



2025-09-30

## **The Smart Organization and its Role in Enhancing the Quality of Hybrid Education Through Outstanding Performance An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Professors from the College of Medicine at the University of Karbala**

Muntadhar Zuhair Hassan

University of Karbala / College of Medicine, muntadhir.z@uokerbala.edu.iq

Follow this and additional works at: <https://muthjaes.researchcommons.org/mjaes>



Part of the [Accounting Commons](#), [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), [Finance Commons](#), [Operations and Supply Chain Management Commons](#), and the [Public Administration Commons](#)

### **Recommended Citation**

Hassan, Muntadhar Zuhair (2025) "The Smart Organization and its Role in Enhancing the Quality of Hybrid Education Through Outstanding Performance An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Professors from the College of Medicine at the University of Karbala," *Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences*: Vol. 15 : Iss. 3 , Article 7.

Available at:

This Article is brought to you for free and open access by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences. It has been accepted for inclusion in Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences by an authorized editor of Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences. For more information, please contact [Mjaes@mu.edu.iq](mailto:Mjaes@mu.edu.iq).

# The Smart Organization and its Role in Enhancing the Quality of Hybrid Education Through Outstanding Performance An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Professors from the College of Medicine at the University of Karbala

**Asst. Prof. Muntadhar Zuhair Hassan** 

University of Karbala / College of Medicine

## ABSTRACT

The research aims to demonstrate the role of the smart organization in enhancing the quality of hybrid education through the mediating role of outstanding performance, applied to a sample of professors at the College of Medicine at the University of Karbala. The research variables included (the smart organization, its dimensions of behavioral competence, strategic vision, and supportive incentive system. The dependent variable was hybrid education, its dimensions of physical and digital dimensions, and institutional support. The mediating variable was outstanding performance, its dimensions of financial perspective, customer perspective, and learning and growth). The questionnaire was used as a tool for collecting data, which included (84) a valid questionnaire for analysis. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS V.25) was used to test the hypotheses and statistical description of the sample. The researcher reached a set of conclusions, the most important of which is that the college and teaching staff are aware of the advantages and benefits of using information systems in delivering the scientific curriculum to students to respond to unexpected environmental changes. The research also recommended encouraging higher education institutions to integrate education and design electronic curricula, while providing access to devices, tools, and applications to enable them to easily adapt to educational systems.

**Keywords:** smart organization, hybrid learning, outstanding performance.

Received 12 May 2025; Revised 13 June 2025; Accepted 23 August 2025  
Available online 30 September 2025

Corresponding author: Asst. Prof. Muntadhar Zuhair Hassan  
E-mail address: [muntadhir.z@uokerbala.edu.iq](mailto:muntadhir.z@uokerbala.edu.iq)

<https://doi.org/xx.xxxxx/2572-5386.1492>

2572-5386/© 2025 Published by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences (MJAES). This is an open access article under the CC BY 4.0 Licence (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

# المنظمة الذكية ودورها في تعزيز جودة التعليم الهجين عبر الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة كلية الطب في جامعة كربلاء

م.د. منتظر زهير حسن 

جامعة كربلاء/ كلية الطب

## المستخلص

يهدف البحث لتبيان دور المنظمة الذكية في تعزيز جودة التعليم الهجين من خلال الدور الوسيط للأداء المتميز، بالتطبيق على عينة من أساتذة كلية الطب في جامعة كربلاء، وكانت متغيرات البحث تشمل (المنظمة الذكية ابعادها الجدارية السلوكية، الرؤية الاستراتيجية، نظام الحوافز الداعمة، اما المتغير التابع فكان التعليم الهجين وابعاده البعد المادي والبعد الرقمي والدعم المؤسسي، والمتغير الوسيط الأداء المتميز وابعاده المنظور المالي، منظور الزبون والتعلم والنمو)، وقد امتدت المدة الزمنية للبحث بين 2025/1/3 الى 2025/4/18 استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والتي شملت على (84) استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25) لاختبار الفرضيات والوصف الاحصائي للعينة، توصل الباحث الى مجموعة الاستنتاجات أهمها ان الكلية والهيئات التدريسية تدرك مزايا وفوائد استخدام نظم المعلومات في إيصال المنهج العلمي للطلبة للتجاوب مع التغيرات البيئية الغير متوقعة كما أوصى البحث بتشجيع المؤسسات التابعة للتعليم العالي على دمج التعليم وتصميم مناهج الكترونية مع توفير إمكانية الوصول الى الأجهزة والأدوات والتطبيقات لمنحهم سهولة التكيف مع الأنظمة التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** المنظمة الذكي، التعليم الهجين، الأداء المميز.

تم الاستلام في 12 تمّكن 2025 ؛ تم المراجعة في 13 يونيو 2025 ؛ تم القبول في 23 أغسطس 2025  
متاح على الإنترنت 30 سبتمبر 2025

المؤلف المراسل: م.د. منتظر زهير حسن  
عنوان البريد الإلكتروني: [muntadhir.z@uokerbala.edu.iq](mailto:muntadhir.z@uokerbala.edu.iq)

<https://doi.org/xx.xxxxx/2572-5386.1492>

## المبحث الاول منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

يحتاج جيل المتعلمين الجديد الى أنظمة تعليمية جديدة تواكب الأنظمة التقليدية وأساليب تدريس تدعم المؤثرات المستحدثة ومراعاة متطلبات العصر وتحقق الأهداف المشتركة بين الجامعة والطالب، للتعامل مع هذه المتطلبات تحتاج المنظمة الى ان تمتلك خبرات ومهارات ممنهجة بما يحقق لها التميز والنمو، ومن هنا يمكن ان تتمثل مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي ( ماهو دور المنظمة الذكية في تعزيز جودة التعليم الهجين من خلال الأداء المتميز). ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالي: -

- 1- ما مستوى تأثير ابعاد المنظمة الذكية بصورة معنوية على الأداء المتميز في الكلية المبحوثة.
- 2- ما مستوى تأثير ابعاد المنظمة الذكية بصورة معنوية على التعليم الهجين في الكلية مدار البحث.

### ثانياً: اهداف البحث

- 1- يسهم هذا البحث ومن خلال تناوله متغيرات حديثة برصد القطاع التعليمي بالاثراء الفكري والمعرفي وتطوير التعليم في الجامعات بشكل عام.
- 2- اختبار وقياس طبيعة العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث الثلاث (المنظمة الذكية، جودة التعليم الهجين، الأداء المتميز) في المنظمة المبحوثة.
- 3- اختبار وقياس مستوى المتغيرات الثلاث في المنظمة المبحوثة (المنظمة الذكية، جودة التعليم الهجين، الأداء المتميز).
- 4- تشخيص واقع المنظمة المبحوثة عبر الأداء المتميز من خلال دور المنظمة الذكية في تعزيز جودة التعليم الهجين.

