88%)، وهو مقدار منخفض يدل على تجانس اجابات المبحوثين وبمستوى اهتمام متواضع (84%)، وهذا يشير إلى وجود إدراك واضح بهذا البعد من قبل العينة،

#### 2. بعد ضعف التماسك التنظيمي

تم احتساب مؤشرات الاحصاء الوصفي لبعء مناخ التواصل وظهرت النتائج حصول بعء مناخ التواصل على وسط حسابي مقداره (4.17) وهو وسط حسابي منخفض قياساً بالوسط الفرضي البالغ (3)، لان الدراسة الحالية اعتمدت مدرج ليكرت الخماسي، اما الانحراف المعياري لبعء مناخ التواصل فبلغ (84%)، وهو مقدار منخفض يدل على تجانس اجابات المبحوثين وبمستوى اهتمام متواضع (83%)، وهذا يشير إلى وجود إدراك واضح بهذا البعد من قبل العينة،

#### 3. بعد ضعف المناعة التنظيمية

تم احتساب مؤشرات الاحصاء الوصفي لبعء ضعف المناعة التنظيمية وظهرت النتائج حصول بعء ضعف المناعة التنظيمية على وسط حسابي مقداره (4.15) وهو وسط حسابي منخفض قياساً بالوسط الفرضي البالغ (3)، لان الدراسة الحالية اعتمدت مدرج ليكرت الخماسي، اما الانحراف المعياري لبعء ضعف المناعة التنظيمية فبلغ (83%)، وهو مقدار مرتفع يدل على عدم تجانس اجابات المبحوثين وبمستوى اهتمام متواضع (83%)، وهذا يشير إلى وجود إدراك واضح بهذا البعد من قبل العينة،

#### 4. بعد ضعف المسح البيئي

تم احتساب مؤشرات الاحصاء الوصفي لبعء ضعف المسح البيئي وظهرت النتائج حصول بعء ضعف المسح البيئي على وسط حسابي مقداره (4.20) وهو وسط حسابي منخفض قياساً بالوسط



الفرضي البالغ (3)، لان الدراسة الحالية اعتمدت مدرج ليكرت الخماسي، اما الانحراف المعياري لبعده ضعف المسح البيئي فبلغ (83%)، وهو مقدار مرتفع يدل على عدم تجانس اجابات المبحوثين وبمستوى اهتمام متواضع (84%)، وهذا يشير إلى وجود إدراك واضح بهذا البعد من قبل العينة.

الجدول (2) خلاصة الوصف الإحصائي لمتغير الانحدار المعرفي التنظيمي

ترتيب البعد	مستوى الاهتمام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
الاول	.846664	.88247	4.2333	الشيخوخة المعرفية المبكرة للمورد البشري
الثالث	.83533	.843284	4.17666	ضعف التماسك التنظيمي
الرابع	.8310	.835762	4.155	ضعف المناعة التنظيمية
الثاني	.8441328	.836108	4.206	ضعف المسح البيئي
	.8392817	.849406	4.19274	المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 26

#### المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

يختص هذا المبحث في اختبار فرضيات البحث من خلال الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية:

#### أولاً: اختبار فرضيات الارتباط

سيتم اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: يرتبط متغير تسويق المحتوى ارتباطاً معنوياً بمتغير الانحدار المعرفي التنظيمي على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة، واشتقت عنها الفرضيات الاتية:

1. يتبط بُعد الملائمة ارتباطاً معنوياً بمتغير الانحدار المعرفي التنظيمي.
2. يرتبط بُرعد المصادقية ارتباطاً معنوياً بمتغير الانحدار المعرفي التنظيمي.
3. يرتبط بُعد القيمة ارتباطاً معنوياً بمتغير الانحدار المعرفي التنظيمي.
4. يرتبط بُعد العاطفة ارتباطاً معنوياً بمتغير الانحدار المعرفي التنظيمي.
5. يرتبط بُعد الجاذبية ارتباطاً معنوياً بمتغير الانحدار المعرفي التنظيمي. وتم اختبار هذه من

خلال البرنامج الإحصائي (SPSS v.26) وكالاتي:

