International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies
Volume 5, Issue 6, June- 2026
ISSN (E): 2949-883X
Scholarsdigest.org

THE ROLE OF KNOWLEDGE AND TIME MANAGEMENT IN DEVELOPING ADMINISTRATIVE PERFORMANCE AND DIGITAL TRANSFORMATION IN IRAQI EDUCATIONAL INSTITUTIONS: A STUDY IN IRAQI UNIVERSITIES

Amer Abdul Kareem Aziz
Assistant Lecturer Al-Karkh University of Science – Baghdad-Iraq
ameraziz@kus.edu.iq

Abstract

This study aimed to analyze the role of both knowledge management and time management in developing administrative performance and supporting digital transformation in Iraqi educational institutions, particularly universities, amid the rapid changes witnessed in the higher education sector. The study originated from the problem of the ambiguity in the nature of the relationship between these variables, in addition to the limited field studies that addressed them comprehensively in the Iraqi context.

The study relied on the descriptive-analytical method by designing a questionnaire distributed to a sample consisting of (200) individuals from university leadership, faculty members, and administrators in several Iraqi public and private universities, aiming to measure the level of implementation of knowledge management and time management, and the extent to which they reflect on administrative performance and digital transformation. The data were analyzed using appropriate statistical methods to test the correlation and influence relationships between the study's variables.

Data were analyzed using appropriate statistical methods to test the correlation and impact relationships between the study variables. The results showed that the level of application of knowledge management and time management in Iraqi universities was at a medium to high level, with a clear awareness of their importance in improving administrative performance. The results also revealed the existence of a statistically significant positive correlation between knowledge management and the development of administrative performance, as well as between time management and administrative performance, in addition to the existence of an integrative effect between them in enhancing institutional work efficiency. Regarding digital transformation, the study showed that its success is largely linked to the institutions' ability to utilize knowledge and organize time efficiently, along with the availability of appropriate technological infrastructure.

The study concluded that knowledge management and time management represent strategic approaches to developing administrative performance and supporting digital transformation in Iraqi universities, and that achieving integration between them contributes to raising the level of institutional efficiency and enhancing competitive capability. The study

recommended the necessity of adopting integrated strategies for knowledge management, developing time management skills among employees, and supporting digital transformation through updating technological infrastructure and strengthening an organizational culture that supports change.

Keywords: Knowledge management, Time management, administrative performance, Digital transformation, Iraqi universities, Higher education.

Introduction

العنوان: دور إدارة المعرفة والوقت في تطوير الأداء الإداري والتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية العراقية دراسة في الجامعات العراقية

المدرس المساعد عامر عبد الكريم عزيز
جامعة الكرخ للعلوم
بغداد – العراق
Assistant Lecturer Amer Abdul Kareem Aziz
Al-Karkh University of Science
Iraq – Baghdad
ameraziz@kus.edu.iq

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور كلٍّ من إدارة المعرفة وإدارة الوقت في تطوير الأداء الإداري ودعم التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية العراقية، ولا سيما الجامعات، في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي. وانطلقت الدراسة من مشكلة مفادها وجود غموض في طبيعة العلاقة بين .هذه المتغيرات، إلى جانب محدودية الدراسات الميدانية التي تناولتها بصورة تكاملية في البيئة العراقية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من (200) مفردة من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في عدد من الجامعات العراقية الحكومية والأهلية، بهدف قياس مستوى تطبيق إدارة المعرفة وإدارة الوقت، ومدى انعكاسهما على الأداء الإداري والتحول الرقمي. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار .علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة وإدارة الوقت في الجامعات العراقية جاء بمستوى متوسط إلى مرتفع، مع وجود إدراك واضح لأهميتهما في تحسين الأداء الإداري. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء الإداري، وكذلك بين إدارة الوقت والأداء الإداري، فضلًا عن وجود تأثير تكاملي بينهما في تعزيز كفاءة العمل المؤسسي.

وفيما يتعلق بالتحول الرقمي، أظهرت الدراسة أن نجاحه يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة المؤسسات على توظيف المعرفة وتنظيم الوقت بكفاءة، إلى جانب توفر البنية التحتية التقنية المناسبة.
وخلصت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة وإدارة الوقت تمثلان مدخلين استراتيجيين لتطوير الأداء الإداري ودعم التحول الرقمي في الجامعات العراقية، وأن تحقيق التكامل بينهما يسهم في رفع مستوى الكفاءة المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تبنّي استراتيجيات متكاملة لإدارة المعرفة، وتطوير مهارات إدارة الوقت لدى العاملين، ودعم التحول الرقمي من خلال تحديث البنية التحتية التقنية وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

الكلمات المفتاحية
إدارة المعرفة، إدارة الوقت، الأداء الإداري، التحول الرقمي، الجامعات العراقية، التعليم العالي

مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في مختلف المجالات، لاسيما في ميدان الإدارة والمؤسسات التعليمية، نتيجة التطور المتلاحق في تقنيات المعلومات والاتصال، وما أفرزته من أنماط جديدة في العمل الإداري والتنظيم المؤسسي. وقد أصبحت المعرفة موردًا استراتيجيًا لا يقل أهمية عن الموارد المادية والبشرية، بل يتقدم عليها في كثير من الأحيان، كونها تشكّل الأساس في صناعة القرار، وتحقيق الكفاءة، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، ولا سيما المؤسسات التعليمية التي تقوم في جوهرها على إنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها

وفي هذا السياق، برز مفهوم إدارة المعرفة بوصفه أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات المتراكمة، وتوظيف المعارف الصريحة والضمنية، وتحويلها إلى قيمة مضافة تسهم في تحسين الأداء الإداري وتطوير العمل المؤسسي. ولم يعد نجاح المؤسسات التعليمية، وبخاصة الجامعات، مرهونًا بتوافر الكوادر أو البنى التحتية فحسب، بل بقدرتها على إدارة المعرفة بفاعلية، وضمان انسيابها بين المستويات الإدارية والأكاديمية، بما يحقق التكامل بين التخطيط والتنفيذ والتقويم إلى جانب ذلك، تُعد إدارة الوقت من القضايا الجوهرية في العمل الإداري المعاصر، إذ تمثل عاملًا حاسمًا في تحقيق الإنجاز المؤسسي، ورفع كفاءة الأداء، وتقليل الهدر في الجهد والموارد. ويزداد الاهتمام بإدارة الوقت في المؤسسات التعليمية نظرًا لتعدد المهام وتشابك الأدوار بين الجوانب الأكاديمية والإدارية، وما يرافق ذلك من ضغوط زمنية تؤثر في سرعة اتخاذ القرار، وجودة الخدمات المقدمة، ومستوى الاستجابة للتغيرات المتسارعة

وفي ظل التحول الرقمي الذي بات سمة رئيسة للعصر الراهن، تواجه المؤسسات التعليمية العراقية تحديات إضافية تتعلق بضعف البنى الرقمية، ومحدودية الثقافة التكنولوجية، وتباين مستويات الجاهزية للتحول من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الرقمية. ويُعد التحول الرقمي في الجامعات أحد المتطلبات الاستراتيجية لتحسين الأداء الإداري، وتطوير الخدمات التعليمية، وتعزيز الشفافية، وتسريع الإجراءات، إلا أن نجاح هذا التحول يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى فاعلية إدارة المعرفة والوقت داخل المؤسسة

وتبرز أهمية هذه الدراسة في البيئة العراقية تحديدًا، في ظل ما تعانيه الجامعات العراقية من تحديات إدارية وتنظيمية وتكنولوجية ناتجة عن تراكمات تاريخية وظروف اقتصادية وسياسية متعاقبة، فضلاً

عن الحاجة الملحة إلى مواكبة التطورات العالمية في التعليم العالي. ومن هنا، فإن دراسة دور إدارة المعرفة والوقت في تطوير الأداء الإداري ودعم التحول الرقمي في الجامعات العراقية تمثل محاولة علمية لفهم الواقع الإداري الراهن، وتشخيص مواطن القوة والضعف، واقتراح آليات عملية تسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة وإدارة الوقت من جهة، والأداء الإداري والتحول الرقمي من جهة أخرى، من خلال دراسة ميدانية في الجامعات العراقية، بما يتيح تقديم إطار علمي وتطبيقي يمكن أن يسهم في دعم صانعي القرار، وتطوير السياسات الإدارية، وتعزيز مسار التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العراقية.

