



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The reality of knowledge retention practices:
An analytical study of the opinions of a sample of employees in the Iraqi
Ministry of Planning**

Linda Ameen Omer Al-Ameen*, Hatem Ali Abdullah Al-Hamadany

College of Administration and Economic, Tikrit university

Keywords:

Knowledge retention, knowledge retention practices.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 02 Jul. 2023

Accepted 10 Jul. 2023

Available online 30 Sep. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Linda Ameen Omer Al-Ameen

College of Administration and
Economic, Tikrit university



Abstract: The aim of the research is to explain the reality of knowledge retention practices in the Iraqi Ministry of Planning and what are the most adopted practices in the ministry this is in the light of addressing the research problem and answering the following question (what is the reality of knowledge retention practices in the Iraqi Ministry of Planning according to the realizations of the researched sample)?, The research relied on the analytical descriptive approach through the use of a questionnaire to collect and analyze data. The research population consisted of (951) male and female employees in the Iraqi Ministry of Planning. The research sample consisted of (239) male and female employees distributed over 13 departments in the Ministry of Iraqi planning. The results showed that the Iraqi Ministry of Planning possesses a set of practices to retain knowledge by activating the role of the Human Resources Department in supporting communications between the Ministry's employees and encouraging creative solutions, in addition to spreading the culture that encourages the sharing of knowledge among the Ministry's employees, The research recommended increasing reliance on some practices to retain knowledge, by building communities of employees to exchange experiences and transfer information among them, or by working on transferring some stories to new employees that enhance the position of the ministry and be a way to spread its message and values.

واقع ممارسات استبقاء المعرفة دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في وزارة التخطيط العراقية

حاتم علي عبدالله الحمداني

لندا أمين عمر الأمين

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت

المستخلص

هدف البحث إلى بيان واقع ممارسات استبقاء المعرفة في وزارة التخطيط العراقية وما هي الممارسات الأكثر اعتماداً في الوزارة وذلك في ضوء معالجة مشكلة البحث والاجابة عن السؤال الآتي: (ما هو واقع ممارسات استبقاء المعرفة في وزارة التخطيط العراقية بحسب ادراكات العينة المبحوثة)؟، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها، وقد تكون مجتمع البحث من (951) موظف وموظفة في وزارة التخطيط العراقية أما عينة البحث فقد تكونت من (239) موظف وموظفة موزعين على (13) دائرة في وزارة التخطيط العراقية. وقد بينت النتائج أن وزارة التخطيط العراقية تمتلك مجموعة من الممارسات لاستبقاء المعرفة من خلال تفعيل دور ادارة الموارد البشرية في دعم الاتصالات بين موظفي الوزارة وتشجيع الحلول الابداعية فضلاً عن نشر الثقافة التي تشجع على تشارك المعرفة بين موظفي الوزارة، وقد أوصى البحث بزيادة الاعتماد على بعض الممارسات لاستبقاء المعرفة وذلك عن طريق بناء مجتمعات من الموظفين لتبادل الخبرات وتناقل المعلومات فيما بينهم أو من خلال العمل على نقل بعض القصص إلى الموظفين الجدد التي تعزز من مكانة الوزارة وتكون سبباً في نشر رسالتها وقيمتها.

الكلمات المفتاحية: استبقاء المعرفة، ممارسات استبقاء المعرفة.

المقدمة

إن التغيرات التي باتت تعيشها منظمات اليوم جعلها أمام تحدي كبير وهو كيفية إدارة فرص النجاح لاغتنامها وكيفية التصدي للتهديدات والحد منها ؛ لذلك باتت تحتاج إلى مجموعة من الآليات التي تركز عليها في تحقيق أهدافها، ولأن النجاح في القرن الحادي والعشرين مقترن بالموارد اللاملموسة ولأن المعرفة هي أهم الموجودات الاستثمارية من جهة ولكنها معرضة للضياع والفقدان من جهة أخرى نتيجة أسباب عدة منها العجز، الاستقالة، التقاعد، دوران الموظفين وغيرها من الأسباب الكثيرة التي تعيشها جميع المنظمات، وهناك دراسات عدة أكدت على ضرورة الأخذ بهذه الأسباب منها دراسة (العبيدي، 2021) و (Haughton, 2021) و (Ramona, 2019) و (Azaki, 2022) لذا تبرز أهمية بحثنا بتناول مجموعة من الممارسات التي يؤدي اعتمادها إلى الحفاظ على الذاكرة التنظيمية والسماح بإعادة استخدام المعرفة متى دعت الحاجة لذلك حتى بعد خروج حاملها ومغادرة العمل في منظمته، وقد كان مبرر اختيار وزارة التخطيط العراقية كميدان دراسي بسبب طبيعة عمل الوزارة المعتمد بشكل أساسي على ما يحمله موظفيها من الخبرات المتركمة، وتحقيقاً لأهداف البحث فقد تكون البحث من أربعة مباحث فالمبحث الأول يتعلق بالاطار المنهجي، في حين إن المبحث الثاني يتعلق بالاطار النظري لممارسات استبقاء المعرفة، أما المبحث الثالث فيتعلق بالاطار العملي واخيراً المبحث الرابع يعرض الاستنتاجات والتوصيات.

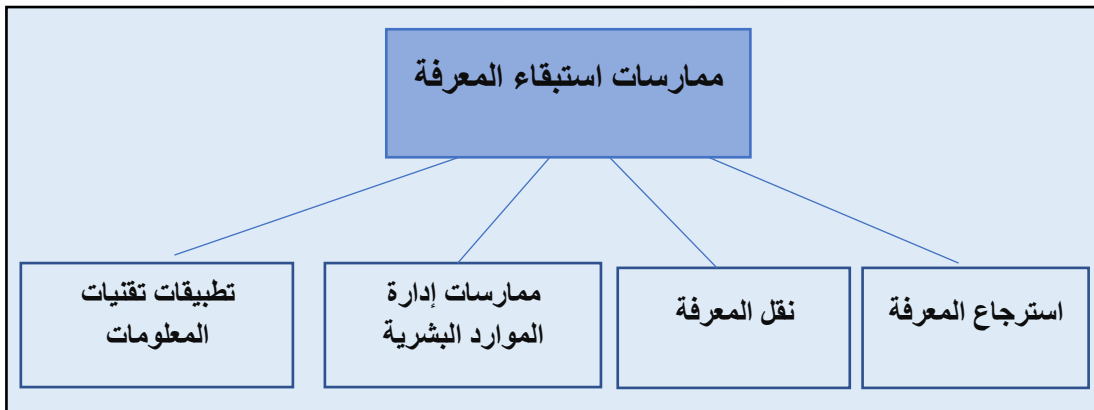
المبحث الأول: الإطار المنهجي

أولاً. مشكلة البحث: إن النجاح والبقاء الذي تبحث عنه وتتطلع له المنظمات في الوقت الحالي صار يتوقف على ما يحمله موظفيها من معرفة في أذهانهم، وانطلاقاً من النظرية القائمة على الموارد تعد المعرفة اليوم هي أهم الموجودات الاستثمارية ويعتبر حاملوها هم أساس تفرد وتميز هذه المنظمة أو تلك، وبما أن هذه المعرفة معرضة للفقدان والضياع عن طريق التغيرات الوظيفية أو الديموغرافية التي تعيشها جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها عن طريق الاستقالة، التقاعد، المرض والعجز وغيرها من الأسباب فصار لزماً على كل منظمة أن تحافظ على ديمومة ذاكرتها التنظيمية ليتسنى لها متابعة فرص النجاح والاستمرار في إدارة عجلة الابتكار والابداع وهنا يتحدد سؤال بحثنا بالقول:- (ما هو واقع ممارسات استبقاء المعرفة في وزارة التخطيط العراقية بحسب ادراكات العينة المبحوثة)؟.

