

## دور رأس المال الرمزي في تحقيق التميز المنظمي دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة الأكاديميين و الإداريين في عدد من الجامعات الخاصة بأقليم كردستان

أ.م.د. وجدان جاسم محمد

كانيوا أحمد حميد

جامعة السليمانية التقنية الكلية التقنية الادارية

**The Role of Symbolic Capital in Achieving Organizational Excellence:  
An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Academic and  
Administrative Leaders in Selected Private Universities in the Kurdistan  
Region**

**Dr. Wigdan Jassim Mohemed**

**Kanyawo Ahmed Hameed**

**E- mail: [Wijdan.jassim@spu.edu.iq](mailto:Wijdan.jassim@spu.edu.iq)**

**E- mail: [Kanyawo.hameed.tca@spu.edu.iq](mailto:Kanyawo.hameed.tca@spu.edu.iq)**

**Technical College of Administration – Sulaimani Polytechnic University**

**المستخلص**

تهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير رأس المال الرمزي بأبعاده المتمثلة في الإدراك، والاعتراف، والتفاهم، والسمعة في تحقيق التميز التنظيمي عبر أبعاده المتمثلة بتميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، وتميز الاستراتيجية، وتميز الهيكل التنظيمي. وقد تم اختيار الجامعات الخاصة في إقليم كردستان – العراق ميداناً للتطبيق العملي، في ظل ما يشهده هذا القطاع من تنافس متزايد وإقبال متنامٍ من الطلبة، نتيجة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم الحكومي في الإقليم. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (١٨٧) من القيادات الأكاديمية والإدارية في (١٥) جامعة خاصة، بنسبة استجابة بلغت (٧٥٪) من مجموع (٢٥٠) استبانة موزعة. وانطلقت مشكلة البحث من التساؤل الرئيس المتعلق بطبيعة الدور الذي يؤديه رأس المال الرمزي في دعم وتحقيق التميز التنظيمي داخل الجامعات الخاصة في الإقليم، وتفرعت عنه مجموعة من التساؤلات والفرضيات التي جرى اختبارها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26). وقد أظهرت النتائج أن الاستثمار في رأس المال الرمزي يمثل عاملاً جوهرياً في تعزيز استدامة التميز والتنافسية في مؤسسات التعليم العالي، كما أوصى البحث بضرورة تبني سياسات واستراتيجيات فاعلة تدعم أبعاد هذا المورد غير المادي، بما يسهم في ترسيخ الصورة الذهنية الإيجابية للجامعة وبناء مؤسسة قادرة على تحقيق التميز المنظمي المستدام. **الكلمات المفتاحية:** رأس المال الرمزي، التميز المنظمي، الجامعات الخاصة، إقليم كردستان، القيادة الأكاديمية

### Abstract

This study aims to analyze the impact of symbolic capital—through its dimensions of perception, recognition, understanding, and reputation—on achieving organizational excellence, represented by leadership excellence, human resource excellence, strategic excellence, and structural excellence. The practical aspect of the research was conducted in private universities within the Kurdistan Region of Iraq, a context characterized by increasing competition and growing student demand due to the challenges facing the public education sector in the region. The study adopted a descriptive–analytical methodology and utilized a questionnaire as the main instrument for data collection. The sample consisted of 187 academic and administrative leaders from 15 private universities,

representing a response rate of 75% from a total of 250 distributed questionnaires. The research problem stemmed from the central question concerning the role of symbolic capital in supporting and achieving organizational excellence within private universities in the region. A series of sub-questions and hypotheses were formulated and tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V.26). The findings indicated that investment in symbolic capital serves as a key factor in enhancing competitiveness and sustainability in higher education institutions. The study recommends adopting effective policies and strategies that strengthen the dimensions of this intangible resource to foster a positive institutional image and build universities capable of achieving sustainable organizational excellence. Keywords: Symbolic Capital, Organizational Excellence, Private Universities, Kurdistan Region, Academic Leadership

## **المقدمة:**

تعدّ الجامعات من أهم المؤسسات التي تسهم في بناء المعرفة وتنمية رأس المال البشري، وهي تواجه في العصر الحديث تحديات متزايدة تتعلق بقدرتها على تحقيق التميز المنظمي في ظل بيئة تنافسية ومعقدة. وفي هذا الإطار، يبرز رأس المال الرمزي كأحد الموارد غير المادية التي تمتلكها المنظمات، والذي يتمثل في الإدراك، الاعتراف، التفاهم، السمعة والمكانة الاجتماعية، ويُعدّ عاملاً حاسماً في تعزيز صورة المؤسسة وتمكينها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية (Bourdieu, 1986). فكلما تمكنت الجامعات من بناء رأس مال رمزي قوي قائم على الثقة والاعتراف الأكاديمي، ازدادت قدرتها على إستقطاب الكفاءات والحفاظ على موقعها المتميز في البيئة التعليمية. ومن ناحية أخرى، يشكل التميز المنظمي أحد المداخل الرئيسة لتحقيق الكفاءة والفعالية داخل مؤسسات التعليم العالي، إذ يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير الإستراتيجيات العامة، القيادة، والموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، (Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007)، وفي ظل التغيرات والتطورات التي يشهدها قطاع التعليم العالي في إقليم كردستان، أصبحت تحليل وإستكشاف العلاقة بين رأس المال الرمزي والتميز المنظمي ضرورة علمية وعملية للجامعات من أجل فهم كيفية إستثمار لهذه الموارد المعنوية في تحقيق تنافسية مستدامة، بما يعزز موقعها في النظام التعليمي المحلي والإقليمي. وأخيراً نتطرق الى أن البحث الحالي يتناول أربعة مباحث، حيث أن المبحث الأول يمثل منهجية البحث، المبحث الثاني يتعلق بالإطار النظري للبحث أما المبحث الثالث يضم الإطار التطبيقي وأخيراً المبحث الرابع تمثل الإستنتاجات و التوصيات.

## **المبحث الأول: منهجية البحث**

### **أولاً مشكلة البحث:**

إن الجامعات لها دور مهم و بارز في تنمية المجتمعات وتطور البلدان ، وبما أن المسيرة العلمية في تقدم وتطور مستمر فالجامعات تواجه تغيرات و صعوبات لتكون في منافسة شديدة لمواكبة هذه التغيرات والتطورات، وفي ظل هذه التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة فالجامعات العراقية وخاصة جامعات إقليم كردستان تحاول جاهدة تحقيق التميز المنظمي لضمان إستدامتها وتعزيز قدرتها التنافسية، الأمر الذي يتطلب إمتلاك رأس المال الرمزي وهو أحد عناصر الجوهرية لرأس المال الغير المادي من أجل تعزيز سمعة و مكانة الجامعة والحصول على القبول من قبل المجتمع الأكاديمي و الخارجي، وتظهر مشكلة البحث من خلال بلورة التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو دور رأس المال الرمزي في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الخاصة بإقليم كردستان، وتتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى توافر أبعاد رأس المال الرمزي في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان؟
- ما مستوى تحقيق التميز المنظمي في هذه الجامعات ؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين رأس المال الرمزي بأبعاده والتميز المنظمي في الجامعات الخاصة؟
- ما مدى تأثير رأس المال الرمزي بأبعاده في تحقيق التميز المنظمي؟

### **ثانياً أهمية البحث:**

تتبع أهمية هذا البحث من ندرة البحوث الذي تناول موضوع رأس المال الرمزي في مجال الإدارة حيث كانت اغلب دراسات المتعلقة برأس المال الرمزي في علم النفس و الإجتماع هذا من جانب وعلاقته بالتميز المنظمي في البيئتين العراقية والكوردستانية من جانب آخر، مما يمنحه قيمة علمية في إثراء الأدبيات الأكاديمية العراقية وسد فجوة معرفية قائمة في هذا المجال. كما يوفر البحث إطاراً يمكن للباحثين الإعتماد عليه في دراسات مستقبلية، و يعمل على ترسيخ المفاهيم النظرية لمفهوم رأس المال الرمزي وإبراز دوره في تعزيز السمعة والاعتراف الأكاديمي داخل المؤسسات الجامعية. أما في نطاق التطبيق، تتجلى أهمية البحث في تركيزه على قطاع التعليم العالي الخاص في إقليم كردستان، الذي يمثل

مجالاً حيويًا و ركيزة داعمة للجامعات الحكومية لاستيعاب الطلبة الذي بدوره يحقق تطور المجتمع ، إذ يقدم البحث إستنتاجات وتوصيات فيها وسائل عملية تساعد القيادات الأكاديمية والإدارية على تنمية رأس المال الرمزي وتحقيق مستويات أعلى من التميز المنظمي المستدام.

### **ثالثاً أهداف البحث:**

١- تقديم و بلورة مفاهيم جديدة في إطار النظري، يدعم إضافة معرفية وتراكماً فكرياً في مجال الإدارة بما يجيب عن التساؤلات المطروحة في مشكلة البحث.

٢- تحديد مدى توافر أبعاد رأس المال الرمزي لدى القادة الإداريين والأكاديميين في الجامعات الخاصة في الإقليم.

٣- تشخيص مستوى قدرة الجامعات المبحوثة على تحقيق التميز المنظمي بأبعاده المختلفة.

٤- فهم العلاقة والأثر بين متغيرات البحث في الجامعات المدروسة والإفادة من نتائجها في صياغة إستنتاجات وتقديم توصيات و مقترحات تخدم الجامعات الخاصة في إقليم كردستان.

