

العلاقة بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة دهوك التقنية"

أوميد محمد ابراهيم^{1*} و فرست على شعبان¹ و شهاب احمد خضر²

¹الكلية التقنية الإدارية - جامعة دهوك التقنية، اقليم كردستان - العراق.

²الكلية التقنية العقرة - جامعة دهوك التقنية، اقليم كردستان - العراق.

تاريخ الاستلام: 2021/09 تاريخ القبول: 2021/12 تاريخ النشر: 2021/12 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2021.9.4.762>

الملخص:

الهدف من الدراسة هو تحديد العلاقة بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي في جامعة دهوك التقنية بالاعتماد على نموذج العام لنضج إدارة المعرفة ذات المستويات الخمسة: (البدأ، والوعي، والتعريف، والادارة، والتحسن المستمر). واعتمدت الدراسة على ثلاث فرضيات منبثقان من تساؤل الدراسة: هل هناك علاقة بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي، وتظهر أهمية الدراسة من خلال الاجابة على تساؤل وفرضيات الدراسة لتكون الجامعة المبحوثة مدركة لها ولتكون منطلقاً لها لتحقيق التفوق التنظيمي. الجانب النظري للدراسة تم كتابته بالاستفادة من أدبيات الموضوع، أما بيانات الجانب الميداني فتم استحصاله من خلال استمارة استبيان الكترونية، بلغ عدد المجيبين من القيادات الإدارية والاكاديمية (69) شخصاً، ومن خلال اجراءات احصائية معينة توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين مستويات نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي. وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات أهمها: على الجامعة المبحوثة بشكل خاص والجامعات الاخرى التركيز على مفهوم نضج إدارة المعرفة وما تتضمنه من خطوات تطبيقية كاستراتيجية لتحقيق التفوق التنظيمي، لظهور وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المفهومين.

الكلمات الدالة: نضج إدارة المعرفة، التفوق التنظيمي.

1. المقدمة

مميزات تنافسية والبقاء في الاسواق. فالتفوق في اي مجال لا يتحقق في ليلة وضحاها ولا يتحقق بالأمنيات لكن يحتاج إلى التخطيط والإعداد والمجهود المتواصل من الجميع والاستناد إلى منهجية إدارية متطورة، وهذا الجهد يتحمل مسؤوليته الإدارة العليا التي يقع على عاتقها تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة التي تستوعب فكر التفوق وتطبيقه على ارض الواقع (الفتلاوي، 2012: 82).

ومن منطلق وجود علاقة منطقية بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي ظهرت الرغبة لدى الباحثين لقياس هذه العلاقة وأصبح موضوع دراستنا الحالية.

ومن هنا فإن ضرورة التعرف على مستويات نضج إدارة المعرفة وربطها مع مفهوم التفوق التنظيمي تعتبر فكرة تستحق الدراسة. واستناداً على ما تقدم سيتناول الدراسة الحالية المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية لدراسة.

المحور الثاني: الجانب النظري للدراسة

يدرك مدراء المنظمات أن تبني الممارسات التقليدية في إدارة المنظمات والتعامل مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة مع بداية الألفية الثالثة تعني استنزافاً للموارد وخسارة للزيائن وللحصة السوقية، فالتغيرات الهائلة في عالم الأعمال نتيجة لتطور تكنولوجيا الإنتاج والاتصالات، والمنافسة الشديدة، وظهور منظمات دولية واقليمية بإمكانيات وموارد متفوقة أضلت بتأثيرها على عمل المنظمات فجعلت عملها أكثر تعقيداً تتأثر بالعديد من العوامل والأطراف، فأضحى اهتمام المدراء مركزة حول اكتشاف أفضل التطبيقات والطرق لتحسين أدائها وتحقيق التفوق التنظيمي، فبات التركيز والاهتمام بالأفراد العاملين من خلال استدامة قدراتهم الابداعية والتعامل مع المعرفة التي يمتلكها المنظمة بقدرة ادارية ابداعية مطلب أساسي تفصح عن قدرات هذه المنظمات وامكانياتها في تقليل تكاليفها، والإيفاء بمتطلبات زيائنها واستغلالها لمواردها بكفاءة وفاعلية وينظر إليها كمدخل لتحقيق التفوق التنظيمي كأساس لتحقيق

* الباحث المسؤول (omed.m.ibrahim@dpu.edu.krd)

المحور الثالث: الجانب العملي.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

2. جذب انتباه القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة بأهمية
معايير الدراسة الحالية للتركيز عليها والاستفادة منها.

3.2. أهداف البحث:

يسعى البحث في ضوء مشكلته وأهميته إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف على مدى مستوى النضج في إدارة المعرفة في الجامعة
المبحوثة.

2. التعرف على طبيعة العلاقة بين نضج إدارة المعرفة والتفوق
التنظيمي وايصال النتائج الى القيادات الادارية في الجامعة المبحوثة بغية
الاستفادة منها إذا ظهرت وجود علاقة ارتباط بينها لتحقيق التفوق
التنظيمي.

4.2. فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: هناك إدراك لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في
الجامعة المبحوثة حول مستويات نضج إدارة المعرفة وابعاد التفوق
التنظيمي.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ارتباط معنوية بين مستويات نضج
إدارة المعرفة مجتمعة ومنفردة مع التفوق التنظيمي مجتمعة ومنفردة.

الفرضية الثالثة: هناك تأثير معنوي بين مستويات نضج إدارة
المعرفة مجتمعة مع ابعاد التفوق التنظيمي مجتمعة.

5.2. نموذج الدراسة الافتراضي:

2. المحور الأول: منهجية الدراسة

1.2. مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات في الوقت الحاضر صعوبات كبيرة لتحقيق التفوق
التنظيمي في مجالها بسبب سرعة انتشار وتغيير المعلومة الناتج عن
التطور السريع التي يحصل في جميع قطاعات الحيوية الأخرى، فواجه
القيادات الاكاديمية والإدارية في الجامعات ومنها الجامعة المبحوثة
تحديات كبيرة في كيفية إدارة والتخطيط للمعرفة التي تمتلكها وكيفية
تحقيق التفوق التنظيمي. وعليه تظهر مشكلة الدراسة بشكل أوضح من
خلال المحاور الآتية:

1. هل لدى الجامعة المبحوثة إدراك بمستويات نضج إدارة
المعرفة.

2. هل تمتلك الجامعة المبحوثة مقومات التفوق التنظيمي.

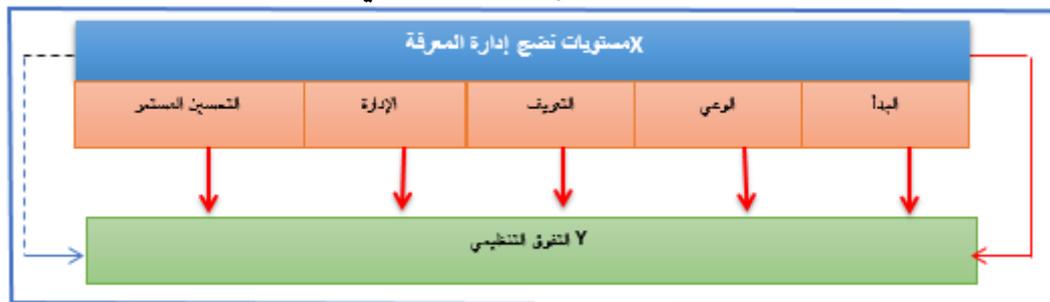
3. هل هناك علاقة بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي.

2.2. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالي أهميته عن طريق محاولته التركيز على مستويات
نضج إدارة المعرفة ومن خلال المحاور الآتية:

1. عرض إطار نظري حول مفهوم نضج إدارة المعرفة
وتشخيص علاقتها بالتفوق التنظيمي.

الشكل (1) نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: من إعداد الباحثين

عبارات مستويات نضج إدارة المعرفة على استبيان الباحث:
(الباشقالي، 2019).

أما عبارات التفوق التنظيمي فاعتمدت على استبيان النموذج الأمريكي
للتفوق نقلاً عن (خلف، 2014).