### ثالثاً: أهمية البحث

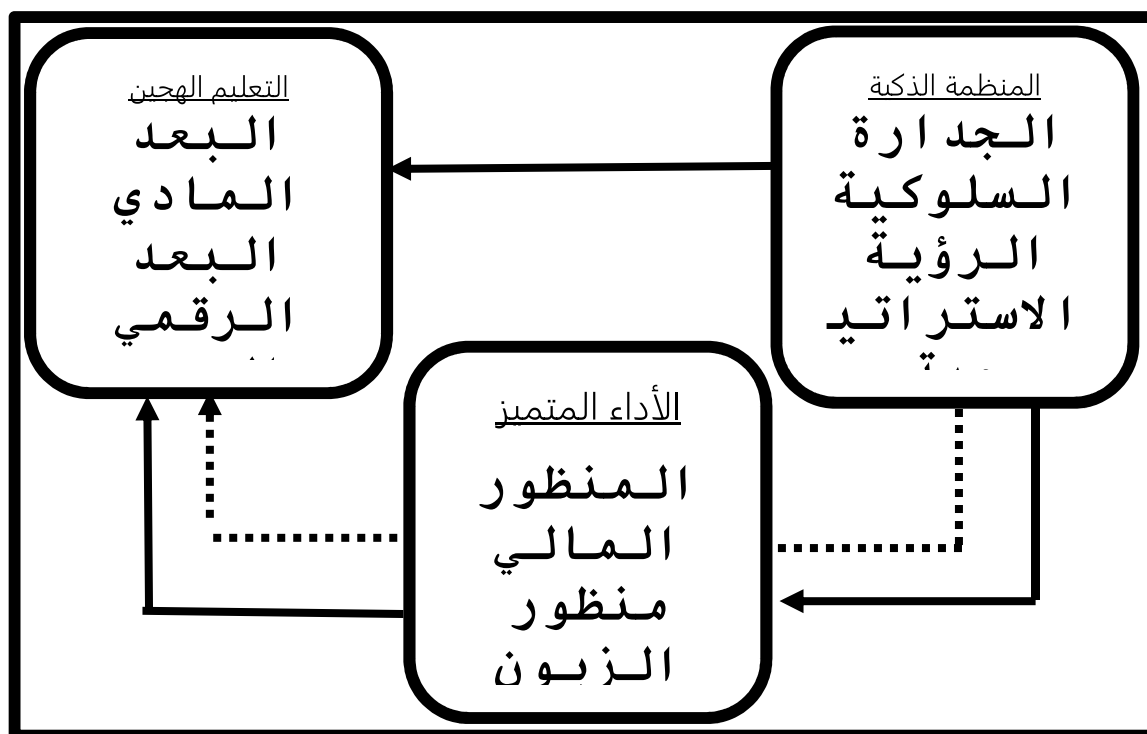
- 1- تعد متغيرات البحث من المواضيع المهمة والحديثة في الفكر الإداري والتي تؤثر بشكل مباشر في البيئة التنظيمية والتي من الممكن ان تضيف قيمة إضافية للمنظمة.
- 2- تساعد المفاهيم المتخذة في هذا البحث كوسيلة للتفاعل والتفوق والتميز من خلال استغلال أدوات التكنولوجيا ودمجها مع الطريقة التقليدية للتعليم والاستفادة منها في تطوير الخدمات التعليمية للطلبة.
- 3- الربط بين متغيرات البحث الثلاثة المنظمة الذكية والتعليم الجين والأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي يمكن ان تكون اضافة جديدة تسهم في تطوير نوعية الخدمات ومدى قدرة الكليات على ترويض تكنولوجيا المعلومات وادخالها في البرامج الاكاديمية.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

- يصور النموذج الفرضي للبحث العلاقة بين المتغيرات في ضوء المشكلة والاهداف التي تم تناولها.
- 1- المتغير المستقل: يتمثل بـ (المنظمة الذكية).
  - 2- المتغير الوسيط: يتمثل بـ (الأداء المتميز) وابعاده الفرعية المتمثلة بـ (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور التعلم والنمو).
  - 3- المتغير التابع: يتمثل بـ (التعليم الهجين) وابعادها الفرعية المتمثلة بـ (البعد المادي، البعد الرقمي، الدعم المؤسسي).

### سادساً: تطوير فرضيات البحث

- ينطلق البحث في معالجة المشكلة من خلال الفرضيات الآتية :
- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المنظمة الذكية والأداء المتميز.
  - 2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المنظمة الذكية والتعليم الهجين.
  - 3- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الأداء المتميز والتعليم الهجين.
  - 4- الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة تأثير غير مباشر ذات دلالة معنوية بين للأداء المتميز بين المنظمة الذكية والتعليم الهجين.



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة  
خامسا: متغيرات البحث ومقاييسه

جدول (1): المقاييس الرئيسية والفرعية ومصادرها

ت	المتغيرات	عدد الفقرات	مصادر المقياس
1	المنظمة الذكية	الجدارة السلوكية	4
		الرؤية الاستراتيجية	4
		نظام الحوافز الداعمة	4
		المنظور المالي	4
2	الأداء المتميز	منظور الزبون	4
		منظور التعلم والنمو	5
		البعد المادي	3
3	التعليم الهجين	البعد الرقمي	3
		الدعم المؤسسي	3

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

#### سابعا: التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث

- 1- المنظمة الذكية: وهي منظمة معاصرة تمتاز بقدرات معرفية متميزة تساعد في سرعة تنفيذ القرارات ومواجهة الازمات.
- 2- التعليم الهجين: وهي طريقة شاملة للتدريس تتميز بالجمع بين التعليم التقليدي والتعليم عبر الأدوات التكنولوجية.
- 3- الأداء المتميز : وهو أداء المهام بصورة تفوق الأداء المعتاد وتحقيق نتائج تمتاز بالجودة والكفاءة.

### ثامنا: حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: تمثلت عينة البحث بعدد من أساتذة كلية الطب في جامعة كربلاء.
- 2- الحدود الزمانية : امتدت المدة الزمنية للبحث بين 5202/1/3 الى 5202/4/81

### تاسعا: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار كلية الطب في جامعة كربلاء المقدسة مجالا لتطبيق للبحث، وتحددت عينة البحث من خلال مجموعة من الأساتذة في كلية الطب في جامعة كربلاء المقدسة والبالغ عددهم (93) فردا، وبلغ عدد استمارات الاستبيان الموزعة (93) استبانة استرجع منها (86) استبانة واستبعدت منها (2) استمارات لكونها غير صالحة للتحليل، والاستمارات الصالحة للتحليل بلغ عددها (84) استبانة استبيان، ووفقا لهذا فان نسبة الاستمارات التي ستخضع للتحليل الاحصائي (90) %، والجدول (2) يتبين فيه توزيع افراد العينة وبحسب المتغيرات الديمغرافية.