### **رابعاً فرضيات البحث:**

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية لرأس المال الرمزي في تحقيق التميز المنظمي، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

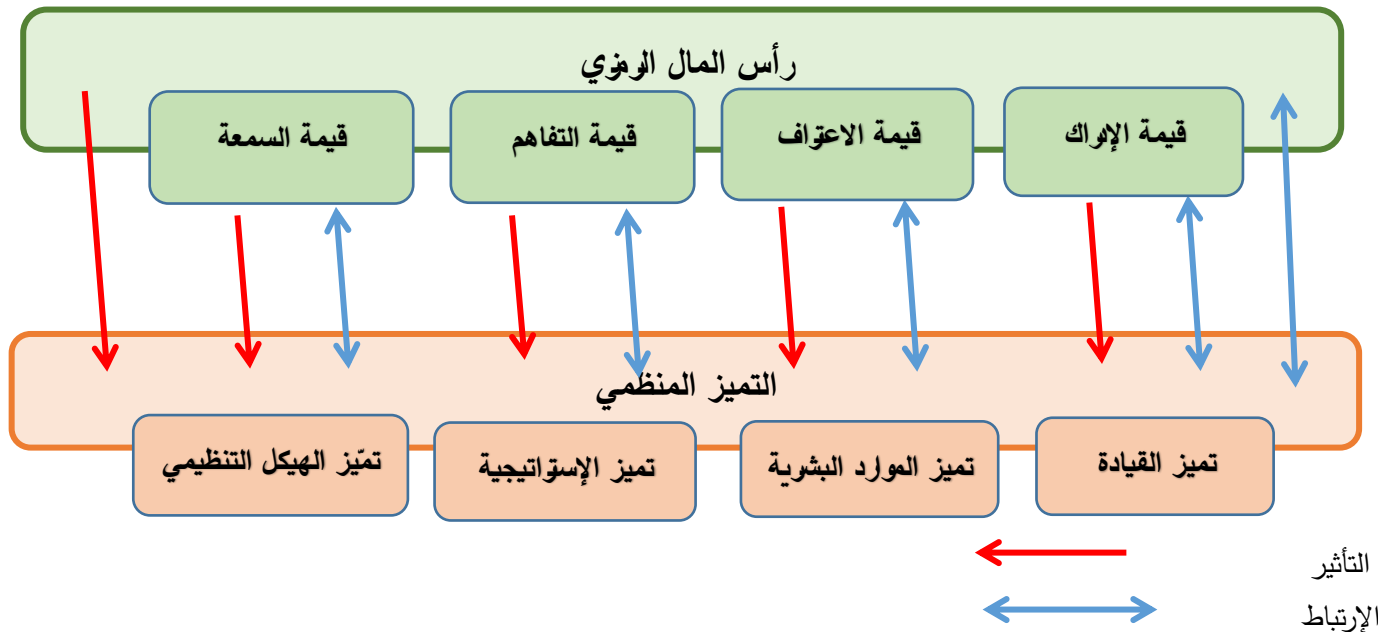
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإدراك وتحقيق التميز المنظمي.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التفاهم وتحقيق التميز المنظمي.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإعتراف وتحقيق التميز المنظمي.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين السمعة وتحقيق التميز المنظمي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الرمزي في تحقيق التميز المنظمي، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير معنوي للإدراك في تحقيق التميز المنظمي.
- يوجد تأثير معنوي للتفاهم في تحقيق التميز المنظمي.
- يوجد تأثير معنوي للإعتراف في تحقيق التميز المنظمي.
- يوجد تأثير معنوي للسمعة في تحقيق التميز المنظمي.

• **خامساً- النموذج الفرضي للبحث:** يبين الشكل رقم (١) علاقات الارتباط و التأثير بين المتغير المستقل رأس المال الرمزي(بأبعاده) والتميز المنظمي(بأبعاده):

الشكل رقم (١) النموذج الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثان

سادساً- منهج البحث:

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الإستبانة.

سابعاً- حدود البحث:

١- الحدود المكانية: تم إختيار عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان - العراق.

٢- الحدود البشرية: أقتصر البحث على عينة من القادة الإداريين والأكاديميين المتمثلة بـ (رؤساء الجامعات، العمداء، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام، المقررين، مديري الوحدات) في الجامعات الخاصة ضمن إقليم كردستان.

٣- الحدود الزمانية: تمثل الحدود الزمانية المدة المستغرقة لإتمام البحث (٢٠٢٥-٢٠٢٤).

ثامناً- مصطلحات البحث و تعريفاتها الإجرائية:

١. الرأس المال الرمزي: و يقصد به السمات المملوكة و المتمثلة بالإدراك، الفهم، السمعة الطيبة و الإعتراف الإجتماعي والشرعية المؤسسية التي تحظى بها القيادة الجامعية، على ضوء السمعة الأكاديمية والرصيد الأخلاقي، والمكانة الرمزية في إطار البيئة الأكاديمية ويعد رأس المال الرمزي عاملاً فعالاً في تحقيق التميز المنظمي.

٢. التميز المنظمي: و يقصد به قدرة الجامعة لبلوغ مستويات عالية من الأداء المتفوق و المستدام من خلال تنسيق الجهود، واستثمار رأس المال الرمزي في تعزيز الولاء المنظمي ودعم ثقافة التميز ويتم قياسه عبر مؤشرات مثل تميز القيادة، تميز الإستراتيجية، تميز الموارد البشرية و تميز الهيكل التنظيمي للجامعة ومدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تضمن تفوق الجامعة في بيئتها التنافسية.

تاسعاً- مجتمع البحث وعينتها: وقع الإختيار على عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان والبالغة عددهم (١٥) جامعة و تحديد القيادات الإدارية والأكاديمية فيها كمجتمع البحث والبالغ عددهم (250)، و بعد توزيع إستمارة الإستبيان عليهم تم إسترداد (٢١٠) إستبانة وهي تمثل نسبة (٨٤%) من الإستمارات الموزعة، ثم تبين أن (٢٣) إستمارة من الإستمارات المستردة غير صالحة للتحليل، لذا تم إستبعادها والإبقاء على (١٨٧) إستبانة صالحة للتحليل أي نسبة (٨٩%) من الإستمارات المستردة ونسبة (٧٥%) من الإستمارات الموزعة والتي تمثل عينة البحث.

عاشراً- محتويات الإستبانة و إختباراتها: لقد تم تصميم الإستبانة كما مبين ادناه:

أولاً- المعلومات الشخصية (البيانات العامة): يتناول المعلومات الشخصية الخاصة بالمستجيب ويتكون من ست فقرات تتمثل في ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الإداري، اللقب العلمي).

ثانياً- أسئلة الاستبانة: فهو عبارة عن مجال البحث الذي يهدف إلى إمكانية استثمار رأس المال الرمزي و دورها في التميز المنظمي، و مستوى توافر هذه المتغيرات في الجامعات المبحوثة، وقد أحتوى هذا القسم على مجموعة من الفقرات بلغ عددها (٤٠) فقرة موزعة على متغيرين الرئيسيين: المتغير الأول (رأس المال الرمزي): تتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد أستخدم في قياس كل بعد (٥) عبارات و بمجموع (٢٠) عبارة لهذا المتغير من خلال أبعادها (قيمة الإدراك، قيمة الاعتراف، قيمة التفاهم ، قيمة السمعة)المتغير الثاني (تميز المنظمي): تتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد أستخدم في قياس كل بعد (٥) عبارات و بمجموع (٢٠) عبارة لهذا المتغير من خلال أبعادها (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي)، ولقد أستخدم مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس متغيرات البحث وأبعادها، والذي يتدرج حسب مؤشرات (أنتفق بشدة، أنتفق، محايد، لاأنتفق، لأنتفق بشدة) و بأوزان متدرجة من (٥) الى (١) على التوالي. الجدول رقم (١) محتويات الإستبانة

| ت | الفقرات الرئيسية | الفقرات الفرعية         | العبارات |         | المصادر                                                   |
|---|------------------|-------------------------|----------|---------|-----------------------------------------------------------|
|   |                  |                         | العدد    | المجموع |                                                           |
| ١ | البيانات الشخصية | معلومات عن أفراد العينة | ٦        | ٦       | إستمارة الإستبانة                                         |
| ٢ | رأس المال الرمزي | قيمة الإدراك            | ٥        | 20      | (Fuller&Tian,2006)<br>(Yao,2013)<br>(Rahmati& Abdi, ٢٠١٥) |
|   |                  | قيمة الإعتراف           | ٥        |         |                                                           |
|   |                  | قيمة التفاهم            | ٥        |         |                                                           |

|                                                                                                                                                  |    |   |                      |                |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|----------------------|----------------|---|
| (Locock et al., 2016)<br>(العبيدي، ٢٠١٨)                                                                                                         |    | ٥ | قيمة السمعة          |                |   |
| (Santos & Álvarez, 2007)<br>(Ghamari & Tabeshfar, 2016)<br>(Suárez, 2017)<br>(شيران، ٢٠١٩)<br>(عباس و عبدالحسين، ٢٠٢٢)<br>(عامر والسنياني، ٢٠٢٣) | ٢٠ | ٥ | تميز القيادة         | التميز المنظمي | ٣ |
|                                                                                                                                                  |    | ٥ | تميز الموارد البشرية |                |   |
|                                                                                                                                                  |    | ٥ | تميز الإستراتيجية    |                |   |
|                                                                                                                                                  |    | ٥ | تميز الهيكل التنظيمي |                |   |

المصدر: من إعداد الباحثان

### المبحث الثاني: الإطار النظري

#### أولاً- رأس المال الرمزي:

١. مفهوم و تعريف رأس المال الرمزي: قدم عالم الاجتماع الفرنسي الأبرز ( بيير بورديو ) واحداً من المفاهيم المبدعة وهو مفهوم رأس المال الرمزي والذي اعتبر بأنه من العناصر الأساسية والإستراتيجية التي تساعد في تطور المنظمة وتنمية رأس المال الوظيفي فيها مع زيادة كفاءته وخلق بيئة تنظيمية متميزة داخل المنظمة، وهو جوهر العلاقات الإجتماعية والاقتصادية والثقافية التي توصف بالالتزام و المثالية والمصادقية، من خلال السمات التي يتمتع بها بعض الأفراد كالسلطة والهيبة والشخصية المؤثرة التي تؤدي إلى العمل المؤسسي المستدام (Knox ٢٠١٤ :10). إن الدراسات التي تناولت هذا المفهوم محدودة نسبياً، وغالباً ما تكون مقتصرة على الأدبيات الإجتماعية أو التربوية. وهذا ما يجعل تناوله في البحوث الإدارية تحدياً يستوجب توضيح أبعاده وصياغته ضمن إطار نظري متماسك. و يتناول الجدول التالي مفاهيم متعددة لرأس المال الرمزي بالاعتماد

على المصادر الموجودة فيها: الجدول رقم (٢) تعاريف رأس المال الرمزي

| ت | الباحث، السنة، الصفحة    | التعريف                                                                                                                                                                |
|---|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | Handajani, & Agista 2020 | هو الاعتقاد بوجود شخص يمتلك صفات تؤهله لممارسة السلطة في حقله و مجاله.                                                                                                 |
| ٢ | عبد الرحمان، ٢٠٢٠        | هو بمثابة ملكه أو استحقاق يحصل عليه مالكة الفرد ويحقق له قيمة، فيكسبه الاحترام والتقدير داخل المجتمع الذي ينتمي اليه، ويكسبه السلطة الرمزية المعترف بها من قبل المجتمع |
| ٣ | سلمان و تهامي، ٢٠٢١: ١٢٤ | هو ذلك الرصيد المتراكم من السمعة الطيبة والسيارة الحسنة والعمل الصالح والنسب الشريف الذي يُكسب صاحبه قوة وهيمنة رمزية من قبل الآخرين.                                  |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات المذكورة فيها.