مشكلة البحث:

تتحدد مشكلة البحث في غياب الفهم الواضح لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الوقت ودورهما في تطوير الأداء الإداري ودعم التحول الرقمي في الجامعات العراقية، إضافة إلى محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت هذه المتغيرات بصورة تكاملية في البيئة التعليمية العراقية، مما يستدعي إجراء دراسة علمية تسهم في تشخيص الواقع وتقديم معالجات عملية قابلة للتطبيق

أسئلة البحث:

ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة وإدارة الوقت في الجامعات العراقية؟

ما مستوى الأداء الإداري والتحول الرقمي في الجامعات العراقية؟

ما طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الوقت من جهة، وتطوير الأداء الإداري من جهة أخرى؟

ما طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الوقت من جهة، ودعم التحول الرقمي في الجامعات العراقية من جهة أخرى؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والتطبيقية، تتمثل فيما يأتي

1. تشخيص واقع إدارة الوقت لدى القيادات والعاملين الإداريين في المؤسسات التعليمية العراقية

2. قياس مستوى الأداء الإداري في الجامعات العراقية في ضوء متطلبات الإدارة الحديثة

3. تحليل مستوى التحول الرقمي في الجامعات العراقية، والكشف عن أبرز معوقاته التنظيمية والإدارية

4. تحليل دور إدارة المعرفة وإدارة الوقت في دعم وتعزيز التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية العراقية

5. تقديم إطار علمي وتطبيقي مقترح يسهم في تطوير الأداء الإداري وتعزيز التحول الرقمي في الجامعات العراقية

6. التعرّف على واقع إدارة المعرفة في الجامعات العراقية، وبيان مستوى ممارستها داخل الوحدات الإدارية

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول موضوعًا معاصرًا وحيويًا يتمثل في دور إدارة المعرفة وإدارة الوقت في تطوير الأداء الإداري ودعم التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية العراقية، ولا سيما الجامعات، في ظل المتغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي. وتبرز أهمية البحث على المستويين العلمي والتطبيقي على النحو الآتي

1- الأهمية العلمية

يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية العربية المتعلقة بإدارة المعرفة وإدارة الوقت والتحول الرقمي في البيئة التعليمية، من خلال تقديم إطار نظري يربط بين هذه المتغيرات بصورة تكاملية، ومعالجة فجوة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات مجتمعة في السياق الجامعي العراقي، بما يدعم تطوير المعرفة العلمية في مجال الإدارة التعليمية الحديثة.

2- الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية للبحث في نتائجه المتوقعة التي يمكن أن تسهم في مساعدة القيادات الإدارية وصانعي القرار في الجامعات العراقية على تشخيص واقع الأداء الإداري، وتحديد مواطن القصور في ممارسات إدارة المعرفة والوقت، بما يتيح وضع سياسات واستراتيجيات عملية لتحسين كفاءة العمل الإداري وتسريع إجراءات التحول الرقمي. كما يمكن الإفادة من توصيات البحث في تطوير الخطط التدريبية وبناء القدرات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة.

منهجية البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، إذ يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها، والكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المعرفة وإدارة الوقت والأداء الإداري والتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية العراقية، ولا سيما الجامعات.

مجتمع البحث:

تكوّن مجتمع البحث من العاملين في الجامعات العراقية، ولا سيما الفئات التي ترتبط بطبيعة المتغيرات المدروسة، والمتمثلة في إدارة المعرفة، وإدارة الوقت، والأداء الإداري، والتحول الرقمي. ونظرًا لاتساع مجتمع البحث وتعدد الجامعات العراقية الحكومية والأهلية، فقد اعتمدت الدراسة العينة القصدية الطبقية بوصفها أنسب الأساليب لاختيار مفردات قادرة على تقديم بيانات دقيقة ومرتبطة مباشرة بموضوع البحث.

عينة البحث:

قد شملت عينة البحث عددًا من الجامعات العراقية الحكومية والأهلية، بما يضمن تمثيلًا متوازنًا لبيئات العمل الجامعي المختلفة، على أن تضم العينة فئات إدارية وأكاديمية ذات صلة مباشرة بعمليات الإدارة والتحول الرقمي داخل الجامعة.

أولًا: نوع العينة

اعتمدت الدراسة العينة القصدية الطبقية، وذلك لاختيار أفراد من ذوي العلاقة المباشرة بموضوع البحث، ثم توزيعهم على طبقات وفق المسمى الوظيفي، بما يحقق قدرًا من التمثيل الموضوعي للفئات الإدارية والأكاديمية.

ثانيًا: حجم العينة

بلغ حجم عينة البحث (200) مفردة، وهو حجم مناسب لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية، ويسمح بإجراء المعالجات الإحصائية المطلوبة واستخراج نتائج يمكن الوثوق بها في حدود مجتمع الدراسة.

ثالثًا: توزيع العينة حسب الجامعات

تم توزيع العينة على عدد من الجامعات العراقية على النحو الآتي:

ت	اسم الجامعة	نوع الجامعة	عدد أفراد العينة
1	الجامعة المستنصرية	حكومية	40
2	جامعة بغداد	حكومية	35
3	جامعة البصرة	حكومية	30
4	جامعة المستقبل	أهلية	35
5	جامعة دجلة	أهلية	30
6	جامعة الرافدين	أهلية	30
المجموع	—	—	**200**

رابعًا: توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

لضمان شمول العينة للفئات الأكثر ارتباطًا بموضوع البحث، تم توزيعها بحسب المسمى الوظيفي على النحو الآتي:

ت	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
1	قيادات جامعية (مساعد رئيس جامعة، عميد، معاون عميد، رئيس قسم)	40	%20
2	أعضاء هيئة تدريس	60	%30
3	إداريون	100	%50
المجموع	—	**200**	**%100**

خامسًا: مبررات اختيار العينة

تم اختيار هذه العينة لعدة مبررات، أهمها:

1. إن الفئات المختارة تمثل الشريحة الأكثر احتكاكًا بعمليات إدارة المعرفة والوقت داخل الجامعات.
2. إن القيادات الجامعية والإداريين وأعضاء هيئة التدريس هم الأكثر قدرة على تقييم الأداء الإداري والتحول الرقمي في البيئة الجامعية.
3. إن تنوع الجامعات بين الحكومية والأهلية يوفر صورة أكثر شمولًا عن واقع المؤسسات التعليمية العراقية.
4. إن حجم العينة مناسب للمعالجة الإحصائية ويساعد في الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

أداة البحث:

اعتمدت الدراسة على **استمارة الاستبيان** بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، لكونها أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة الكمية، وقد صُمِّمت الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وتكوّنت من عدة محاور، وقد صيغت فقرات الاستبيان وفق مقياس (ليكرت) الخماسي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية:

1.مفهوم إدارة المعرفة:

تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت نتيجة التحولات المتسارعة في بيئة العمل، وبروز الاقتصاد القائم على المعرفة بوصفه أحد أهم ملامح العصر الراهن. وقد ارتبط ظهور هذا المفهوم بإدراك المؤسسات لأهمية المعرفة بوصفها موردًا استراتيجيًا يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على الابتكار، ودعم اتخاذ القرار.

ويُقصد بإدارة المعرفة مجموعة العمليات المنظمة التي تهدف إلى توليد المعرفة، وخزنها، وتنظيمها، وتبادلها، وتوظيفها على نحو فعّال داخل المؤسسة، بما يضمن الاستفادة القصوى من الخبرات والمهارات المتوافرة لدى الأفراد، وتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية مستدامة. ولا تقتصر إدارة المعرفة على الجانب التقني المرتبط بنظم المعلومات، بل تشمل أيضًا الأبعاد البشرية والتنظيمية والثقافية التي تسهم في خلق بيئة داعمة لتبادل المعرفة وتطبيقها. (الأمير، 2021، صفحة 38)

وفي المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، تكتسب إدارة المعرفة أهمية مضاعفة، كونها مؤسسات قائمة أساسًا على إنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها. إذ تسهم إدارة المعرفة في دعم التخطيط الاستراتيجي، وتحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز التنسيق بين الوحدات التنظيمية، فضلًا عن دورها في تطوير الأداء الإداري وتهيئة البيئة المؤسسية الداعمة للتحول الرقمي. (العلي، 2012، صفحة 24)

وخلاصة القول أن المعرفة بالنسبة للمنظمات تعتبر مصدر مهم ومفيد وغير ملموس وتشكل جزءاً من الرأس المال الفكري للمنظمة، حيث إن المعرفة تعتبر عملية منظمة ومستمره تتضمن إيجاد واكتساب وتخزينها ونقلها وتطبيقها بفعالية لدعم وتعزيز الأهداف المحددة للمنظمات، وقد برز دور المعرفة لمنظمات الأعمال ليس لذاتها فقط وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة للمنظمات. لذلك يمكن تعريف المعرفة على أنها ((كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء عملهم بكفاءة وفاعلية وتساهم في اتخاذ قرارات صائبة)). (الكطان)

2.أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية:

تكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، بوصفها مؤسسات قائمة أساسًا على إنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها في خدمة المجتمع. إذ تمثل المعرفة المورد الاستراتيجي الأهم في العمل الأكاديمي والإداري، الأمر الذي يجعل إدارتها بصورة منهجية ضرورة حتمية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الجودة الشاملة (الفتاح، 2019، صفحة 47)

وتسهم إدارة المعرفة في تحسين كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية من خلال دعم عمليات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار، عبر إتاحة المعلومات والمعارف الدقيقة في الوقت المناسب، وتقليل الاعتماد على الاجتهادات الفردية. كما تساعد على تحويل الخبرات المتراكمة لدى القيادات الإدارية والأكاديمية إلى معرفة تنظيمية موثقة، مما يضمن استمرارية العمل ويحدّ من فقدان الخبرات، وعليه،

يمكن القول إن إدارة المعرفة تمثل أحد المرتكزات الأساسية لتطوير المؤسسات التعليمية، وتحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المعاصرة، ولا سيما في البيئات التي تسعى إلى (عبدالله، 2023، صفحة 20) تحديث أنظمتها الإدارية والتحول نحو الإدارة الرقمية.