### المبحث الثاني الجانب النظري

#### أولا: المنظمة الذكية

##### مفهوم المنظمة الذكية

تطبق المنظمة الذكية المبدأ التجريبي وهي منظمة متعلمة، أي انها تتعلم من تجاربها السابقة ومن تجارب المنظمات الاخرى، وكذلك لديها حب الاستطلاع والتعلم ونقل المعرفة (الجبوري، 2020: 62)، يرى (عبد الله واخرون، 2020: 108) ان مفهوم الذكاء وفقا نظرية الذكاءات المتعددة هو مجموعة مهارات تمكن الافراد من حل كافة المشاكل والانشطة الذهنية التي تقابله وبدرجات مختلفة، اذ ان الذكاء يعد ذخيرة الإدارة فهو الذي يساعدها على كسب قوة الفطنة. وبلوغ الأهداف و وكذلك الوصول الى النجاح، اكدت الدراسات ان هناك علاقة قوية بين نجاح المنظمات والسمات التي يتمتع بها مدراءها وقادتها وفي مقدمتها سمة الذكاء، عرف (أبو علي، 2023: 243) المنظمة الذكية بانها "منظمة عالية الاداء، تمارس أعمالها بذكاء، تحظى بالولاء التنظيمي من موظفيها لأعتمادها مبدأ الذكاء الجماعي والعمليات الذكية رغبة في التغير وبنفس الوقت تعمل على اقتناء الانظمة وتكنولوجيا المعلومات الحديثة لمواكبة التطورات المحيطة، وبين (Daneshtard, 2016: 465) ان القدرة الفكرية للمنظمة على حل المشكلات التنظيمية من خلال تماسك المهارات التقنية والقدرات البشرية لحل المشكلات، ويتضمن الذكاء التنظيمي المعلومات العامة والخبرة والمعرفة والفهم للقضايا التنظيمية، كما اكد ( Simic, 2005: 189) تقوم الشركات التي تتمتع بذكاء تنظيمي أعلى باستثمارات أكبر في الموارد البشرية ولديها مستويات أعلى من الإنتاجية

##### أهمية المنظمات الذكية

أكد (بيداء واخرون، 2024: 1214) قدرة المنظمة على التعامل مع التوجيات المعاصرة في بيئة الاعمال من خلال تفعيل وتنشيط الذكاء التنظيمي وتمثل عنصر مهما من عناصر تحقيق الاداء التنظيمي المتميز والمستدام، ويعتبر (Al-Kasasbeh, 2016: 107) الذكاء التنظيمي معياراً للتمييز بين الرابحين والخاسرين في الاقتصاد الرقمي اذ تتمتع المنظمة الذكية برؤية استراتيجية واضحة، وثقافة مبنية على الجدارة، ونظام

جدول (2): خصائص عينة البحث

النوع الاجتماعي			المؤهل العلمي			
ذكر	انثى	40-30	50-40	60-50	ماجستير	دكتوراه
58	26	38	30	16	30	54

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الكلية

حوافز داعم، كما تستخدم المنظمة الذكاء الجماعي للموظفين في تعزيز قدرتها على التعلم والتكيف مع البيئة في القرن الحالي، كما تستخدم الشركات الذكية ذكاء الأعمال لزيادة مرونتها بالإضافة إلى مواجهة احتياجات العملاء المتزايدة والأسواق المتغيرة.

#### ابعاد المنظمة الذكية

- 1- الجدارة السلوكية : تعمل المنظمة الذكية على المحافظة على عاملها بوسائل مختلفة، اذ تعمل على تدريب العامل بعد اختياره، وتستثمر في ذلك طول فترة عمله وفقاً لبرامج متنوعة، كما تشجع العاملين على السعي للحصول على عضوية هيئات علمية ومهنية متخصصة و درجات علمية عليا، بالإضافة إلى الوسائل الأخرى والتي تمكن المنظمة الحصول على افراد متميزين للعمل فيها (عبد الله واخرون، 2020: 111)، وعرف (بيداء واخرون، 2024: 1214) الجدارة السلوكية انها « قدرة المنظمة على تصميم المنظمة المرنة من اجل تنفيذ واستمرار عملية الابتكار والابداع» بالإضافة إلى انها تعبر عن إمكانية المنظمة على تحقيق العمل المزدوج بين استثمار الموارد والاستكشاف بشكل اني او في نفس الوقت.
- 2- الرؤية الاستراتيجية: تعني الرؤية الاستراتيجية أن تبدأ المنظمة، عند مواجهة القرارات الاستراتيجية المهمة، على فهم البيئة. الخارجية، و ثم تعمل داخليا على النتائج. وبهذا تبدأ عملية التفكير بتقييم الموقف الحالي لها، من خلال فهم البيئة الواسعة التي تعمل فيها، بالإضافة إلى استكشاف الصورة. الكبيرة، و التغيرات التي تطرأ على العالم وعلى الصناعة العاملة فيها (الجبوري، 2020: 68) ويرى (كاظم، 2020: 53) الرؤية الاستراتيجية بأنها خطوة مهمة ومركزة في عمل الادارة الاستراتيجية، والتي تعد مرحلة أساسية فيها، وان القدرة على تطوير وتشكيل هذه الرؤية تحتاج إلى افراد ذوو بصيرة ثاقبة تجاه المستقبل ومن ذوي الخبرات، عرفت (بيداء واخرون، 2024: 1214) الرؤية الاستراتيجية على انها « القدرة على التفكير الملهم للعاملين لاجل توحيد تطلعاتهم المستقبلية باتجاه معين وإعطاء افضل ما لديهم.
- 3- الحوافز الداعمة: يُعد تناغم الحوافز والمكافآت مع الرؤية والثقافة جزءاً أساسياً من أي منظمة ذكية. فالحوافز والمكافآت هي السقف الذي يحمي المبنى والأساس (Schafer, 2009:27)، واكد (بشري واخرون، 2021: 22) ان هنالك عدة تقسيمات للحوافز، اذ يمكن تقسيمها من حيث طبيعة ومحتوى الحوافز إلى حوافز مادية ومعنوية، كما يمكن تقسيمها، اضافة إلى تقسيمها من حيث المستفيدين منها إلى حوافز إيجابية وسلبية و من حيث الأثر إلى حوافز فردية وجماعية

#### ثانيا: التعليم الهجين

##### مفهوم التعليم الهجين

التعليم الهجين هو غط او بيئة تعلم يتم فيها دمج التقنيات الحديثة في العملية التعليمية التقليدية و الالتزام او عدم الالتزام بمكان محدد او وقت معين كما انه غط يجمع بين التعليم التقليدي خلال استخدام الفصول الدراسية التقليدية والتعلم عن بعد خلال التعامل مع التقنيات الحديثة والتفاعل بين المتعلم والمعلم ( البيطار & محمد، 2020: 38)، يرى (عزوق، 2021: 112) ان هدف التعليم الهجين توظيف المنظم الهادف للتكنولوجيا المستخدمة داخل المنظومة التعليمية بكل عناصرها وفقاً لمعايير عملية بحيث تصبح هذه التكنولوجيا مندمجة فيها بشكل حيوي 1 بهدف زيادة فاعلية وكفاءة ورفع مستوى النظام التعليمي، ويعرف (Boelens et al, 2015:2) التعليم الهجين بأنه «التعلم الذي يحدث في سياق تعليمي يتميز بمزيج متعمد من الفصول الدراسية لتحفيز التعلم ودعمه والتدخلات عبر الإنترنت “ ويعتمد التكامل الفعال لكلا العنصرين على عوامل السياق، مثل والفئة المستهدفة، واهداف التعلم وحجم الفئة المستهدفة أو المحتوى.