واعتمد الباحثين في قياس استجابة المبحوثين على مقياس (Likert)
الخماسي لكونه الانسب للدراسة الحالية، ورتبت درجات المقياس من
عبارة (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) بأوزان (5،

6.2. أساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحثين في تنظيم وكتابة الجانب النظري للبحث على المراجع
والدوريات والدراسات الجامعية من المصادر العربية والأجنبية ذات
الصلة بالموضوع فضلاً عن الاستفادة من خدمات شبكة المعلومات
العالمية (الانترنت). وفيما يتعلق بالجانب الميداني فقد تم الاعتماد
على استمارة الاستبيان الالكترونية (Google form) ارسلت الى
الافراد المبحوثين، بلغت عدد الردود المسجلة (69) استمارة، وعدت
استمارة الاستبيان الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات، وقد تم إعداد

1. اختبار الاعتمادية لبيان مدى صلاحية بيانات الاستبيان للتحليل الاحصائي.
 2. اختبار T لتحديد مدى معنوية الابعاد معززة بأوساطها الحسابية والانحرافات المعيارية.
 3. ايجاد معامل الارتباط لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة على المستوى الكلي وعلى مستوى الفردي.
 4. تحليل الانحدار البسيط لإيجاد علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة على المستوى الكلي.
- 8.2. وصف مجتمع وعينة الدراسة:
- أختار الباحثين جامعة دهوك التقنية لكونها من الجامعات الحديثة التي تسعى بكل امكانياتها جاهدة لتبني موقعها ضمن الجامعات المحلية والعالمية الرصينة، تأسست الجامعة عام (2012)، وهي واحدة من ثلاث جامعات التقنية في اقليم كردستان، تتكون الجامعة المبحوثة من ثمان معاهد تقنية وأربع كليات تقنية موزعة في سبع مناطق مختلفة في محافظة دهوك، وهذا ما اعطى للجامعة سمة الانتشار الجغرافي على جميع مناطق محافظة دهوك، علماً ان الجامعة انبثقت من معهد دهوك التقني الذي أسس عام (1988).
- أما عينة الدراسة فتم اختيارهم من القيادات الادارية والأكاديمية والمتمثلين بـ (مدراء الوحدات الادارية والاقسام العلمية ومقرريهم والعمداء ومعاونيهم في الكليات والمعاهد الفنية في الجامعة المبحوثة. ويوضح الجدول (1) سمات عينة الدراسة.

الجدول (1) سمات عينة الدراسة

الشهادة									
دكتوراه		ماجستير				بكالوريوس			
17	25%	23%		16		52%		36	
المنصب									
معاون عميد		عميد		مقرر قسم		رئيس قسم		مدير وحدة	
2	3%	10	14%	6	9%	7	10%	44	64%
مدة الخدمة في مجال التعليم العالي									
أكثر من 10 سنوات		5 الى 10 سنوات				أقل من 5 سنوات			
34	49.5%	40.5%		28		10%		7	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين

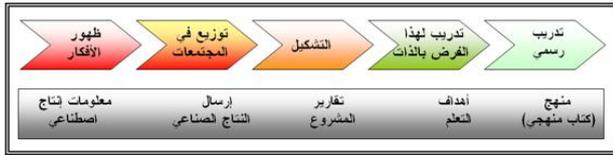
نلاحظ من خلال جدول (1) بأن عينة الدراسة ممن يحملون شهادة البكالوريوس بلغ نسبتهم (52%) أي أكثر من نصف المجيبين، فيما يخص المنصب حصل مدير وحدة إدارية على نسبة الأعلى بلغ نسبتهم (64%) وهذا يُوْشر على زيادة نسبة القيادات الإدارية مقارنة بالقيادات الأكاديمية، ومما يعزز من قوة العينة المجيبة مدة الخدمة إذا بلغ نسبة الأكبر من المجيبين من لديهم خبرة أكثر من (10) سنوات وهو امر إيجابي ويؤثر نقطة قوة للعينة.

3. الجانب النظري للدراسة

1.3. نضج إدارة المعرفة:

المراحل المتسلسلة، والتي تكون تطويرية بطبيعتها وتركز على كيفية تنمية وتحسين ممارسات إدارة المعرفة وتكون بمثابة خارطة طريق لعملية التطوير، حيث ترسم لكل مرحلة من مراحل النضج مؤشرات وأهداف يتم إنشائها للانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر تطوراً. والشكل (2) يوضح المراحل الخمسة لتطور نضج إدارة المعرفة حسب (Hans & Schmid, 2011).

الشكل (2) عملية نضوج المعرفة



المصدر: الحديثي، وعد زكي صالح (2011)، مستويات نضج إدارة المعرفة وفقاً للنموذج الإستراتيجي للنضج: دراسة مقارنة في منطقتين مختارتين بمحافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الموصل، ص 27.

ويرى الباحثين بأن متطلبات العصر والمنافسة ولدت الحاجة لدى المنظمات لإدارة المعرفة التي تمتلكها لزيادة قيمتها، وقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانفتاح على جعل المنظمات أكثر قدرة للتعامل مع المعرفة التي تمتلكها وصولاً إلى مرحلة النضج لها، وهذا بلا شك لا تأتي إلا من خلال قناعة الإدارة العليا بضرورة التخطيط الدقيق والتوجه الاستراتيجي نحو دعم العقول والابتكار في المنظمة.

2.3 نماذج نضج إدارة المعرفة:

هناك العديد من نماذج إدارة المعرفة منها ما يتعلق بمفهوم العمليات (كنماذج دورات الحياة)، ومنها ما ركزت على البنية التحتية سواء كانت تكنولوجية أو إستراتيجية، أما في دراستنا الحالية فسنعرض نماذج إدارة المعرفة المقترنة مع مفهوم النضج. وتمثل هذه النماذج خرائط طريق للأفراد والمنظمات تهدف إلى تحسين التعلم والأداء (ذنون ورمو، 2018: 5). وادناه بعض نماذج نضج إدارة حسب آراء بعض الكتاب.

1.2.3. نموذج (Wiig, 1993) لبناء واستخدام المعرفة: ويعتمد نموذج (Wiig) على المبدأ "من أجل أن تكون المعرفة مفيدة وقيمة يجب تنظيمها"، ويرى الكاتب بأنه يمكن تنظيم المعرفة بطرق مختلفة وبالاعتماد على ما سيتم استخدامه من تلك المعرفة. وهناك خمسة مراحل لهذا النموذج: (Cristea & Capatina, 2009: 360) (Karapetyan & Otieno, 2011: 15):

- المرحلة الأولى: حديث الفهم: وعي منخفض للغاية (حتى وإن لم يكن على الإطلاق) بشأن المعرفة والطريقة التي يمكن استخدامها
- المرحلة الثانية: المبتدئ: يعرف عن وجود المعرفة وأين يمكن الحصول عليها، ولكن لا يعرف كيف يمكن استخدامها.

يشير مفهوم المعرفة إلى العديد من الأفكار والقواعد والإجراءات التي ترشد الأفعال والقرارات، والمعرفة هي عبارة عن معلومات ممزوجة بالتجربة والحقائق والأفكار والقيم التي تعمل مع بعضها كخليط يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة قابلة لإدارة التغيير (صالح، 2012: 190). ويعد المعرفة أصل غير ملموس يسهم في تدفق خدمات والقيم للمنظمة والمجتمع لمدته يصعب التنبؤ بها على عكس الأصول الملموسة التي توصف بمحدودية مدة حياتها (عبد، 2019: 104). والمعرفة مقسمة إلى الضمنية والصريحة، المعرفة الضمنية لها أشكال عديدة يصعب صياغتها أو نقلها أو مشاركتها مع أشخاص آخرين، أما المعرفة الصريحة فيمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام ويمكن نقلها ومشاركتها (Munir, 2008: 14).

أما إدارة المعرفة فهي العملية المحددة من الناحية التنظيمية (Hafeez and Bin, 2017: 2). وتختص بعملية اكتساب المعرفة للأفراد من أجل زيادة الإنتاجية والفاعلية (Bishop, 2018: 17). ويؤكد هذا الطرح (الكبيسي وحماد، 2020: 4) ويرى أن إدارة المعرفة تهدف إلى رفع قيمة موجودات المنظمة من خلال ابتكارات جديدة ومنتجات معرفية والتي تعتمد بالأساس على القدرات العقلية المعرفية لأفرادها. ويعرف إدارة المعرفة بأنه مجموعة من العمليات المتسلسلة من أجل إنشاء وتصنيف وتخزين المعرفة التي يتم من خلالها تبادل الخبرات والممارسات لمساعدة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية مستدامة (سلطان، 2019: 250).

ويستخدم مصطلح نضج إدارة المعرفة في الكثير من الحالات لتقييم مدى قدرة المنظمات في إدارة أصولها المعرفية باستمرار وإدارتها للمعرفة (Kruger & Johnson, 2009: 543). والنضج بشكل عام مفهوم يشير إلى حالة الاكتمال أو الكمال أو الاستعداد على العكس من ذلك فإن عدم النضج هو حالة من عدم الكمال أو عدم اكتمال (Wibowo & Waluyo, 2015: 90).