2. أهمية رأس المال الرمزي: إن أهمية رأس المال الرمزي في السابق كانت تقتصر على الجانب الإقتصادي فقط ، وهذا وفقاً لما جاء به المفهوم الماركسي سابقاً، أما الآن فقد أصبحت أهمية هذا المفهوم أوسع من ذلك لكونها بدأت تتعلق بالجوانب السلوكية للإنسان ومدى تأثيرها على قرارات الآخرين والتأثير فيهم وجعلهم يقتدون بالأشخاص المتميزين عنهم ببعض الصفات والسمات التي تؤثر على الأفراد الآخرين سواء كان إيجابياً أو سلباً، وتدفعهم لتحقيق الأهداف في الوقت المناسب (الموقع العربي الأول في الأنثروبولوجيا والسوسيو انثروبولوجيا ، ٢٠١٥ : ٢). و يذكر (Hans,et.al,2015:39) أن أهمية رأس المال الرمزي للمنظمات التي تضم الأفراد الذين يمتلكون صفات وخصائص إجتماعية وثقافية في هياكلها الرسمية تعزز شرعيتها وتزيد من مواردها وقدراتها على البقاء، و يؤكد (عبدالكريم، ٢٠٢٤: ٦٥٨) إن السمعة والمكانة التي يمتلكها الأفراد ينعكس على تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة والذي يعد رأسماً رمزياً لها والمتمثلة في زيادة مبيعاتها لتعزيز رأس المال الإقتصادي للمنظمة لأن سمعة المنظمة هي إنعكاس لسمعة الأفراد العاملين فيها.

٣. أبعاد رأس المال الرمزي: من خلال إطلاع الباحثان على الأدبيات السابقة لوحظ إتفاق أغلب الباحثين حول الأبعاد الأساسية لرأس المال الرمزي (الإدراك، التفاهم، الإعراف، السمعة) حيث أتفق كل من (Fuller&Tian,2006)، (Yao,2013)، (Rahmati& Abdi,2015)، (Locock, L., et al,2016)، (العبيدي، ٢٠١٨) و (Eldieva, & Zhukov,2019) على أن هذه الأبعاد الأربعة تمثل جوانب أساسية وضرورية للاستثمار في الرأس المال الرمزي لأنه يغطي العناصر الجوهرية التي بدورها توجه الفرد والمنظمة نحو تحقيق التميز المستدام وفضلاً عنها تناسب هذه الأبعاد الأربعة خصائص العينة المستهدفة في الدراسة الحالية كما يأتي:

أ- الإدراك: الإدراك شرط ضروري لتحول الشيء إلى رأس مال رمزي فعال، حيث يشير بورديو إلى أن "الرموز لا تملك قوة إلا بقدر ما يعترف الآخرون بها ويؤمنون بشرعيتها" (Bourdieu & Swartz 1997: 89)، ويؤكد (عبدالكريم، ٢٠٢٤: ٦٥٨) أن الإدراك على المستوى المنظمي يساعد المنظمة في أغتنام الفرص وتقلل من التهديدات التي تتعرض لها المنظمة أكثر من غيرها من المنظمات المنافسة بسبب ما تمتلكه المنظمة من أفراد حاملي الخبرة والذكاء الذي يؤهلهم لمعرفة ما يحدث حولهم من الشركات المنافسة.

ب- التفاهم: عرف التفاهم بأنه قدرة الأفراد العاملين في المنظمة على التواصل، الفهم، التأثير والمشاركة في صنع القرار في المنظمة، ويسمى تقدير المشرفين للأفراد العاملين وتوجيههم في المشاركة في إتخاذ القرارات ببناء التواصل أو التفاهم في المنظمة (Brewer,2016:25)، ويشير (Rahmati&Abdi,2015:1336) أن من أحد العوامل الأساسية التي تعزز الإلتزام التنظيمي هو ضرورة توفير بيئة مبنية على الفهم المتبادل بين المديرين والمرؤوسين والتي تزيد من فاعلية رأس المال الرمزي، ولقد أفرجه كإحدى توصياته لكي يشجع المرؤوسين على المشاركة.

ت- الإعراف: الإعراف الاجتماعي يُكسب صاحبه الهيبة والشرعية في بيئة العمل و يشكل شرطاً لتحويل الموارد الفردية إلى رأس مال رمزي (Lueg & Nielsen 2015:91)، ويؤكد (هشام، ٢٠١٩: ٢٣) بأن الإعراف هو قدرة القائد على التعامل مع المهام المختلفة في بيئة متغيرة وغير مستقرة والتنسيق مع مجموعات مختلفة من الأفراد العاملين في العمل فيقدم القادة الإتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المنظمة على أكمل وجه، فالقادة الفاعلون هم دائماً على إتصال دائم بالأفراد العاملين ويهتمون بقيمتهم ومعتقداتهم ومشاعرهم وتستمد الإدارة قوتها من القيم والمبادئ.

ث- السمعة (المكانة): يعد بُعد السمعة والمكانة عنصراً رئيسياً لرأس المال الرمزي، حيث يعكس المكانة الاجتماعية والهيبة التي يكتسبها الفرد أو المؤسسة من خلال التقدير والإحترام الذي يمنحه الآخرون إستناداً إلى إنجازاتهم ومواردهم المعترف بها (Nielsen & Lueg, 2015)، ويشير (Rahmati & Abdi, 2015:1330) إلى أن السمعة المؤسسية القوية يزيد من إرتباطهم الوجداني بالمنظمة، كما تجعلهم يشعرون بواجب البقاء فيها من خلال تعزيز شعور الفخر والانتماء لدى الموظفين فيها.

#### ثانياً- التميز المنظمي:

١. مفهوم وتعريف التميز المنظمي: إن موضوع التميز المنظمي يعد من مفاهيم الفكر الإداري الحديثة، كونه يحث منظمات الأعمال على ضرورة تميز المنظمات بإملاك رأس مال فكري عالي المستوى، فضلاً عن تميزها في جودة الخدمة المقدمة وبالتالي فإنه يعد مفهوماً مهماً للمنظمات بشتى أنواعها العامة أو الخاصة، الصناعية منها أو الخدمية (Al-Lozi et al,2017:17)، و وفقاً لجمعية الجودة الأمريكية (ASQ ٢٠١٥)، فإن التميز المنظمي هو إنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تحفز الموظفين على تقديم العمليات أو المنتجات أو الخدمات التي تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل. إن وضع مفهوم و تعريف موحد يعبر عن هذا الموضوع يعد أمراً في غاية التعقيد، لذا تم وضع الجدول التالي تضم مفاهيم مختلفة للتميز المنظمي بالأعتماد على المصادر الموجودة فيها: الجدول رقم (٣) تعاريف التميز المنظمي

| ت | الباحث، السنة، الصفحة | التعريف                                                                                                                                  |
|---|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | Jaroslav&etal,2018:2  | إنه الجهود المستمرة لإنشاء إطار من المعايير للتفاعل وتحفيز العاملين لتقديم الخدمات والمنتجات التي تلبي متطلبات الزبائن ضمن توقعات العمل. |

|   |                     |                                                                                                                                                                                                                    |
|---|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢ | Musa,2020:109       | يعد مفهوم شامل في الفكر الإداري والإستراتيجي المعاصر، فيعمل على تحقيق تطور المنظمة، ومحاولة التوازن بين بيئة العمل الداخلية والخارجية، لتحقيق الميزة التنافسية التي تتفوق بها المنظمة على الشركات المنافسة الأخرى. |
| ٣ | Akanmu et al., 2023 | هو عبارة عن مجموعة من الإستراتيجيات والممارسات لتحقيق الهدف النهائي وإضافة الى ذلك لتحقيق أداء مستدام من خلال الابتكار.                                                                                            |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالأعتماد على الدراسات المذكورة فيها.

## ٢. أهمية التميز المنظمي:

تكمن أهمية التميز المنظمي بالآتي كما أشار اليه كل من ( الطه والهاللي، ٢٠٢٠: ٣١٥ ) و (حسين وضيدان، ٢٠٢١: ١٧٤):  
أ. يساهم في تحقيق نتائج ايجابية على المستويات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمنظمة.

ب. يساعد في فهم المنظمة الإحتياجات المتوقعة للزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

ت. يولد ترابط العلاقات بين المنظمة وأصحاب المصالح وتحقيق التكامل بين الأنظمة والعمليات.

ث. تنمية المديرين والموظفين و تطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر.

ج. يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع أنظمة التعلم والإبداع لدى قيمة مضافة.

ح. إستكشاف الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها مواجهة التحديات والعقبات.

خ. تدعم تحقيق أهداف المنظمة لمنحه إمكانيات كبيره للأفراد العاملين في المنظمة.

٣. أبعاد التميز المنظمي: بسبب تعدد آراء الكتاب والباحثين عن التميز المنظمي نتيجة إختلاف أهداف وطبيعة البحوث الذي أعتمده الباحثين،

الجدول رقم (٤) أدناه يوضح أبعاد التميز المنظمي كما أعتمدها الباحثين في دراساتهم: الجدول رقم (٤) أبعاد التميز المنظمي

| ت  | الباحث، السنة                | تميز القيادة | تميز الموارد البشرية | تميز العمليات | تميز المعرفة | تميز الإستراتيجي | تميز الهيكل التنظيمي |
|----|------------------------------|--------------|----------------------|---------------|--------------|------------------|----------------------|
| ١  | F. Qawasmeh et al, 2013      | ✓            | ✓                    |               |              | ✓                | ✓                    |
| ٢  | غنام، ٢٠١٤                   | ✓            | ✓                    |               |              | ✓                | ✓                    |
| ٣  | بو سالم، ٢٠١٥                | ✓            | ✓                    |               |              | ✓                | ✓                    |
| ٤  | AL Shobaki & Abu Naser, ٢٠١٦ | ✓            |                      |               | ✓            |                  |                      |
| ٥  | الشهراني، ٢٠١٧               | ✓            | ✓                    |               |              |                  |                      |
| ٦  | Liviu et al, ٢٠١٨            | ✓            | ✓                    | ✓             |              | ✓                |                      |
| ٧  | شبرواني، ٢٠١٩                | ✓            | ✓                    |               |              | ✓                | ✓                    |
| ٨  | عاصي وعبد الحسن، ٢٠٢٠        | ✓            | ✓                    |               |              | ✓                |                      |
| ٩  | الطه و الهاللي، ٢٠٢٠         | ✓            | ✓                    |               |              | ✓                | ✓                    |
| ١٠ | أحمد، ٢٠٢١                   | ✓            | ✓                    | ✓             |              | ✓                |                      |
| ١١ | عاصي، ٢٠٢١                   | ✓            | ✓                    |               |              | ✓                |                      |
| ١٢ | الربيعاوي و الدوري، ٢٠٢٢     | ✓            | ✓                    | ✓             | ✓            |                  |                      |
| ١٣ | عباس و عبد الحسين، ٢٠٢٢      | ✓            |                      |               | ✓            |                  |                      |



## مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٤) العدد (٨) كانون الاول لسنة ٢٠٢٥

|         |                       |     |     |     |     |     |     |
|---------|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ١٤      | علي و آخرون، ٢٠٢٣     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| ١٥      | الرحالي، ٢٠٢٣         | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| ١٦      | العبيدي و سلمان، ٢٠٢٣ | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| ١٧      | معروف، ٢٠٢٤           | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| ١٨      | الشمري، ٢٠٢٤          | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| ١٩      | الجعيد، ٢٠٢٥          | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| المجموع |                       | ١٨  | ١٦  | ٦   | ٦   | ١٣  | ٨   |
| النسبة  |                       | %٩٥ | %٨٤ | %٣٢ | %٣٢ | %٦٨ | %٤٢ |

المصدر: من إعداد الباحثان

من خلال إطلاع الباحثان على الأدبيات السابقة المتناولة لموضوع التميز المنظمي يتبين أن الأبعاد الأكثر شيوعاً وأكثر استخداماً حسب جدول الأبعاد أعلاه و إنسجامه مع تطبيق هذا البحث هي الأبعاد الأربعة التالية (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز التخطيط الإستراتيجي، تميز الهيكل التنظيمي) وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو التالي:

أ- **تميز القيادة:** التميز القيادي من أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة الحديثة حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات متفوقة للقائد لمواكبة التطورات والتغيرات التي فرضها عصر المعرفة (Abu Naser&Al Shobaki, ٢٠١٧)، وتوصل (Al-Lozi et 2017:17 .al ) الى أن تميز القيادة يمثل مدى قدرة القائد على التعامل مع مختلف العمليات والأزمات وإستغلال الفرص التنظيمية، لكسب فرص التطوير، وأضاف (Mubarak, et al, 2019. M) أن القيادة تعتبر المحرك الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

ب- **تميز الموارد البشرية:** أن مفهوم الموارد البشرية هو مصطلح يطلق على المجاميع من الأفراد الذين يعملون في المنظمة مقابل أجر مادي (Mahmood&Azhar, ٢٠١٥: ١٠٣)، و يعد هذا البعد أحد الركائز الاساسية لنجاح المنظمة عبر تحديد و تطوير قدرات ومهارات الموظفين في المنظمة بشكل ينسجم مع دعم الاستراتيجية والسياسة المتبعة لتحقيق التميز (بو سالم، ٢٠١٥: ٧٠)، و قد أكد كل من (اسماعيل وطه ، ٢٠٢٠: ٣٠٣) إن إستثمار وإدارة جهود الموارد البشرية يعد من العناصر الفاعلة في تحقيق مبدأ التميز الذي من خلاله يتم توفير بيئة عمل ومناخ إبداعي يمكن العاملين من تركيز جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة للوصول إلى نتائج داعمة لتحقيق التميز.

ت- **تميز الاستراتيجية:** تمثل مجموع الخطط والفعاليات التي تضعها المنظمة على المدى البعيد لضمان تحقيق الإنسجام والمواءمة بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة الخارجية المحيطة بها بطريقة فعالة وكفؤة، وتسعى كل منظمة الى تحقيق البقاء والإستمرار والنمو، وهذا لا يتحقق بمعزل عن وجود إستراتيجية متميزة (شوقي وآخرون، ٢٠١٤: ٧٨٦)، ويؤكد (بن عمران وبو زيد، ٢٠٢١: ١٠) أن يكون للمنظمة رؤية مستقبلية ضمن التغيرات المحيطة مع وضع الخطط المناسبة لتحقيقها وتبني خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات المحيطة ، ويتفق عليها العاملون ويُسهمون في تحقيقها، والعمل عليها بالتدريب والتعلم والإبتكار، وتميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها.

ث- **تميز الهيكل التنظيمي:** إن الهيكل التنظيمي يحدد الأفراد والمهام في الوحدات المختلفة و يسهم في تعزيز الإتصالات و التنسيق والإجراءات والقرارات (Anderssons & Zbirenko, ٢٠١٤ :٧)، ويؤكد (علاوي ٢٠١٧ : ١٦٣) أن الهيكل التنظيمي هي عملية جوهرية لتجديد وإختيار نظم الإتصالات، التخصص، تقسيم العمل، التمايز والتكامل، الرقابة، السلطة والمسؤولية اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة تصميم الهيكل التنظيمي، ويشير تصميمها إلى الأسلوب الذي يتم من خلاله ربط مكونات وعمليات المنظمة بالشكل الذي يمكنها بلوغ أهدافها بكفاءة ، أما (رحماني و حمادة، ٢٠٢٤: ٢٧) فيشيران الى أن الهيكل التنظيمي يجب أن يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التغيير وإستغلال الفرص وسرعة إتخاذ القرارات، عكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يحد من حركية أعضاء الفريق.

### المبحث الثالث: الإطار التطبيقي

أولاً- إختبار الإستبيان و بياناتها:



تم تخصيص هذه الفقرة لتوضيح إستمارة الإستبيان و معرفة الإختبارات التي مرت بها مكوناتها للتأكد من مستوياتها وموثوقيتها و مدى صلاحيتها و الإطلاع على مدى توافر شروط التحليل العلمي فيها وفق المحاور التالية:

أولاً- إختبار صدق إستمارة الإستبانة وثباتها:

ويتضمن اختبار الصدق كل من الصدق المحتوى الظاهري وكذلك صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي، وكما يلي:

١. **صدق المحتوى (الظاهري) (Content Validity)** : تم اختبار صدق المحتوى (الظاهر) من خلال عرض الإستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين ومن لهم خبرة وإطلاع في مجالات (الإدارة، والإحصاء) والبالغ عددهم (٢٤) محكم أكاديمي في مجموعة من الجامعات، للاستفادة من ملاحظاتهم فيما يتعلق بمدى وضوح كل فقرة من الفقرات ومدى ملاءمة كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بآراء وملاحظات السادة المحكمين حول فقرات الإستبانة، وبذلك خرج الاستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة البحث.

٢. **صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة (Internal Validity)**: يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط الرتب لسبيرمان (Spearman)، والذي يبين درجة الارتباط بين كل فقرة من مجال (متغير) الإستبانة، والدرجة الكلية للمجال (للمتغير) الذي ينتمي إليه هذا العنصر، وقد كانت النتائج إيجابية حيث دلت معاملات الارتباط على وجود صدق إتساق داخلي للإستبانة كما هو موضح أدناه للمتغيرين:

أ- قياس صدق الإتساق الداخلي لأبعاد المتغير الأول (رأس المال الرمزي):

يبين الجدول رقم (٥) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير الأول، ومعدل فقراته، ويتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن مستوى الثقة هو (0.95)، حيث ان قيمة مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك تعد فقرات المجال المتغير الأول صادقة ومؤشرة في الجدول لما وضعت لقياسه. الجدول رقم (٥) صدق الإتساق الداخلي لفقرات المتغير الأول (رأس المال الرمزي)

| رمز المتغير | عنوان المتغير    | الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-------------|------------------|---------|----------------|-------------------|
| Z           | رأس المال الرمزي | Z1      | .616**         | 0.000             |
|             |                  | Z2      | .621**         | 0.000             |
|             |                  | Z3      | .683**         | 0.000             |
|             |                  | Z4      | .632**         | 0.000             |
|             |                  | Z5      | .727**         | 0.000             |
|             |                  | Z6      | .649**         | 0.000             |
|             |                  | Z7      | .751**         | 0.000             |
|             |                  | Z8      | .666**         | 0.000             |
|             |                  | Z9      | .727**         | 0.000             |
|             |                  | Z10     | .643**         | 0.000             |
|             |                  | Z11     | .634**         | 0.000             |
|             |                  | Z12     | .667**         | 0.000             |
|             |                  | Z13     | .654**         | 0.000             |
|             |                  | Z14     | .607**         | 0.000             |
|             |                  | Z15     | .609**         | 0.000             |
|             |                  | Z16     | .636**         | 0.000             |
|             |                  | Z17     | .694**         | 0.000             |
|             |                  | Z18     | .640**         | 0.000             |
|             |                  | Z19     | .706**         | 0.000             |
|             |                  | Z20     | .694**         | 0.000             |

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

ب- قياس صدق الإتساق الداخلي لأبعاد المتغير الثاني (التميز المنظمي): يبين الجدول رقم (٦) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير الثاني، ومعدل فقراته، ويتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن مستوى الثقة هو (0.95)، حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك تعد فقرات المجال المتغير الثاني من صادقة ومؤشرة في الجدول لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (٦) صدق الإتساق الداخلي لفقرات المتغير الثاني (التميز المنظمي)

| رمز المتغير | عنوان المتغير  | الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-------------|----------------|---------|----------------|-------------------|
| Y           | التميز المنظمي | Y1      | .623**         | 0.000             |
|             |                | Y2      | .699**         | 0.000             |
|             |                | Y3      | .570**         | 0.000             |
|             |                | Y4      | .549**         | 0.000             |
|             |                | Y5      | .584**         | 0.000             |
|             |                | Y6      | .555**         | 0.000             |
|             |                | Y7      | .591**         | 0.000             |
|             |                | Y8      | .576**         | 0.000             |
|             |                | Y9      | .637**         | 0.000             |
|             |                | Y10     | .654**         | 0.000             |
|             |                | Y11     | .745**         | 0.000             |
|             |                | Y12     | .797**         | 0.000             |
|             |                | Y13     | .746**         | 0.000             |
|             |                | Y14     | .747**         | 0.000             |
|             |                | Y15     | .676**         | 0.000             |
|             |                | Y16     | .683**         | 0.000             |
|             |                | Y17     | .777**         | 0.000             |
|             |                | Y18     | .689**         | 0.000             |
|             |                | Y19     | .715**         | 0.000             |
|             |                | Y20     | .748**         | 0.000             |

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

٣. اختبار ثبات الأستبانة ومعامل ألفا كرونباخ: لغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم فقد تم إستخدام معامل (ألفا كرونباخ) للوقوف على دقة إجابات أفراد عينة البحث، ويوضح الجدول رقم (٧) قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والصدق على المستوى الإجمالي للمتغيرين وكالاتي:

الجدول رقم (٧) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة على مستوى الأبعاد والمتغيرات الرئيسية

| المتغيرات               | عدد العبارات | معامل الثبات<br>الفا كرونباخ | معامل الصدق |
|-------------------------|--------------|------------------------------|-------------|
| Z (رأس المال<br>الرمزي) | 5            | .٨٢٦                         | .٩٠٩        |
|                         | 5            | .٨٥٧                         | .٩٢٦        |
|                         | 5            | .٧٨٢                         | .٨٨٤        |
|                         | 5            | .٨٥٤                         | .٩٢٤        |
| Y (التميز المنظمي)      | 5            | .٨٥٠                         | .٩٢٢        |
|                         | 5            | .٨٢١                         | .٩٠٦        |
|                         | 5            | .٩١٠                         | .٩٥٤        |
|                         | 5            | .٨٩٧                         | .٩٤٧        |
| رأس المال الرمزي        | 20           | .٩٣٢                         | .٩٦٥        |
| التميز المنظمي          | 20           | .٩٣٦                         | .٩٦٧        |
| المجموع                 | ٤٠           | .٩٧١                         | 0.985       |

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28 إن الجدول رقم (7) يبين قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) ومعامل الصدق، حيث يتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل متغير والأبعاد، وتتراوح ما بين (0.782-0.936) لكل متغير من متغيرات الإستبانة وأبعادهم، كذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الإستبانة جميعها (٠.٩١) وهذا يعني أن معامل ثبات الإستبانة مرتفعة وتعد مقبولة بمستوى جيد جدا من الناحيتين الإحصائية والادارية، وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل متغير من متغيرات الإستبانة على حدة، وتراوح

ما بين (٠.٨٨٤ - ٠.٩٦٧)، وكذلك كانت قيمة الصديق لمتغيرات الإستبانة جميعها (٠.٩٨٥) وهذا يعني أن معامل صدق الإستبانة مرتفع وتعد مقبولة بمستوى عالي.

ثانياً- إختبار الشروط الإحصائية لبيانات البحث ( إختبار التوزيع الطبيعي و تجانس البيانات):توجد عدة طرق للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، وقد تم في هذا البحث التحقق من هذا الشرط بإستخدام إختبار شابيرو - ويلك (Shapiro-Wilk) من خلال برنامج ( SPSS V.28 ) وتشير النتائج المعروضة في الجدول رقم(8) إلى أن قيم مستوى المعنوية لجميع متغيرات البحث كانت أكبر من القيمة المعنوية المعتمدة (٠.٠٥)، وبالإعتماد على القيم الوسطية والانحرافات المعيارية لكل متغير، يستنتج أن بيانات البحث، لكافة المتغيرات تتمتع بالإعتدالية في توزيعها، أي أنها تتبع التوزيع الطبيعي.الجدول رقم (٨) إختبار التوزيع الطبيعي

| المتغيرات            | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة شابيرو - ويلك (Shapiro-Wilk) | مستويات المعنوية |
|----------------------|---------------|-------------------|-----------------------------------|------------------|
| Z (رأس المال الرمزي) | 4.24          | 0.49              | ٠.٩٩١                             | ٠.٣١٢            |
| Y (التميز المنظمي)   | 4.21          | 0.53              | ٠.٩٩٢                             | ٠.٤٣٤            |

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

يتبين من الجدول أعلاه لنتائج إختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) أن جميع متغيرات البحث اسة تمتلك قيماً لمستوى المعنوية (Sig). أكبر من (٠.٠٥)، مما يعني أن التوزيع الإحصائي للبيانات لا يختلف عن التوزيع الطبيعي عند مستوى الدلالة (٠.٠٥). لذا يمكن القول إن بيانات البحث تتمتع بقدر كافٍ من الإعتدال والتجانس، الأمر الذي يحقق أحد أهم شروط التحليل الإحصائي المتقدم و كما تشير القيم المتوسطة والانحرافات المعيارية لكل من متغيري رأس المال الرمزي والتميز التنظيمي إلى أن الإستجابات جاءت متقاربة ومتوازنة بين أفراد العينة، وهو ما يعكس استقرار البيانات وموضوعية الإجابات، لكونها تستوفي شرط التوزيع الطبيعي المطلوب لتحقيق الصديق الإحصائي للنماذج المستخدمة.

ثالثاً- عرض وتحليل ومناقشة خصائص عينة البحث: تتناول هذا الفقرة البيانات المتعلقة بالمستجوبين عن أسئلة الإستبانة بهدف التأكد من إمكانية الإعتماد على إجاباتهم، وتعزز الثقة بالنتائج التي تم التوصل إليها. ويتكون ذلك من (٦) فقرات، ويمكن توضيح خصائص وسمات عينة البحث والبيانات الخاصة بالمجيب من خلال الجدول التالي:الجدول رقم (٩): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

| المتغيرات     | ت | الجنس        | العدد | النسبة % |
|---------------|---|--------------|-------|----------|
| الجنس         | 1 | ذكر          | 109   | 58.3     |
|               | 2 | انثى         | 78    | 41.7     |
| العمر         | 1 | 30 - 40      | 99    | 52.9     |
|               | 2 | 41 - 49      | 52    | 27.8     |
|               | 3 | 50 - 59      | 21    | 11.2     |
|               | 4 | ٦٠ سنة فأكثر | 15    | 8.0      |
| المؤهل العلمي | 1 | دكتوراه      | 60    | 32.1     |
|               | 2 | ماجستير      | 98    | 52.4     |
|               | 3 | دبلوم عالي   | 2     | 1.1      |
|               | 4 | بكالوريوس    | 26    | 13.9     |
|               | 5 | دبلوم فني    | 1     | 0.5      |
|               | 1 | ٥ سنوات فأقل | 50    | 26.7     |
|               | 2 | ١0 - ٦سنة    | 68    | 36.4     |

## مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٤) العدد (٨) كانون الاول لسنة ٢٠٢٥

|                   |   |                    |     |       |
|-------------------|---|--------------------|-----|-------|
| عدد               | 3 | 15 - 11 سنة        | 34  | 18.2  |
| سنوات             | 4 | 20 - 16 سنة        | 21  | 11.2  |
| الخبرة            | 5 | اكثر من ٢٠ سنة     | 14  | 7.5   |
| المنصب<br>الإداري | 1 | رئيس الجامعة       | 3   | 1.6   |
|                   | 2 | مساعد رئيس الجامعة | 4   | 2.1   |
|                   | 3 | عميد               | 10  | 5.3   |
|                   | 4 | رئيس القسم         | 94  | 50.3  |
|                   | 5 | مقرر القسم         | 33  | 17.6  |
|                   | 6 | مدير الوحدة        | 43  | 23.0  |
| اللقب<br>العلمي   | 1 | لا يحمل لقب        | 25  | 13.4  |
|                   | 2 | مدرس مساعد         | 46  | 24.6  |
|                   | 3 | مدرس               | 76  | 40.6  |
|                   | 4 | أستاذ مساعد        | 30  | 16.0  |
|                   | 5 | أستاذ              | 10  | 5.3   |
| مجموع             |   |                    | 187 | 100.0 |

**المصدر:** من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28 يلاحظ من الجدول رقم (٩) أن غالبية أفراد عينة البحث من الذكور بنسبة (٥٨.٣٪) مقابل (٤١.٧٪) من الإناث، مما يشير إلى أن فئة الذكور تمثل النسبة الأكبر في المناصب الإدارية داخل الجامعات الخاصة، كما يتضح أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (٣٠-٤٠ سنة) بنسبة (٥٢.٩٪)، وهي فئة عمرية تمثل شريحة إدارية نشطة تمتلك الخبرة الكافية والقدرة على العطاء المهني، تليها الفئة (٤١-٤٩ سنة) بنسبة (٢٧.٨٪)، وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فإن النسبة الأعلى كانت لحملة شهادة الماجستير (٥٢.٤٪)، تليها الدكتوراه (٣٢.١٪)، مما يدل على أن أغلب المبحوثين يمتلكون تأهيلاً أكاديمياً عالياً يعكس إدراكاً جيداً لمفاهيم القيادة والتميز المنظمي. أما من حيث عدد سنوات الخبرة، فتشير النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين ٦-١٠ سنوات (٣٦.٤٪)، وهي مدة كافية لتكوين معرفة عملية وإدارية متعمقة بالبيئة الجامعية. وفيما يخص المنصب الإداري، فقد شكّل رؤساء الأقسام النسبة الأكبر من العينة بواقع (٥٠.٣٪)، يليهم مقررو الأقسام (١٧.٦٪)، مما يؤكد أن أغلب المبحوثين يعملون في مواقع إشرافية مباشرة داخل الكليات، وهو ما يعزز من مصداقية آرائهم وملاءمتهم لموضوع البحث، وبشكل عام، تُظهر هذه النتائج أن العينة المدروسة تمثل مجتمع البحث تمثيلاً واقعياً ومتوازناً من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة، مما يعزز من قابلية تعميم النتائج وموثوقية البيانات من الناحيتين الإحصائية والإدارية.