ثانياً. أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث بتناول المعرفة بعدّها أساس التميز والقيمة للمنظمات لذلك يجب ادارتها بالشكل الذي يسمح للمنظمات بمتابعة فرص النجاح والتميز لأي تهديد أو مشكلات تنظيمية قد تعترض طريق الوصول إلى الغايات المنشودة لذلك جاء بحثنا لتسليط الضوء على مجموعة من الآليات أو الممارسات لاستبقاء المعرفة والتي يُمكن الاعتماد عليها من استدامة ذاكرة المنظمات والحفاظ على المعرفة من الضياع أو الفقدان غير الهادف وهذا ما ينعكس ايجاباً على الميدان المبحوث من خلال التقليل من المخاطر والآثار السلبية التي قد تلحق بالوزارة فيما لو غادر حاملي المعرفة بشكل طوعي أو غير طوعي.

ثالثاً. هدف البحث: يهدف بحثنا إلى التعرف على واقع ممارسات استبقاء المعرفة في وزارة التخطيط العراقية.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث: تتطلب معالجة مشكلة البحث في ضوء الجانب النظري والمضامين الميدانية تصميم مخطط فرضي، كما في الشكل رقم (1).



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضية البحث: لغرض معالجة مشكلة البحث وبناءً على هدفها فقد تم صياغة الفرضية الآتية: (تتوافر لدى وزارة التخطيط العراقية ممارسات لاستبقاء المعرفة بحسب ادراكات العينة المبحوثة).

سادساً. منهجية البحث

1. **منهج البحث:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الانتقال من الكل إلى الجزء من خلال جمع قدر كبير من الأدب النظري عن ممارسات استبقاء المعرفة ومن ثم الانتقال إلى الميدان المبحوث (وزارة التخطيط العراقية) لجمع البيانات وتحليلها والخروج بمجموعة من النتائج.
2. **مجتمع البحث وعينته:** تمثل مجتمع البحث بجميع موظفي وزارة التخطيط العراقية والبالغ عددهم 951 موظف/ة، أما عينة البحث فقد بلغت 239 موظف/ة موزعين على 13 دائرة في الوزارة وقد تم اختيار حجم العينة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) للعينات.
3. **أداة جمع البيانات:** تم الاعتماد في الجانب النظري على المصادر العربية والانكليزية من الكتب والرسائل والأطاريح والبحوث المنشورة ذات العلاقة بموضوع البحث، أما في الجانب العملي فقد تم الاعتماد على الاستبانة كما في الملحق رقم (1).

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً. مفهوم استبقاء المعرفة: يقول الفيلسوف جابر بن حيان: "إن المعرفة اشمل من العلم وان العلم يمثل العمود الفقري للمعرفة وإن توافر العلم لا يعني بالضرورة توافر المعرفة" (ابو عزام، 2021: 7)، وبما أن المعرفة هي أهم موارد المنظمات لتكون قادرة على المنافسة وخلق مزايا فريدة، بدأت المنظمات تسلك الطريق المعرفي لإنشاء المعرفة واستخدامها وإعادة استخدامها من أجل الاستجابة للتغيرات في البيئة التنافسية (Omidvar, 2022: 71)، لذلك تعد إدارة المعرفة حالياً أحد أهم العوامل التي تحدد مكانة المنظمة، إلا أن ذلك لا ينطوي فقط على الاستخدام الماهر للموارد المتاحة ولكن أيضاً الحصول على تأثير التآزر أي من أجل إدارة المعرفة يجب أن يكون لدى المنظمة ليس فقط موارد المعرفة ولكن أيضاً هيكل محدد للإدارة بمساعدة أدوات تكنولوجيا المعلومات وأدوات تنظيمية أخرى (Cupiał, 2018: 6).

ويعد استبقاء المعرفة بشكل عام جزءاً مهماً من ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات، إذ يتعلق الاستبقاء بالتأكد من أن المنظمة لا تفقد المعرفة التي يحتفظ بها عمال المعرفة الذين يغادرون المنظمة، لذا يجب إنشاء نظام ثنائي الاتجاه لالتقاط المعرفة حيث لا تنتقل المعرفة فقط من الموظف ذو الخبرة إلى الموظف المبتدئ، ولكن أيضاً العكس فإذا لم يتم استبقاء المعرفة فلن تتمكن المنظمات من التعلم من التجربة وسيتعين عليها إدارة عجلة العمل كل مرة كأول مرة (Adobor et al., 2019: 676)، وتشمل المعرفة المحتفظ بها حسب رأي (Jayawickrama et al., 2019: 1034) المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، بما في ذلك الوثائق المكتوبة والمعلومات المنظمة المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة البشرية المقننة المخزنة في أنظمة الخبراء والإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة حيث إن قدرة المنظمة تعتمد على المعرفة التي تستبقها للابتكار وتوليد المعرفة الجديدة. ويوضح الجدول رقم (1) تعريفات استبقاء المعرفة وفقاً لوجهات نظر الكتاب والباحثين:

ت	المصدر	التعريف
1.	Ramona, 2019: 232-233	المجال الذي يركز على استبقاء موجودات المعرفة المهمة في حالة مغادرة صاحب المعرفة من خلال التعرف على البيانات الأساسية والتي تؤثر على أداء المنظمة.

ت	المصدر	التعريف
2.	Ensslin et al., 2020: 987	استخراج المعرفة الضمنية وتخزينها في الذاكرة التنظيمية بحيث يمكن أن تكون صريحة للآخرين واستخدامها لاحقاً لتقليل خسارة المعرفة الهامة.
3.	Rashid et al., 2020: 3	وسيلة لتضمين وتمكين المعرفة داخل المنظمة وعامل حاسم للأداء المستدام من خلال إدخال تقنيات وممارسات استباقية لنقل المعرفة بشكل مستمر.
4.	Haughton, 2021: 40	طريقة عملية المنحى وقائمة على أساس معالجة تهديد ضياع المعرفة.
5.	Azaki, 2022: 1305	عملية تحديد المعرفة المحددة من ذهن عامل المعرفة والتقاطها وتخزينها لاستخدامها حتى في حالة عدم توفر هذا العامل.

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على المصادر الوارد من متن الجدول.
واعتماداً على ما تقدم أعلاه تُعرف عملية استبقاء المعرفة بأنها استمرارية وبقاء المعرفة في المنظمة من خلال التقاطها وتخزينها وإعادة استخدامها حتى في حال مغادرة حامليها المعرفة مما يعزز ويحافظ على الذاكرة التنظيمية اللازمة لأداء الأعمال.

ثانياً. أهمية استبقاء المعرفة: وتتجلى أهمية استبقاء المعرفة داخل المنظمة في ثلاث اتجاهات هي:
(Gaghman, 2019: 18)

1. تطوير مهارات وقدرات الموظفين.
 2. تقليل وقت المعالجة والتفسير.
 3. ضمان المزيد من الدقة والكفاءة لاتخاذ قرارات أفضل.
- ثالثاً. ممارسات استبقاء المعرفة:** يؤثر خروج الموظفين المطلعين لأسباب عدة من المنظمة على زملائهم في عدم استخدام النظام بشكل فاعل، وهذا ما يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المنظمة أو فاعليتها أو إنتاجيتها أو قدرتها على الابتكار، إذ يعتمد نجاح المنظمة بشكل أساسي على الاستفادة من المعرفة المتاحة، إذ تشير جودة المعرفة إلى جودة المعلومات وجودة النظام وجودة الخدمة لذلك لا بد من اعتماد ممارسات معينة لاستبقاء المعرفة وهي كالاتي: (العبيدي، 2021: 78-90).
1. **استرجاع المعرفة:** تشير ممارسة الاسترجاع إلى عملية تعزيز المعرفة السابقة من خلال استدعاء المعلومات ذات الصلة بشكل نشط، وهذه الممارسة أكثر فاعلية في تسهيل التعلم القوي إذ يؤدي استرجاع المعلومات من الذاكرة إلى زيادة احتمالية تذكر المعلومات لاحقاً كما أن الاستخدام الاستراتيجي للاسترجاع يستخدم لتقوية الذاكرة التنظيمية (Davis et al., 2018: 21). وتشير ممارسة استرجاع المعرفة إلى العملية التي من خلالها يقوم الموظف الذي يحتاج إلى المعرفة بتحديد موقعها والوصول إلى تلك المعرفة واستخدامها لتحقيق أهداف المنظمة (Edeh et al., 2022: 2).
- وتتضمن ممارسة استرجاع المعرفة الممارسات الفرعية الآتية: (العبيدي، 2021: 81-82)
- أ. الاستفادة من المتقاعدين: ليس كل الموظفون المتقاعدين مهمين للمنظمة، ولكن الأشخاص الذين لديهم رؤية عميقة لموضوع معين ولديهم معرفة متخصصة يوفرون أقوى أساس لخلق القيمة (Sumbal et al., 2017: 911). إذ إن قدرة المنظمة على استبقاء معرفة الموظفين المطلعين هي

عنصر حاسم في تحديد نجاحها الحالي والمستقبلي ونظراً لأن التقاعد حقيقة تواجهها جميع المنظمات فمن المهم أن تحتفظ المنظمات بالمعرفة التي يمتلكوها أو تلتقطها قبل مغادرتهم وهذا يمكن عدّه حلاً لاستبقاء المعرفة (Makhubela, 2018: 2).