ويرى (Pee & Kankanhalli, 2006: 3) إن مفهوم نضج إدارة المعرفة هو مفهوم يصف مراحل النمو التي يمكن أن تحققها المنظمة من خلال النجاح في تطوير إدارة معرفتها بينما يرى (Pee & Kankanhalli, 2009: 6) بأن نضج إدارة المعرفة يشير إلى قدرة المنظمة لإدارتها للمعرفة التي تمتلكها. ويذكر (Yokell, 2010: 16) بأن النضج في إدارة المعرفة يعالج الحاجة إلى الاحتفاظ وإدامة رأس المال البشري لمنع خسارة المعرفة الضمنية للمنظمة.

ويشير (Wibowo & Waluyo, 2015: 91) بأن نضج إدارة المعرفة هي نتيجة تطور في إدارة المعرفة يحدد فيها جودة وفعالية عملية إدارة المعرفة في المنظمة. وأخيراً يرى (ذنون ورمو، 2018: 5) بأنه نضج إدارة المعرفة يمثل المسار الذي يتم فيه التركيز على مجموعة من

- المرحلة الثالثة: المختص: يعرف المعرفة، ولكن إمكانية استخدام المعرفة محدودة
- المرحلة الرابعة: الخبير: يضع المعرفة في الاعتبار، ويفهم أين يمكن تطبيقها وبدون تدخل خارجي.
- المرحلة الخامسة: الأستاذ: الاستيعاب الكامل للمعرفة، يفهم الأحداث في بيئته بشكل عميق
- 2.2.3. نموذج نضج القدرة الأفراد (People – Capability Maturity Model):
قدم هذا النموذج (Curtis et al., 1995) مجموعة ممارسات إدارة المعرفة ضمن إطار رأس المال البشري والتي توفر خارطة طريق للتحسين المستمر لقدرات الافراد المعرفية والمهارية والعملية في أي منظمة. (3: Chen & Wang, 2016; Surega, 2019: 78-79) ويحدد النموذج خمسة مستويات:
 - المستوى الأول: الابتدائي: يتم تطبيق ممارسات القوى العاملة بشكل غير متسق.
 - المستوى الثاني: المدار: يتحمل المديرون مسؤولية إدارة وتطوير موظفيهم.
 - المستوى الثالث: المعرف: تطوير كفاءات القوى العاملة ومجموعات العمل ومواءمتها مع استراتيجية العمل والأهداف.
 - المستوى الرابع: التنبؤ: تمكين ودمج كفاءات القوى العاملة وإدارة الأداء كميًا.
 - المستوى الخامس: الأمثلية: تحسين ومواءمة القدرات الشخصية ومجموعات العمل والقدرة التنظيمية باستمرار.
- 3.2.3. نموذج STEPS لنضج إدارة المعرفة:
قدم (Robinson et al., 2006) هذا النموذج ويرتكز على المبدأ : إذا كانت المعرفة أو الأصول غير الملموسة هي جذور المنظمات، فإن إدارة المعرفة هي الأساس في رعاية أو تعزيز تلك الجذور، ويحدد هذا النموذج خمسة خطوات اعتبرها الكاتب بانها خارطة النضج: (802: Seow et al., 2006; (Rasula, Vuksia & Stemberger, 2008: 49).
 - المرحلة الأولى: مرحلة البدء: تتميز المنظمة بعدد قليل من أنشطة إدارة المعرفة.
 - المرحلة الثانية: مرحلة الإقلاع: تم تطوير إستراتيجية إدارة المعارف الخاصة بالمنظمة ويتميز تطورها بالحاجة إلى هيكل إدارة المعارف والموارد
- المرحلة الثالثة: مرحلة التوسع: ان المنظمة تزيد وضوح في قيادتها ومبادرات إدارة المعارف وتتميز بنهج أكثر تنظيمياً لمعالجة الحواجز والمخاطر.
- المرحلة الرابعة: المرحلة التقدمية: يتحسن أداء أنشطة إدارة المعارف وتتميز المنظمة بتركيز متزايد على طرق قياس إدارة المعارف.
- المرحلة الخامسة: مرحلة الاستدامة: هو أعلى مرحلة، حيث تسعى المنظمة جاهدة للحفاظ على أداء أنشطة إدارة المعارف وتصبح إدارة المعارف جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية.
- 4.2.3. نموذج نضج إدارة المعرفة لـ (APQC):
قدم هذا النموذج مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي عام (1993) ويعتبر هذا النموذج خارطة طريق للانتقال من أنشطة إدارة المعرفة الغير متناسقة والغير ناضجة إلى مدخل منضبط وناضج وبما يتماشى مع ضرورات الأعمال الإستراتيجية (23: Goonesekera, 2012).
وحدد هذا النموذج خمس مستويات أيضاً (Hubert & Lemons, 2012: 2):
 - المستوى الأول: التهيئة او البدء: السمة الرئيسية للمنظمة في هذا المستوى، هي تبادل المعرفة ونقلها بشكل عشوائي وغير رسمي، وهذا بدوره لا ينتج عنه أي تأثير على الأعمال.
 - المستوى الثاني: التطوير: يتم الدعم مهم لإنشاء المساءلة التنفيذية عن أداء أنشطة إدارة المعرفة في المنظمة ورعاية استراتيجية إدارة المعرفة وبرنامج لتحسين عمليات المنظمة
 - المستوى الثالث: التوحيد (القياسية): ينصب التركيز الأساسي في هذا المستوى على إدارة إستراتيجية وإدارة المعارف والعمليات والأساليب المحددة في المستوى الثاني (التطوير).
 - المستوى الرابع: الأمثلية: في هذا المستوى يتم وضع أسس KM وتوحيدها ويتضمن المستوى الرابع توسيع مبادرات إدارة المعارف في جميع أنحاء المنظمة من خلال الاستفادة من مناهج وعمليات إدارة المعارف الموحدة (المتوافقة مع استراتيجية إدارة المعارف).
 - المستوى الخامس: الإبداع: الهدف الأساسي في هذا المستوى الخامس من النضج هو تحسين العمليات التجارية الأساسية من خلال تحسين مناهج وعمليات إدارة المعارف المعيارية وتضمينها، من البداية إلى النهاية، ضمن عمليات الأعمال هذه من أجل تحقيق نتائج الأعمال المرجوة والابتكار الخارق.
- 5.2.3. نموذج العام للنضج إدارة المعرفة (G-KMMM)
ويهدف هذا النموذج بحسب (22: Nagelkerke, 2017) و (13: Bagheri et al., 2013) و (Pee and

الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم السلع والخدمات التي تلبى متطلبات الزبائن ضمن توقعات الأعمال (Nenadal et al., 2018: 48). ويشير كل من (حسن و لفته، 2020: 82) بأنه مدخل اداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المنظمة وكفاءاتها واستغلالها في أحسن التوليفات الممكنة بهدف تجميع وتنظيم الاستفادة منها، مما يمكن المنظمة أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في ميدان نشاطها حاضرا ومستقبلا وبما يؤدي إلى انشاء أو اضافة قيمة لجميع اصحاب المصلحة. وحدد المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) مفهوم التفوق باعتباره الممارسة المتفوقة في منظمة للوصول إلى تسعة مفاهيم أساسية، وهي التركيز على الزبائن، والإدارة من خلال العملية والحقائق، وتطوير الشراكة والمسؤولية العامة، وتنمية الأفراد والمشاركة، والتعلم المستمر، والتوجه نحو النتائج، والقيادة وموثوقية الغرض، والابتكار، والتحسين (Salih,2020:4).

4.3. أهمية ومزايا التفوق التنظيمي:

يمثل التفوق قمة الأداء في المنظمات التي تحقق النتائج المتميزة بالاعتماد على تطبيق معايير الجودة والتحسين والتطوير المستمر، والقدرة على التوافق والتغيير الذي يشكل الميزة التنافسية، وأصبح التفوق في قمة الأولويات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها بوجود البيئة المتغيرة (الفاعوري، 2012: 30). ويرى (حسن و لفته، 2020) بأن أهمية التفوق التنظيمي يظهر من خلال تحقيق المزايا الآتية للمنظمة:

- السماح للمنظمة بإجراء التقييم الذاتي لغرض قياس مدى التحسين والتقدم في أنشطتها.
- الافادة في إجراء المقارنة المرجعية مع المنظمات المماثلة الأخرى.
- المساعدة على تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة من خلال التركيز على النتائج.
- التركيز على توجيه النتائج بما يتلاءم مع رغبات أصحاب المصالح.
- المساهمة في ادارة العمليات في المنظمة، والعمل على تطوير العاملين فيها، لدورهم في تطوير عملياتها الإنتاجية.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والذي يتجاوز الإطار التنظيمي من خلال التركيز على فهم توقعات اصحاب المصالح. ويذكر (Leonard and Mcguire,2007) بأن هناك مجموعة من المزايا يمكن أن تحصل عليها المنظمات المتفوقة منها: (الزبيدي و كموه، 2016: 224).