ثالثًا: أنواع المعرفة (المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية):

تُقسم المعرفة في الأدبيات الإدارية الحديثة إلى نوعين رئيسين، هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، ويُعد هذا التقسيم من أكثر التصنيفات شيوعًا في دراسات إدارة المعرفة، لما له من أهمية في (عبود، 2017، .فهم طبيعة المعرفة وآليات إدارتها داخل المؤسسات، ولا سيما المؤسسات التعليمية الصفحات 62-63)

.المعرفة الصريحة1

تُعرف المعرفة الصريحة بأنها ذلك النوع من المعرفة الذي يمكن توثيقه وتخزينه ونقله بسهولة عبر الوسائط المختلفة، مثل الوثائق الرسمية، واللوائح، والتعليمات، وقواعد البيانات، والتقارير، والمناهج، والأدلة الإجرائية. وتمتاز هذه المعرفة بإمكانية تحويلها إلى صيغ مكتوبة أو رقمية، مما يجعل تداولها .ونشرها أكثر سهولة داخل المؤسسة

وفي المؤسسات التعليمية، تتمثل المعرفة الصريحة في الأنظمة الأكاديمية، والخطط الدراسية، والتعليمات الإدارية، والقرارات الرسمية، وقواعد بيانات الطلبة والموظفين. وتسهم إدارة هذا النوع من المعرفة في تحسين سرعة الوصول إلى المعلومات، ودعم اتخاذ القرار الإداري، وتعزيز الشفافية (النعيمي، 2022، صفحة 110).والتنظيم المؤسسي

. المعرفة الضمنية 2

أما المعرفة الضمنية، فهي المعرفة التي تتجسد في خبرات الأفراد ومهاراتهم وتجاربهم العملية، والتي يصعب توثيقها أو نقلها بشكل مباشر، كونها ترتبط بالسياق الشخصي والمهني للفرد، مثل الحدس، .والخبرة التراكمية، وأساليب حل المشكلات، والقدرة على اتخاذ القرار في المواقف المعقدة

وتُعد المعرفة الضمنية ذات أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية، إذ تكمن في خبرات القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس، وتمثل مصدرًا أساسيًا للإبداع والابتكار وتحسين الأداء. غير أن خطورة هذا النوع من المعرفة تكمن في احتمالية فقدانه بخروج الأفراد من المؤسسة، ما لم تُتَّخذ (العامري، .إجراءات لتحويله إلى معرفة صريحة من خلال التوثيق، والتدريب، والعمل الجماعي 2018، صفحة 78)

.التكامل بين المعرفة الصريحة والضمنية3

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن فاعلية إدارة المعرفة تتحقق من خلال التكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تعتمد على أحدهما دون الآخر. ففي المؤسسات التعليمية، يسهم هذا التكامل في تعزيز التعلم المؤسسي، وتطوير الأداء الإداري، وتهيئة البيئة المناسبة للتحول الرقمي، عبر تحويل الخبرات الفردية إلى نظم ومعارف منظمة قابلة للتداول والاستخدام وعليه، فإن نجاح إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية يرتبط بقدرتها على استثمار كلا النوعين من المعرفة، (الشمري، 2021، صفحة 33).وتحقيق التوازن بين التوثيق المعرفي وتنمية الخبرات البشرية

رابعًا: أبعاد إدارة المعرفة وتطبيقاتها في الجامعات :

تتكون إدارة المعرفة من مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تعمل بصورة مترابطة داخل المؤسسة، ويؤدي تكاملها إلى تحقيق الاستفادة المثلى من المعرفة المتاحة، ولا سيما في الجامعات التي تُعد بيئات معرفية بامتياز. وتتمثل أبرز أبعاد إدارة المعرفة في الآتي (عبدالله، 2023، صفحة 26):

1 . بُعد توليد المعرفة

يقصد بتوليد المعرفة العمليات التي يتم من خلالها إنتاج معرفة جديدة أو تطوير المعرفة القائمة، عبر البحث العلمي، والتدريب، والتجريب، والتعلم المستمر. وفي الجامعات، يتجسد هذا البعد في الأنشطة البحثية، والبحوث التطبيقية، وورش العمل، والمؤتمرات العلمية، فضلاً عن التفاعل الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة. ويسهم هذا البعد في تعزيز الابتكار وتحديث الممارسات الإدارية والتعليمية (الشمري، 2021، صفحة 80).

2بُعد خزن المعرفة وتنظيمها.

يرتبط هذا البعد بعملية توثيق المعرفة وحفظها في قواعد بيانات وأنظمة معلومات تتيح سهولة الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة. وتشمل هذه العملية أرشفة القرارات الإدارية، وتوثيق الإجراءات، وحفظ البحوث والدراسات والخبرات الإدارية. وتساعد هذه الممارسات الجامعات على تقليل فقدان المعرفة، وتحقيق الاستمرارية في العمل الإداري (النعيمي، 2022، صفحة 119).

3بُعد مشاركة المعرفة وتبادلها.

يُعد هذا البعد من أهم أبعاد إدارة المعرفة، إذ يركّز على نقل المعرفة وتبادلها بين الأفراد والوحدات التنظيمية داخل الجامعة، من خلال الاجتماعات، والعمل الجماعي، والمنصات الإلكترونية، والمجتمعات المعرفية. وتسهم مشاركة المعرفة في تعزيز التعاون المؤسسي، وتوحيد الرؤى، وتحسين التنسيق بين الإدارات والكليات (عبدالله، 2023، صفحة 27).

4بُعد تطبيق المعرفة.

يتمثل هذا البعد في توظيف المعرفة المتاحة عمليًا في حل المشكلات، واتخاذ القرار، وتحسين الأداء الإداري. ولا تتحقق القيمة الحقيقية لإدارة المعرفة إلا عند تحويل المعرفة إلى ممارسات تطبيقية تسهم في تطوير العمل الجامعي، وتحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية (عبدالله، 2023، صفحة 28)

خامسًا: معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات العراقية:

على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة العمل الإداري والأكاديمي، إلا أن تطبيقها في الجامعات العراقية يواجه مجموعة من المعوقات التي تحدّ من فاعليتها وتعيق الاستفادة المثلى من الموارد المعرفية المتاحة. ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى معوقات تنظيمية وبشرية وتقنية وثقافية (الشمري، 2021، صفحة 85).

1المعوقات التنظيمية:.

تتمثل المعوقات التنظيمية في ضعف الهياكل التنظيمية وغياب الوحدات المتخصصة بإدارة المعرفة داخل الجامعات، فضلًا عن عدم وضوح السياسات والإجراءات التي تنظم عمليات توليد المعرفة وتوثيقها وتبادلها. كما يسهم الروتين الإداري وتداخل الصلاحيات في إضعاف المبادرات المعرفية، ويؤدي إلى مقاومة التغيير الإداري، مما يحدّ من تبني ممارسات إدارة المعرفة بصورة فاعلة (عبدالله، 2023، صفحة 33).