رابعاً- عرض وتحليل ومناقشة المعلومات الخاصة بمتغيرات الاستبانة:

أ- المتغير الثاني (رأس المال الرمزي):

الجدول رقم (١٠) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لأبعاد المتغير الأول (رأس المال الرمزي)

| أبعاد رأس المال الرمزي | لا أتفق بشدة | لا أتفق | محايد | أتفق  | أتفق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية | ترتيب الأهمية النسبية |
|------------------------|--------------|---------|-------|-------|-----------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|-----------------------|
|                        |              |         |       |       |           |                 |                   |                |                 |                       |
|                        | العدد        | العدد   | العدد | العدد | العدد     |                 |                   |                |                 |                       |
| قيمة الإدراك           | 2.0          | 15.0    | 113.0 | 456.0 | 349.0     | 4.21            | 0.56              | 13.29          | 84.28           | ٣                     |
|                        | 0.2          | 1.6     | 12.1  | 48.8  | 37.3      |                 |                   |                |                 |                       |
| قيمة التفاهم           | 2.0          | 20.0    | 100.0 | 492.0 | 321.0     | 4.19            | 0.58              | 13.85          | 83.74           | ٤                     |
|                        | 0.2          | 2.1     | 10.7  | 52.6  | 34.3      |                 |                   |                |                 |                       |

**مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٤) العدد (٨) كانون الاول لسنة ٢٠٢٥**

|   |       |       |      |      |        |        |       |      |     |          |
|---|-------|-------|------|------|--------|--------|-------|------|-----|----------|
| ٢ | 85.35 | 11.95 | 0.51 | 4.27 | 364.0  | 470.0  | 89.0  | 11.0 | 1.0 | قيمة     |
|   |       |       |      |      | 38.9   | 50.3   | 9.5   | 1.2  | 0.1 | الإعتراف |
| ١ | 85.48 | 14.27 | 0.61 | 4.27 | 405.0  | 406.0  | 102.0 | 19.0 | 3.0 | قيمة     |
|   |       |       |      |      | 43.3   | 43.4   | 10.9  | 2.0  | 0.3 | السمعة   |
| - | 84.71 | 11.57 | 0.49 | 4.24 | 1439.0 | 1824.0 | 404.0 | 65.0 | 8.0 | المجموع  |
|   |       |       |      |      | 38.5   | 48.8   | 10.8  | 1.7  | 0.2 | الكلي    |

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٠) أن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الإتفاق لكل الفقرات المتعلقة بالمتغير الأول (رأس المال الرمزي)، أن قيمة الوسط الحسابي على المستوى العام لهذا البعد بلغت (٤.٢٤) والانحراف المعياري بلغ (٠.٤٩) ومعامل الاختلاف (١١.٥٧٪) والأهمية النسبية لهذا المتغير تساوي (٨٤.٧١٪)، والإتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو (أتفق)، أما بالنسبة لجميع أبعاد رأس المال الرمزي قد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين (٤.١٩ - ٤.٢٧)، وهي قيم تقع ضمن فئة (أتفق بشدة و أتفق)، مما يشير إلى إرتفاع مستوى رأس المال الرمزي في الجامعات المبحوثة. كما أن قيم الانحراف المعياري المنخفضة (بين ٠.٤٩ و ٠.٦١) تدل على تجانس آراء المبحوثين وإستقرار إستجاباتهم تجاه فقرات المقياس، وجاء بعد السمعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٧) ومعامل إختلاف (١٤.٢٧٪)، مما يعكس حرص الجامعات الخاصة على بناء صورة إيجابية وسمعة قوية في المجتمع الأكاديمي والمحيط الخارجي. تليه بعد الإعتراف بنفس المتوسط (٤.٢٧) ومعامل إختلاف أقل (١١.٩٥٪)، مما يشير إلى وجود تقدير إجتماعي ومهني من داخل وخارج المؤسسة لأعضائها ولمكانتها. في حين جاء بعد الإدراك في المرتبة الثالثة بمتوسط (٤.٢١)، وهو ما يدل على وعي العاملين وإدراكهم لأهمية الرموز والقيم والمعاني الإجتماعية التي تمنحهم مكانة متميزة داخل المؤسسة. أما بعد التفاهم فجاء بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٤.١٩)، رغم إرتفاعه النسبي، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من العلاقات القائمة على التفاهم والتعاون بين العاملين.

**ب- المتغير الثالث (التميز المنظمي):** الجدول رقم (١١) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الإختلاف لأبعاد المتغير الثاني (التميز المنظمي)

| أبعاد التميز المنظمي | لا أتفق بشدة | لا أتفق | محايد | أتفق   | أتفق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الإختلاف | الأهمية النسبية | ترتيب الأهمية النسبية |
|----------------------|--------------|---------|-------|--------|-----------|---------|-------------------|----------------|-----------------|-----------------------|
|                      |              |         |       |        |           |         |                   |                |                 |                       |
|                      | العدد        | العدد   | العدد | العدد  | العدد     |         |                   |                |                 |                       |
| تميز القيادة         | 2.0          | 23.0    | 105.0 | 406.0  | 399.0     | 4.26    | 0.61              | 14.32          | 85.18           | ١                     |
|                      | 0.2          | 2.5     | 11.2  | 43.4   | 42.7      | 4.20    | 0.55              | 13.10          | 83.98           | ٣                     |
| تميز الموارد البشرية | 2.0          | 17.0    | 111.0 | 468.0  | 337.0     |         |                   |                |                 |                       |
| تميز الإستراتيجية    | 1.0          | 17.0    | 108.0 | 443.0  | 366.0     | 4.24    | 0.72              | 17.00          | 84.73           | ٢                     |
|                      | 0.1          | 1.8     | 11.6  | 47.4   | 39.1      | 4.17    | 0.72              | 17.28          | 83.32           | ٤                     |
| تميز الهيكل التنظيمي | 3.0          | 24.0    | 111.0 | 474.0  | 323.0     |         |                   |                |                 |                       |
| المجموع كلي          | 8.0          | 81.0    | 435.0 | 1791.0 | 1425.0    | 4.21    | 0.53              | 12.57          | 84.30           | -                     |
|                      | 0.2          | 2.2     | 11.6  | 47.9   | 38.1      | 4.21    | 0.53              | 12.57          | 84.30           | -                     |
|                      | 0.2          | 2.2     | 11.6  | 47.9   | 38.1      |         |                   |                |                 |                       |

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

يبين الجدول رقم (١١) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الإتفاق لكل الفقرات المتعلقة بالمتغير الثاني (التميز المنظمي)، أن قيمة الوسط الحسابي على المستوى العام لهذا البعد بلغت (٤.٢١) والانحراف المعياري بلغ (٠.٥٣) ومعامل الاختلاف (١٢.٥٧٪) والأهمية النسبية لهذا المتغير تساوي (٨٤.٣٠٪)، والاتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو (أثقف)، أما بالنسبة لجميع أبعاد التميز التنظيمي قد حصل على متوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين (٤.١٧ - ٤.٢٦)، وهي تقع ضمن مستوى (أثقف بشدة)، مما يدل على أن الجامعات الخاصة المبحوثة تمتلك مستوى عالٍ من التميز المنظمي في أدائها وأنظمتها الإدارية. كما أن قيم الانحراف المعياري المنخفضة (بين ٠.٥٣ و ٠.٧٢) تشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة وإتفاقهم على تقييم إيجابي لمستوى التميز في مؤسساتهم، وقد جاء بعد تميز القيادة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٦) وأهمية نسبية (٨٥.١٨٪)، مما يعكس الدور المحوري الذي تلعبه القيادة الجامعية في تعزيز ثقافة التميز، من خلال وضوح الرؤية، والتحفيز، وإشراك العاملين في إتخاذ القرار. تلاه بعد تميز الإستراتيجية بمتوسط (٤.٢٤) وأهمية نسبية (٨٤.٧٣٪)، وهو ما يعكس قدرة الجامعات على صياغة وتنفيذ إستراتيجيات فعالة تتماشى مع بيئتها التنافسية، في حين جاء بعد تميز الموارد البشرية في المرتبة الثالثة بمتوسط (٤.٢٠)، مما يشير إلى وجود كفاءة في إدارة الكوادر البشرية وتطويرها، ولكن بدرجة أقل مقارنةً ببقية الأبعاد، أما بعد تميز الهيكل التنظيمي فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤.١٧) وأهمية نسبية (٨٣.٣٢٪)، وهو ما يدل على أن الهياكل الإدارية ما زالت بحاجة إلى مزيد من المرونة والتمكين التنظيمي لدعم الأداء المتميز.

خامساً- تحليل العلاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث: أ- علاقة الارتباط بين رأس المال الرمزي و تحقيق التميز المنظمي في الجامعات المبحوثة: الجدول رقم (١٢) نتائج الارتباط بين رأس المال الرمزي وأبعاده مع تحقيق التميز المنظمي

| المتغيرات        | تحقيق التميز المنظمي |               |
|------------------|----------------------|---------------|
|                  | مقدار العلاقة        | مستوى المعنوي |
| رأس المال الرمزي | ٠.٧٦١**              | 0.000         |
| الإدراك          | ٠.٦٣٠**              | 0.000         |
| التفاهم          | ٠.٦٣٧**              | 0.000         |
| الإعتراف         | ٠.٦٤٤**              | 0.000         |
| السمعة           | ٠.٦٨٩**              | 0.000         |

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28 يتضح من الجدول رقم (١٢)، مقدار العلاقة أو الارتباط بين رأس المال الرمزي و تحقيق التميز المنظمي، ومستوى المعنوية المتعلقة بهذا الاختبار، تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ومعنوية إحصائياً بين رأس المال الرمزي وتحقيق التميز المنظمي، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (٠.٧٦١) عند مستوى معنوي (٠.٠٠٠)، مما يعكس أن تعزيز رأس المال الرمزي يسهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى التميز داخل الجامعات. كما أظهرت الأبعاد الأربعة لرأس المال الرمزي ارتباطات قوية ودالة جميعها، إذ حقق بُعد السمعة أعلى قيمة ارتباط (٠.٦٨٩) مما يدل على أن السمعة التنظيمية الإيجابية تمثل ركيزة أساسية للتميز، تليه أبعاد الاعتراف (٠.٦٤٤) والتفاهم (٠.٦٣٧) والإدراك (٠.٦٣٠) على التوالي، وهي جميعها تؤكد أن بناء مكانة رمزية للمنظمة يركز على إدراك الآخرين لها. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن رأس المال الرمزي بأبعاده المختلفة يعد عاملاً إستراتيجياً في تحقيق التميز المنظمي. ومن الجدول رقم (١٢) الذي يبين قيمة معامل الارتباط بين رأس المال الرمزي و تحقيق التميز المنظمي ومستوى المعنوية لهذا الاختبار، ظهر أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠.٧٦١) الذي يتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى للبحث، والقيمة الاحتمالية لهذا الاختبار تساوي (0.000) وعند مقارنة هذه القيمة مع مستوى المعنوية ألفا (0.05). نجد بأن هذه القيمة كانت أقل من مستوى المعنوية ألفا (0.05) وعليه فإن ذلك يشير الى وجود علاقة طردية و قوية بين (رأس المال الرمزي و تحقيق التميز المنظمي)، ومنه يتضح أن أفراد عينة البحث تركزت إستجاباتهم في فئة أثقف حول (اهمية رأس المال الرمزي و تحقيق التميز المنظمي في الجامعات المبحوثة) بأهمية نسبية بلغت (٨٤.٧١٪) و (٨٤.٣٠٪) على التوالي. وأيضاً من خلال نتائج الجدول رقم (١٢) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين تحقيق التميز المنظمي وكل من أبعاد المتغير رأس المال الرمزي (الإدراك ، التفاهم ، الإعتراف و السمعة) ومستوى المعنوية لهذا الاختبار. ظهر أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠.٦٣٧ ، ٠.٦٤٤ ، ٠.٦٨٩) على التوالي، الذي يتعلق بالفرضيات الفرعية الأربعة للفرضية الرئيسية الأولى للبحث، والقيمة الاحتمالية لهذا الاختبار تساوي (0.000) وعند مقارنة هذه القيمة

مع مستوى المعنوية ألفا (0.05). نجد بأن هذه القيم كانت أقل من مستوى المعنوية ألفا (0.05) وعليه فإن ذلك يشير الى وجود علاقة طردية وقوية بين (تحقيق التميز المنظمي وكل من أبعاد المتغير رأس المال الرمزي (الإدراك، التفاهم، الإعراف، و السمعة)، ومنه يتضح أن أفراد عينة البحث تركزت إستجاباتهم في فئة أتفق حول ( أهمية أبعاد المتغير رأس المال الرمزي في الجامعات المبحوثة) بأهمية نسبية بلغت (٨٤.٢٨٪، ٨٣.٧٤٪، ٨٥.٣٥٪، و ٨٥.٤٨٪) على التوالي، ومن خلال النتائج الواردة أعلاه فقد تحقق إثبات قبول الفرضية الرئيسية الأولى مع الفرضيات الفرعية له.