ب. إعادة توليد المعرفة: إن المنظمات التي تعتمد على موجوداتها المعرفية بدلاً من موجوداتها المادية تكون أكثر استدامة في المستقبل، حيث قبلت المعرفة كمورد استراتيجي مهم لكفاءة المنظمة واستقرارها، لذا يجب إعطاء الأولوية لأنظمة إنشاء وتخزين ونقل وتوظيف المعرفة (Ncoyini, 2020: 1). ويمكن وصف إعادة توليد المعرفة بأنها عملية نظامية وديناميكية مستمرة تظهر وتتكرر بمرور الوقت إذ يعد تدوين وتحويل المعرفة الضمنية عامل لخلق معرفة جديدة حيث أن المعرفة الضمنية أمر بالغ الأهمية لإنشاء وتنفيذ واستبقاء المعرفة فالمعرفة الضمنية والصريحة لهما طبيعة تكملية لتمكين عملية تعميم المعرفة المتولدة من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي (Chen, 2022: 19-22).

ج. الاستعانة بمصادر خارجية: يمكن للمنظمات اكتساب المعرفة من الجهات الفاعلة الخارجية للتكامل مع المعرفة التي تم تطويرها داخلياً والتي يمتلكها موظفو المنظمة ودمجها معاً لتحسين العمليات والمنتجات (Papa et al., 2020: 590). ويتم اللجوء إلى المصادر الخارجية عندما تقرر المنظمة تحسين النفقات وزيادة مقدرتها التنافسية فبالنظر إلى تعدد بعض المهام لجهات متخصصة مع تركيزها على مهامها الأساسية ذات القيمة العالية وينعكس تأثير هذه الممارسة على المعرفة الصريحة لأنها تتعلق بإجراءات قياسية يمكن نقلها على عكس المعرفة الضمنية الخاصة بالمهام المعقدة التي قد يصعب على المصادر الخارجية ادائها (Nujen et al., 2018: 677-679).

وبناءً على ما تقدم يرى الباحثان إن استرجاع المعرفة هو استدعاء المعلومات والمعرفة المطلوبة عن طريق تحديد موقعها والوصول لها لالتقاطها وربطها في ذاكرة المنظمة المعرفية في شكل وثائق مكتوبة أو بيانات إلكترونية.

2. **نقل المعرفة:** تشير عملية نقل المعرفة إلى نقل المعلومات من خلال وسائل شخصية مباشرة وجها لوجه على سبيل المثال سرد القصص وكذلك من خلال الوسائل التي تسهلها تكنولوجيا المعلومات مثل البريد الإلكتروني أو عملية منظمة مخطط لها مثل التدريب (Ahmad, 2019: 207-208). وتعد ممارسات تبادل المعرفة أمراً حيوياً لتعبئة تدفق المعرفة داخل المنظمة وهو مقدمة أساسية لخلق المعرفة والتعلم التنظيمي الشامل (Ali et al., 2018: 457). ويتم نقل المعرفة وفق الممارسات الآتية (Gaghman, 2019: 23-24):

أ. التدريب وبرامج الإرشاد:- يعد التدريب مهماً جداً للموظفين لأنه يساعدهم على تطوير المهارات الحاسمة التي تعد مهمة لتطوير حياتهم المهنية، ولأجل تقليل تأثير فقدان المعرفة، تستخدم المنظمات خطط تدريب محددة جيداً، بما في ذلك الدورات التدريبية المنتظمة التي يجريها متخصصون في التدريب و تنظيم البرامج التعليمية وورش العمل والمهام القصيرة التي يقوم بها الخبراء وكبار الموظفين بهدف نقل المعرفة الضمنية واستبقائها داخل المنظمة (Arham et al., 2021: 86) أما برامج الإرشاد فهي مشاركة الموظفون المتمرسون معرفتهم مع المهنين الناشئين حيث يقدمون المشورة عندما يواجه زملائهم تحديات في مكان العمل ويعتمد نجاح هذه البرامج بشكل كبير على كلا الطرفين أي قدرة الموظفين ذوي الخبرة على مشاركة المعرفة واستعداد المبتدئين لطلب وتلقي النصائح والاستشارات (Bulitia et al., 2018: 161).

ب. المراجعة بعد العمل:- تعد مراجعة ما بعد العمل طريقة فاعلة لتقييم نجاح وفشل المهام، والتعلم من الأخطاء فضلاً عن مشاركة المعرفة، إذ إن العمل في بيئة متغيرة قد يُفقد فرصة التعلم لأنه لا يوجد وقت للموظفين لمراجعة ما أنجزوه والتقاط معرفة جديدة؛ لذلك صار لزاماً اعتماد هذه الممارسة لتحسين التعلم الجماعي وخلق معرفة جديدة ومشاركتها مع بقية أعضاء الفريق مما يزيد من احتمالية استبقاء المعرفة (Shokouhi, 2022: 21) ويؤكد (Lauk, 2019: 11-12) إن هذه الممارسة تعد أنشطة مشتركة يشارك فيها العديد من الموظفين في تفاعلات لخدمة غرضاً تسهيليّاً لمجموعة متنوعة من العمليات داخل المنظمة، على سبيل المثال تبادل المعلومات، وتقاسم الأهداف، واتخاذ القرار، وتحديد القضايا. العصف الذهني.

ج. سرد القصص: رواية القصص هي أفضل طريقة لنقل المعرفة الضمنية وتتم بطريقة غير رسمية للتحدث عن ما يخص المنظمة فقد يكون السرد القصصي مبني على أسس واقعية حدثت بالفعل للتعبير عن ثقافة المنظمة وتاريخها وانجازاتها، أو قد تكون أحداث خيالية لتعزيز ممارسة مرغوبة (Castaneda, 2021: 676)، وبما إن أفضل طريقة لتحويل المعلومات إلى معرفة هي من خلال الفاعلين الاجتماعيين والتفاعل بينهم، فقد تم تحديد سرد القصص كألية مناسبة لنقل المعرفة الضمنية ومن أهم خصائص القصص أنها لا تنتقل المعلومات فحسب، بل تنتقل المعنى والمعرفة أيضاً (Sakellariou et al., 2017: 360).

د. مجتمعات الممارسة: وتعرف بأنها مجموعات من الأشخاص التي تتشكل حول مصلحة معرفية مشتركة والذين يعمقون معرفتهم وخبراتهم في هذا المجال من خلال التفاعل على أساس مستمر والميزة الأكبر لمجتمعات الممارسة هذه هي مناخ الثقة الذي يقلل من آثار احتكار المعرفة (Brătianu, 2019: 363). وتعد مجتمعات الممارسة منصة لتشارك المعلومات والقضايا ومناقشة ما يواجهه المجموعة من مواقف للإيجاد حلول لها، ورغم أن فائدة هذه المجتمعات لجميع أعضائها إلا أنها توجه تركيزها على موظفين محددين لإثراء معرفتهم وخبرتهم عن طريق الأكثر خبرة منهم لذا يجب أن يتم تنفيذها من قبل الإدارة ومنحها بريق رسمي ووفق جداول زمنية محددة وان تكون متعددة التخصصات (Lee, 2022: 15).