الجدول (3) اختبار علاقات الارتباط

مستوى المعنوية	الانحدار المعرفي التنظيمي	البعد/ المتغير الملائمة
0.020	.384**	



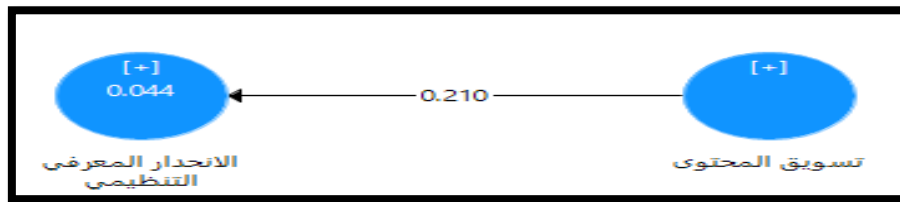
0.000	.430**	المصادقية
0.000	.642**	القيمة
0.000	.629**	العاطفة
0.000	.420**	الجاذبية
0.021	.310**	تسويق المحتوى
0.000	.520**	محو الامية التسويقية
0.004	.262**	الإفصاح عن الذات
0.005	.252**	الادراك
0.000	.345**	الوعي
0.005	.256**	التمييز

اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 26

تشير النتائج الواضحة في جدول (3) إلى المتغير المستقل (تسويق المحتوى) له علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بالمتغير التابع (الانحدار المعرفي التنظيمي) على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.310) وبدلالة معنوية (0.021)، وباعتماد هذه النتائج تقبل فرضيات الارتباط الرئيسية بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن ذلك، وبالأخذ بنتائج جدول (3) تقبل كل فرضيات الارتباط الفرعية، لأنها جاءت اقل من مستوى المعنوية (0.05).

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير المباشرة

فرضية التأثير المباشر: تؤثر تسويق المحتوى تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد الانحدار المعرفي التنظيمي على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة، ولكي يتم اختبار هذه الفرضية تم بناء نموذجاً هيكلياً لبيان مسار علاقة التأثير بين المتغيرين (تسويق المحتوى والانحدار المعرفي التنظيمي)، وتم استخراج النتائج بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (Smart PLS) وجاءت النتائج كما في الشكل (2)



الشكل (2) نموذج اختبار فرضية التأثير الأولى

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.3.3.2

يتبين من خلال النتائج الظاهرة في الشكل (2) بوجود تأثير معنوي عكسي للمتغير المستقل تسويق المحتوى في المتغير المعتمد الانحدار المعرفي التنظيمي بمقدار (0.210) وبحدود معنوية (0.017)، بمعنى ان متغير الانحدار المعرفي التنظيمي يقل بمقدار (21%) بزيادة متغير تسويق المحتوى وحدة واحدة. أيضاً ان متغير تسويق المحتوى يفسر (4.4%) من التغيرات التي تحصل



في متغير الانحدار المعرفي التنظيمي وهي قيمة معامل التفسير ( $R^2=0.044$ )، وعند اعتماد هذه النتائج يتم قبول فرضية التأثير الرئيسة الاولى التي مفادها (يؤثر تسويق المحتوى تأثيراً معنوياً في المتغير التابع الانحدار المعرفي التنظيمي على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة).

الجدول (4) نتائج فرضية التأثير الرئيسة الاولى

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	قيمة $R^2$	معامل التأثير $\beta$	مسار الفرضية
مقبولة	0.017	2.386	0.088	0.044	0.210	تسويق المحتوى < الانحدار المعرفي التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.3.3.2 اما الفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية التأثير الرئيسة الاولى والتي نصت على وجود تأثير معنوي لأبعاد تسويق المحتوى (الملائمة، المصادقية، القيمة، العاطفة، الجاذبية) في المتغير التابع الانحدار المعرفي التنظيمي،

1. تبين ان بُعد الملائمة يؤثر تأثيراً معنوياً في متغير الانحدار المعرفي التنظيمي، إذ جاءت قيمة معامل التأثير بينهما بمقدار (0.288)، وبمستوى معنوية (0.007)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة والمحددة (0.05)، ومعنى ذلك ان الانحدار المعرفي التنظيمي يقل في مراكز البيع الالكتروني بمقدار (28.8%) عندما يزداد بُعد الملائمة وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.

2. اتضح ان بُعد المصادقية الوصول يؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً في متغير الانحدار المعرفي التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0.266)، وبمستوى معنوية (0.022)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة (0.05)، ومعنى ذلك ان الانحدار المعرفي التنظيمي يقل في مراكز البيع الالكتروني بمقدار (26.6%) عندما يزداد بُعد المصادقية وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.