16: 2009) Kankanhalli هو ايجاد نموذج مثالي لنضج إدارة المعرفة يمكن تطبيقه على المنظمات والأقسام والأفراد بغض النظر عن بيئته، ويتكون النموذج من خمسة مستويات يعطي النموذج الوصف العام للمستوى ويحدد في كل مستوى مجالات العملية الرئيسية والمحددة ب: الفرد والعملية والتكنولوجيا. وادناه المستويات الخمسة للنموذج مع وصف العام لكل منها:

- المستوى البَدْء: قلة أو عدم وجود رغبة لإدارة المعرفة التنظيمية بشكل رسمي.
- مستوى الوعي: المنظمة تدرك ولديها الرغبة لإدارة معارفها التنظيمية، ولكنها قد لا تعرف كيف تقوم بذلك
- مستوى التعريف: أنشأت المنظمة بنية تحتية أساسية لدعم إدارة المعرفة.
- مستوى الإدارة: مبادرة في إدارة المعرفة راسخة في المنظمة.
- مستوى التحسين المستمر: دمجت إدارة المعرفة بعمق في المنظمة ويتم تحسينها باستمرار، وعلى الادارة العليا إدراك بأنه مكون تلقائي في جميع عمليات التنظيمية.
- يرى الباحثين ومن خلال التطرق على النماذج السابقة بأن جميع النماذج السابقة تستعرض عملية نضج إدارة المعرفة لدى المنظمات بمراحل او يسميها البعض مستويات، وتكون المنظمات في البداية غير مهتمة او غير مدركة لأهمية إدارة المعرفة لديها ثم مع مرور الوقت وبسبب الحاجة والمنافسة والتطور والحداثة تتحول هذه المنظمات تدريجياً نحو تبني افكار او خطط وعمليات تساهم في الاستفادة من هذه المعرفة بحيث يمكن ادارتها لضمان بقائها وذلك بالتركيز على من يملك هذه المعرفة وبناء تنظيم يؤمن بأهمية التجديد والابتكار وخلق منظمة متعلمة. وستعتمد الدراسة الحالية على النموذج العام للنضج إدارة المعرفة لان يمكن استخدامه مع جميع انواع المنظمات على الرغم من اختلاف بيئتها كما ذكرها الكتاب.

3.3. مفهوم التفوق التنظيمي:

للتفوق التنظيمي الصلة وثيقة بجودة العمل الذي يؤديه افراد العاملين ولسلوكه الاجتماعي، وهناك العديد من العوامل التي يجب أن توفرها المنظمة للوصول الى ادائها المتفوق مثل وضوح أهداف المنظمة، والتزام جميع مستويات القيادة بعملية التحسين والتطوير، وإماتلاك القادة لمستوى عالٍ من القدرات والمهارات والابتكار (Hijjawi, 2020: 59). والتفوق التنظيمي هو نمط فكري وفلسفة إدارية تقوم على نهج محدد يتعلق بكيفية تحقيق نتائج قوية للمنظمة لتحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف، ضمن ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر (Al-Lozi et al., 2017: 17). بينما يرى الخبراء من الجمعية الأمريكية للجودة بأن التفوق التنظيمي يشير إلى

الخدمات والمنتجات الحالية المقدمة لهم والمستقبلية والتعرف على درجه رضاهم وتشخيص مقترحاتهم وملاحظاتهم (هاشم، 2014: 69).

ث- القياس والتحليل وإدارة المعرفة: يسهم هذا البعد في تحديد الكيفية التي تقوم بها المنظمة من قياس أدائها وتحليله ومراجعتها وتحسينه، فعملية قياس أداء المنظمة تمكن المنظمة من التعرف على مستوى إنجاز الخطط والأهداف الإستراتيجية، وعن طريق استخدام البيانات والمعلومات المجمعة يوميا يمكنها تعقب العمليات اليومية وتوصيل المعرفة إلى المستويات المنظمة كافة لدعم عملية صنع القرارات والتحسين والابتكارات والتوجهات المستقبلية، كما يركز هذا البعد في قدرة المنظمة على إدارة تقانة المعلومات ودرجة الكفاءة التي تتمتع بها لكونها تلعب دورا حيويا في تفعيل كل عمليات وأنشطة المنظمة (العبادي وحمدالله، 2018: 204-205).

ج- التركيز على الافراد العاملين: ويتمثل في التركيز على توفير جميع متطلبات افراد العاملين في المنظمة عند قيامهم في أداء اعمالهم من خلال دعم قدراتهم العقلية والمهارات الابداعية تسهم في تخطي الصعوبات التي تواجههم، وتحفيز الافراد الآخرين على المشاركة بالشكل الذي يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها(المسعودي، 2008: 206)، والتركيز على كيفية قيام المنظمة بإدارة وتطوير مشاركة افرادها العاملين واندماجهم لتحقيق مستوى عالي من الأداء يضمن تمسكهم بروية المنظمة ورسالتها وتنفيذ الخطط الإستراتيجية (Akdere, 2009: 354).

ح- التركيز على العمليات: يركز هذا البعد على فحص النواحي المتعلقة بعمليات نظم الإنتاج والخدمات وكيفية تصميمها وإدارتها وتحسينها من خلال تصميم وابتكار أنظمة عمل فعالة ورشيقة (Mattin, 2013: 34) بمعنى آخر هو القدرة على التكيف والمرونة بالسرعة الممكنة نحو الاحتياجات المتغيرة اعتمادا على طبيعة استراتيجية المنظمة والسوق، فضلا عن إدخال تقنيات جديدة لانجاز الأعمال وتحقيق النجاح والاستدامة التنظيمية (العبادي و حمدالله، 2018: 204-205).

خ- نتائج الأعمال: يركز هذا البعد على نتائج أداء المنظمة وتحسينه في جميع المجالات الرئيسية: كنتائج المنتجات والخدمات، والنتائج التي تركز على الزبائن، والنتائج المالية والسوق، كما ويتم رصد ومراقبة مستويات الأداء بالنسبة للمنظمات المنافسة وغيرها من المنظمات التي تقدم منتجات وخدمات مماثلة (نادر وجاسم، 2019: 234). 4. الجانب العملي.

يشمل مضمون هذا الجانب على ايجاد قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة أ المحسوبة للمتغيرات بالاعتماد على مقياس ليكرت

- تحسين عمليات الأعمال وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- المشاركة الفاعلة لكافة العاملين وفي المستويات كافة في القيام بأعمال المنظمة ومهامها.

- يعد مؤشر للنجاح المالي للمنظمة وقدرتها على الإيفاء بمتطلباتها من الأموال مع الالتزام الكامل بربط الأهداف مع الموارد المتوفرة.

ويتفق كل من(Zad et al., 2013:389): (عبدالله و عمير، 2019: 308) على ان التفوق التنظيمي يحقق للمنظمة المزايا الاتية:

- يوفر رؤية واضحة وشاملة للمنظمة عن طبيعة عملياتها ومستوى أداء العاملين فيها.

- يسهم في تحقيق التناسق والتكامل بين خطط العمل وأوقات تنفيذها.

- يساعد قادة المنظمات على تحليل نظم العمل ومتابعتها باستمرار.

5.3. ابعاد التفوق التنظيمي:

أختلف آراء الكتاب حول ما هي أبعاد التي يمكن ان تستند اليها المنظمات لتحقيق التفوق التنظيمي، ونستعرض سبعة ابعاد اشار اليها العديد من الكتاب والتي يمكن ان تعتمدها المنظمات لتحقيق التفوق التنظيمي وكالاتي:

أ- القيادة: إن القيادة المتفوقة تعني القدرة على التأثير في الفرد او الجماعة، وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة (حريم، 2010: 215)، فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الابداع والتميز من خلال ما تمتلك من قدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد (احمد، 2018: 318).