ب- علاقة الأثر لرأس المال الرمزي في تحقيق التميز المنظمي: الجدول رقم (١٣) نتائج اختبار تأثير رأس المال الرمزي وأبعادها في تحقيق التميز المنظمي

| Beta  | اختبار T      |          | اختبار F      |          | R2  | المتغير          |
|-------|---------------|----------|---------------|----------|-----|------------------|
|       | مستوى المعنوي | المحتسبة | مستوى المعنوي | المحتسبة |     |                  |
| ٠.٧٦١ | 0.000         | ١٥.٩٤    | 0.000         | ٢٥٤.٢١   | ٥٨% | رأس المال الرمزي |
| ٠.١٩٥ | ٠.٤٩0         | ٢.٧١     | 0.000         | ٦٤.٣٧    | ٥٩% | الإدراك          |
| ٠.١٩٤ | ٠.٤٨0         | ٢.٧٣     |               |          |     | التفاهم          |
| ٠.١٤١ | ٠.٢٨0         | ١.٨٧     |               |          |     | الأعراف          |
| ٠.٣٦٠ | 0.000         | ٥.١٩     |               |          |     | السمعة           |

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28 من الجدول رقم (١٣)، يمكن تحديد التغيرات في التميز المنظمي كدالة لأثر رأس المال الرمزي وأبعادها (الإدراك، التفاهم، الإعراف، السمعة). أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الرمزي على التميز المنظمي. فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة (٠.٥٨)، مما يعني أن هذه القيمة تمثل النسبة المئوية للتغيرات في التميز المنظمي الناتجة عن التغيرات في رأس المال الرمزي. وتؤكد معنوية هذا التأثير من خلال قيمة اختبار F المحسوبة، والتي بلغت (٢٥٤.٢١)، مما يدل على أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية. كما أن قيمة (P-value) كانت أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن (هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لرأس المال الرمزي ككل في التميز المنظمي). كما تبين أن قيمة t المحسوبة بلغت (١٥.٩٤)، وهي قيمة معنوية تؤكد وجود تأثير قوي لرأس المال الرمزي في التميز المنظمي. وقد بلغت درجة هذا التأثير في معامل (Beta) (0.761)، وبناءً على ذلك، كلما زاد رأس المال الرمزي بنسبة مئة في المئة، زاد التميز المنظمي بمقدار (76.1%) أما على مستوى الأبعاد، فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) للأبعاد مجتمعة (٠.٥٩)، مما يعني أن ٥٩٪ من التغيرات في التميز المنظمي تُعزى إلى التغيرات في أبعاد رأس المال الرمزي. كما أن قيمة اختبار F بلغت (٦٤.٣٧)، وهو ما يؤكد دلالة معنوية لهذه الأبعاد في تفسير التغيرات في التميز المنظمي. وقد أظهرت معاملات التأثير Beta للأبعاد تبايناً في القوة والدلالة الإحصائية، حيث تبين أن بعد الإدراك كان ذا تأثير معنوي (Sig=0.049<0.05، t=2.71)، وبعد التفاهم أظهر تأثيراً معنوياً مائلاً (Sig=0.048<0.05، t=2.73)، عندما بعد الإعراف كان تأثيره ضعيفاً لكنه معنوي (Sig=0.028<0.05، t=1.87)، وأخيراً بعد السمعة كان الأكثر تأثيراً بين الأبعاد (Sig=0.000<0.05، t=5.19). وقد بلغت درجة هذه التأثيرات في معامل Beta (٠.١٩٥، ٠.١٩٤، ٠.١٤١، ٠.٣٦٠) على التوالي، مما يعكس القوة النسبية لكل من هذه الأبعاد في تفسير التغيرات في التميز المنظمي. وبناءً على ذلك، كلما زادت هذه الأبعاد بنسبة مئة في المئة، زاد التميز المنظمي بمقدار (١٩.٥٪، ١٩.٤٪، ١٤.١٪، ٣٦.٠٪) على التوالي، وبذلك يتضح أن جميع أبعاد رأس المال الرمزي (الإدراك، التفاهم، الإعراف، السمعة) تسهم بشكل معنوي في تعزيز التميز المنظمي، وإن كانت قوة التأثير متفاوتة، حيث جاء بعد السمعة في المرتبة الأولى من حيث التأثير، يليه الإدراك والتفاهم ثم الإعراف. وعليه، يمكن القول إن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي لرأس المال الرمزي في التميز المنظمي قد تحققت، كما تحققت جميع الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد الأربعة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات  
أولاً: الاستنتاجات:



إستناداً الى النتائج توصل الي البحث الى عدد من الإستنتاجات والتي يمكن عرضها كالآتي:

١. إن الجامعات الخاصة في إقليم كردستان تمتلك مستوى جيداً من رأس المال الرمزي، إذ جاءت قيم الأوساط الحسابية لجميع أبعاده أعلى من الوسط الفرضي، مما يشير إلى إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية السمعة، والإعتراف، والتفاهم، والإدراك كعناصر أساسية في بناء المكانة المؤسسية وتعزيز الثقة بين الجامعة وبيئتها الداخلية والخارجية.
٢. تبين أن بعد السمعة أحتلت المرتبة الأولى بين أبعاد رأس المال الرمزي، وهو ما يعكس سعي الجامعات الخاصة إلى تكوين صورة إيجابية لدى المجتمع الأكاديمي والجمهور، بوصفها وسيلة إستراتيجية لجذب الطلبة وتعزيز التنافسية في سوق التعليم العالي.
٣. إن الجامعات المبحوثة تطبق ممارسات تتوافق مع مبادئ التميز المنظمي، إذ تجاوزت قيم المتوسطات الحسابية لجميع أبعاده، مما يدل على وجود توجه إداري نحو تطوير الأداء وتعزيز الكفاءة المؤسسية.
٤. أظهرت العلاقة الإرتباطية بين المتغيرين (رأس المال الرمزي والتميز التنظيمي) وجود علاقة طردية معنوية قوية، مما يؤكد أن إرتفاع مستوى رأس المال الرمزي يؤدي إلى تحسين مستوى التميز المنظمي في الجامعات الخاصة، ويعزز قدرتها على الإستدامة والتنافس في بيئة تعليمية متغيرة و متطورة.
٥. تبين أن رأس المال الرمزي يسهم تأثيراً معنوياً ومباشراً في تحقيق التميز المنظمي، مما يعني أن الجامعات التي تمتلك سمعة إيجابية وإعترافاً مجتمعياً ومكانة أكاديمية مرموقة، تكون أكثر قدرة على تحسين إستراتيجياتها وعملياتها التنظيمية.
٦. إن القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة تدرك الأبعاد غير المادية للقوة المؤسسية، وتسعى إلى إستثمار رأس المال الرمزي كأداة لتعزيز الهوية الجامعية وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والتميز.
٧. أخيراً، تبين أن الإستثمار في رأس المال الرمزي يعد مدخلاً إستراتيجياً لتحقيق التميز المنظمي، خصوصاً في ظل التوسع المتزايد للجامعات الخاصة وتنامي حدة المنافسة في بيئة التعليم العالي في إقليم كردستان.

## **ثانياً التوصيات:**

١. تبني سياسات مؤسسية واضحة تُعنى ببناء السمعة الجامعية الإيجابية لتعزيز الإستثمار في رأس المال الرمزي من خلال، العلاقات الأكاديمية والمجتمعية، المشاركة الفاعلة في الأنشطة العلمية والبحثية والإعلامية التي تُبرز مكانة الجامعة.
٢. تطوير مهارات القيادات الأكاديمية وأعضاء الهيئات التدريسية والإهتمام بتنمية رأس المال البشري كمدخل لدعم رأس المال الرمزي بما يرفع مستوى التفاهم والإعتراف المتبادل داخل المؤسسة ويعزز بيئة الثقة والانتماء.
٣. تبني القيادة الأكاديمية المستنيرة التي تدرك أهمية القيم الرمزية في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال تعزيز الشفافية، وإشراك العاملين في إتخاذ القرار، وتحفيز المبادرات الإبداعية الداعمة لسمعة الجامعة ومكانتها.
٤. تصميم إستراتيجيات مستدامة للتميز المنظمي، ترتبط مباشرة بأبعاد رأس المال الرمزي، بحيث تُترجم السمعة والمكانة والإعتراف إلى ممارسات إدارية واضحة تنعكس في جودة الأداء التعليمي والإداري.
٥. تفعيل التعاون بين الجامعات الخاصة والحكومية في مجالات البحث العلمي وخدمة المجتمع، لما له من أثر مباشر في رفع مكانة الجامعات الخاصة وإكسابها ثقة أكبر لدى المجتمع الأكاديمي المحلي والإقليمي.
٦. اعتماد نظام تقييم داخلي دوري لقياس مستوى رأس المال الرمزي والتميز المنظمي داخل الجامعات الخاصة، لضمان المتابعة المستمرة لنقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها بصورة علمية ومنهجية.
٧. تشجيع الجامعات الخاصة على تبني ثقافة مؤسسية تقوم على الإعتراف المتبادل والتقدير المهني، بما يسهم في بناء صورة ذهنية إيجابية عن الجامعة لدى الطلبة والمجتمع، ويعزز قدرتها التنافسية في ظل الزيادة الكبيرة في أعداد خريجي الثانوية المقبلين على التعليم العالي.
٨. دعوة صناع القرار في قطاع التعليم العالي إلى إدماج مؤشرات رأس المال الرمزي ضمن معايير تقييم الأداء الجامعي والإعتماد الأكاديمي، لضمان تحقيق جودة مؤسسية شاملة ومستدامة.