3. اتضح ان بُعد القيمة يؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً في متغير الانحدار المعرفي التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0.236)، وبمستوى معنوية (0.008)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة (0.05)، ومعنى ذلك ان الانحدار المعرفي التنظيمي يقل في مراكز البيع الالكتروني بمقدار (23.6%) عندما يزداد بُعد القيمة وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.



4. اتضح ان بُعد العاطفة لا يؤثر تأثيرا معنويا سلبيا في متغير الانحدار المعرفي التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0.099)، وبمستوى معنوية (0.453)، وهي أكبر من حدود المعنوية المقبولة (0.05)، وعلى اساس هذه المعطيات ترفض هذه الفرضية.
5. اتضح ان بُعد الجاذبية يؤثر تأثيرا معنويا سلبيا في متغير الانحدار المعرفي التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0.366)، وبمستوى معنوية (0.000)، وهي اقل من حدود المعنوية المقبولة (0.05)، ومعنى ذلك ان الانحدار المعرفي التنظيمي يقل في مراكز البيع الالكتروني بمقدار (36.6%) عندما يزداد بُعد الجاذبية وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية. فضلا عن ذلك ان أبعاد متغير تسويق المحتوى مجتمعة تقسر (27.7%) من مجمل التغيرات الحاصلة في متغير الانحدار المعرفي التنظيمي، اما النسبة المتبقية فهي راجعة لمتغيرات اخرى لم يتناولها نموذج اختبار الدراسة الحالية.

الجدول (5) نتائج اختبار الفرضيات التأثير الفرعية

مسار الفرضية	معامل التأثير $\beta$	قيمة $R^2$	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
الملائمة -> الانحدار المعرفي التنظيمي	0.288	0.277	0.073	3.087	0.007	مقبولة
المصادقية -> الانحدار المعرفي التنظيمي	0.266		0.092	2.862	0.022	مقبولة
القيمة -> الانحدار المعرفي التنظيمي	0.236		0.064	2.828	0.008	مقبولة
العاطفة -> الانحدار المعرفي التنظيمي	0.099		0.132	.751	0.453	مرفوضة
الجاذبية -> الانحدار المعرفي التنظيمي	0.366		0.066	5.529	0.000	مقبولة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.3.3.2

## المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

## 1. استنتاجات المتغير المستقل (التسويق بالمحتوى)

- الملاءمة: اتضح عن طريق التحليل الاحصائي بان هذا البعد ضمن سلوكيات العاملين في مراكز البيع الإلكتروني وعد بعد الملاءمة من اهم العناصر التي يمكن استثمارها في الحد من الانحدار



المعرفي التنظيمي وتوسعى المراكز الى تطابق مواصفات المنتج مع احتياجات الزبون عن طريق التسويق بالمحتوى.

• **المصدقية:** ركز افراد العينة على اهمية التحليل الخاص على مصداقية العلامة التجارية في الواقع الميداني والافتراضي للحد من الانحدار المعرفي التنظيمي

• **القيمة:** أكد افراد العينة على اهمية توفير المعلومات ذات قيمة عن منتجاتهم التي يبحث عنها الزبون لاتخاذ القرار الشرائي الملائم لتقليل حالات الشكاوى وخلق حالة من الاطمئنان النفسي للزبون..

• **العاطفة:** اتضح عن طريق اجابات العينة وجود برامج تسويقية هادفة لتعزيز الاستجابات العاطفية للزبون اتجاه منتجات مراكز البيع ويتم تفعيل الاستجابة العاطفية للزبون عن طريق منصات التواصل الاجتماعي لتعزيز جاذبية منتجات مراكز البيع.

• **الجاذبية:** اتضح ان هذا البعد لا يؤثر بشكل كبير على الانحدار المعرفي لباتظيمي في مراكز البيع الالكتروني واغلب المراكز لا تفعل مشاركة الزبون

## 2. استنتاجات المتغير المعتمد (الانحدار المعرفي)

• **الشيخوخة المعرفية المبكرة للمورد البشري:** اتضح من التحليل الاحصائي ان مراكز البيع الالكتروني تركز على تعزيز مقدراتها المعرفية الرقمية لسد فجوة الرقمنة التسويقية وتقليل الاجهاد الفكري لراس المال البشري بسبب الضغط الرقمي لرفع عتلة قدرات موظفيهم المعرفية.