ب- التخطيط الاستراتيجي: يسهم التخطيط الإستراتيجي لتطوير خطط الأعمال والاتجاهات الإستراتيجية والكيفية التي تتم بها قياس التقدم، كما تسهم أيضا في نجاح المنظمة في الامد الطويل ويعد البيئة التنافسية المفتاح التي يجب أن تكون جزءا لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي (Alsaleh, 2016: 106)، ويبعث التخطيط الإستراتيجي الحياة في الرؤية والرسالة حينما تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة من خلال تسهيل عملية صنع القرار بفاعلية، فضلا عن الأنشطة اليومية، وتقدم صورة شاملة عما يقومون به المنظمة، والى اين ستهذب (الحدراوي وآخرون، 2018: 193).

ت- التركيز على الزبائن: أن هذا البعد يركز على إدارة العلاقة مع الزبائن ولتحقيق ذلك ينبغي الأصغاء أو الاستماع لصوت الزبائن والتحاور معهم لمعرفة الخصائص المهمة المؤثرة على متطلباتهم من

الخماسي للتعرف من مدى إدراك عينة الدراسة لمستويات نضج إدارة المعرفة وكذلك ايجاد علاقة الارتباط بين بعدي الدراسة للتأكد من فرضيات الدراسة. ومن أجل التأكد بان البيانات التي تم الحصول عليها صالحة للتحليل الاحصائي تم اجراء الاختبار Cronbach's alpha.

الجدول (2) قيمة Cronbach's alpha

الابعاد	عدد الفقرات	Cronbach's alpha
X1	4	0.921
X2	4	0.929
X3	4	0.912
X4	4	0.913
X5	4	0.932
على المستوى الكلي X	20	0.964
على مستوى الكلي Y	16	0.891
على مستوى الكلي للاستبيان	36	0.902

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Spss 16

1.4. تشخيص متغير مستويات نضج إدارة المعرفة: وابعاد التفوق التنظيمي. ويوضح الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (t) المحسوبة للبيانات المستحصلة من اجل التأكد من فرضية الدراسة. تنص الفرضية دراسة الاولى على: هناك إدراك لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعة المبحوثة حول مستويات نضج إدارة المعرفة

الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t المحسوبة لمتغير نضج إدارة المعرفة

مستويات نضج إدارة المعرفة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T Test	(2-tailed) Sig.
البدا (X1)	(V1 - V4)	3.46	0.706	40.74	0.000
الوعي (X2)	(V5 - V8)	3.54	0.705	41.69	0.000
التعريف (X3)	(V9 - V12)	3.57	0.746	39.7	0.000
الادارة (X4)	(V13 - V16)	3.29	0.679	40.27	0.000
التحسين المستمر (X5)	(V17 - V20)	3.37	0.678	41.28	0.000
نضج إدارة المعرفة X	(V1 - V20)	3.45	0.607	47.149	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Spss. 16

تشير نتائج الجدول (3) الى إن إجابات افراد المبحوثين حول مستويات نضج إدارة المعرفة عن طريق فقراته (V1-V20) توضح بأن قيمة (t) المحسوبة على المستوى الكلي بلغت (47.149) عند مستوى معنوية (0.000) وهي قيمة معنوية واقل من مستوى معنوية (0.05) المعتمد في هذه الدراسة، وتدعم هذه النتيجة قيمة المتوسط الحسابي الكلي والتي بلغ (3.45) وهي قيمة مقبولة ، بينما بلغ قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.607) وهي قيم مقبولة ايضاً . وتظهر النتائج ايضاً بأن المستوى الثاني (الوعي) كان من أكثر المستويات حصولاً على نسبة الاتفاق بدلالة قيمة (t) والمتوسط الحسابي، بينما كان المستوى (التعريف) أقل مستوى حصولاً على نسبة الاتفاق، وعلى الرغم من تباين إجابيات افراد المبحوثين حول

2.4. تشخيص متغير التفوق التنظيمي:

ويوضح الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (t) المحسوبة للبيانات المستحصلة لمتغير التفوق التنظيمي.

الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t المحسوبة لمتغير التفوق التنظيمي

التفوق التنظيمي	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T Test	(2-tailed) Sig.
التخطيط الاستراتيجي Y1	(V21 – V24)	3.49	0.533	54.39	0.000
المعلومات والتحليل Y2	(V25 – V28)	3.41	0.736	38.51	0.000
فاعلية العمليات Y3	(V29 – V132)	3.48	0.580	49.85	0.000
نتائج الاعمال Y4	(V33 – V36)	3.46	0.66	43.20	0.000
التفوق التنظيمي (Y)	(V21 – V36)	3.58	0.551	51.894	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Spss. 16

وبشكل عام نرى بان هناك إدراك لدى الافراد المبحوثين حول متغيرات الدراسة بدلالة قيمة (t) المحسوبة وبدلالة متوسطاتها الحسابية عند مقارنتها بالمتوسط الفرضي للدراسة والبالغة (3). وبالاستناد الى النتائج السابقة سيتم قبول فرضية الأولى للدراسة.

3.4. إيجاد علاقة الارتباط:

تنص الفرضية الثانية للدراسة على: هناك علاقة ارتباط معنوية بين مستويات نضج إدارة المعرفة مجتمعة ومنفردة مع التفوق التنظيمي فمجتمعة ومنفردة.

1.3.4. إيجاد علاقة الارتباط بين مستويات نضج إدارة المعرفة مجتمعة وابعاد التفوق التنظيمي مجتمعة:

تشير نتائج الجدول (5) والذي يمثل علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة بأن هناك علاقة ارتباط معنوية عالية بين مستويات نضج إدارة المعرفة مجتمعة والتفوق التنظيمي، إذ بلغ قيمة معامل الارتباط المتغير الكلي (**.7630) وعند مستوى معنوية (0.01) مما يدل أن هناك ارتباطاً معنوياً عالياً جداً بين مستويات نضج إدارة المعرفة مجتمعة والتفوق التنظيمي، ونستنتج من تلك العلاقة العالية بأن الجامعة المبحوثة إذا ارادت تحقيق التفوق التنظيمي فعليها الالتزام والتركيز على جميع مستويات نضج إدارة المعرفة بدون استثناء.

الجدول (5) علاقة الارتباط بين مستويات نضج إدارة المعرفة مجتمعة ومنفردة مع التفوق التنظيمي

نتيجة الاختبار	التفوق التنظيمي (Y)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
قبول الفرضية	0.763**	مستويات نضج إدارة المعرفة (X)

N = 69

**P ≤ 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Spss. 16

2.3.4. علاقة الارتباط بين مستويات نضج إدارة المعرفة منفردة وابعاد التفوق التنظيمي منفردة:

تشير نتائج الجدول (6) الى العلاقة بين مستويات نضج إدارة المعرفة منفردة وابعاد التفوق التنظيمي منفردة.

الجدول (6) علاقة الارتباط بين مستويات نضج إدارة المعرفة منفردة وابعاد التفوق التنظيمي منفردة

التفوق التنظيمي (Y)				المتغير المعتمد	
نتائج الاعمال Y4	فاعلية العمليات Y3	المعلومات والتحليل Y2	التخطيط الاستراتيجي Y1	المتغير المستقل	
0.654**	0.508**	0.494**	0.649**	البدء (X1)	
0.731**	0.497**	0.341**	0.588**	الوعي (X2)	
0.565**	0.567**	0.389**	0.474**	التعريف (X3)	
0.560**	0.523**	0.537**	0.697**	الادارة (X4)	
0.571	0.556	0.377**	0.694**	التحسين المستمر (X5)	

N =

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Sps. 16

69

**P ≤ 0.01

تنص الفرضية الثالثة للدراسة على: هناك تأثير معنوي بين مستويات نضج إدارة المعرفة مجتمعة مع ابعاد التفوق التنظيمي مجتمعة. وتشير معطيات الجدول (7) إلى وجود تأثير معنوي موجب لمستويات نضج إدارة المعرفة في ابعاد التفوق التنظيمي بدلالة قيمة F اذ بلغت قيمتها المحسوبة (93.61)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.98). كما ان مستوى المعنوية المحسوبة لها بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية للدراسات الانسانية والذي يبلغ (0.05). وعزز ذلك قيمة (B1) والبالغة (0.65) إذ تعني أن زيادة في مستويات نضج إدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة اجمالي ابعاد التفوق التنظيمي بمقدار (0.65). وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.77) وهذا يعني أن (77٪) من التباين الذي يحدث في ابعاد التفوق التنظيمي تفسره مستويات نضج إدارة المعرفة أما الباقي والذي يبلغ (23٪) تفسره متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً.

وبالاستناد الى النتائج السابقة سوف تقبل الدراسة الفرضية الثالثة للدراسة.