##### أهمية التعليم الهجين

ان تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص بين الطلبة اثناء العملية التعليمية اذ يساوي بينهم في فرص التعلم بواسطة التكنولوجيا كما يتيح لهم فرص الادلاء بأرائهم ويوفر لهم بيئات تعليمية متنوعة، ويرفع كفاءة الطلبة ويحفزهم على البحث (الزهرة، & طمين، 2024: 89)، كما يؤكد (صلاح واخرون، 2023: 187) على تحسين جودة التعليم في الجامعات من خلال تحسين أصول التدريس وسهولة الوصول إلى المعلومات والاستفادة من التكنولوجيا اضافة إلى خفض نفقات التعليم عن طريق توزيع الطلبة ما بين التعليم الإلكتروني والتعليم التقليدي، وأضاف (إبراهيم، 2021: 73) انه تُعتبر بيئات التعلم الهجين فرص لاستخدام الإمكانيات للتقنيات المبتكرة مع الحفاظ على المبادئ الأساسية، وأن قوة التعليم الهجين عبر الإنترنت تكمن في جمعه بين أفضل سمات التعليم عبر الإنترنت 1 وبديهية التوجيه الصفي المباشر.



### ابعاد التعليم الهجين

- 1- البعد الرقمي: يسمح الفصل الدراسي الافتراضي للطلبة الوصول إلى المنهج من أي مكان وفي أي وقت (Telukdarie,2019:716)، مع التفاعل والعروض التقديمية والمناقشات الجماعية والتواصل مع المحاضرين والزلاء الطلبة، عرف (Benigno et al,2022:2) البعد الرقمي بأنه " كل ما يُضيفه استخدام التقنيات 1 الرقمية إلى المساحة المادية «وأضاف (Arisoy,2022:1800) بأن التعليم الهجين الاستخدام الإبداعي للموارد والابتكارات الرقمية أثناء عملية التعلم. كما تم تعريفه بأنه فصول دراسية تُتيح للمعلمين تصميم بيئات تعليمية تفاعلية بشكل برامج ودورات هجينة أو إلكترونية بالكامل لاستكشاف استخدام التكنولوجيا الناشئة.
- 2- البعد المادي: يرى أن التعليم المادي على إعطاء الدروس التعليمية في غرفة الصف أو وجها لوجه بحضور كل من المعلم والمتعلم في الوقت وغرفة الصف (محمد & امل، 2021: 10)، يؤكد (Vyas,2022:3987) أن التدريس يُجرى بشكل متزامن في بيئة تعليمية فعّالة، مما يعني أن الطلاب «تقليدياً» يكونون في نفس المكان والوقت و يُعد التفاعل المباشر بين الطالب والمعلم، وكذلك بين الطلاب أنفسهم الميزة الأساسية للفصول الدراسية التقليدية، كما إنها استراتيجية يُدير فيها المعلم تدفق المعلومات والمعرفة و يُسيطر عليها و يُطلب من الطلاب مواصلة تعزيز معارفهم في المواضيع خارج المدرسة خلال إنجاز الواجبات المدرسية وفي هذه الحالة، يكون المعلم مصدرهم الوحيد، إذ يُدرّسهم وجهاً لوجه.
- 3- الدعم المؤسسي: يُساعد دمج الدعم الأكاديمي في برنامج التعلم عبر 1 الإنترنت أو المدمج المؤسسة على ضمان عدم وجود تفاوت بين المقررات الدراسية (Tuiloma et al,2022:5)، وأن يحصل جميع الطلاب على 1 الدعم الذي يحتاجونه، للنجاح الأكاديمي على قدم المساواة، إذ يؤكد (Olcott & Wright,1995:7) أن أعضاء هيئة التدريس يهتمون شكل خاص بجودة التفاعل، والتطور العاطفي وفرص التنشئة الاجتماعية، كما يركزون على توافر الموارد على مستوى الكلية، كالمكتبة والوصول إلى أجهزة الكمبيوتر.

### ثالثاً: الأداء المتميز

إن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط ولكن المقصود أيضاً الجودة في تادية العمل أي مدى الالتزام بالموصفات التي يجب أن يقابلها المنتج ومدى رضا العميل عن المنتج كخدمة أو سلعة (عبد الله، 2005: 231)، عرف (دليل واخرون، 2021: 14) الأداء المتميز على أنه «أعلى مستويات الاداء الذي تنفرد به المنظمة و 1يحقق لها بناء معرفي وتراكمي شامل كما يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة»، يرى (Jalloh,2020: 30) أن تقدم الأداء يتطلب مراقبة فعالة ومستمرة لتحديد آلية التحذير الأولية وتأسيس أساليب مُحسّنة، وهذا يدل على أن النجاح لا يقتصر بشكل أساسي على الموظف فقط، بل ينعكس أيضاً على السياق الموصوف وأهميته، كما تتميز القيمة المضافة بأنها المؤشر الرئيسي للأداء والذي يعمل كمساهم في نمو الأعمال، ومع ذلك إن الجانب الرئيسي للموقف هو الظروف التي يجد الموظفون أنفسهم فيها.

### ثانياً: أهمية الأداء المتميز

الأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم حافل بالتحديات تنافسية متنوعة والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء أنشطتها (شنافي، 2021: 110)، يرى (Jalloh, 2020: 30) أن نجاح المنظمات بفضل مشاركة الموظفين الفعالة في أداء مهامهم عندما تُوفر المنظمة مرافق لبناء قدرات قواها العاملة، فإنها تُنشئ منصة لاكتساب المعرفة، إذ يُمكن هذا العاملين من اكتساب المهارات والكفاءات لأداء عالي الجودة.