وهنا يرى الباحثان إن نقل المعرفة تشير إلى تبادل وتشارك المعرفة الضمنية والصريحة بين من يمتلكها ومن يحتاج إليها أما وجهاً لوجه مثل سرد القصص أو بوسائل أخرى تسهلها تكنولوجيا المعلومات مثل مجتمعات الممارسة أو بطريقة منظمة مثل البرامج التدريبية والندوات.

3. ممارسات إدارة الموارد البشرية: تعرف بأنها استخدام منهجي لأنشطة ذوي المستويات العالية من رأس المال البشري وتطويرهم واستبقائهم وبما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة (Davoine et al., 2018: 145). لكن التحدي الذي يواجه الموارد البشرية حالياً هو معالجة قضية فقدان المعرفة إذ إن الموظفين قد يتركون العمل في المنظمات لأسباب عدة مثل تحسين المسار الوظيفي، رواتب غير مجزية، عدم الاعتراف، الاستقالة، والتقاعد وبسبب هذه العوامل يجب تنفيذ استراتيجيات استبقاء المعرفة أو دمجها في المنظمة من البداية لأن المنظمات لن تعرف متى سيغادر شخص ما أو يتقاعد مبكراً لذلك فإن المنظمات ذات التفكير المستقبلي التي تعاني بالفعل من نقص في المهارات وفقدان المعرفة تتعامل مع المشكلة من منظور الموارد البشرية من خلال التركيز على اختبار التوظيف الجديد والإبداعي والتدريب وتطوير موظفيها (Makhubela, 2018: 3). وتضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية الأبعاد الفرعية الآتية: (Vu, 2020: 7-8)

- أ. تخطيط التعاقب والتطوير المهني: هو حدث يواجه جميع المنظمات فيعرف على أنه نقل العمل من الموظف الذي يرغب في التقاعد أو ترك العمل لأسباب مختلفة، إذ إن الهدف الرئيسي لتخطيط التعاقب هو ضمان احتفاظ المنظمة بمناصب إدارية رئيسية وموظفين مهرة ومعرفة ضمنية داخلها (Arham et al., 2021: 86). إن تخطيط التعاقب طريقة مناسبة لضمان أن معدل الدوران لن يلحق الضرر بالمنظمات فهو يساعد في توفير التكلفة والوقت لتوظيف واختيار الموظفين وتوليد مجموعة متنوعة من الخبراء اللامعين داخل المنظمة فيعرف تخطيط التعاقب أنه الاستراتيجية التي تنفذها المنظمات للتوقع والاستعداد للاحتياجات الإدارية والمهارية المستقبلية ويتم ذلك عن طريق تحديد المرشحين المحتملين، وتحسين مهاراتهم ومقدراتهم الإدارية ومن ثم اختيار المرشح الأنسب (Obeid, 2022: 7) أما فيما يتعلق بالتطوير المهني فيشير إلى جهود المنظمة لدعم التطوير المهني لموظفيها ويعد من العوامل التي تؤثر بشكل كبير على قدرتهم ومعرفتهم والاحتفاظ بها كونه يضع ويرسم خارطة الطريق من أجل بناء القدرات التي يجب أن تنتقل من جيل إلى آخر ويعد التطوير المهني في طليعة الأسباب التي تدفع الموظف إلى ترك أو البقاء في المنظمة (صفراي، 2018: 62).
- ب. ثقافة استبقاء المعرفة: تلعب ثقافة استبقاء المعرفة دور فاعل في تحفيز التفاعل الاجتماعي بما في ذلك تبادل المعرفة بين موظفي المنظمة، وهذا يخلق أساساً مشتركاً للحاجة إلى التعاون (Sa'adah, 2022: 114)، أن الثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات والمبادئ الجماعية لأعضاء المنظمة فتشمل رؤية المنظمة وقيمتها ومعاييرها وأنظمتها ورموزها واللغة والافتراضات والمعتقدات والعادات وتؤثر ثقافة المنظمة بشكل مباشر على الاحتفاظ بالطاقت الأكاديمي وتعمل على ربط الافراد مع بعضهم البعض (Vu, 2020: 7-8).
- ج. تقييم قاعدة المهارات والمعرفة: نظراً لأن الموظفين بات ينظر إليهم على أنهم أحد الموجودات الأكثر قيمة التي يمكن أن تقود المنظمة إلى النجاح فهذا يعني أن فقدان الموظفين المهرة هو ضياع ذاكرة المنظمة التنافسية لذا يجب أن يكون التخطيط للأهداف موجهاً نحو استبقاء الموظفين ذوو الأداء العالي واستخدام مهاراتهم للحفاظ على مستوى عال من الإنتاجية (Dirani et al., 2020: 384). وبما إن المهارات الادارية والمهنية للموظفين والقادة هي انعكاس لمعرفتهم وإن معرفتهم تترجم من خلال أداء أدوارهم بمهارة فأن من مسؤوليات ادارة الموارد البشرية القيام بجرد المهارات الحالية وتحديد الاحتياجات المستقبلية لغرض تحديد الفجوات التي يمكن أن تظهر مستقبلاً في مجال المعرفة وحتى لا تكون المنظمة في خطر فقدان معرفتها نتيجة عدم امتلاك صورة كاملة عن المهارات والقدرات الحالية لذلك ليس من الخطأ القول إن الموظفين هم موجود يجب الحفاظ عليه لأنه سيكون له تأثير مباشر على رفاهية المنظمة (Sumanto et al., 2021: 19-21).
- د. استبقاء الموظفين القدماء:- هناك خطر كبير يتمثل في فقدان قدر هائل من المعرفة الهامة التي تراكمت من قبل الجيل الأول من الخبراء إذ لا ينصب التركيز على العمليات المتعلقة بالمعرفة ولكن على الأشخاص الذين لديهم معرفة واسعة تم اكتسابها بمرور الوقت من خلال الخبرة العملية (Agbalalah et al., 2020: 65-66)، حيث تُفقد المهارات والمعرفة وعلاقات العمل التي لا غنى عنها عندما يترك الموظفون الموهوبون المنظمة ويتضمن استبقاء الموظفين القدماء استخدام سياسات وممارسات مختلفة لإبقاء الموظفين في المنظمة لفترة أطول لذلك تحتاج المنظمة إلى فهم ما يحفزهم على أن يكونوا مخلصين ومنتجين (Vu, 2020: 8).

لذا يرى الباحثان إن ممارسات ادارة الموارد البشرية هي مجموعة من الاجراءات والطرق التي تعتمد على ادارة الموارد البشرية في المنظمة التي تهدف الى تقييم وتشخيص وتحديد ذوي المهارات العالية وتوجيه معرفتهم بما يخدم أهداف المنظمة فضلاً عن تشجيعهم لمشاركة ما يمتلكونه من معرفة مع الموظفين المبتدئين لسد الفجوة المعرفية.

4. **تطبيقات تقنيات المعلومات:** أصبحت المشكلات التنظيمية أكثر تعقيداً بسبب تدفق البيانات من مصادر مختلفة؛ وهذا ما يدفع باتجاه تبني التطبيقات الرقمية لاستبقاء المعرفة من خلال استخدام تقنيات لتحسين المعرفة وتحليلها وتنظيمها وصيانتها وتوزيعها ومشاركتها من الصيغ الضمنية إلى الصريحة (Gupta et al., 2022: 2-3). إذ تستخدم المنظمات أدوات وتقنيات عدة للاستفادة من المعرفة من مجموعة كبيرة ومتغيرة من الموظفين وتنسيق مساهماتهم في مخرجات قيمة حيث يتم العمل على تحويل المستخدمين الذين هم مجرد باحثين عن المعلومات إلى مساهمين نشطين ليحلوا محل هؤلاء الذين قد يغادرون المنظمة لأسباب عدة (Aaltonen, 2020: 3). وتعرف تطبيقات تقنيات المعلومات بأنها مجموعة منظمة من التقنيات البناءة التي تضمن وصول الموظفين إلى مصادر المعلومات والمعرفة وتواصلهم وتعاونهم الفاعل لتبادل المعرفة من أجل استبقائها في الذاكرة التنظيمية (الجبوري، 2022: 135). وتتضمن ممارسات تقنيات المعلومات الأبعاد الفرعية الآتية: (العبيدي، 2021: 88-90)

أ. ربط الأكثر خبرة بالأقل خبرة:- الخبراء هم موظفون يتمتعون بالمعرفة والخبرة في تطبيق هذه المعرفة على مجموعة متنوعة من المشكلات والذين من المحتمل أن يتركوا وحدة عملهم أو منظماتهم أو يعاد تعيينهم (Levallet, 2019: 176-177)، ويمكن تصور استبقاء المعرفة عن طريق ربط الموظفين بالخبراء على أنها سلوك تطوعي يوفر خيار استخدام المعرفة المشتركة (Anbary, 2017: 18-19) إذ إن مشاركة معرفة الموظفين الخبراء مع زملائهم الأقل خبرة أمراً مثيراً للاهتمام ليس فقط لأنه ضروري لاستبقاء المعرفة التنظيمية لكن أيضاً لتبقى المنظمة على قيد النجاح والتقدم (Fasbender, 2021: 127).