تشير نتائج الجدول (6) الى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين جميع مستويات نضج إدارة المعرفة منفردة مع ابعاد التفوق التنظيمي منفردة ولكنها تباينت من مستوى الى اخر ومن بعد الى اخر. وبلغت اعلى قيمة معامل الارتباط بين مستوى الثاني الوعي (X2) مع بعد نتائج الاعمال وبلغت قيمة معامل الارتباط (**0.731) عند مستوى معنوية (0.01) وهي قيمة موجبة وجيدة وتفسر ذلك أن الجامعة المبحوثة كلما كانت لديها مستويات عالية من الوعي بمفهوم إدارة المعرفة كلما ارتبطت ذلك ايجاباً بتحقيق النتائج على المستوى العام للجامعة وكانت مدخلاً لتحقيق التفوق التنظيمي. وحصل المستوى الثالث التعريف (X3) مع البعد المعلومات والتحليل على اقل قيمة لمعامل الارتباط حيث بلغت (**0.341) عند مستوى معنوية (0.01)، وعلى الرغم من انها اقل المستويات ارتباطاً الا ان قيمتها موجبة وتسهم وبشكل ايجابي أيضاً في تحقيق التفوق التنظيمي. وبالاستناد الى النتائج السابقة ستقبل الدراسة الفرضية الثانية أيضاً.

4.4 إيجاد علاقة التأثير بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي:

الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مستويات نضج إدارة المعرفة مجتمعة في ابعاد التفوق التنظيمي مجتمعة

Sig	اختبار F		R2	Beta	نضج إدارة المعرفة X		المتغير المعتمد	
	F جدولية	F محسوبة			B1	B0	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
0.00	3.98	93.61	0.77	0.763	0.65	1.23	قيم معاملات B	التفوق التنظيمي
					9.675	5.271	اختبار t	Y
Y= 1.23+0.65X								المعادلة

**P ≤ 0.01

N=80

df (1, 68)

قيمة T الجدولية = (1.67)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين

من الجامعة المبحوثة الاهتمام بهذا الموضوع وتحديد مستواها ليكون منطلقاً للوصول الى المستويات الاخيرة ولنقوم بالتحسينات وبشكل مستمر.

ت. نقتراح على الجامعة المبحوثة تشكيل لجنة أو فريق عمل متخصص تشارك فيه الادارة العليا تكون مهمتها تحديد كيفية الاستفادة من موردها البشري الكفوء وذات المعرفة وكيفية ترجمة هذه المعرفة الى خطوات عملية في الواقع الميداني، وبيان كيفية نشر هذه المعرفة بين جميع الوحدات والاقسام في الكليات والمعاهد وجميع الوحدات الادارية الاخرى المرتبطة بالجامعة.

ث. يجب ان تسعى الجامعة المبحوثة لتحقيق التفوق التنظيمي لأنه السبيل الوحيد لتحقيق مكانة مميزة لها ضمن الجامعات المحلية والدولية في المنطقة، ولأن قيادتها مدركين لهذا المفهوم فان تحقيقها يتطلب فقط تركيز الجهود ووضع استراتيجيات مناسبة لها لكيفية تحقيقها

ج. نقتراح على الباحثين القيام بإجراء المزيد من الابحاث حول هذا الموضوع لتأكيد نتائج الدراسة الحالية، وإجراء دراسات اخرى لتحديد مؤشرات دقيقة لمعرفة مستويات نضج إدارة المعرفة للمنظمة المختارة وهل اثرت على تفوقها التنظيمي او التنافسي.

6. قائمة المصادر

1.6. المصادر العربية:

1. احمد، جنان شهاب. (2018). القابلية الامتصاصية للمعرفة: اداة الادارة في تحقيق التفوق التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية لجامعة الفرات الاوسط التقنية. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية, 10(3), 305-333.
2. الباشقالي، محمود محمد امين عثمان عباس. (2019). دور الارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال التعاون الاستراتيجي وبعتماد نضج إدارة المعرفة دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة دهوك.
3. حريم، حسين. (2010). مبادئ الادارة الحديثة نظريات العمليات الادارية وظائف الإدارة (الأولى)، دار حامد للنشر والتوزيع.
4. حسن، هبة فائق،، ولفته، ببداء ستار. (2020). تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي. مجلة دراسات محاسبية ومالية, 15(50)، 77-88.
5. الحدراوي، رافد حميد،، الجنابي، سجاد محمد،، والميالي، حاكم احسوني. (2018). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي. مجلة مركز دراسات الكوفة: مجلة فصلية محكمة, 1(49)، 185-210.

5. الاستنتاجات والمقترحات.

1.5. الاستنتاجات:

أ. تدرك المنظمات إن إدارة المعرفة وما تتضمنه من عمليات واجراءات لجعلها ممكنة وقابلة للاستخدام اصبحت واقعا افرزته التغيرات البيئية والتكنولوجية للعصر الحالي المبني على المعرفة وإدارتها.

ب. تكون المنظمة أكثر نضجاً لإدارة معرفتها عندما تكون مدركة فعلاً لقيمة موردها البشري الذي يسهم في رفع قيمة المنظمة الكلي من خلال تقديم الابتكارات الجديدة والمنتجات المعرفية الاصيلة والتي تتطلبه الواقع التنافسي الحالي.

ت. الوصول الى النضج في إدارة المعرفة لا تأتي بسهولة وليس هي مجرد خطوات نظرية بل هي ممارسات وإجراءات وقناعة لدى الادارة العليا يجب ان تمارس كعمليات مخططة تبنى على قاعدة الاهتمام بالمورد البشري وكيفية الاستفادة منهم لجعلها ذات قيمة عليا.

ث. يعد التفوق التنظيمي مدخل لتحقيق التمييز ومدخل معاصر لجميع المنظمات الرائدة التي أدركت مدى خطورة ديناميكية بيئة الاعمال المعاصرة.

ج. اظهرت نتائج الجانب العملي وجود إدراك جيد لدى الجامعة المبحوثة حول جميع مستويات نضج إدارة المعرفة وهذا دليل على حرص الجامعة المبحوثة لهذا المفهوم على الرغم من عدم وجود فرق عمل متخصصة او لجنة متخصصة لتحديد كيفية اثناء العمل المعرفي.

ح. اظهرت نتائج الجانب العملي وجود إدراك لدى الجامعة المبحوثة حول مفهوم التفوق التنظيمي ايضاً.

خ. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي وتباينت هذه العلاقة على بين مستويات نضج ادارة المعرفة والتفوق التنظيمي ولكن بقيت العلاقة ذات دلالة معنوية موجبة.

د. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير بين مستويات نضج إدارة المعرفة مجتمعة على التفوق التنظيمي.

2.5. المقترحات:

أ. على الجامعة المبحوثة بشكل خاص والجامعات الاخرى التركيز على مفهوم نضج إدارة المعرفة وما تتضمنه من خطوات تطبيقية كاستراتيجية لتحقيق التفوق التنظيمي، لظهور وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المفهومين.

ب. على الرغم من وجود إدراك جيد لدى الجامعة المبحوثة حول جميع مستويات نضج إدارة المعرفة من خلال العينة المبحوثة الا انه لم نستطع التأكد من تحديد مستواها ضمن مستويات النضج، لذلك يتطلب