### ابعاد الأداء المتميز

- 1- المنظور المالي: تشير مقاييس الأداء المالي ما إذا كانت استراتيجية الشركة وتطبيقها وإنجازها يُسهم 1في تحسين صافي الأرباح، إذ يرتبط الهدف المالي النموذجي بالربحية والنمو وقيمة المساهمين، يقاس البقاء بالتدفق النقدي، ويرتبط النجاح بنمو المبيعات الفصلية والدخل التشغيلي بحسب القسم، والازدهار بزيادة حصة السوق وحسب القطاع والعائد على حقوق الملكية (Kaplan & Norton,2005:77)، يرى (Malgwi & Dahiru,2014:2) أن هذا المنظور حدد هدف الأداء المالي المتوقع من متابعة الاستراتيجية التنظيمية، كما يتم التعامل مع العواقب الاقتصادية للنتائج المتوقعة من تحقيق الأهداف.
- 2- منظور الزبون: يُقدم منظور الزبون رؤيةً حول كيفية نظر العملاء إلى المنظمة، وينبغي اعتبار منظور الزبون أنه العنصر المحوري في أي استراتيجية أعمال توفر مزيجاً فريداً من المنتجات والعلاقات والسعر والصورة التي تقدمها المنظمة لعملائها، وفي هذا المنظور،



ينبغي ان تُظهر المنظمة كيف تتميز عن منافسيها خلال الحفاظ على العلاقات مع الزبائن المستهدفين والحفاظ عليهم وجذبهم إليها (Malgwi & Dahiru, 2014:3)

3- منظور التعلم والنمو: وهو قدرة المؤسسة على توفير التعلم لجميع أعضائها والقيام بتطوير نفسها باستمرار، ويتوقف نجاح هذا المنظور على وجود أفراد يسعون ذاتياً وبدعم من الإدارة لتطوير وتنسيق المعارف والمهارات للمساهمة في تحقيق الهدف (دليل وآخرون، 2021: 16)، يرى (Jalloh, 2020: 31) يزيد النمو والتطوير من تحقيق الذات لدى الموظفين، إذ يُجدد ويعزز قدراتهم في العمل، كما يُهيئهم لمواجهة العقبات، كما يُمكن تطوير الموظفين من شغل المناصب المختلفة في المنظمة، ويُهد لهم الطريق المهني للانتقال إلى وظائف جديدة مستقبلاً.

### المبحث الثالث الجانب العملي

#### أولاً: قياس الثبات ومعدليه الثبات

يتبين من الجدول (3) قيمة معامل الثبات لمجمل الفقرات في المتغير المستقل عوامل النجاح الحاسمة قد بلغت (755.) وهذا يؤشر الى وجود ثبات مرتفع في الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل، وهذه القيم تعد مقبولة في الدراسات الوصفية لكونها قيم عالية مقارنة مع قيم الفا المعيارية وبالغة (0.70)، اما بالنسبة لفقرات المتغير التعليم الهجين سجلت معامل ثبات (770.) وتؤشر هذه القيمة فقرات المتغير لاختبار الثبات بشكل جيد لكونها اعلى من (0.70)، اما فقرات المتغير الأداء المتميز فقد سجلت معامل ثبات بلغ (759.) وهذه القيمة تؤشر فقرات الثبات بشكل جيد لكونها اعلى من (0.70) تدل هذه النتيجة على وجود ثبات عالي في فقرات المتغيرين وبهذا فان فقرات البحث تتصف بالثبات العالي والدقة.

#### ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

عمل الباحث على اخضاع اداة القياس (الاستبيان) لعدد من الاختبارات الضرورية لضمان دقة البيانات التي تم الحصول عليها، مما يعمل على تحقيق دقة النتائج التي سيتوصل اليها الباحث فيما بعد، مما ينعكس هذا على دقة الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالبحث، ولأجل تحديد نوع الاختبارات الإحصائية التي سيخضع اليها الباحث البيانات عليها، وهل تعدهذه الاختبارات معلميه او لا معلميه، يلجئ الباحث الى اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) الذي يجب ان يكون عند مستوى معنويه اكبر من (5%)، كما تم تحديده من قبل (Field, 2009:139)، ولأجل بيان فيما اذا كانت هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، تم احتساب قيم (Z) لكل من الالتواء (Skewness)، والتفرطح (Kurtosis)، فاذا كانت هذه القيم محصورة بين (±1.96)، اذن فالمتغير يتبع التوزيع الطبيعي للبيانات.

جدول (3): قياس الثبات ومعدليه الثبات للمتغيرات الثلاثة

المتغيرات الرئيسية	كرونباخ الفا للمتغير	الابعاد الفرعية	كرونباخ الفا للابعاد
المنظمة الذكية	755.	الجدارة السلوكية	780.
		الرؤية الاستراتيجية	765.
		نظام الحوافز	787.
التعليم الهجين	770.	التعليم في الوضع الهجين	796.
		التدريس بالأسلوب الهجين	788.
		الدعم المؤسسي	790.
		المنظور المالي	784.
الأداء المتميز	759.	منظور الزبون	787.
		منظور التعلم والنمو	779.

يتبين من الجدول السابق خضوع كل ابعاد البحث للتوزيع الطبيعي مما جعلها مؤهلة للتحليل وبضمن الاختبار المعلمي

جدول (4): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المنظمة الذكية	.102	83	.033	.974	83	.086
التعليم الهجين	.097	83	.054	.973	83	.080
الاداء_المتميز	.103	83	.030	.968	83	.035
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (spss v.25)

### 1-وصف وتشخيص متغير المنظمة الذكية

تحتوي هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير المنظمة الذكية وابعادها اجمالياً، اذ يظهر **الجدول (5)** نتائج الاحصاءات الوصفية للمنظمة الذكية والذي يتم قياسه بثلاثة ابعاد، بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا المتغير (3.49) وبلغ الانحراف المعياري (55.) و بلغ معامل الاختلاف (15.93)، تشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير المنظمة الذكية حاز على درجة مرتفعة من الاهمية وبحسب اجابات افراد العينة المبحوثة 1 وفيما يلي وصف لأبعاده الفرعية.

1- الجدارة السلوكية: حقق بعد الجدارة السلوكية وسط حسابي موزون بلغ (3.39). وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة تعتمد اساليب الجدارة السلوكية لتسهيل عملها والحصول على احتياجها بشكل اسرع، لان معدل الإجابات لافراد العينة المبحوثة كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3). ويلاحظ ان هناك تشتت بين اجابات المجتمع حول بعد الجدارة السلوكية اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (75.).

2- الرؤية الاستراتيجية: حقق هذا البعد وسط حسابي موزون بلغ (3.56) ويعني هذا ان المنظمة عينة البحث تعتمد الرؤية الاستراتيجية كجزء من ثقافة المنظمة وتعمل على تنفيذها في كافة انحاء المنظمة، لان معدل إجابات افراد المنظمة عينة البحث كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). وهنا يلاحظ ان هناك تشتت في اجابات مجتمع البحث حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.22).

3- نظام الحوافز: يشير **الجدول (5)** الى ان بعد نظام الحوافز قد حقق وسط حسابي موزون بلغ (3.46) و يدل هذا على ان المنظمة عينة البحث، وفرت لعاملها نظام حوافز لتطوير قدراتهم وتحسين العلاقات الإيجابية وتشجيعهم، اذ ان معدل الإجابات لافراد عينة البحث كانت اعلى بقليل من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، الا ان هناك تشتت كبير بين اجابات المجتمع حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (80.).