## **قائمة المصادر:**

### **أولاً المصادر العربية:**

- أ- الكتب: أحمد، زغب. (٢٠٢١). القراءة الأنثروبولوجية للأعمال الأدبية، دار الكتاب العربي، الجزائر.

١. بو سالم، أبو بكر. (٢٠١٥). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد الجزائر.
  ٢. تقي الدين، قرطي. (٢٠١٩). دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية، ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
  ٣. رحمان، سارة وحمادة، ليديا. (٢٠٢٤). أثر القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية بمجمع سوناطراك بحاسي مسعود .، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
  ٤. الشمري، فاطمة قائد سوادي. (٢٠٢٤). التعلم الاستراتيجي وتأثيره في التميز المنظمي: دراسة تحليلية على وزارتي الهجرة والمهجرين والتجارة.مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٢٠(٦٧)(١)، ٢٥٩. <https://doi.org/10.25130/tjaes.20.67.1.13.282>
  ٥. الشهراني، نورة عبد الله حزام. (٢٠١٧). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد ، كلية التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي.
  ٦. شيرواني، عبد الرحمن زرار عبد الرحمن. (٢٠١٩). تحليل علاقة الممارسات الاستراتيجية للإدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل .، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق.
  ٧. عبد الرحمن، كلثوم. (٢٠٢٠). السلطة والآليات الرمزية عد بيار بورديو، جامعة الحاج الخضر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بانتة.
  ٨. علي، محمد حيدر وعزيز، أحمد علي وبشير، سارة سمير. (٢٠٢٣). الفراسة الاستراتيجية مدخلاً لتعزيز التميز المنظمي: دراسة استطلاعية في دائرة صحة نينوى. مجلة اقتصاديات الأعمال، ١(٢)، ٤١٣-٤٣٧. <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.2.23>
  ٩. هشام، برو. (٢٠١٩). أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس - بانتة ، جامعة محمد خضير. بسكرة، الجزائر.
- ج- المجالات والدوريات:
١. العبيدي، عصام عليوي، الفتلاوي، ميثاق هاتف، والحكيم، ليث علي. (٢٠١٨). رأس المال الرمزي وانعكاسه في القيادة المستتيرة: دراسة حالة في مديرية تربية قضاء المسيب. المجلة العربية للإدارة، ٣٨(١). <https://www.researchgate.net/publication/335967253>
  ٢. عباس، حوراء مؤيد، وعبد الحسين، صفاء جواد. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية. -135.66. <https://doi.org/10.31272/JAE45.2022.135.66>
  ٣. علي، محمد حيدر، وعزيز، أحمد علي، وبشير، سارة سمير. (٢٠٢٣). الفراسة الاستراتيجية مدخلاً لتعزيز التميز المنظمي: دراسة استطلاعية في دائرة صحة نينوى. مجلة اقتصاديات الأعمال، ١(٢)، ٤١٣-٤٣٧. <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.2.23>
  ٤. الجعيد، سامية عايض. (٢٠٢٥). واقع الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على التميز التنظيمي في جامعة الطائف. المجلة العربية للإدارة، ٤٥(٣)، ١-٢٢.
  ٥. عاصي، نايف علي. (٢٠٢١). القيادة التعاونية ودورها في تحقيق تميز الأداء التنظيمي: دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في كلية العلوم بجامعة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، ١٣(٢)، ١-٢٣.
  ٦. عاصي، نايف علي، وعبد الحسن، مروى محمد. (٢٠٢٠). أثر الذكاء الاستراتيجي على تميز الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري وزارة الداخلية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، ١٢(٢)، ٣٥٦-٣٨٨.
  ٧. عبد الكريم علي إحسان، وعبد الله أنيس أحمد. (٢٠٢٤). أثر رأس المال الرمزي في الحد من التمر في مكان العمل: دراسة وصفية تحليلية في مديرية صحة صلاح الدين. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، ٢٦. <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2024.6.2.34.667-6521>

٨. الرحالي، رشا ماجد، والجرجري، أحمد حسين. (٢٠٢٣). دور مرونة وتنسيق المورد البشري في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى المركز. مجلة الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل، ٥(٦).  
<https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR2013.5.6.11>

٩. بن عمران، عبد، وبوزيد، إيمان عادل. (٢٠٢٠). أثر القيادة الرشيدة في تعزيز التميز التنظيمي بالبنوك التجارية المصرية. دار الصح التنظيمية.

١٠. معروف، أسماء محمود محمد. (٢٠٢٤). العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتميز التنظيمي: الدور الوسيط للبراءات العقارية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٥(٣)، ٦٢-١.

١١. حسين، سحر عباس، وضيدان، علاء عبد الرزاق. (٢٠٢١). تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٧(٦٩)، ١٢٦-١٦٤.  
<https://doi.org/10.71207/ijas.v17i69.2008>

د- المواقع الإلكترونية: أرنتروبوس. (٢٠١٥). الموقع العربي الأول في الأنثروبولوجيا والسوسيو أنثروبولوجيا. <https://www.aranthropos.com>

#### References:

##### A-Books:

1. Bourdieu, P. (as cited in Swartz, D. L. (1997)). Culture and Power: The Sociology of Pierre Bourdieu. University of Chicago Press
2. Knox, J. M. (2014). Supporting Intellectual Freedom: Symbolic Capital and Practical Philosophy in Librarianship. University of Chicago Press in collaboration with JSTOR
3. Zagheb, A. (2021). Anthropological Reading of Literary Works. Algeria: Dar Al-Kitab Al-Arabi.

##### B- Theses and Dissertations:

1. Amer, A. A. M., & Al-Sanbani, J. A. Q. I. (2023). The impact of entrepreneurial orientation on organizational excellence in Yemeni private universities. Sana'a University Journal of Humanities, 5(1), 1–33.  
<https://journal.tu.edu.ye/index.php/artsmain/article/view/2769>
2. Rahmati, D., & Abdi, N. (2015). Evaluating the effect of the symbolic capital commitment: A case study among staff in Razi University of Kermanshah. European Online Journal of Natural and Social Sciences, 4(1), 1329–1338. <http://www.european-science.com>
3. AL Shobaki, M., & Abu Naser, S. (2016). The dimensions of organizational excellence in the Palestinian higher education institutions from the perspective of the students. Global Journal of Multidisciplinary Studies, 9(11).
4. Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational excellence and the extent of its clarity in the Palestinian universities from the perspective of academic staff. International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, 6(2), 47–59.
5. Andrzej, K. (2016). Symbolic capital and organizational legitimacy: Applications and implications. Journal of Organizational Sociology, 1(2), 100–115.
6. Yao, C. (2013). The perceived value of Chinese expatriates' career capital: A symbolic capital perspective. Journal of Global Mobility, 1(2), 187–218. <https://doi.org/10.1108/JGM-09-2012-0001>
7. Eldieva, T., Fedotova, N., & Zhukov, K. (2019). Symbolic places capital as an instrument of innovative development of the region. In V. A. Trifonov (Ed.), Contemporary Issues of Economic Development of Russia: Challenges and Opportunities (Vol. 59, pp. 678–684). Future Academy. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.04.72>

##### C-Journal Articles and Periodicals:

1. Akanmu, M. D., Hassan, M. G., Ibrahim Alshuaibi, M. S., Ibrahim Alshuaibi, A. S., Mohamad, B., & Othman, A. (2023). The mediating role of organizational excellence between quality management practices and sustainable performance. Total Quality Management & Business Excellence, 34(9–10), 1217–1242.
2. Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Z. Q., & Al-Hawary, S. I. S. (2017). Impact of talent management on achieving organizational excellence in Arab Potash Company in Jordan. Global Journal of Management and Business Research, 17(1), 15–25.
3. Anderssians, J., & Zbirenko, R. (2014). Assessing knowledge-intensive work environment: General versus situation-specific instruments. European Journal of Management Studies, 12(3), 55–70.

4. ASQ. (2015). What is organizational excellence? American Society for Quality. <http://asq.org/learn-about-quality/organizational-excellence>
5. Brewer, A. M. (2016). Developing commitment between managers and employees. *Journal of Managerial Psychology*, 11(4), 24–34.
6. Fuller, T., & Tian, Y. (2006). Social and symbolic capital and responsible entrepreneurship: An empirical investigation of SME narratives. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 287–304. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9185-3>
7. Ghamari, A., & Tabeshfar, G. (2016). Assessment of organizational excellence based on the EFQM model (Case study: Iranian manufacturing companies). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(1), 222–234. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i1/1989>
8. Hans, A., Kumar, P., & Smith, J. (2015). Social characteristics and symbolic legitimacy in formal organizational structures. *Journal of Cultural Management*, 39(1), 34–50.
9. Jaroslav, N., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: Approaches, models, and their use at Czech organizations. *International Journal of Data Mining & Knowledge Management Process*, 8(4/5), 1–12.
10. Knox, J. M. (2014). Supporting intellectual freedom: Symbolic capital and practical philosophy in librarianship. *Library Philosophy and Practice*, 16(3), 1–10.
11. Locock, L., Boylan, A.-M., Snow, R., & Staniszewska, S. (2016). The power of symbolic capital in patient and public involvement in health research. *Health Expectations*, 20(5), 836–844. <https://doi.org/10.1111/hex.12519>
12. Lueg, K., & Nielsen, C. (2015). Impression management as symbolic capital: An intercultural comparison of presentations by CEOs on social network sites. *Communication & Language at Work*, 4(1), 88–120. <http://ojs.statsbiblioteket.dk/index.php/claw/article/view/20774>
13. Mohamood, K., & Azhar, S. M. (2015). Impact of human capital on organizational performance: A case of security forces. *Pakistan Journal of Science*, 67(1), 102–109.
14. Mubarak, M. F., & Wan Fauziah, W. Y. (2019). Impact of strategic leadership on strategy implementation. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 2(1), 32–43.
15. Qawasmeh, F. M., Darqal, N., & Qawasmeh, I. (2013). The role of organizational culture in achieving organizational excellence: Jadara University as a case study. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(7), 1–12.
16. Santos-Vijande, M. L., & Álvarez-González, L. I. (2007). Innovative organizations: The role of organizational learning in the implementation of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(5), 491–507. <https://doi.org/10.1108/02656710710748344>
17. Suárez, E. (2017). Quantitative research on the EFQM excellence model: State of the art and survey instruments. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), 885–904. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2015-0180>
18. Agista, T. P. C., & Handajani, S. (2020). Legitimacy and symbolic capital in the field of kebaya: A case study on Anne Avantie's Kebaya show in Jakarta. *KnE Social Sciences*, 4(3), 360–366.