20. هاشم، ولدان عبد الستار. (2014). توظيف أبعاد صناع المعرفة وتأثيرها في تحقيق التفوق المنظمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
21. يوسف، سناء خضر. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تعزيز التفوق التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الحمدانية جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(50)، 200-221.
- 2.6 المصادر الأجنبية:
22. Akdere, M. (2009). The Role of knowledge Management in Quality Management Practices: Achieving Performance Excellence in Organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 349-361.
23. Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Z. Q., & Al-Hawary, S. I. S. (2017). Impact of Talent Management on Achieving Organizational Excellence in Arab Potash Company in Jordan. *Global Journal of Management And Business Research*, 17(7), 15-25.
24. Alsaleh, G. (2016). Do the Standards of the National Commission for Academic Accreditation & Assessment (NCAAA) Lead to Organization Excellence. *European Scientific Journal*, 12(34), 1857 - 7881.
25. Bagheri, R., Eslami, S., Mirfakhraee, S., & Yarjanli, M. (2013). The Evaluation of Knowledge Management Maturity Level in a Research Organization. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(2), 11-20.
26. Bishop, A. (2018). *Knowledge Management. Emil Hajric. System and Practices. A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in Your Organization* (pp. 1-198).
27. Chen, Y.-C., & Wang, Y.-J. (2016). Application and development of the people capability maturity model level of an organisation. *Total Quality Management*, 29(3-4), 1-17.
28. Cristea, D. S., & CĂPAȚÎNĂ, A. (2009). Perspectives on knowledge management models. *Duranea de Jos" Galati University*, 15(2), 355-366.
29. Goonesekera, T. (2012). *MEASURING KNOWLEDGE MANAGEMENT MATURITY LEVELS IN THE MANUFACTURING SECTOR USING FUZZY LOGIC THEORY*. La Trobe University Bundoora, Victoria 3086 Australia.
30. Hafeez, S., Lin, & Bin, A. (2017). Customer Knowledge management success Driver for Business in mobile sector of Pakistan. *International Review of Management and Market*, 7(1), 1-4.
31. Hijjawi, G. (2020). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters*, 11(1), 57-66.
32. Hubert, C., & Lemons, D. (2012). *APQC's levels of knowledge management maturity* (pp. 1-5).
33. Karapetyan, A., & Otieno, R. (2011). *A study of knowledge management challenges in project management: Case of start-up projects in Swedish incubators*. : Umea School of Business, Umea University.
34. Kruger, C. J. (Neels), & Johnson, R. D. (2009). 6. خلف، نصير قاسم. (2018). المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة علوم الرياضية، 8(26)، 154-152.
7. ذنون، آلاء عبد الواحد، ورمو، وحيد محمود. (2018). إستراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تنمية النضج المعرفي لدى المدقق دراسة تحليلية على مكاتب التدقيق في العراق. تنمية الراقدين، 34، 1-24.
8. الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان، وكمونه، لي عبد الأمير عبد الحسين. (2016). دور سلوكيات القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي بحث ميداني في عينة من المصارف الأهلية العراقية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 12(49)، 205-249.
9. سلطان، ولاء حازم. (2019). اسهامات عمليات ادارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم الجامعي دراسة استطلاعية تحليلية باعتماد معمارية المنطق المضبب (logic fuzzy). مجلة الكتاب للعلوم الانسانية، 2(1)، 246-264.
10. صالح، صالح احمد. (2012). دور ادارة المعرفة في تنمية القيادات الادارية. مجلة المنصور الجامعة، 17(1)، 187-202.
11. عبد، ضرغام حسن. (2019). أثر عوامل تمكين إدارة المعرفة في خلق القيمة للمنظمات بحث تطبيقي مقارنة في جامعتي الفرات الوسط التقنية وكلية الامام الصادق. مجلة الإدارة والاقتصاد، 8(30)، 98-134.
12. عبد الله، حيدر طه، وعمير، عراك عبود. (2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية. مجلة الدنانير، 1(15)، 296-320.
13. العبادي، هاشم فوزي، وحمدالله، اسامة علاء. (2018). تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 102(24)، 150-178.
14. العبادي، هاشم فوزي، وحمدالله، اسامة علاء. (2018). تأثير أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10(22)، 189-218.
15. الفاعوري، أسماء مروان. (2012). أثر فاعلية أنظمة تخطيط الموارد البشرية في التمييز المؤسسي/دراسة تطبيقية في أمانة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
16. الفتلاوي، ايناس عباس يونس. (2012). أثر عمليات التعليم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز /دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، العراق.
17. الكبسي، صلاح الدين عواد، وحماد، أحمد جدعان. (2020). دور ادارة المعرفة في تحقيق التفوق الاستراتيجي بحث ميداني في بعض المصارف الاهلية العراقية، مجلة الإدارة والعلوم الاقتصادية، 17(1-26)، 1-26.
18. المسعودي، موسى احمد. (2008). إثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي -دراسة في البنوك الإدارية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(3).
19. نادر، علاء محمد، وجاسم، باسم عبد الحسن. (2019). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: مجلة العلوم الإدارية. 25 (14). 225 - 241.

a knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12(6), 793–808.

43. Surega, N. (2019). Application of People Capability Maturity Model in Business Process Outsourcing Enterprises-A Study With Reference to Tamil Nadu. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 9(1), 77–86.

44. Wibowo, M. A., & Waluyo, R. (2015). Knowledge management maturity in construction companies. *Procedia Engineering*, 125, 89–94. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.11.014>

45. Yokell, M. R. (2010). *A quantitative correlational study of the relationship between knowledge management maturity and firm performance*. University of Phoenix.

46. Zad, H., Sekkeh, S., Mehdi, H., & Asadi, N. (2013). A study on the relationship between emotional intelligence and organizational excellence based on EFQM model in Physical Education Offices and Sport Committees. *Northern Khorasan Province*, 10(5), 382–386

Assessment of knowledge management growth: a South Africa perspective. *Aslib Proceedings*, 61(6), 542–564.

35. Mattin, D. (2013). *A national study comparing Baldrige core values and concepts with AACN indicators of quality: facilitating CCNE-baccalaureate colleges of nursing move toward more effective continuous performance improvement practices*. University of Toledo.

36. Munir, N. (2008). *Knowledge Management Audit, Pedomani Evaluasi Kesiapan Organisasi Mengelola Pengetahuan*. Penerbit PPM.

37. Nagelkerke, I. R. A. L. (2017). *An approach including operational tool for DEKRA to assess and improve their Knowledge Management Maturity*. Eindhoven University of Technology.

38. Nenadál, J., David, V., & David, W. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations. *QUALITY INNOVATION PROSPERITY / KVALITA INOVÁCIA PROSPERITA*, 22(2), 47–64.

39. Pee, L.G., & Kankanhalli, A. (2009). A Model of Organizational Knowledge Management maturity Based on People, Process, and Technology. *Journal of Information & Knowledge Management*, 8(2), 1–37.

40. Rašula, J., Vukšić, V. B., & Štemberger, M. I. (2008). The Integrated Knowledge Management Maturity Model Jelena. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 11(2), 47–62.

41. Salih, D. Q. (2020). The Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Excellence: An Empirical Study. *Manag Econ Res*, 6(3), 1–8.

42. Seow, C., Ruth, H., Robinson, H. ., Anumba, C. J., Carrillo, P. M., & Al-Ghassani, A. M. (2006). STEPS:

الملاحق

استمارة الاستبيان

السيد..... المحترم:

تحية طيبة

نضع بين أيديكم استبياناً خاصاً بجمع البيانات المتعلقة بإنجاز الدراسة بعنوان (العلاقة بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة دهوك التقنية) وتعد مساهمتكم في إنجاز هذا الدراسة موضع تقدير وبيبين حرصكم على دعم الباحثين والبحث العلمي في اقليم كوردستان.

علما إن الدراسة لا تهدف الى تحديد مواقع الخلل بل تسعى لتحديد علاقة بين متغيرات الدراسة من خلال مؤشرات احصائية معينة مستندة على اجاباتكم، لذلك لا يوجد داعي لذكر اسمائكم.

نرجوا من حضرتكم:

- وضع علامة (√) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك.
- الاجابة على جميع فقرات الاستبيان.

شاكرين تعاونكم معنا مع خالص الشكر والتقدير

أولاً: بيانات تتعلق بالمجيب على استمارة الاستبيان:

- 1- التحصيل الدراسي: بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()
- 2- المنصب: مسؤول وحدة () مقرر () رئيس قسم () معاون عميد () عميد ()
- 3- مدة الخدمة في الجامعة: اقل من 5 سنوات () 5-10 () اكثر من 10 سنوات ()

ثانياً: نضج إدارة المعرفة: بأنه حالة تطور في إدارة المعرفة، وتحديد جودة عملية إدارة المعرفة، وفق ملاءمة البيئة الاجتماعية والتقنية في المؤسسة التعليمية في الوقت الحالي.

1- المستوى الاول: البدء					
ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تدعم إدارة الجامعة برامج إدارة المعرفة.				
2	تدرك إدارة الجامعة أهمية إدارة مواردها المعرفية بشكل فعال.				
3	تستخدم ادارة الجامعة تبادل المعرفة التنظيمية بشكل رسمي.				
4	تطبق إدارة الجامعة هياكل رسمية مرنة لخرن المعرفة بتقنيات محددة في الجامعة				

2- المستوى الثاني: الوعي					
ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
5	تسخر إدارة الجامعة ثقافتها التنظيمية لكافة أنشطة المشاركة في أصول المعرفة.				
6	تبدل إدارة الجامعة جهداً مخططاً لتحديد الاحتياجات من المعرفة في الجامعة.				
7	تلتزم إدارة الجامعة بتطبيق المعرفة التي تم تحديدها في نشاطاتها المستهدفة.				
8	توفر إدارة الجامعة قاعدة المعرفة تجمع كل المعرفة التنظيمية في الجامعة.				