جدول (5): وصف وتشخيص متغير المنظمة الذكية

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
الجدارة السلوكية	3.39	.75	22.16	67.95	3
الرؤية الاستراتيجية	3.56	.73	20.48	71.32	1
نظام الحوافز	3.46	.80	23.34	69.33	2
المعدل العام للمتغير	3.49	.55	15.93	69.83	--

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (spss v.25)

جدول (6): وصف وتشخيص متغير التعليم الهجين

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
البعد المادي	3.46	.80	23.23	69.33	2
البعد الرقمي	3.69	.55	14.88	73.97	1
الدعم المؤسسي	3.45	.73	21.33	69.06	3
المعدل العام للمتغير	3.53	.47	13.38	70.65	--

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v 25)

## 2-وصف وتشخيص متغير التعليم الهجين

تضمنت هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير التعليم الهجين وابعاده اجمالاً، يظهر **الجدول (6)** نتائج الاحصاءات الوصفية للمتغير التعليم الهجين والذي يقاس بثلاثة ابعاد، بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.53) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (47.) و بلغ معامل الاختلاف (13.38)، تشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير التعليم الهجين حاز على درجة منخفضة من الاهمية وبحسب اجابات افراد العينة المبحوثة وفيما يلي وصف لأبعاده الفرعية.

1- البعد المادي: ان البعد المادي حقق وسط حسابي موزون بلغ (3.46)، هذا يدل على ان المنظمة تركز على الجوانب المادية على نحو يجعلها اكثر فاعلية، تبين ان معدل إجابات الافراد في مجتمع البحث كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، الا انه تبين وجود ضعف في الاتساق بين اجابات مجتمع البحث حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (80.).

2- البعد الرقمي : ان البعد الرقمي حقق وسط حسابي موزون بلغ (3.69)، وهذا يدل على ان المنظمة على اطلاع بالتطورات التكنولوجية وتحث العاملين على اكتساب المهارات الجديدة في مجال الرقمنة، حيث وجد ان معدل الإجابات لافراد في المنظمة المبحوثة كان اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا ادى الى وجود تباين في الاتساق بين اجابات المنظمة حول هذا البعد فقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (55.).

3- الدعم المؤسسي : حقق بعد الدعم المؤسسي وسط حسابي موزون بلغ (3.45) يدل هذا على ان المنظمة المبحوثة تعمل على استخدام الأسلوب الأنسب لرفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي يشعر العاملون بان المنظمة تقدر أعمالهم، ظهر ان معدل الإجابات لافراد مجتمع البحث كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكان هناك نوع من الاتساق بين اجابات عينة الدراسة حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (73.).

## 3-وصف وتشخيص متغير الأداء المتميز

تضمنت هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية الأداء المتميز، يظهر في **الجدول (7)** نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الأداء المتميز والذي يقاس بثلاثة ابعاد، فقد بلغ الوسط الحسابي الكلي للمتغير (3.70) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (50.) و بلغ معامل الاختلاف (13.68)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الأداء المتميز حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات افراد العينة المبحوثة، وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة تعمل على تحقيق نتائج متميزة من خلال الاهتمام بنوع وجودة الخدمة المقدمة.

جدول (7): وصف وتشخيص متغير الأداء المتميز

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
المنظور المالي	3.90	.73	18.76	78.15	1
منظور الزبون	3.64	.80	21.94	72.93	2
منظور التعلم والنمو	3.57	.71	19.96	71.40	3
الاداء_المتميز	3.70	.50	13.68	74.16	--

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v 25)

1- المنظور المالي: ان المنظور المالي قد حقق وسط حسابي موزون بلغ (3.90)، هذا يدل على ان المنظمة تهتم بالمؤشرات التي تحقق نجاحها على المدى الطويل وتحقيق نتائج مالية افضل، كما تبين ان معدل إجابات الافراد في مجتمع البحث اعلى من الوسط الحسابي الفرضي والذي يبلغ (3)، الا انه تبين وجود ضعف في الاتساق بين اجابات مجتمع البحث حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (73.).

2- منظور الزبون : ان بعد منظور الزبون حقق وسط حسابي موزون قد بلغ (3.64)، يدل هذا على ان المنظمة تهتم بردود أفعال الزبائن وبناء علاقات جيدة والتي تساعد في تحسين نوعية الخدمة، حيث ان معدل الإجابات للافراد في المنظمة المبحوثة كان اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا ادى الى وجود تباين في الاتساق بين اجابات المنظمة حول هذا البعد فقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (80.).

3- منظور التعلم والنمو : حقق بعد منظور التعلم والنمو وسط حسابي موزون بلغ (3.57) يدل هذا على ان المنظمة المبحوثة تستخدم اهداف معينة ومقاييس محددة والأنظمة والتقنيات الحديثة لدعم الأهداف طيلة الامد، ظهر ان معدل الإجابات لافراد مجتمع البحث كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكان هناك نوع من الاتساق بين اجابات عينة الدراسة حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (71.).

### ثالثاً: اختبار وتحليل الفرضيات

أولاً: اختبار مسار التأثير للفرضية الأولى I: (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المنظمة الذكية والأداء المتميز)

تم اعتماد معامل الانحدار البسيط من اجل اختبار فرضيات التأثير بين المتغيرات، والذي يوضح علاقات التأثير المباشرة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة، يبين **الجدول (8)** ان نتائج اختبار الفرضية الاولى باستخدام اختبار (F) لتحديد معنوية الانحدار ومعامل (R2) لتفسير مقدار التباين الذي يحققه تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، و1 يتضح ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (18.977) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى (1%)، مما يبين معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، كما بلغت قيمة معامل بيتا (397.) المعيارية، أي ان تغير مقداره وحدة واحدة في المنظمة الذكية يؤدي الى تغير ايجابي بنفس المقدار في التعليم الهجين، وان المنظمة الذكية تفسر ما يقارب 66% من التغيرات التي تظهر على التعليم الهجين ويشير هذا الى قبول الفرضية.

ثانياً: اختبار مسار التأثير للفرضية الثانية : (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المنظمة الذكية والتعليم الهجين).

يظهر **الجدول (9)** نتائج اختبار الفرضية الثانية والتي تشير الى نتائج تحليل الانحدار فيها، هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للمنظمة الذكية في الأداء المتميز، اذ بلغت قيمة معامل بيتا (221.) و قيمة (F) المحسوبة بلغت (5.906) تدل هذه النتائج على معنوية نموذج الانحدار الخاص، واما معامل التفسير (R2) بلغت قيمته ما يقارب (068.) بمعنى ان المنظمة الذكية قد تفسر ما نسبته (65%) من التغيرات الاجمالية التي تحصل من اجل تبني الأداء المتميز، اما على مستوى المنظمة الذكية فأن نسبة التفسير تقل مع ذلك تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الثانية وعليه تقبل هذه الفرضية.