ب. تسريع التعلم: يعد استبقاء المعرفة جزءاً لا يتجزأ من التعلم الآن؛ حيث لا يمكن استخدام المعرفة عند الحاجة ما لم يتم استبقائها وبالتالي لا يمكن التفكير في عملية الاستبقاء بشكل منفصل عن عملية التعلم (Koşar, 2018: 209)، فمثل هذا التعلم يسمح للمنظمة بالنمو وتصبح قادرة على إحداث تغييرات من خلال جعل الموظفين أكثر مرونة ودعم رضاهم عن العمل، مما يعني مساعدة الموظفين على بناء قدراتهم التعليمية لمعالجة وحل المشكلات المختلفة التي تواجه أنشطة المنظمة (Saffar, 2020: 81).

ج. التقاط المعرفة: لأجل التقاط المعرفة لابد أولاً من تحديد أنواع ومواقع المعرفة الجديدة التي سيتم التعامل معها إذ يعد وصف المعرفة وتخزينها الخطوة التالية التي تتضمن تصنيف المعرفة وهيكلتها وإدراج شروط إعادة الاستخدام لذا ينبغي تحديد المعرفة والقدرات الاستراتيجية المطلوبة من أجل التقاطها لضمان تحقيق ميزة تنافسية نتيجة التراكم المعرفي الذي يعتبر أساس التميز وبوابة الابتكار لجميع المنظمات (Shokouhi, 2022: 25).

د. رسم خارطة معرفة الأفراد:- عملية مسح وتقييم وربط المعلومات والمعرفة والمقدرات التي يمتلكها الموظفون داخل المنظمة إذ إن خرائط المعرفة تستخدم لإدارة المعرفة في المنظمة من أجل الاستفادة من المعرفة الضمنية للخبراء ومشاركتها إذ يوفر رسم خرائط المعرفة طرقاً وإجراءات شاملة

ومعلومات مهمة (Ansari et al., 2023: 40)، فمن الضروري تطوير ونشر مناهج متقدمة قائمة على الويب لتسهيل الاستخدام المرغوب من خلال غرلة كميات هائلة من المعلومات وتوفير صور شاملة للمعرفة الكاملة وبالتالي يلعب تخطيط المعرفة دوراً مهماً في تبادل المعلومات لتحقيق هدف التعاون (Anthony, 2021:763).

وبالتالي يرى الباحثان إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة من الأنظمة والتقنيات التي تساعد الموظفين على الوصول إلى المعرفة التي يحتاجون إليها في أداء الأعمال أو تسهل عملية تبادل المعرفة بين من يمتلكها ومن يفتقر إليها.

المبحث الثالث: الإطار العملي

إن التوصل إلى نتائج احصائية دقيقة يتطلب التأكد من موثوقية المقياس المعد لقياس متغيرات البحث، لذلك قمنا بإجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لغرض التوصل إلى معالجة منهجية علمية لبحثنا وذلك وفق الخطوات الآتية:

أولاً. تفاصيل الاستبانة الموزعة والمسترجعة: لغرض تحقيق متطلبات البحث فقد قامت الباحثة بتوزيع (274) استبانة وزعت بصورة مباشرة للمدة (من 2023/2/21 لغاية 2023/2/27) على عينة من موظفي وزارة التخطيط العراقية، وعلى النحو الموضح في الجدول رقم (15) الجدول (2): طريقة توزيع الاستبانة على وزارة التخطيط العراقية

الموزعة	المفقودة	المسترجعة	الغير صالح للتحليل	الصالح للتحليل
274	6	268	29	239
النسبة المئوية	2%	97%	10%	89%

المصدر: من اعداد الباحثان.

ثانياً. التحليل العاملي الاستكشافي: إن التحليل العاملي الاستكشافي يكون الغرض منه اكتشاف العوامل التي تصنف وتنتمي لها المتغيرات (نامق، 2013: 100). ولغرض معرفة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومدى ملائمة حجم العينة لأجل القيام بالتحليل العاملي للبيانات قامت الباحثة بإجراء تحليل (KMO) لـ (Kaiser-Mayer-Olkan)، ويوضح الجدول رقم (3) أن قيمة هذا الاختبار جاءت (0.946) وهي اكبر من (0.50) مما يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي نحصل عليها من التحليل العاملي، فضلاً عن كفاية حجم العينة، وكذلك إن قيمة دلالة كاي تربيع لاختبار باريتليت هي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن حجم العينة مناسب ومصفوفة الارتباط مختلفة عن الوحدة ويؤكد على وجود علاقة دالة احصائية، وبذلك يمكننا إجراء التحليل العاملي.

الجدول (3): قيمة (KMO) و (Bartlett's) لمتغيرات البحث

المتغير	قيمة KMO	اختبار Bartlett's	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ممارسات استبقاء المعرفة	0.946	3679.894	120	0.000

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS Version 23).

وحتى يتم التحقق من نسبة التباين الكلي والجذر الكامن الكلي والتي تعد الشرط الثاني من شروط التحليل العاملي الاستكشافي يتم الاعتماد على طريقة مصفوفة المكونات يوضحها الجدول رقم (4):

الجدول (4): التباين المفسر والجذر الكامن لمتغيرات البحث

المتغير	التباين الكلي المفسر	الجذر الكامن الكلي	عدد العوامل المستخلصة	الجذر الكامن لكل عامل	التباين المفسر لكل عامل
ممارسات استبقاء المعرفة	80.849	12.936	4	10.071	62.946
				1.379	8.617
				0.812	5.074
				0.674	4.212

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS Version 23).

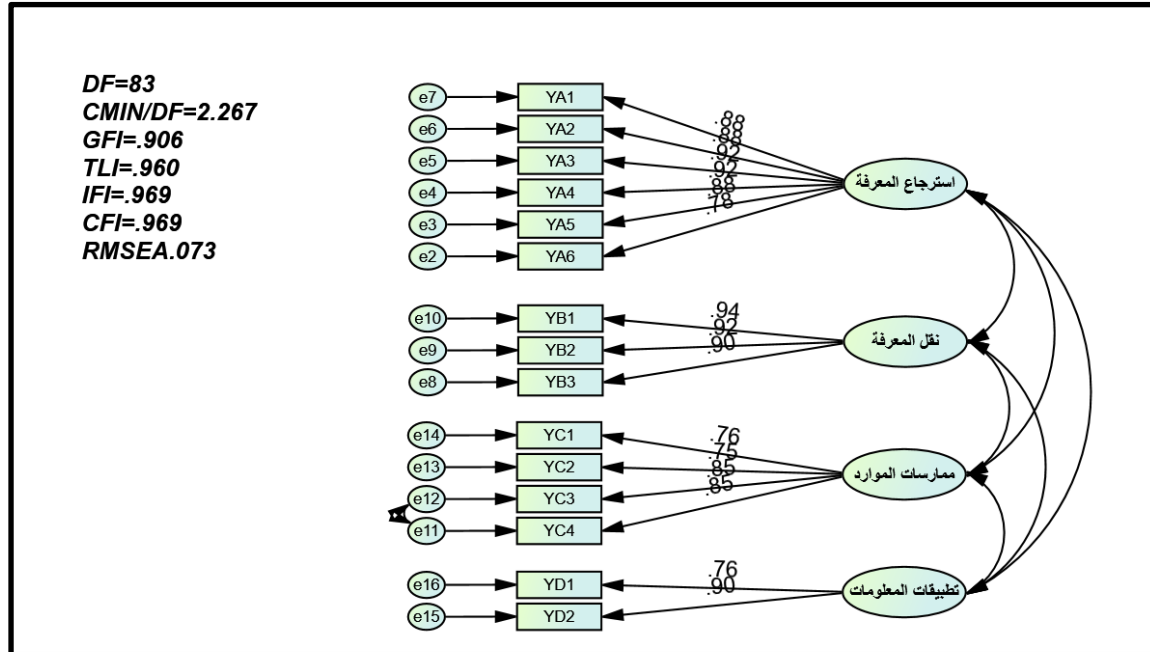
يتضح من الجدول أعلاه أن التباين الكلي المفسر جاء بنسبة (80.849%) وهي نسبة جيدة اذ كلما كانت هذه النسبة عالية دل ذلك على التمثيل الدقيق لتفسير العوامل، أما عن نسبة الجذر الكامن فكلما كانت قيمة الجذر الكامن للعامل أكبر أو قريبة من الواحد الصحيح يتم قبوله لذلك فقد تم قبول أربعة عوامل من ممارسات استبقاء المعرفة. ويوضح الجدول رقم (5) نسبة التشبع الفقرات فقد تم حذف 4 فقرات من البعد الثاني المتعلق بنقل المعرفة وحذف 3 فقرات من البعد الثالث المتعلق بممارسات ادارة الموارد البشرية لأن نسبة التشبع كانت تقل عن 40%، وكذلك الأمر ينطبق على تطبيقات تقنيات المعلومات فقد تم حذف 5 فقرات والاكتفاء بفقرتين كان تشبعها أكثر من 40%.