• **ضعف التماسك التنظيمي:** اغلب مراكز البيع الإلكتروني تسعى لإيجاد طرق مبتكرة في تقوية اواصر التعاون والتماسك لأنه يقود الى تحقيق الرفاه التنظيمي.

• **ضعف المناعة التنظيمية:** اتضح من التحليل الاحصائي بان اغلب مراكز البيع الالكتروني تمتلك قوة دفاعية تنظيمية قادرة على مواجهة الازمات المعرفية التي تتعلق بتسويق المحتوى.

• **ضعف المسح البيئي:** اجابات افراد العينة ركزوا على اهمية اجراء مسح بيئي داخلي وخارجي للاستعداد لاستخدام المحتوى الملائم للزبون.

ثانياً: التوصيات

أ- التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (التسويق بالمحتوى)



- الملائمة: ضرورة تعزيز انشاء المحتوى الذي يكون عامل جذب للزبون الرقمي من خلال المنصات الملائمة.
  - المصدقية: على مراكز البيع ان تعمل نسعى دائما الى ان يكون التسويق بالمحتوى صادقا وغير متحيز ويتصف بالدقة والموضوعية لكسب ود الزبون والحد من الانحدار المعرفي.
  - القيمة: تعزيز استراتيجيات التسويق بالمحتوى التي تستخدمها مراكز البيع الالكترونية لتضيف قيمة معرفية للزبون عن منتجاتهم.
  - العاطفة: العمل على اثاره العواطف والمشاعر والمحفزات الرقمية لجذب انتباه الزبون.
  - الجاذبية: ضرورة السعي لإيجاد اليات الابتكار في المحتوى التسويقي ليكون فريد وفيه ابداع لغرض وصوله الى أكبر شريحة ممكنة من الزبائن.
- ب- التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (الانحدار المعرفي التنظيمي)
- الشيخوخة المعرفية المبكرة للمورد البشري: ضرورة تحديد التهديدات التي تشكل مصدر خطر على المعرفة التنظيمية والمورد البشري نتيجة التطور الرقمي.
  - ضعف التماسك التنظيمي: التركيز على التماسك التنظيمي مما يسهم في الحد من تسرب المعرفة ونقصانها في مراكز البيع الالكتروني.
  - ضعف المناعة التنظيمية المكتسبة والطبيعية: ضرورة امتلاك مراكز البيع مناعة قادرة على الوقاية من الاخطار وخصوصا نقص المعرفة التنظيمية الخاصة بالرقمنة..
  - ضعف المسح البيئي: ضرورة التركيز على التنبؤ بالأدوات والاستراتيجيات التسويقية التي تجذب الزبون.

#### المصادر العربية

1. أحمد، عبد الباري عبد المجيد. (2024). دور تسويق المحتوى في تحقيق النجاح التسويقي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات في مدينة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14(2).
2. الحكيم، ليث علي يوسف، والحمامي، زين محمد سعيد. (2024). قابليات الذكاء الاصطناعي وتأثيرها في تسويق المحتوى: دراسة تحليلية لأراء عينة من الزبائن والعاملين في شركة Nactalia الفرنسية في العراق. مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، 20(32).



3. الطائي، يوسف حجيم سلطان، وكشكول، حسين محمد علي. (2024). المنتجات الرقمية ودورها في الشبخوخة التنظيمية المبكرة: دراسة تطبيقية في مراكز البيع الإلكتروني. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 20(عدد خاص).
4. النصاروي، حامد عادل عباس. (2014). العلاقة بين الشبخوخة التنظيمية والسلوك اللاوظيفي بتوسط القيادة الشاملة: دراسة ميدانية في عدد من المصارف الخاصة العراقية بالمنطقة الوسطى (رسالة ماجستير). جامعة الكوفة.
5. عبد الله، محمد محمود. (2022). دور تسويق المحتوى في تحقيق إسعاد الزبون: دراسة تحليلية لأراء عينة من مستخدمي هاتف (آبل) لكليات مختارة من جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.
6. علاء الدين، ياسمين. (2021). دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل المنظمات: دراسة حالة لشركة أرامكو. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، (25). جامعة عين شمس.
7. رشيد، صالح عبد الرضا، والعطوي، عامر علي حسين، والسلطاني، علي عصام لطيف. (2020). توظيف قابليات إدارة الأزمة للحد من آثار الانحدار التنظيمي: الدور التفاعلي للقيادة التحويلية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. جامعة القادسية.
8. زينب، بورفيح، ووداد، ظافري. (2024). أهمية التسويق بالمحتوى في تعزيز الوعي بالعلامة التجارية: دراسة عينة من زبائن المركب السياحي المعدني البركة – قالمة (رسالة ماجستير). جامعة 8 ماي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