جدول (8): اختبار تأثير المنظمة الذكية بابعادها في الأداء المتميز

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى المعنوية	معامل التأثير β	قيمة t	مستوى المعنوية
المنظمة الذكية	الأداء المتميز	190.	18.977	000b.	397.	7.195	000.

جدول (9): اختبار تأثير المنظمة الذكية بابعادها في التعليم الهجين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى المعنوية	معامل التأثير β	قيمة t	مستوى المعنوية
المنظمة الذكية	التعليم الهجين	068.	5.906	017b.	221.	8.565	000.

ثالثاً: اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسة الثالثة: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الأداء المتميز والتعليم الهجين).

يظهر في الجدول (10) نتائج اختبار الفرضية الثالثة والتي تشير إلى نتائج تحليل الانحدار فيها، هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للأداء المتميز في التعليم الهجين، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (271.) و قيمة (F) المحسوبة بلغت (7.475) تدل هذه النتائج على معنوية انحدار الانحدار الخاص، وأما معامل التفسير (R) بلغت قيمته ما يقارب (0.084).

رابعاً: اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسة الرابعة: (توجد علاقة تأثير غير مباشر ذات دلالة معنوية بين الأداء المتميز بين المنظمة الذكية والتعليم الهجين). من أجل اختبار هذه الفرضية استخدم الباحث نموذج الانحدار الخطي المتعدد والهدف منه معرفة تأثير المتغيرين المستقلين (المنظمة الذكية، الأداء المتميز) في المتغير المعتمد (التعليم الهجين) يبين الجدول (11) أن معامل التحديد (R Square) يساوي (107.) أي أن النموذج يفسر فقط (10.7%) من التباين في المتغير التابع (التعليم الهجين) وهو ما يعد تفسيراً ضعيفاً.

يظهر الجدول (12) الدلالة الإحصائية للنموذج إذ أن قيمة ( $\text{Sig. (p-value)} = 0.011 < 0.05$ )، وهذا يعني أن النموذج ذو دلالة إحصائية. بمعنى أن هناك علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة (المنظمة الذكية والأداء المتميز) والمتغير التابع (التعليم الهجين). وأن قيمة ( $F = 4.776$ ) تشير إلى أن النموذج أفضل بشكل معنوي من نموذج بدون متغيرات مستقلة (أي أن المتغيرات المذكورة تُحدث فرقاً في تفسير التباين). كما أن ( $R^2$ ) يعني أن 10.7% فقط من التباين في التعليم الهجين يُفسر بالمتغيرات المستقلة (المنظمة الذكية والأداء المتميز)، بينما (89.3%) المتبقية تعزى إلى عوامل أخرى غير مشمولة في النموذج. أما (Residual) يشكل الجزء الأكبر من التباين (16.374) من أصل (18.329)، مما يدل على وجود عوامل مؤثرة أخرى لم تُدرج في التحليل.

يبين الجدول (13) أن الثابت ذو دلالة إحصائية عالية جداً ( $p < 0.001$ ) - يشير إلى أن القيمة الأساسية للتعليم الهجين تبلغ 2.287 عند غياب تأثير المتغيرات المستقلة - الخطأ المعياري المنخفض (0.406) يؤكد دقة هذه التقديرات. المنظمة الذكية (0.141): - معامل إيجابي ولكن

جدول (10): اختبار تأثير الأداء المتميز بابعاده في التعليم الهجين

المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل التحديد R2	قيمة F	مستوى المعنوية	معامل التأثير B	قيمة t	مستوى المعنوية
الأداء المتميز	التعليم الهجين	0.084	7.475	0.008b	0.271	6.825	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v 25)

جدول (11): اختبار تأثير المنظمة الذكية والأداء المتميز في التعليم الهجين

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.327 <sup>a</sup>	.107	.084	.45241

a. Predictors: (Constant), الذكاء، المتميز، الاداء\_

b. Dependent Variable: التعليم الهجين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v 25)

جدول (12): تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي لقياس تأثير كل من المنظمة الذكية والأداء المتميز في التعليم الهجين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1.955	2	.978	4.776	.011 <sup>b</sup>
1 Residual	16.374	80	.205		
Total	18.329	82			

a. Dependent Variable: التعليم الهجين

b. Predictors: (jk)، المنظمة الذكية، الاداء المتميز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v 25)

جدول (13): مسارات ومعلمات اختبار تأثير المنظمة الذكية في الأداء المتميز

التفسير		Coefficients <sup>a</sup>			
Model	B	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
		Std. Error	Beta		
	(Constant)	2.287	.406	5.629	.000
1	المنظمة الذكية	.141	.100	.165	.163
	الأداء المتميز	.204	.109	.219	.066

a. Dependent Variable: التعليم الهجين

(المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v 25)

غير ذي دلالة إحصائية ( $p = 0.163$ ) - كل زيادة وحدة في المنظمة الذكية تؤدي إلى ارتفاع متوقع بمقدار 0.141 في التعليم الهجين - المعامل المعياري ( $\beta = 0.165$ ) يشير إلى تأثير ضعيف نسبياً. **الأداء المتميز (0.204):** - معامل إيجابي قريب من الدلالة الإحصائية ( $p = 0.066$ ) - كل زيادة وحدة في الأداء المتميز تؤدي إلى ارتفاع متوقع بمقدار 0.204 في التعليم الهجين - التأثير أقوى نسبياً مقارنة بالمنظمة الذكية ( $\beta = 0.219$ ). **قيم قوة النموذج - قوة تفسيرية محدودة ( $R^2 = 10.7\%$ ):** - المتغيرات الحالية تشرح جزءاً صغيراً فقط من التباين في التعليم الهجين - 89.3% من التباين يعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. **جودة النموذج الإجمالية:** - إحصاء F ذو دلالة ( $p = 0.011$ ) يؤكد أن النموذج أفضل من نموذج بدون متغيرات - لكن القوة التفسيرية العامة تبقى ضعيفة. **الاستنتاج النهائي - النموذج الحالي يظهر:** - تأثيراً أساسياً ثابتاً قوياً - تأثيرات ضعيفة إلى متوسطة للمتغيرات المستقلة - حاجة ماسة لتحسينات لزيادة قوته التفسيرية. **التعليق الختامي:** "النتائج تشير إلى وجود أساس قوي للتعليم الهجين (الثابت)، لكن تأثير العوامل التنظيمية والأدائية يبقى محدوداً وغير حاسم. نوصي بتحسين النموذج عبر إضافة متغيرات جوهرية وزيادة حجم العينة لتعزيز القوة الإحصائية."

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- 1- يندمج التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني في إطار واحد وهو التعليم المدمج إذ يعد هذا النوع من التعليم وسيلة للتقليل من الكثافة الطلابية وتبادل المحتوى التعليمي عبر التطبيقات الرقمية.
- 2- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لمتغير المنظمة الذكية في تعزيز جودة التعليم الهجين من خلال الدور الوسيط للأداء المتميز.
- 3- تدرك الكلية والهيئات التدريسية مزايا وفوائد استخدام نظم المعلومات في إيصال المنهج العلمي للطلبة للتجاوب مع التغيرات البيئية الغير متوقعة.