الجدول (5): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لممارسات استبقاء المعرفة

الفقرات	1	2	3	4
YA1	0.844			
YA2	0.838			
YA3	0.820			
YA4	0.777			
YA5	0.763			
YA6	0.620			
YA7	0.590			
YB1		0.860		
YB2		0.855		
YB3		0.848		
YC1			0.791	
YC2			0.682	
YC3			0.665	
YC4			0.514	
YD1				0.792
YD2				0.724

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS Version 23).

رابعاً. التحليل العاملي التوكيدي: وهو التحليل الذي يتم اعتماده لغرض التأكد من صحة الافتراض فضلاً عن توضيح العلاقة والصلة بين أبعاد البحث وتكوينها العاملي عن طريق التحديد المسبق للعوامل ووضع نظام للعلاقات بينها (طوخي، 2020: 799).



الشكل (2): البنية العاملية لممارسات استبقاء المعرفة

المصدر: مخرجات برنامج (IBM SPSS AMOS VERSION23).

وقد بينت نتائج هذا التحليل أن معيار (CM/DF = 2.267) جاء أقل من (5) وبالتالي تعكس درجة حرية جيدة وهي نسبة مقبولة، أما قيم (GFI=0.906)، (TLI=0.960)، (IFI=0.969)، (CFI=0.969) فقد اجتازت (0.9) وهذا يدل ويعبر عن جودة النموذج، وكذلك جاءت نسبة (RMSEA=0.073) وهي نسبة أقل من الواحد الصحيح مما يؤكد جودة المطابقة. ونلاحظ من الشكل رقم (2) في نموذج استبقاء المعرفة أن البعد الأول استرجاع المعرفة لم يتم اضافة أو حذف أي من فقراته وهذا يعني أن نسبة تشبع جميع فقراتها جاءت أكثر من 40% رغم أن في التحليل العاملي الاستكشافي تم اضافة فقرة له لكن بعد التحليل العاملي التوكيدي حذفت لأنها لا تعبر عنه، أما بعد نقل المعرفة فقد تم حذف 4 فقرات منه وهي (YB7، YB6، YB5، YB4) أي إن نسبة تشبعها جاءت أقل من 40%، وهذا أيضا ينطبق على بعد ممارسات ادارة الموارد البشرية حيث تم حذف ثلاث فقرات منه وهي (YC7، YC6، YC5) لذات السبب وهو التشبع القليل وكذلك الحال بالنسبة لتطبيقات تقنيات المعلومات التي تم الاكتفاء بفقرتين وحذف 5 فقرات ذات تشبع قليل وهي (YD7، YD6، YD5، YD4، YD3) وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها في قياس هذا البعد.

كما يبين الشكل رقم (2) أن هناك علاقة طردية ايجابية بين (YC3) و (YC4) ضمن بعد ممارسات ادارة الموارد البشرية، وعلى صعيد الممارسات الرئيسية فقد جاءت متوافقة مع دراسة (العبيدي، 2021) و (Anbary, 2017)، أما فيما يتعلق بالأبعاد الفرعية لهذه الممارسات على سبيل المثال سرد القصص ومجتمعات الممارسة والمراجعة بعد العمل فقد جاءت مختلفة عن نموذج

(العبيدي، 2021) بحذف هذه الأبعاد وذلك يعود إلى اختلاف طبيعة العمل بين الميدان المبحوث والمؤسسات التعليمية (الجامعات).

وبناءً على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي نقبل فرضية البحث: تتوافر في وزارة التخطيط العراقية ممارسات استبقاء المعرفة بحسب ادراكات العينة المبحوثة.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

بعد أن قمنا في المبحث الثالث بعرض نتائج التحليل الاحصائي سيتم في هذا المبحث بيان ما توصنا له من نتائج فضلاً عن تقديم مجموعة من التوصيات للميدان المبحوث.

أولاً. الاستنتاجات:

1. بينت النتائج أن وزارة التخطيط العراقية تعتمد على استرجاع المعرفة من خلال تعاقدتها مع مصادر معرفية خارجية للحصول على قدرات تفقدها عن طريق نقل معرفتهم إلى داخل الوزارة بورش عمل أو دورات بعد تحديد الفجوة المعرفية داخلياً.
 2. اتضح من النتائج أن الوزارة توظف برامج الارشاد والدورات التدريبية لنقل معرفة الموظفين وصقل مهاراتهم على المستوى الفردي وهذا ما يساعد على سد الفجوة المعرفية في نوعية الموظفين المطلوبة فضلاً عن تناقل المعرفة واستبقائها.
 3. بينت النتائج أن وزارة التخطيط العراقية تمتلك مجموعة من الممارسات لاستبقاء المعرفة من خلال تفعيل دور ادارة الموارد البشرية في دعم الاتصالات بين موظفي الوزارة وتشجيع الحلول الابداعية فضلاً عن نشر الثقافة التي تشجع على تشارك المعرفة بين موظفي الوزارة.
 4. بينت النتائج إن وزارة التخطيط العراقية تمتلك وتوظف تطبيقات تقانة المعلومات لتبادل ونشر المعلومات والتقارير والمعرفة لتعزيز قدرة الموظفين على أداء المهام وقدرة الوزارة على البقاء والنجاح طويل الأجل واستدامة ذاكرتها التنظيمية.
- ثانياً. التوصيات:**

1. تخفيض كلف أداء بعض المهام التي تفنقر الوزارة الى المعرفة اللازمة لها وذلك من خلال الاستعانة بمصادر خارجية متخصصة في هذا المجال.
2. رفع مستوى كفاءة موظفي الوزارة وذلك عن طريق إتاحة فرص التطوير أمام جميع الموظفين وإقامة البرامج التدريبية التي تساهم صقل مهارة موظف ما ونقل المعرفة الاساسية التي يحملها موظف آخر.
3. ابراز الدور الاستراتيجي الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في الوزارة سواء بما يتعلق بتشخيص الموظفين المهرة ذوي الخبرة لتسليمهم دور يناسب معرفتهم ومهاراتهم أو دعمهم بمكافآت مالية وغير مالية تشجعهم على نقل معرفتهم أو تشاركها مع زملاء العمل الآخرين.
4. تسهيل مشاركة ونقل الملفات والوثائق وتسريع عملية الوصول إلى المعلومة أو المعرفة المطلوبة من خلال ربط جميع دوائر الوزارة بتقنيات رقمية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. ابو عزام، محمد خالد، (2021)، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، ط1، دار زهدي للنشر والتوزيع، الجامعة الاردنية، عمان، المملكة الهاشمية الاردنية.