#### المصادر الأجنبية

1. Coleman, W., & Grant, W. (1988). The organizational cohesion and political access of business: A study of comprehensive associations. *European Journal of Political Research*, 16(5), 467–487.
2. Costa, C. R., Garcia, J. E., da Fonseca, M. J. S., & Teixeira, A. (2021, June). Data analysis in content marketing strategies. In 2021 16th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI) (pp. 1–6). IEEE.



3. DAHLES, H. E. I. D. I., & Stobbe, L. (2004). Managing cohesion in transnational organizations: An introduction. *Culture and Organization*, 10(4), 267–272.
4. Darvidou, K. (2024). Content marketing strategy and development. *Technium Business and Management*, 10, 55–67.
5. Egeland, I. (2017). Knowledge retention in organizations: A literature review and case study exploring how organizations can transfer and retain knowledge to mitigate knowledge loss when older employees retire (Master's thesis, University of Stavanger, Norway).
6. Gordon, T. J., & Glenn, J. C. (2009). Environmental scanning. *Futures research methodology—version*, 3(3).
7. Hoffman, S. (2022). Cognitive decline and the workplace. *Wake Forest Law Review*, 57, 115.
8. Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: Marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 269–293.
9. Hollebeek, L. D., & Macky, K. (2019). Digital content marketing's role in fostering consumer engagement, trust, and value: Framework, fundamental propositions, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45(1), 27–41.
10. Huda, I. U. H., Karsudjono, A. J., & Darmawan, R. D. (2024). Pengaruh content marketing dan lifestyle terhadap keputusan pembelian pada usaha kecil menengah di media sosial. *Al-Kalam: Jurnal Komunikasi, Bisnis Dan Manajemen*, 11(1), 69–81.
11. Hudomiet, P., Hurd, M. D., Rohwedder, S., & Willis, R. J. (2017). The effect of physical and cognitive decline at older ages on work and retirement:



Evidence from occupational job demands and job mismatch. Michigan Retirement Research Center Research Paper, (2017-372).

12. Ijomah, T. I., Idemudia, C., Eyo-Udo, N. L., & Anjorin, K. F. (2024). Innovative digital marketing strategies for SMEs: Driving competitive advantage and sustainable growth. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(7), 2173–2188.

13. Jacob, M. E., & Johnson, J. (2021). Conceptualising digital content marketing for greater consumer brand engagement.

14. Javani, V., & Jabbar Abdel-Milaji, Y. (2024). The role of social media attractive content and athlete popularity in driving fan loyalty for sports clubs. *Sports Business Journal*.

15. Lou, C., & Xie, Q. (2021). Something social, something entertaining? How digital content marketing augments consumer experience and brand loyalty. *International Journal of Advertising*, 40(3), 376–402.

16. Mico, S., Yudianto, R., & Febrian, M. A. (2024). Influence brand image and content marketing on the decision of choosing Lembah Dempo University. *Jurnal Manajemen Kompeten*, 7(1), 67–74.

17. Nugroho, A., & Wang, W. T. (2024). Credibility of YouTube product reviews and customers' product return intention: A product fit uncertainty perspective. *Information Technology & People*, 37(4), 1560–1586.

18. Parise, S., Cross, R., & Davenport, T. H. (2005). It's not what but who you know: How organizational network analysis can help address knowledge loss crises. *Lost Knowledge Roundtable, The Network Roundtable at the University of Virginia*.

19. Rahmayanti, S., & Dermawan, R. (2023). Pengaruh live streaming, content marketing, dan online customer review terhadap keputusan



pembelian pada TikTok Shop di Surabaya. SEIKO: Journal of Management & Business, 6(1), 337–344.

20. Salthouse, T. (2012). Consequences of age-related cognitive declines. Annual Review of Psychology, 63(1), 201–226.