2.المعوقات البشرية:

تُعد المعوقات البشرية من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات العراقية، إذ تتمثل في ضعف الوعي بمفهوم إدارة المعرفة لدى القيادات والعاملين الإداريين، وقلة البرامج التدريبية المتخصصة، فضلاً عن ضعف الحوافز المشجعة على تبادل المعرفة والخبرات. كما أن اعتماد بعض العاملين على الاحتفاظ بالمعرفة بوصفها مصدر قوة وظيفية يحدّ من مشاركة المعرفة وتحويلها إلى معرفة تنظيمية.(النعيمي، 2022، صفحة 120)

3.المعوقات التقنية:

تواجه الجامعات العراقية معوقات تقنية تتمثل في ضعف البنية التحتية التكنولوجية، ومحدودية نظم المعلومات وقواعد البيانات المعرفية، وعدم تكامل الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في العمل الإداري. ويؤدي هذا الضعف إلى صعوبة خزن المعرفة واسترجاعها، ويحدّ من فاعلية توظيف التكنولوجيا في دعم إدارة المعرفة والتحول الرقمي.(العلاق، 2020، صفحة 87)

4.المعوقات الثقافية:

ترتبط المعوقات الثقافية بضعف ثقافة المشاركة والتعلم المؤسسي، وسيادة الثقافة التقليدية التي لا تشجع على الابتكار وتبادل الخبرات. كما يسهم الخوف من التغيير، وضعف الثقة التنظيمية، في الحدّ من تبني ممارسات إدارة المعرفة داخل الجامعات، الأمر الذي ينعكس سلبًا على تطوير الأداء الإداري، وعليه، فإن معالجة هذه المعوقات تتطلب تبني رؤية استراتيجية شاملة تهدف إلى تعزيز الوعي المعرفي، وتطوير البنية التنظيمية والتقنية، وبناء ثقافة مؤسسية داعمة لإدارة المعرفة، بما يسهم في تطوير الأداء الإداري ودعم التحول الرقمي في الجامعات العراقية.(الشمري، 2021، صفحة 86)

المطلب الثاني: إدارة الوقت في العمل الإداري:

تُعدّ إدارة الوقت من المرتكزات الأساسية في العمل الإداري الحديث، لما للوقت من أهمية بوصفه موردًا محدودًا لا يمكن تعويضه أو تخزينه، الأمر الذي يجعل حسن استثماره عاملًا حاسمًا في تحقيق الكفاءة والفاعلية المؤسسية. وقد ازداد الاهتمام بإدارة الوقت في المؤسسات المعاصرة نتيجة تعقّد الأعمال الإدارية، وتزايد المسؤوليات، وتسارع وتيرة التغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

ويُقصد بإدارة الوقت عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للأنشطة والمهام الإدارية ضمن إطار زمني محدد، بما يضمن تحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة ممكنة. ولا تقتصر إدارة الوقت على تنظيم الجداول الزمنية فحسب، بل تشمل أيضًا تحديد الأولويات، وتوزيع المهام، والتنسيق بين الوحدات الإدارية، والمتابعة المستمرة لمراحل الإنجاز.(العجيلات، 2017، صفحة 65)

وفي العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، تكتسب إدارة الوقت أهمية مضاعفة بسبب تعدد المهام وتشابك الأدوار بين الجوانب الأكاديمية والإدارية. إذ يؤدي ضعف إدارة الوقت إلى تأخر إنجاز المعاملات، وبطء اتخاذ القرار، وارتفاع مستويات الضغط الوظيفي، وانخفاض جودة الأداء الإداري، في حين يسهم الاستخدام الفاعل للوقت في تحسين سرعة الاستجابة، وتنظيم العمل، وتعزيز الانضباط المؤسسي، وعليه، يمكن القول إن إدارة الوقت تمثل أداة إدارية فاعلة تسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري، وتحسين جودة الخدمات، ودعم مسارات التطوير والتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات العراقية التي تواجه تحديات تنظيمية وزمنية متزايدة . (التميمي، 2021، صفحة 59)

مفهوم إدارة الوقت وأهميته

.مفهوم إدارة الوقت1

يُعدّ الوقت من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات، لكونه موردًا محدودًا لا يمكن تعويضه أو تخزينه، الأمر الذي يجعل إدارته بكفاءة ضرورة إدارية ملحّة. ويُقصد بإدارة الوقت العملية التي يتم من خلالها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الأنشطة والمهام، بهدف استثمار الوقت المتاح بأقصى درجة .ممكنة من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق الأهداف التنظيمية ضمن الأطر الزمنية المحددة

ولا تقتصر إدارة الوقت على إعداد الجداول الزمنية فحسب، بل تشمل مجموعة من الممارسات الإدارية، مثل تحديد الأولويات، وتوزيع المهام، وتقليل مضيعات الوقت، ومتابعة الإنجاز، واتخاذ القرارات في التوقيت المناسب. وتُعد إدارة الوقت مهارة إدارية وسلوكية في آن واحد، إذ تتطلب وعيًا (يوسف، 2018، صفحة 44).تنظيميًا، وقدرة على التخطيط، والتزامًا بالانضباط المؤسسي

وفي بيئة العمل الإداري، تمثل إدارة الوقت إطارًا منهجيًا يهدف إلى تحقيق التوازن بين حجم الأعمال المنجزة والوقت المتاح، بما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة . (العجيلات، 2017، صفحة 63)

أهمية إدارة الوقت في العمل الإداري

تتجلى أهمية إدارة الوقت في العمل الإداري من خلال دورها في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين مستوى الإنجاز الوظيفي. إذ تسهم الإدارة الفاعلة للوقت في تقليل التأخير في إنجاز المعاملات، وتسريع .إجراءات العمل، وتعزيز الانضباط الإداري، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء الإداري بصورة عامة

كما تساعد إدارة الوقت على تحسين عملية اتخاذ القرار، من خلال توفير الوقت الكافي لدراسة البدائل وتقييم النتائج، فضلًا عن دورها في تقليل الضغوط الوظيفية الناتجة عن تراكم الأعمال وسوء التنظيم. وتسهم هذه الممارسات في خلق بيئة عمل أكثر استقرارًا وتنظيمًا، تعزز من إنتاجية العاملين ورضاهم .الوظيفي

وفي المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، تزداد أهمية إدارة الوقت بسبب تعدد المهام الإدارية وتشابكها مع الأنشطة الأكاديمية. إذ يسهم حسن إدارة الوقت في تنظيم العمل الإداري، وتحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية، ودعم تنفيذ الخطط التطويرية، ولا سيما تلك المرتبطة بالتحول الرقمي وتحديث .الأنظمة الإدارية

وعليه، فإن إدارة الوقت تُعدّ أحد المقومات الأساسية لتحسين الأداء الإداري، وتعزيز الكفاءة التنظيمية، (العلاق، 2020، صفحة 123).ودعم مسارات التطوير المؤسسي في المؤسسات التعليمية

ثانيًا: أساليب واستراتيجيات إدارة الوقت

تتعدد أساليب واستراتيجيات إدارة الوقت التي تعتمدها المؤسسات الإدارية الحديثة بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للوقت، وتقليل الهدر الزمني، وتحسين كفاءة الأداء الإداري. وتمثل هذه الأساليب إطارًا عمليًا يساعد القيادات الإدارية والعاملين على تنظيم أعمالهم، وتحقيق التوازن بين حجم المهام .والوقت المتاح

1.أسلوب التخطيط المسبق

يُعد التخطيط المسبق من أهم أساليب إدارة الوقت، إذ يقوم على تحديد الأهداف، ووضع الخطط الزمنية اللازمة لتنفيذها، وتوزيع المهام وفق جدول زمني واضح. ويسهم هذا الأسلوب في تقليل الارتجال، وتفادي الأزمات الناتجة عن سوء التنظيم، كما يساعد الإدارة على توجيه الجهود نحو الأنشطة ذات الأولوية العالية.(العجيلات، 2017، صفحة 67)

2.أسلوب تحديد الأولويات

يرتكز هذا الأسلوب على تصنيف الأعمال والمهام وفق درجة أهميتها وإلحاحها، بما يضمن إنجاز المهام الأكثر تأثيرًا في تحقيق الأهداف التنظيمية أولًا. ويُعد تحديد الأولويات من الأساليب الفاعلة في الحد من تشتت الجهود، وتوجيه الوقت نحو الأنشطة التي تسهم في تحسين الأداء الإداري. (العلاق، 2020، صفحة 129)

3.أسلوب تفويض الصلاحيات

يُعد تفويض الصلاحيات من الاستراتيجيات الإدارية المهمة في إدارة الوقت، إذ يتيح توزيع الأعباء الوظيفية على المرؤوسين وفق قدراتهم وإمكاناتهم، مما يسهم في تخفيف الضغط عن القيادات الإدارية، وتسريع إنجاز الأعمال، وتحقيق الاستفادة المثلى من الوقت والموارد البشرية. (الحسينات، 2023، صفحة 13)

4.أسلوب تقليل مضيعات الوقت

يركز هذا الأسلوب على التعرف على مصادر هدر الوقت، مثل كثرة الاجتماعات غير الضرورية، والمقاطعات المتكررة، وضعف التنظيم، والعمل على الحد منها. ويسهم تقليل مضيعات الوقت في رفع كفاءة الأداء، وتحسين الانضباط الإداري داخل المؤسسة.

5.أسلوب المتابعة والتقويم

تتمثل هذه الاستراتيجية في متابعة تنفيذ المهام وفق الجداول الزمنية المحددة، وتقويم مستوى الإنجاز، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. وتساعد المتابعة المستمرة على الالتزام بالخطط الزمنية، وتحقيق الأهداف الإدارية في الوقت المحدد.