2. صفرائي، عائشة، (2018)، عوامل الاستبقاء وأثرها على اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي دراسة حالة العاملين بمؤسسة سونلغاز حاسي الرمل الأغواط"، مجلة دراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط-، مجلد 9، عدد 1، ص 57-83.
 3. الجبوري، مراد موسى عبد، (2022)، بيئة ادارة المعلومات ودورها في تعزيز استراتيجيات ادارة المعرفة: دراسة تحليلية في المديرية العامة لتربية كركوك، مجلة الريادة للمال والأعمال، مجلد 3، العدد 2، ص 132-146.
 4. العبيدي، رنا محمود شاكر، (2021)، واقع استراتيجيات الحد من فقدان المعرفة في منظمات التعليم العالي دراسة حالة في جامعة الموصل، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
 5. نامق، فيصل ناجي، (2013)، توظيف التحليل العملي الاستكشافي لاستخلاص عوامل الولاء المنظمي والرضا الوظيفي دراسة حالة في الكلية التقنية الادارية – بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 19، عدد 70، ص 96-123.
 6. طوخي، ليلي عابد حسن، (2020)، التحليل العملي لمقياس الطموح لدى طالبات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، مجلة كلية التربية، عدد 110.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**
1. Omidvar, Z., & Keshtegar, A. A., (2022), The effect of acquiring knowledge on improving the performance of open innovation with the moderating role of staff retention and human resource management practices in companies located in Fars Science and Technology Park. *Journal of Innovation Ecosystem*, Vol. 1 No. 4, pp. 69-85.
 2. Cupiał, M., Szelaż-Sikora, A., Sikora, J., Rorat, J., & Niemiec, M., (2018), Information technology tools in corporate knowledge management. *Economics and law*, Vol. 17 No. 1, pp. 5-15 .
 3. Adobor, H., Kudonoo, E. and Daneshfar, A., (2019), Knowledge management capability and organizational memory: a study of public sector agencies, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 32 No. 6, pp. 671-687, Emerald.
 4. Jayawickrama, U., Liu, S., Hudson Smith, M., Akhtar, P., & Al Bashir, M., (2019), Knowledge retention in ERP implementations: the context of UK SMEs. *Production Planning & Control*, Vol.30 No.10-12, pp.1032-1047.
 5. Ramona, T., & Alexandra, B., (2019), Knowledge retention within small and mediumsized enterprises. *Studies in Business and Economics*, Vol.14 No.3, pp.231-238.
 6. Ensslin, L., Carneiro Mussi, C., Rolim Ensslin, S., Dutra, A. and Pereira Bez Fontana, L. (2020), "Organizational knowledge retention management using a constructivist multi-criteria model", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 5, pp. 985-1004, Emerald.
 7. Rashid, M., Clarke, P. M., & O'Connor, R. V., (2020), A mechanism to explore proactive knowledge retention in open-source software communities. *Journal of Software: Evolution and Process*, Vol.32 No.3, pp. 1-10.
 8. Haughton, R., (2021), Exploring knowledge retention strategies to prevent knowledge loss in project-based organizations (PBOs) (Doctoral dissertation, Walden University).

9. Azaki, J., (2022), Organizational Factors Affecting Knowledge Retention in a Public Organization. In European Conference on Knowledge Management, Vol. 23 No. 2, pp. 1304-1311.
10. Gaghman, A., (2019), The Impact of Individual Behavioural Factors on Tacit Knowledge Retention in Oil and Gas Organizations. European Journal of Interdisciplinary Studies, Vol. 11 No. 1, pp. 18-28.
11. Davis, D., Kizilcec, R., Hauff, C., & Houben, G. J., (2018), Scaling Effective Learning Strategies: Retrieval Practice and Long-Term Knowledge Retention in MOOCs. Journal of Learning Analytics, Vol.5 No.3, pp. 21-41.
12. Edeh, F. O., Zayed, N. M., Nitsenko, V., Brezhnieva-Yermolenko, O., Negovska, J., & Shtan, M., (2022), Predicting innovation capability through knowledge management in the banking sector. Journal of Risk and Financial Management, Vol. 15 No. 7, pp. 1-12.
13. Sumbal, M.S., Tsui, E., See-to, E. and Barendrecht, A., (2017), Knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry: a multi perspective study, Journal of Knowledge Management, Vol. 21 No. 4, pp. 907-924, Emerald
14. Makhubela, S., & Ngoepe, M., (2018), Knowledge retention in a platinum mine in the North West Province of South Africa. South African Journal of Information Management, Vol.20 No.1, pp.1-8.
15. Ncoyini, S. S., & Cilliers, L., (2020), Factors that influence knowledge management systems to improve knowledge transfer in local government: A case study of Buffalo City Metropolitan Municipality, Eastern Cape, South Africa. SA Journal of Human Resource Management, Vol. 18 No. 1, pp. 1-11
16. Chen, J., & Nonaka, I. (Eds.), (2022), The Routledge Companion to Knowledge Management. 1th, Taylor & Francis, London and New York.
17. Papa, A., Dezi, L., Gregori, G.L., Mueller, J. and Miglietta, N., (2020), "Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices", Journal of Knowledge Management, Vol. 24 No. 3, pp. 589-605, Emerald.
18. Nujen, B.B., Halse, L.L., Damm, R. and Gammelsæter, H., (2018), "Managing reversed (global) outsourcing – the role of knowledge, technology and time", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 29 No. 4, pp. 676-698, Emerald.
19. Ahmad, F. and Karim, M., (2019), "Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research", Journal of Workplace Learning, Vol. 31 No. 3, pp. 207-230, Emerald
20. Ali, I., Musawir, A.U. and Ali, M., (2018), "Impact of knowledge sharing and absorptive capacity on project performance: the moderating role of social processes", Journal of Knowledge Management, Vol. 22 No. 2, pp. 453-477, Emerald.
21. Arham, A. F., Norizan, N. S., Norizan, M. N., Arham, A. F., & Ibrahim, S. N., (2021), A SmartPLS Visiting to Knowledge Retention: A Study Among SMEs in Peninsular Malaysia. Journal of Educational and Social Research, Vol.11 No.4, pp.84-84.

22. Gaghman, A., (2019), The Impact of Individual Behavioural Factors on Tacit Knowledge Retention in Oil and Gas Organizations. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, Vol. 11 No. 1, pp. 18-28.
23. Bulitia, G., Wanjala, J. W., & Mwangi, G. W., (2018), Knowledge management as a tool for employee retention in Saccos. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*, Vol. 5 No. 3, pp. 160-167
24. Shokouhi, P., (2022), Using Post-Project Reviews for Risk Assessment of Construction Projects (Master's thesis, Middle East Technical University).
25. Lauk, M., (2019), The influence of leaders' verbal and nonverbal behavior on perceived leadership effectiveness (Master's thesis, University of Twente).
26. Castaneda, D.I. and Toulson, P. (2021), "Is it possible to share tacit knowledge using information and communication technology tools?", *Global Knowledge, Memory and Communication*, Vol. 70 No. 8/9, pp. 673-683, Emerald
27. Sakellariou, E., Karantinou, K., & Goffin, K., (2017), "Telling tales": Stories, metaphors and tacit knowledge at the fuzzy front-end of NPD. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 26 No. 4, pp. 353-369.
28. Brătianu, C., (2019), Exploring knowledge entropy in organizations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. *Bucharest Journal of Economic Studies*, Vol.7 No.3, pp.353-366.
29. Lee, I., (2022), An Exploration of Barriers and Enablers to Knowledge Transfer between Venture Capitalists & Deep-technology Ventures in New Zealand (Doctoral dissertation, University of Auckland).
30. Davoine, E., Barmeyer, C., & Rossi, C., (2018), Retaining repatriate knowledge at the crossroads between global knowledge management and global talent management. *Management International*, Vol. 22, pp. 142-154.
31. Makhubela, S., & Ngoepe, M., (2018), Knowledge retention in a platinum mine in the North West Province of South Africa. *South African Journal of Information Management*, Vol.20 No.1, pp.1-8.
32. Arham, A. F., Norizan, N. S., Norizan, M. N., Arham, A. F., & Ibrahim, S. N., (2021), A SmartPLS Visiting to Knowledge Retention: A Study Among SMEs in Peninsular Malaysia. *Journal of Educational and Social Research*, Vol.11 No.4, pp.84-84.
33. Obeid, J., (2022), The Impact of Knowledge Sharing on Employee Retention- Succession planning as a moderator, (Doctoral dissertation, Lebanese American University).
34. Sa'adah, N., & Rijanti, T., (2022), The Role of Knowledge Sharing, Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: An Empirical Study on Public Health Center of Pati 1, Pati 2 and Trangkil in Central Java. *International Journal of Social and Management Studies*, Vol. 3 No. 1, pp. 112-131.
35. Vu, H. M., & Nwachukwu, C., (2020), Strategic human resource management, organizational culture and academic staff retention: Literature review. *Economics Management Innovation*, Vol. 12 No. 2, pp. 5-12.
36. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., & Majzun, Z., (2020), Leadership competencies and the essential role of human resource