3- المستوى الثالث: التعريف					
ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
9	تعتمد إدارة الجامعة فرق عمل متخصصة مهمتها اثناء المعرفة النظرية والتطبيقية وسبل الاستفادة منها في أنشطتها الجامعية.				
10	تطبق إدارة الجامعة برنامج إدارة المعرفة في الكليات والمعاهد والأقسام العلمية باستخدام تقنيات وممارسات إدارية موحدة.				
11	تخصص إدارة الجامعة موارد مالية أو تقنية لدعم ممارسات إدارة المعرفة.				
12	تعد أنشطة إدارة المعرفة جزءاً مهماً في سير العمل اليومي في الجامعة.				

4- المستوى الرابع: الإدارة					
----------------------------	--	--	--	--	--

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
13	يتم قياس تقدم إدارة المعرفة باستمرار مقارنة مع التقدم بالأهداف الاستراتيجية ومقاييس أداء إدارة المعرفة المتوقعة.					
14	تعترف إدارة الجامعة بدور فريق العمل في ممارسة إدارة المعرفة باعتبارها اللجنة الحاسمة في بناء ثقافة المعرفة واثرائها ونقلها.					
15	تضع إدارة الجامعة برامج خاصة في إدارة المواهب والخبرات الموجودة فيها.					
16	تحفز إدارة الجامعة فرق العمل في إدارة المعرفة المتجددة ماديا ومعنويا.					

5- المستوى الخامس: التحسين المستمر						
ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
17	تتبع إدارة الجامعة استراتيجية التحسين المستمر من خلال تطبيق مبادئ إدارة المعرفة.					
18	تلتزم إدارة الجامعة بتبني إدارة المعرفة كأساس لتبادل المعارف داخل الجامعة					
19	تعتمد إدارة الجامعة طرق منهجية في إدارة التحولات في الابتكار، ودمج الابداعات في الجامعة.					
20	معظم البات وأدوات إدارة المعرفة مقبولة بشكل كبير من قبل العاملين في الجامعة.					

ثالثا: التفوق التنظيمي: مدخل اداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المنظمة.

أ- التخطيط الاستراتيجي						
ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
21	تضع الجامعة خططا، بعد الأخذ بنظر الاعتبار جميع المتغيرات الداخلية والخارجية					
22	للجامعة خطة في رسالتها وغايتها واهدافها ورؤية ادارتها العليا بشكل واقعي قابل للتحقيق					
23	تتميز الجامعة بالمعايير العالية للأداء عند صياغة اهدافها واستراتيجيتها وتنفيذها.					
24	تتبني الجامعة أسبقيات متتابعة في وضع خططها في القريب والبعيد.					
ب- المعلومات والتحليل						
25	تحلل الجامعة المعلومات الواردة من الطلبة بكل جدية لتحسين الخدمات المقدمة لهم.					
26	تسعى الجامعة للحصول على المعلومات من الكليات والمعاهد، وخصوصاً المتميزة منها لاعتمادها في المقارنة معها.					
27	تقوم الجامعة بتحليل البيانات وتحويلها الى معلومات ذات قيمة تستخدم في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.					
28	تمتلك الجامعة انظمة معلومات وأساليب رسمية مناسبة لجمع المعلومات من البيئة الخارجية.					
ج- فاعلية العمليات						
29	تتابع الجامعة تقارير ساعات العمل وإجراءاتها العملية باستمرار للسيطرة على جودة الخدمة الجامعية.					
30	تؤكد الجامعة على تقديم الخدمة لزيائنها بصورة سريعة وجودة عالية وفقا لقياسات دقيقة للعمليات التشغيلية.					
31	توثق الجامعة اجراءات العمل تحقيقا لمتطلبات نظم الجودة وضمان تحقيقتها.					
32	تعتمد الجامعة معايير موضوعية دقيقة لتقييم كفاءة ادائها، وصولا لتقديم خدمات سريعة جدا قياسا ببقية الجامعات الأخرى.					

د- نتائج الاعمال		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
33	تعتمد الجامعة معايير أداء عالية طموحة لتقديم أفضل الخدمات الجامعية.					
34	توفر الجامعة متطلبات الالتزام والمشاركة الفاعلة في التحسين المستمر لتطوير الخدمات المقدمة للبيئة.					
35	توجد مواكبة جادة من قبل الجامعة للتطورات والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية.					
36	تجري الجامعة دراسات بين الحين والآخر لتطوير أداء العمل في تقديم الخدمة بأسلوب سريع ومتميز.					

Correlation Between Knowledge Management Maturity and Organizational Excellence An exploratory study of the perspectives of a representative sample of administrative and academic leaders at Duhok Polytechnic University.

Abstract:

This study aims to determine the correlation between Knowledge Management Maturity and Organizational Excellence at Duhok Polytechnic University by employing a five-Stage Knowledge Management Maturity Model: (Initial, Awareness, Defined, Managed, and Optimized). The study is grounded on three hypotheses that arose from the question: Is there a correlation between Knowledge Management Maturity and Organizational Excellence? The study's significance is demonstrated by addressing the study's question and hypotheses to raise awareness of the study and serve as a springboard for the researched university's pursuit of Organizational Excellence. The theoretical part of the study was developed based on the available literature. Field data were collected using an electronic questionnaire form. The total number of administrative leaders who responded was (69). The study arrived at several conclusions by statistical processes, the most notable of which are as follows: There is a substantial correlation between levels of Knowledge Management Maturity and Organizational Excellence. The study made some recommendations, the most significant of which are as follows: The researched university in particular and other universities should focus on the concept of knowledge management maturity and the applied steps it includes as a strategy to achieve organizational excellence, due to the emergence of a moral and positive correlation between the two concepts.

Keywords: knowledge management maturity, Organizational excellence.

په یوه نډی دناقبه را پښه هشتنا بریقه برنا زانیڼی وپښه نگییا ریڅخستڼی
فه کولینه کارپرسی لیدیف بوچونین نموونه کارپرسی وپښه نگییا ریڅخستڼی ل زانکویا پولیته کنیکی دهوک

پوخته:

نامانج ژئ فه کولینڼ دهنستنی شانکرنا په یوه نډی په دناقبه را پښه هشتنا بریقه برنا زانیڼی وپښه نگییا ریڅخستڼی ل زانکویا پولیته کنیکی یا دهوک، ب پشته ستن لسه مودیلڼ گشتی یی پښه هشتنا بریقه برنا زانیڼی یا خودان پینج ئاست: (دهستپڅکرن، هشیاری، پیناسه کرن، بریقه برن، وباشترلیکرن به رده ولام). فه کولینڼ پشته ستن لسه سئ گریمانان کره، کو دهرچووینه ژ پرسیارا فه کولینڼ: نه ری په یوه نډی هه په دناقبه ینا پښه هشتنا بریقه برنا زانیڼی وپښه نگییا ریڅخستڼی، وگرنگیا فه کولینڼ دیار دبیت، برییا به رسفدانی لسه پرسیار وگریمانین فه کولینڼ دا، کو زانکویا فه کولین لسه هاتیبه نه نجامدان یا پی ئاگه ه بیت وپبیته دهستپڅکک بو وی ژبو بدهستفه ئینانا پښه نگییا ریڅخستڼی. لایه نئ تیوری یی فه کولینڼ هاتیبه نفیسین ب مفا وهرگرتن ژ نه ده بیاتین بابه تی، وسه باره داتایین لایه نئ پراکتیکی ژئ هاتیبه بدهستفه ئینان برییا فورمه کارپرسی یی یا نه لیکرتونی، هژمارا ریبه ریڼ کارگری یی بده رسف داین (69) که س بون. وبرییا نه نجامدان هنده ک ریکارین ناماره یی، فه کولین گه هشته کومه کا دهر نه نجامان وژگرنگرتیان: هه بونا په یوه نډی لیکگریدانی یا نه ریڼی دناقبه ینا ئاستین پښه هشتنا بریقه برنا زانیڼی وپښه نگییا ریڅخستڼی. وه کولینڼ کومه کا پښنیاران پښکیشرینه وژگرنگرتیان: زانکویا ته که زی لسه ر پښه هشتنا بریقه برنا زانیڼی وه ک ستراتجیه ک بو جیبه جیکرنا وپښه نگییا ریڅخستڼی ژبه رکو نه نجامدا دهرکه ت په یوه نډی هه ی ناقبه ینا هه ر دوو تیگه هادا.

په یقین سه ره کی: پښه هشتنا بریقه برنا زانیڼی، پښه نگییا ریڅخستڼی.