وفي المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، تسهم هذه الأساليب والاستراتيجيات في تنظيم العمل الإداري، وتحسين سرعة الإنجاز، ودعم تنفيذ الخطط التطويرية، بما في ذلك مشاريع التحول الرقمي، الأمر الذي يجعل إدارة الوقت عنصرًا فاعلًا في تطوير الأداء الإداري (التميمي، 2021، صفحة 216)

مضيعات الوقت في المؤسسات التعليمية

تواجه المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، مجموعة من مضيعات الوقت التي تؤثر سلبًا في كفاءة العمل الإداري وسرعة إنجاز المهام. ويُعد الروتين الإداري وتعقيد الإجراءات من أبرز هذه المضيعات، إذ تؤدي كثرة المعاملات وتسلسل الموافقات إلى إطالة زمن إنجاز العمل. كما تسهم كثرة الاجتماعات غير المخططة، وغياب الأهداف الواضحة لها، في استنزاف وقت القيادات والعاملين دون تحقيق نتائج فعلية. ويضاف إلى ذلك ضعف التخطيط وتحديد الأولويات، الذي يؤدي إلى تشتت الجهود وانشغال الإدارات بأعمال ثانوية على حساب المهام الأساسية، فضلًا عن المقاطعات المتكررة وسوء تنظيم بيئة العمل، مما يقلل من تركيز العاملين وإنتاجيتهم. كما يشكّل ضعف توظيف التقنيات الإدارية الحديثة، والاعتماد على الأساليب التقليدية الورقية، أحد العوامل الرئيسة لهدر الوقت داخل المؤسسات

التعليمية، الأمر الذي ينعكس سلبًا على تطوير الأداء الإداري ويعيق مسارات التحول الرقمي. وعليه، فإن الحد من هذه المضيعات يتطلب تبني أساليب حديثة في إدارة الوقت، وتبسيط الإجراءات الإدارية، (العلاق، 2020، صفحة 133).وتعزيز الاستخدام الفاعل للتقنيات الرقمية

دور إدارة الوقت في تحسين كفاءة الأداء الإداري

تؤدي إدارة الوقت دورًا محوريًا في تحسين كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية، إذ تسهم في تنظيم العمل الإداري وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد ممكنين. فالتخطيط الزمني الفعّال يساعد على توزيع المهام بصورة متوازنة، ويحدّ من تراكم الأعمال وتأخر إنجازها، كما يسهم في تسريع إجراءات اتخاذ القرار وتحسين مستوى التنسيق بين الوحدات الإدارية. وتنعكس الإدارة الجيدة للوقت إيجابًا على استثمار الموارد البشرية، وتقليل الهدر الزمني الناتج عن الروتين الإداري أو سوء التنظيم، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وفي المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، تُعد إدارة الوقت عنصرًا داعمًا لتنفيذ الخطط التطويرية ومشروعات التحول الرقمي، إذ تتيح الالتزام بالجداول الزمنية المحددة وتضمن كفاءة تنفيذ البرامج الإدارية، مما يعزز فاعلية الأداء الإداري ويحقق الانضباط المؤسسي . (الحسينات، 2023، صفحة 13)

معوقات إدارة الوقت في البيئة الجامعية العراقية

تواجه البيئة الجامعية العراقية جملة من المعوقات التي تحدّ من فاعلية إدارة الوقت وتؤثر في كفاءة الأداء الإداري، ويأتي في مقدمتها الروتين الإداري وتعقيد الإجراءات وكثرة الموافقات الرسمية، مما يؤدي إلى إطالة زمن إنجاز المعاملات وتأخير اتخاذ القرار. كما يسهم ضعف التخطيط الزمني وغياب تحديد الأولويات في تشتت الجهود الإدارية وانشغال الإدارات بأعمال ثانوية على حساب المهام الأساسية. وتبرز كذلك معوقات بشرية تتمثل في ضعف الوعي بأهمية إدارة الوقت، وقلة التدريب الإداري المتخصص، إلى جانب كثرة المقاطعات والاجتماعات غير المنظمة التي تستنزف وقت العاملين دون مردود فعلي. ويضاف إلى ذلك ضعف توظيف التقنيات الإدارية الحديثة والاعتماد على الأساليب الورقية التقليدية، الأمر الذي يزيد من هدر الوقت ويعيق تطوير الأداء الإداري ودعم التحول الرقمي في الجامعات العراقية. وعليه، فإن تجاوز هذه المعوقات يتطلب إصلاحات تنظيمية وإدارية شاملة، وتبني أساليب حديثة في إدارة الوقت تتلاءم مع خصوصية البيئة الجامعية العراقية . (التميمي، 2021، صفحة 321)

المطلب الثالث: الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية

يُعدّ الأداء الإداري أحد المؤشرات الأساسية لفاعلية المؤسسات التعليمية وقدرتها على تحقيق أهدافها التعليمية والتنظيمية، إذ يعكس مستوى كفاءة الإدارة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومدى قدرتها على استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة بصورة فعّالة. ويكتسب الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، أهمية خاصة نظرًا لتعدد المهام وتشابك الأدوار بين الجوانب الأكاديمية والإدارية، الأمر الذي يتطلب مستوى عاليًا من التنسيق والانضباط المؤسسي. ويتأثر الأداء الإداري بعدة عوامل، من أبرزها كفاءة القيادات الإدارية، ووضوح الهياكل التنظيمية، وتوافر نظم المعلومات، وفاعلية أساليب الاتصال واتخاذ القرار. كما يرتبط الأداء الإداري ارتباطًا وثيقًا بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، مثل إدارة المعرفة وإدارة الوقت، لما لهما من دور في تحسين سرعة الإنجاز، ورفع جودة القرارات الإدارية، وتقليل الهدر في الجهد والوقت. وفي المؤسسات التعليمية، يسهم الأداء

الإداري الفعّال في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز الثقة المؤسسية، ودعم تنفيذ الخطط التطويرية ومشروعات التحول الرقمي، مما يجعله عنصرًا حاسمًا في تحقيق الكفاءة المؤسسية والتميز الإداري . (الحسن، 2019، صفحة 46)

مفهوم الأداء الإداري ومؤشراته

يُقصد بالأداء الإداري مستوى الكفاءة والفاعلية التي تمارس بها الإدارة وظائفها الأساسية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بما يحقق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة وأفضل استثمار للموارد المتاحة. ويعكس الأداء الإداري قدرة القيادات الإدارية على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتنظيم العمل، وتنسيق الجهود بين الوحدات التنظيمية، وتحقيق الانضباط المؤسسي. وفي المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، يكتسب الأداء الإداري أهمية خاصة لارتباطه المباشر بجودة الخدمات التعليمية (محمد.، 2019، صفحة 87).والإدارية المقدمة، وفاعلية تنفيذ السياسات والخطط التطويرية وتتمثل مؤشرات الأداء الإداري في مجموعة من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مستوى كفاءة الإدارة، ومن أبرزها سرعة إنجاز المعاملات، ودقة القرارات الإدارية، ومستوى التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وكفاءة استثمار الموارد البشرية، ودرجة الالتزام بالأنظمة والتعليمات، فضلًا عن مستوى رضا العاملين والمستفيدين عن الخدمات المقدمة. كما تُعد القدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، وتوظيف نظم المعلومات الحديثة، من المؤشرات المعاصرة للأداء الإداري الفعّال في المؤسسات التعليمية. وعليه، فإن تحسين الأداء الإداري يتطلب تبني أساليب إدارية حديثة تسهم في رفع كفاءة العمل المؤسسي ودعم مسارات التطوير والتحول الرقمي . (العبيدي، 2022، صفحة 71)

عناصر ومؤشرات الأداء الإداري

يقوم الأداء الإداري على مجموعة من العناصر المتكاملة التي تعكس قدرة الإدارة على ممارسة وظائفها بكفاءة وفاعلية، ويتمثل ذلك في كفاءة التخطيط ووضع الأهداف الواقعية، وفاعلية التنظيم وتوزيع الصلاحيات، وجودة التوجيه والقيادة، ودقة الرقابة والمتابعة، فضلًا عن كفاءة الاتصال الإداري واستثمار الموارد البشرية. وتُقاس هذه العناصر من خلال مؤشرات أداء تعكس النتائج العملية للإدارة، مثل سرعة إنجاز المعاملات ودقتها، وجودة القرارات الإدارية وتوقيتها، ومستوى التنسيق بين الوحدات التنظيمية، ودرجة الالتزام بالأنظمة والتعليمات، وكفاءة استثمار الوقت والموارد، إضافة إلى مستوى رضا العاملين والمستفيدين عن الخدمات المقدمة. وفي المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، تبرز مؤشرات معاصرة للأداء الإداري تشمل القدرة على توظيف نظم المعلومات، والاستجابة للتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، ودعم مبادرات التطوير والتحول الرقمي، بما يعكس مستوى النضج الإداري والكفاءة المؤسسية. (الحسن، 2019، صفحة 48)

معايير قياس الأداء الإداري في الجامعات

تعتمد الجامعات في قياس الأداء الإداري على مجموعة من المعايير التي تعكس مستوى الكفاءة والفاعلية في إنجاز الوظائف الإدارية وتحقيق الأهداف المؤسسية، إذ تركز هذه المعايير على جودة التخطيط والتنظيم، وسرعة إنجاز المعاملات ودقتها، وفاعلية اتخاذ القرار وتوقيته، ومستوى التنسيق بين الوحدات التنظيمية، إضافة إلى كفاءة استثمار الموارد البشرية والمالية. كما تشمل معايير القياس درجة الالتزام بالأنظمة والتعليمات، وفاعلية نظم المعلومات الإدارية، ومستوى الشفافية والمساءلة، فضلًا عن رضا العاملين والمستفيدين عن الخدمات الإدارية المقدمة. وفي ظل التحول الرقمي، برزت