- development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, Vol. 23 No. 4, pp. 380-394.
37. Sumanto, E., Baharuddin, Y., & Basem, Z., (2021), The Effect of Skill and Knowledge on The Performance Employee at The Pt. Virajaya Putra Tambang. *Journal Research Management Indonesian*, Vol. 3 No. 1, pp. 19-28
 38. Agbalalah, E. H., Solorzano, R., & Rosenzweig, J., (2020), Human Resources Challenges in The Nuclear Industry (Knowledge Retention and Transfer (Krt)) In the United Kingdom (UK) As Reference. *European Journal of Human Resource*, Vol. 4 No. (1), pp. 63-76.
 39. Vu, H. M., & Nwachukwu, C., (2020), Strategic human resource management, organizational culture and academic staff retention: Literature review. *Economics Management Innovation*, Vol. 12 No. 2, pp. 5-12.
 40. Gupta, S., Tuunanen, T., Kar, A.K. and Modgil, S., (2022), "Managing digital knowledge for ensuring business efficiency and continuity", *Journal of Knowledge Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-, Emerald.
 41. Aaltonen, A., & Wattal, S., (2020), Rejecting and Retaining New Contributors in Open Knowledge Collaboration: A Natural Experiment in Stack Overflow Q &A Service. *research papers*, 183, pp. 1-16.
 42. Levallet, N. and Chan, Y.E., (2019), "Organizational knowledge retention and knowledge loss", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 1, pp. 176-199, Emerald.
 43. Fasbender, U., & Gerpott, F. H., (2021), To share or not to share: A social-cognitive internalization model to explain how age discrimination impairs older employees' knowledge sharing with younger colleagues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 30 No. 1, pp. 125-142.
 44. Koşar, G., & Bedir, H., (2018), Improving knowledge retention via establishing brain-based learning environment. *European journal of education studies*, Vol. 4 No. 9, pp. 208-218.
 45. Saffar, N., & Obeidat, A., (2020), The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, Vol. 10 No. 1, pp. 77-90.
 46. Shokouhi, P., (2022), Using Post-Project Reviews for Risk Assessment of Construction Projects (Master's thesis, Middle East Technical University.
 47. Ansari, S., Martina, T., Salfitri, M., & Ernesta, R., (2023), Organizational effectiveness: bibliometric analysis. *International journal of economics and management review*, vol. 1 no.1, PP. 39-46.
 48. Anthony, B., (2021), Information flow analysis of a knowledge mapping-based system for university alumni collaboration: a practical approach. *Journal of the Knowledge Economy*, Vol. 12 No. 2, pp. 756-787, Springer.
 49. Anbary, A., & Nguyen, L., (2017), Knowledge retention in Vietnam-based Management Consulting SMEs) .Master's thesis, Dalarna University.

ملحق (1)

السادة المستبينة آراؤهم المحترمين... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

نعرض على حضراتكم استبانة بحث في إدارة الأعمال بعنوان (واقع ممارسات استبقاء المعرفة دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في وزارة التخطيط العراقية). وهذه الاستبانة مقياساً سيعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، تقضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً أن الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، ونود أن ننوه لحضراتكم مشكورين بأن إهمال أي سؤال في الإجابة سيجعل هذا المقياس غير مكتمل، نشكر لكم حسن استجابتكم... والله الموفق.

استبقاء المعرفة: استمرارية المعرفة في المنظمة عن طريق التقاطها وتخزينها بحيث يمكن إعادة استخدامها حتى عند ترك حاملها العمل. وسوف يتم قياسها وفقاً لـ (العبيدي، 2021).					
أ. استرجاع المعرفة: عملية تعزيز المعرفة السابقة من خلال استدعاء المعلومات ذات الصلة بشكل نشط.					
ت	نص الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
قادة وزارتنا:					
1.	يعملون على مبدأ التعاقب الوظيفي.				
2.	يشجعون المتقاعدين على توثيق معرفتهم طوعاً.				
3.	يتعاقدون مع المتقاعدين لسد النقص في المهارات.				
4.	يوثقون الأنشطة بشكل مستمر عن طريق الاستفادة من حاملي المعرفة.				
5.	يستعينون بمصادر خارجية للحصول على قدرات معرفية متخصصة.				
6.	يعتمدون على المصادر الخارجية لتخفيض كلف توليد المعرفة داخلياً.				

ب. نقل المعرفة: نقل المعلومات والسلوكيات والخبرات بوسائل شخصية أو إلكترونية بحيث تصبح متاحة لمن يحتاجها.					
ت	نص الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
قادة وزارتنا:					
7.	يعتمدون على برامج التدريب والإرشاد لدعم المشاركة في ورش العمل.				
8.	يوظفون برامج التدريب في نقل المعرفة الأساسية لأجل استبقائها.				
9.	يعتمدون على تقارير الندوات لتطوير عمل الوزارة.				
10.	يركزون على سرد القصص التي تعكس صورة إيجابية عن الوزارة.				
11.	يعتمدون على سرد القصص كوسيلة لإيصال ثقافة ورسالة الوزارة.				
12.	يعتمدون على سرد القصص لنشر ثقافة وقيم الوزارة.				
13.	يهتمون بأنشاء مجتمعات ممارسة تساعد على استبقاء المعرفة.				

ج. ممارسات الموارد البشرية: استخدام منهجي لأنشطة ذوي المستويات العالية من رأس المال البشري وتطويرهم والاحتفاظ بهم وبما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.					
ت	نص الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
قادة وزارتنا:					
14.	يعملون على تشخيص الموظفين الأكفاء.				
15.	يكافئون من يقدم حلولاً ابداعية.				
16.	يتبنون قيم تدعم التشارك المعرفي.				
17.	يدعمون الاتصالات التي تزيد التعاون بين الموظفين.				
18.	يتبنون ثقافة تنظيمية تدعم بقاء صناع المعرفة.				
19.	يعملون على ربط استبقاء المعرفة باستراتيجياتها المختلفة				
20.	يعتمدون سياسات اعادة توظيف المتقاعد بصفة استشاري ممارس او بصفة عقود.				

د. تطبيقات تقنيات المعلومات: مجموعة منظمة من التقنيات البناءة التي تضمن وصول الموظفين إلى مصادر المعلومات والمعرفة وتواصلهم وتعاونهم الفاعل لتبادل المعرفة من أجل استبقائها في الذاكرة التنظيمية.					
ت	نص الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
قادة وزارتنا:					
21.	داعمون لإنشاء أنظمة تربط الخبراء مع موظفي الوزارة.				
22.	يؤمنون بين أنظمة تحديد موقع الخبراء وثقافة المنظمة لتحفيز التشارك المعرفي.				
23.	يشجعون اعتماد التقنيات الرقمية لالتقاط معرفة الخبراء الأساسية.				
24.	يتبنون تطبيقات تقانة المعلومات لتسريع التعلم.				
25.	يستخدمون تقنيات تعاونية لمشاركة الملفات والوثائق.				
26.	يجهلون دور التقنيات الرقمية لالتقاط معرفة الخبراء الأساسية.				
27.	يحددون مواقع الخبراء وتخصصاتهم.				