### ثانياً التوصيات

- 1- تشجيع المؤسسات التابعة للتعليم العالي على دمج التعليم وتصميم مناهج الكترونية مع توفير إمكانية الوصول الى الأجهزة والأدوات والتطبيقات لمنهم سهولة التكيف مع الأنظمة التعليمية.
- 2- تدريب الطلبة وأعضاء الهيئات التدريسية على استخدام التكنولوجيا من خلال إقامة الدورات التدريبية والورش والمؤتمرات والفيديوهات الارشادية لنشر الوعي التقني في الجامعة.
- 3- اعداد خطة ممنهجة ومسبقه وتوفير الأدلة والارشادات لمواجهة الظروف الطارئة او الاستثنائية كما حدث عند انتشار جائحة كورونا.

## الموافقة الأخلاقية

لا ينطبق



## تضارب المصالح

ليس لدى المؤلفين أي مصالح مالية أو غير مالية ذات صلة يُفصحان عنها.

## توفر البيانات

مجموعات البيانات التي تم إنشاؤها و/أو تحليلها خلال الدراسة الحالية متوفرة من المؤلف المراسل بناء على طلب معقول.

## بيان التمويل

لم يتلق هذا البحث أي تمويل خارجي

## المصادر

- إبراهيم، حسين عبدالوهاب عبدالراضي، & عنتر. (2021). التعلم الهجين وأثره على العملية التعليمية بكلية السياحة والفنادق جامعة المنيا. المجلة العلمية لكلية السياحة و الفنادق جامعة الأسكندرية، 18(1)، 72-86.
- أمين محمد أحمد أبو علي. (2023). دور نظم المعلومات في بناء المنظمات الذكية دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 2(1).
- بشير، فاطمة، درفة، جازية، جودي، & حمزة/مؤطر. (2021). الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي (Doctoral dissertation)، جامعة احمد دراية-ادرا.
- بيداء ستار لفته، أ. م. هالة فاضل حسين، & م. بلسم حسين رهياف. (2024). دور القدرات الاستراتيجية للمصارف في بناء المنظمات الذكية: بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة. 19، Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS)، (عدد خاص)، 1206-1221.
- البيطار، & حمدي محمد محمد. (2020). استخدام استراتيجية التعليم الهجين بكلية التربية في ظل جائحة كورونا Using the Hybrid Education Strategy in Colleges of Education in Light of the Corona Pandemic. مجلة البحوث التربوية والنوعية، 2(2)، 35-50.
- الجبوري، سيف خلف عطا الله (2020) « إمكانية بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في مراحل إدارة الأزمات » ماجستير، إدارة اعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- دليل، اونجا، عبد الكريم، حاج قويدر، & عبد الهادي/مؤطر. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز (Doctoral dissertation)، جامعة أحمد دراية-أدرار.
- الزهر، & طمين. (2024). فعالية التعليم الهجين في جودة مخرجات التعليم العالي (Doctoral dissertation، university center of abdalhafid) (boussof-MILA).
- شنافي، نوال (2021) « اثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة »، (1) No. (4) Journal of Contemporary Business and Economic Studies Vol. (2021).
- صلاح، ياسر، اسماعيل، حافظ، محمد محمود شاهين، & أ. م. د/أميرة. (2023). أهمية التعليم الهجين في مواجهة مشكلات طلاب التعليم الجامعي بمصر. بحوث، 3(12)، 168-187.
- عبد الله، علي (2005) « الأداء المتميز » المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و النساء، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم الإدارة 8-9 مارس.
- عزوق، نوال، بن مليه، & علا. (2021). الاطار المفاهيمي للتكنولوجيا الرقمية، تكنولوجيا التعليم، التعليم الهجين والمفاهيم المرتبطة بها. المجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقه، 3(2)، 97-116.
- كاظم، جاسم راهي، الياسري، أكرم محسن، العطار، & واد حمودي. (2020). تأثير تبني نموذج المنظمة الذكية في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتمي. (Muthanna Journal of Administrative & Economics Sciences، 10(3).
- م. د. حاتم علي عبدالله، م. عامر علي حمد، & م. م. علي احسان عبدالكريم. (2020). الكشف عن ابعاد المنظمة الذكية-دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة سامراء. 105، 118-Journal of Administration and Economics.
- محمد فتحي، & أمل حياتي محمد فتحي. (2021). دراسة إحصائية للمقارنة بين إيجابيات وسلبيات نمطي التعليم التقليدي. مجلة علوم وفنون الموسيقي، 44(1)، 1-56.



## Reference

- Al-Kasasbeh, M., Al-Kasasbeh, S., & Abeer, A. F. (2016). Smart organization characteristics and its impact on social and environmental performance: an empirical study on Jordan phosphate mines company. *International Journal of Business and Management*, 11(8), 106-106.
- Arisoy, B. (2022). Digitalization in education. *Kıbrıslı Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(5), 1799-1811.
- Benigno, V., Fante, C., Caruso, G., De Gregorio, E., & Ravicchio, F. (2022). Dimensions and factors to manage an hybrid classroom. *Journal of Inclusive Methodology and Technology in Learning and Teaching*, 2(1).
- Boelens, R., Van Laer, S., De Wever, B., & Elen, J. (2015). Blended learning in adult education: towards a definition of blended learning.
- Daneshfard, K., Rajaei, Z., Bilondi, Z. M., & Banihashemi, S. A. (2016). The effect of organizational intelligence on talent management, using structural equations. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 3 (2), 464, 467.
- Jalloh, A. A. A., & Ming, F. (2020). Determinants of employees outstanding performance in public corporations: strategic human resource management perspectives of organisational development and sustainability. *International Journal of Management and Humanities*, 5(1), 30-40.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance* (Vol. 70, pp. 71-79). Boston, MA, USA: Harvard Business Review.
- Malgwi, A. A., & Dahiru, H. (2014). Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review. *IOSR Journal of Economics and Finance*, 4(6), 1-10.
- Olcott, D., & Wright, S. J. (1995). An institutional support framework for increasing faculty participation in postsecondary distance education. *American Journal of Distance Education*, 9(3), 5-17.
- Schafer, M. A. (2009). *Organizational IQ: characteristics common to smart organizations and applicability to the US Military*. Monterey, California: Naval Postgraduate School.
- Telukdarie, A., & Munsamy, M. (2019, December). Digitization of higher education institutions. In *2019 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)* (pp. 716-721). IEEE.
- Tuiloma, S., Graham, C. R., Arias, A. M. M., & Caicedo, D. M. P. (2022). Providing Institutional Support for Academic Engagement in Online and Blended Learning Programs. *Educ. Sci*, 12, 641.
- Vyas, M. N. (2022). Traditional learning: students insights. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13, 3986-3995.