معايير حديثة لقياس الأداء الإداري في الجامعات، تتمثل في القدرة على أتمتة الإجراءات، وسهولة الوصول إلى المعلومات، وسرعة الاستجابة للتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، بما يعكس مستوى النضج الإداري وجودة الحوكمة المؤسسية . (العلاق، 2020، صفحة 97)

العوامل المؤثرة في الأداء الإداري

يتأثر الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، بمجموعة من العوامل المتداخلة التي تحدد مستوى الكفاءة والفاعلية في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المؤسسية. ويأتي في مقدمة هذه العوامل كفاءة القيادات الإدارية وقدرتها على التخطيط واتخاذ القرار والتوجيه الفعّال، فضلًا عن وضوح الهياكل التنظيمية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بما يضمن انسيابية العمل وتكامل الجهود. كما تؤثر كفاءة الموارد البشرية ومستوى التدريب والتحفيز الوظيفي في جودة الأداء الإداري (الرحمن.، 2018، صفحة 121)، إلى جانب فاعلية نظم الاتصال ونظم المعلومات الإدارية في توفير البيانات الدقيقة في الوقت المناسب. وتلعب الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في دعم الالتزام والانضباط المؤسسي وتشجيع التعاون والعمل الجماعي، في حين يسهم توفر الموارد المادية والتقنية وتوظيف التقنيات الحديثة في تسريع الإجراءات وتحسين جودة الخدمات. وفي ظل التحول الرقمي، تبرز القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية وتبني أساليب الإدارة الحديثة، مثل إدارة المعرفة وإدارة الوقت، بوصفها عوامل حاسمة في رفع مستوى الأداء الإداري وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات. (العبيدي، 2022، صفحة 85)

دور إدارة المعرفة وإدارة الوقت في تطوير الأداء الإداري

يسهم كلٌّ من إدارة المعرفة وإدارة الوقت بدور تكاملي في تطوير الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، إذ تمثل إدارة المعرفة إطارًا منهجيًا لاستثمار الخبرات والمعلومات المتاحة وتحويلها إلى معرفة تنظيمية داعمة لعملية التخطيط واتخاذ القرار، في حين تمثل إدارة الوقت الأداة العملية التي تضمن تنفيذ هذه القرارات والخطط بكفاءة ضمن الأطر الزمنية المحددة. وتعمل إدارة المعرفة على تحسين جودة الأداء الإداري من خلال توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، وتعزيز التعلم المؤسسي (عباس.، 2019، صفحة 55)، والحد من الازدواجية في العمل، بينما تسهم إدارة الوقت في تنظيم المهام، وتقليل الهدر الزمني، وتسريع إنجاز المعاملات الإدارية. ويؤدي التكامل بين هذين المدخلين إلى رفع كفاءة استثمار الموارد البشرية، وتحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وتعزيز الانضباط المؤسسي، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية. وفي البيئة الجامعية، يزداد هذا الدور أهمية في ظل متطلبات التطوير المؤسسي والتحول الرقمي، حيث لا يمكن تحقيق أداء إداري فعّال دون إدارة واعية للمعرفة مقرونة بتخطيط زمني دقيق، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية. (الشمري، 2021، صفحة 120)

المطلب الرابع: التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية

يُعدّ التحول الرقمي من أبرز التوجهات الاستراتيجية المعاصرة في المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، لما له من دور فاعل في تطوير الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية. ويُقصد بالتحول الرقمي الانتقال المنهجي من الأنظمة والإجراءات التقليدية إلى توظيف التقنيات الرقمية ونظم المعلومات في إدارة العمليات المؤسسية، بما يسهم في تسريع الإجراءات، وتعزيز الشفافية، وتحسين كفاءة اتخاذ القرار. ولا يقتصر التحول الرقمي على إدخال التكنولوجيا فحسب، بل يمثل تحولًا ثقافيًا وتنظيميًا يتطلب إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية، وتطوير مهارات الموارد البشرية، وتبني أنماط

جديدة في العمل الإداري والتعليمي. وفي المؤسسات التعليمية، يسهم التحول الرقمي في أتمتة المعاملات، وتحسين إدارة البيانات، وتسهيل التواصل المؤسسي، ودعم نظم التعليم الإلكتروني، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء الإداري وقدرة الجامعة على الاستجابة لمتطلبات التطوير والتنافسية. غير أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بمدى جاهزية البيئة التنظيمية، وفاعلية إدارة المعرفة والوقت، وتوافر البنية التحتية التقنية، بما يضمن تحقيق أهداف التحول المؤسسي بصورة متكاملة ومستدامة. (الشمري، 2021، صفحة 125)

متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية

يتطلب التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تضمن نجاح الانتقال من النظم التقليدية إلى النظم الرقمية. وتتمثل هذه المتطلبات في وجود رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي منسجمة مع أهداف المؤسسة التعليمية، ودعم إداري وقيادي فعّال يتبنى التغيير ويقوده بصورة منهجية. كما يُعدّ تطوير البنية التحتية التكنولوجية، من شبكات اتصال وأنظمة معلومات وقواعد بيانات رقمية، من المتطلبات الأساسية لضمان كفاءة تنفيذ العمليات الرقمية. ويبرز كذلك دور العنصر البشري المؤهل، إذ يتطلب التحول الرقمي تنمية المهارات الرقمية للعاملين، ونشر ثقافة الابتكار والتعلم المستمر، وتعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري. إضافة إلى ذلك، يمثل توافر التشريعات والسياسات التنظيمية الداعمة، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتكامل نظم إدارة المعرفة والوقت، من العوامل الحاسمة التي تسهم في تحقيق التحول الرقمي بصورة فعّالة ومستدامة داخل المؤسسات التعليمية، بما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء الإداري والخدمات المقدمة. (العبيدي، 2022، صفحة 97)

مفهوم التحول الرقمي وأبعاده

يُقصد بالتحول الرقمي عملية انتقال شاملة وممنهجة تقوم من خلالها المؤسسات، ولا سيما التعليمية منها، بتوظيف التقنيات الرقمية ونظم المعلومات الحديثة في إعادة تصميم العمليات الإدارية والتعليمية، بما يسهم في تحسين الكفاءة المؤسسية وجودة الأداء وتحقيق المرونة التنظيمية. ولا يقتصر التحول الرقمي على استخدام التكنولوجيا أو أتمتة الإجراءات، بل يتجاوز ذلك ليشمل تغييرًا في الثقافة التنظيمية، وأنماط العمل، وأساليب القيادة، وطريقة تقديم الخدمات واتخاذ القرار. ويتجسد التحول الرقمي عبر أبعاد مترابطة، تتمثل في البعد التقني الذي يركّز على البنية التحتية الرقمية ونظم المعلومات، والبعد التنظيمي الذي يعنى بإعادة هيكلة الإجراءات وتبسيطها، والبعد البشري الذي يرتبط بتنمية المهارات الرقمية وبناء القدرات، فضلًا عن البعد الثقافي الذي يسهم في ترسيخ ثقافة الابتكار والتقبل الإيجابي للتغيير. وفي المؤسسات التعليمية، تمثل هذه الأبعاد إطارًا متكاملًا يهدف إلى رفع كفاءة الأداء الإداري، وتعزيز الشفافية، وتحسين جودة الخدمات، ودعم القدرة على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي . (الشمري، 2021، صفحة 121)

متطلبات التحول الرقمي في الجامعات

يتطلب التحول الرقمي في الجامعات توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن نجاح هذا التحول واستدامته، وفي مقدمتها وجود رؤية استراتيجية واضحة تتبناها القيادة الجامعية وتربط التحول الرقمي بأهداف التطوير المؤسسي وجودة الأداء الإداري. كما يُعدّ الدعم الإداري والقيادي عاملًا حاسمًا في قيادة التغيير ومواجهة مقاومة التحول، إلى جانب ضرورة تطوير البنية التحتية التكنولوجية المتمثلة

في شبكات الاتصال، ونظم المعلومات الإدارية، وقواعد البيانات الرقمية المتكاملة. ويبرز كذلك العنصر البشري بوصفه متطلبًا محوريًا، إذ يستلزم التحول الرقمي تأهيل الكوادر الإدارية وتنمية مهاراتها الرقمية، ونشر ثقافة الابتكار والتعلم المستمر داخل البيئة الجامعية. فضلًا عن ذلك، يتطلب التحول الرقمي وجود تشريعات وسياسات تنظيمية داعمة، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتكامل إدارة المعرفة وإدارة الوقت مع الأنظمة الرقمية، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري وتعزيز قدرة الجامعات على مواكبة متطلبات العصر الرقمي . (العلاق، 2020، صفحة 62)

مجالات تطبيق التحول الرقمي في التعليم العالي

يتجسد التحول الرقمي في التعليم العالي عبر مجموعة من المجالات التطبيقية التي تسهم في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي وتحسين جودة الخدمات الجامعية، إذ يشمل التحول الرقمي أتمتة العمليات الإدارية مثل إدارة شؤون الطلبة، والموارد البشرية، والمالية، والقبول والتسجيل، بما يؤدي إلى تسريع الإجراءات وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية. كما يمتد إلى مجال التعليم والتعلم من خلال توظيف منصات التعليم الإلكتروني، وأنظمة إدارة التعلم، والتعليم المدمج، بما يعزز مرونة العملية التعليمية ويوسّع فرص الوصول إلى المعرفة. ويشمل التحول الرقمي كذلك مجال الاتصال المؤسسي وتبادل المعلومات عبر البوابات الإلكترونية والأنظمة الرقمية، مما يسهم في تعزيز الشفافية وتحسين التنسيق بين الوحدات الجامعية. إضافة إلى ذلك، يدعم التحول الرقمي مجالات البحث العلمي من خلال قواعد البيانات الرقمية، والمكتبات الإلكترونية، ونظم إدارة البحوث، فضلاً عن دوره في تحسين عملية اتخاذ القرار عبر تحليل البيانات وتوظيف نظم المعلومات الإدارية. وعليه، تمثل هذه المجالات إطارًا عمليًا لتطبيق التحول الرقمي في التعليم العالي بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي ويواكب متطلبات العصر الرقمي . (العبيدي، 2022، صفحة 100)

معوقات التحول الرقمي في الجامعات العراقية

يواجه التحول الرقمي في الجامعات العراقية مجموعة من المعوقات التي تحدّ من فاعلية تطبيقه وتسهم في إبطاء وتيرته، ويأتي في مقدمتها ضعف البنية التحتية التكنولوجية المتمثلة في محدودية شبكات الاتصال، ونقص الأنظمة الرقمية المتكاملة، وعدم استقرار الخدمات التقنية. كما تُعد المعوقات التنظيمية من أبرز التحديات، إذ تتمثل في غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة للتحول الرقمي، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، واستمرار الاعتماد على الإجراءات الورقية التقليدية. وتبرز كذلك معوقات بشرية تتمثل في ضعف المهارات الرقمية لدى بعض العاملين، وقلة البرامج التدريبية المتخصصة، إلى جانب مقاومة التغيير والخوف من فقدان السيطرة الإدارية. ويضاف إلى ذلك محدودية الموارد المالية، وضعف الدعم التشريعي والتنظيمي، الأمر الذي ينعكس سلبًا على تنفيذ مشاريع التحول الرقمي واستدامتها. وعليه، فإن تجاوز هذه المعوقات يتطلب تبني سياسات إصلاحية شاملة، وتفعيل دور القيادة الجامعية، وتعزيز التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الوقت لدعم التحول الرقمي وتحسين الأداء الإداري في الجامعات العراقية. (العلاق، 2020، صفحة 71)

دور إدارة المعرفة وإدارة الوقت في دعم التحول الرقمي

يؤدي كلٌّ من إدارة المعرفة وإدارة الوقت دورًا تكامليًا محوريًا في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، إذ تمثل إدارة المعرفة الأساس الفكري والتنظيمي الذي يضمن توليد المعرفة وتوثيقها وتبادلها وتوظيفها في دعم القرارات الإدارية والتحول نحو النظم الرقمية. فنجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على توافر المعرفة التنظيمية، وسهولة الوصول إلى المعلومات الدقيقة، واستثمار الخبرات المتراكمة في إعادة تصميم العمليات الإدارية والتعليمية. وفي المقابل، تسهم إدارة الوقت في تنظيم مراحل التحول الرقمي وتنفيذ مشاريعه ضمن الأطر الزمنية المحددة، وتقليل الهدر الزمني الناتج عن ضعف التخطيط أو سوء التنسيق، بما يضمن كفاءة تنفيذ البرامج الرقمية واستدامتها. ويعزز التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الوقت قدرة الجامعات على استثمار مواردها البشرية والتقنية بكفاءة، وتحسين سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية، ورفع مستوى الأداء الإداري في البيئة الرقمية. وعليه، فإن التحول الرقمي لا يمكن أن يتحقق بصورة فاعلة دون إدارة واعية للمعرفة مقرونة بإدارة زمنية رشيدة تدعم التخطيط والتنفيذ والمتابعة في مختلف مراحل التحول المؤسسي . (العبيدي، 2022، صفحة 107)

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: البيانات الديموغرافية

جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	118	59%
أنثى	82	41%
المجموع	**200**	**100%**

يتضح من بيانات الجدول (1) أن غالبية أفراد العينة من الذكور، إذ بلغ عددهم (118) بنسبة (59%)، في حين بلغ عدد الإناث (82) بنسبة (41%). وتشير هذه النتائج إلى أن مشاركة الذكور في العينة كانت أعلى من الإناث، وقد يعكس ذلك طبيعة التوزيع الوظيفي في الإدارات الجامعية التي ما تزال تشهد حضورًا أكبر للذكور في بعض المواقع الإدارية، إلا أن نسبة مشاركة الإناث تبقى ملحوظة وتعكس وجود تمثيل مناسب لهن في مجتمع الدراسة.

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	50	%25
ماجستير	110	%55
دكتوراه	40	%20
المجموع	**200**	**100%**

يبين الجدول (2) أن أعلى نسبة من أفراد العينة يحملون شهادة الماجستير، إذ بلغ عددهم (110) بنسبة (55%)، يليهم الحاصلون على شهادة البكالوريوس بعدد (50) بنسبة (25%)، ثم حملة شهادة الدكتوراه بعدد (40) بنسبة (20%). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية العاملين في الإدارات الجامعية يمتلكون مؤهلات علمية متقدمة، الأمر الذي يعزز قدرتهم على التعامل مع المفاهيم الإدارية الحديثة مثل إدارة المعرفة والتحول الرقمي

جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	82	41%
سنوات 5 – 10	46	23%
أكثر من 10 سنوات	72	36%
المجموع	**200**	**100%**

يتضح من الجدول (3) أن نسبة العاملين الذين تقل سنوات خدمتهم عن (5) سنوات بلغت (41%) وهي النسبة الأعلى، تليها فئة اكثر من 10 سنوات بنسبة (36%)، ثم فئة أقل من خمس سنوات الى عشر سنوات بنسبة (23%). ويشير ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة وظيفية جيدة في العمل الإداري داخل الجامعات، الأمر الذي يمنحهم قدرة أكبر على تقييم واقع إدارة المعرفة وإدارة الوقت والتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
قيادات إدارية	40	%20
موظفون إداريون	100	%50
تدريسيون	60	%30
المجموع	**200**	**100%**

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن الموظفين الإداريين يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع (100) فردًا بنسبة (50%)، يليهم التدريسيون بنسبة (30%)، ثم القيادات الإدارية بنسبة (20%). ويعكس هذا التوزيع تنوع الفئات المشاركة في الدراسة، مما يسهم في الحصول على آراء متعددة حول واقع الأداء الإداري وإدارة المعرفة وإدارة الوقت داخل المؤسسات التعليمية.

جدول (5) توفر قواعد بيانات معرفية في الجامعة

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
لا أوافق بشدة	12	6%
لا أوافق	18	9%
محايد	40	20%
أوافق	78	39%
أوافق بشدة	52	26%
المجموع	**200**	**100%**

يبين الجدول (5) توزيع استجابات أفراد العينة حول مدى توفر قواعد بيانات معرفية في الجامعة. إذ أظهرت النتائج أن 12 فردًا وبنسبة (6%) لا يوافقون بشدة على توفر قواعد البيانات المعرفية، في حين أن 18 فردًا بنسبة (9%) لا يوافقون على ذلك. كما بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم محايدة (40) فردًا بنسبة (20%). في المقابل، أشار 78 فردًا بنسبة (39%) إلى موافقتهم على توفر قواعد البيانات المعرفية، بينما وافق بشدة (52) فردًا بنسبة (26%). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة تميل إلى الموافقة على توفر قواعد بيانات معرفية في الجامعة، مع وجود نسبة من المحايدين وبعض غير .الموافقين، مما يعكس تفاوت مستوى توفر هذه الأنظمة بين الوحدات الإدارية

جدول (6) تشجع الإدارة تبادل المعرفة بين العاملين

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
لا أوافق بشدة	10	5%
لا أوافق	26	13%
محايد	44	22%
أوافق	70	35%
أوافق بشدة	50	25%
المجموع	**200**	**100%**

يتضح من الجدول (6) أن 10 أفراد بنسبة (5%) لا يوافقون بشدة على أن الإدارة تشجع تبادل المعرفة بين العاملين، بينما 26 فردًا بنسبة (13%) لا يوافقون على ذلك. كما أظهرت النتائج أن 44 فردًا بنسبة (22%) كانوا محايدين في إجاباتهم. وفي المقابل، بلغ عدد الذين وافقوا (70) فردًا بنسبة (35%)، في حين وافق بشدة (50) فردًا بنسبة (25%). وتدل هذه النتائج على أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أن الإدارة تشجع تبادل المعرفة بين العاملين، إلا أن وجود نسبة من المحايدين وغير الموافقين يشير إلى .أن هذا التشجيع قد لا يكون مطبقًا بصورة متساوية في جميع الإدارات الجامعية

محور إدارة الوقت

جدول (7) يتم التخطيط الزمني للمهام الإدارية

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
لا أوافق بشدة	8	4%
لا أوافق	20	10%
محايد	36	18%
أوافق	82	41%
أوافق بشدة	54	27%
المجموع	**200**	**100%**

جدول (8) يتم تحديد الأولويات في العمل الإداري

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
لا أوافق بشدة	9	4.5%
لا أوافق	22	11%
محايد	48	24%
أوافق	76	38%
أوافق بشدة	45	22.5%
المجموع	**200**	**100%**

محور الأداء الإداري

جدول (9) سرعة إنجاز المعاملات الإدارية

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
لا أوافق بشدة	14	7%
لا أوافق	26	13%
محايد	44	22%
أوافق	70	35%
أوافق بشدة	46	23%
المجموع	**200**	**100%**

محور التحول الرقمي

جدول (10) توفر أنظمة إلكترونية لإدارة العمل

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
لا أوافق بشدة	11	5.5%
لا أوافق	24	12%
محايد	50	25%
أوافق	72	36%
أوافق بشدة	43	21.5%
المجموع	**200**	**100%**

الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات العراقية يتسم بالمتوسط إلى المرتفع، مع وجود وعي متزايد بأهمية توظيف المعرفة في دعم العمليات الإدارية وصنع القرار.
2. كشفت الدراسة أن إدارة الوقت تمثل عنصرًا حاسمًا في تحسين كفاءة الأداء الإداري، حيث يسهم تنظيم الوقت وتحديد الأولويات في رفع مستوى الإنجاز وتقليل الهدر الإداري.
3. بينت النتائج أن الأداء الإداري في الجامعات العراقية يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة القيادات الإدارية وقدرتها على استثمار المعرفة وتنظيم الوقت بشكل فعّال.
4. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء الإداري، مما يؤكد دور المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية.
5. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين إدارة الوقت والأداء الإداري، حيث يسهم الاستخدام الأمثل للوقت في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.
6. بينت الدراسة أن هناك تأثيرًا تكامليًا بين إدارة المعرفة وإدارة الوقت، إذ يؤدي الجمع بينهما إلى تعزيز الأداء الإداري بصورة أكثر فاعلية مقارنة بتطبيق كل منهما بشكل منفصل.
7. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي في الجامعات العراقية ما يزال في مرحلة التطور، ويعتمد بدرجة كبيرة على توفر المعرفة التنظيمية وكفاءة إدارة الوقت في تنفيذ المشاريع الرقمية.
8. أكدت الدراسة أن تطبيق مبادئ إدارة المعرفة وإدارة الوقت يسهم في دعم جاهزية الجامعات للتحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية.
9. كشفت النتائج عن وجود حاجة ملحة لتطوير البنية التنظيمية والتقنية داخل الجامعات العراقية بما يدعم التكامل بين الإدارة التقليدية والتحول الرقمي.
10. بينت الدراسة أن الاستفادة من التجارب الدولية في إدارة المعرفة والتحول الرقمي تمثل فرصة مهمة لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات العراقية.

التوصيات:

1. ضرورة تبنّي استراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة داخل الجامعات العراقية، تقوم على توثيق الخبرات وتبادلها واستثمارها في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء الإداري.
2. تعزيز تطبيق إدارة الوقت في العمل الإداري من خلال تدريب القيادات والعاملين على أساليب التخطيط الزمني وتحديد الأولويات، بما يسهم في رفع كفاءة الإنجاز وتقليل الهدر.
3. دعم التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الوقت في الممارسات الإدارية، بما يحقق تحسينًا مستدامًا في الأداء الإداري ويعزز فعالية تنفيذ الخطط والبرامج المؤسسية.
4. تطوير البنية التحتية الرقمية في الجامعات العراقية، وتبني أنظمة إلكترونية حديثة تسهم في تسريع التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية.

الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المعرفة وإدارة الوقت في تطوير الأداء الإداري ودعم التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية العراقية، من خلال الجمع بين التأصيل النظري والتحليل الميداني، بهدف تشخيص واقع الممارسات الإدارية في الجامعات العراقية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات الحيوية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

وقد بيّنت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تمثل أحد المرتكزات الأساسية في تحسين الأداء الإداري، لما لها من دور في استثمار الخبرات وتوفير المعلومات الدقيقة التي تدعم عملية اتخاذ القرار، في حين أظهرت إدارة الوقت أهمية كبيرة في تنظيم العمل وتحقيق الكفاءة في تنفيذ المهام ضمن الأطر الزمنية المحددة. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة وإدارة الوقت، حيث يسهم تفاعلهما المشترك في تعزيز كفاءة الأداء الإداري بصورة أكثر فاعلية.

وفيما يتعلق بالتحول الرقمي، أوضحت الدراسة أن الجامعات العراقية تشهد توجهًا متزايدًا نحو تبني التقنيات الحديثة، إلا أن هذا التحول ما يزال بحاجة إلى دعم مؤسسي أكبر من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وتوفير الكفاءات القادرة على إدارة التحول الرقمي بكفاءة.

وتؤكد الدراسة أن تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية لم يعد ممكنًا بمعزل عن تبنّي مفاهيم الإدارة الحديثة، وفي مقدمتها إدارة المعرفة وإدارة الوقت، بوصفهما أدوات استراتيجية تسهم في رفع كفاءة العمل المؤسسي وتحقيق الأهداف التعليمية والتنموية. كما أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بشكل مباشر بمدى قدرة المؤسسات على توظيف المعرفة وإدارة الوقت بفعالية ضمن بيئة تنظيمية مرنة ومستجيبة للتغيير.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، فإن تعزيز التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الوقت، وتوجيههما نحو دعم التحول الرقمي، يمثل ضرورة استراتيجية للنهوض بالجامعات العراقية وتحقيق التميز المؤسسي، بما يواكب متطلبات العصر ويسهم في بناء نظام تعليمي أكثر كفاءة وفاعلية.

المصادر

افراح محمد حسن البزاز . حكمت هادي التميمي. (2021). *إدارة الوقت في العمل الإداري: دراسة حالة في الجامعة التكنولوجية*. بغداد: الجامعة التكنلوجية .

السالم، مؤيد سعيد، وصالح مهدي العامري. (2018). *إدارة المعرفة*. عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.

السلمي، علي عبد الرحمن. (2018). *الإدارة المعاصرة*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.

الشمري، قاسم عبد الأمير. (2021). *إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء المؤسسي*. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الطائي، يوسف حجيم، والعلاق، بشير عباس. (2019). *إدارة المعرفة*. عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الطروانة، عبد الله يوسف. (2018). *إدارة الوقت: المفاهيم والتطبيقات العملية*. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العتوم، محمد عبد الفتاح. (2019). *إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة: المفاهيم والتطبيقات*. عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حامد عبد الكريم الطائي .بشير العلاق. (2020). *أدارة المعرفة المفاهيم والتطبيقات*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

درويش، عبد الكريم محمد. (2019). *الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف والتطبيقات*. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الرحمن بن محمد الحسن. (2019). *الأداء الإداري ومؤشرات قياسه في المؤسسات التعليمية*. مجلة العلوم التربوية .

عبد الرحمن بن محمد الحسن. (2020). *التحول الرقمي في التعليم العالي: المفهوم والتحديات*. عمان: مجلة العلوم التربوية.

عبدالباقي العجيلات. (2017). *أدارة الوقت المعوقات والحلول*.

علي حسين العبيدي. (2022). *تحسين الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي في ضوء الإدارة الحديثة*. مجلة الادارة التربوية.

فلاح حسن النعيمي. (2022). *إدارة المعرفة وأثرها في تحسين جودة التعليم العالي*. مجلة العلوم التربوية .

فيصل عبدالله. (2023). *أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية والاقتصاد*. جامعة القادسية-كلية الادارة والاقتصاد.

قاسم عبد الامير الشمري. (2021). *إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء المؤسسي*. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .

محموديوسف الحسينات. (2023). *أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي*. لمجلة العربية للنشر العلمي .

نجم عبود. (2017). *إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*. عمّان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

وليد حسين العلي. (2012). *إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المنظمات المعاصرة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.