Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, Special Issue (1), 255-265, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI: https://doi.org/10.56967/ejfb2026966

The Role of Organizational Identity in Enhancing Strategic Cohesion: An Applied Study at Al-Furat General Company for Chemical Industries

Mohammed H. Radhi [1], Noor Al-Huda A. Al-Saadi [2]
[1,2]Department Business Administration, College Management and Economics, University of Warith al-Anbiyaa, Karbala, Iraq
mohammed.hussein@uowa.edu.iq , noorhamza2000n@gmail.com

Article information:
Published: 30–09– 2026

Corresponding author:
Mohammed H.Radhi
mohammed.hussein@uowa.edu.iq

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract:

This study aimed to examine the role of organizational identity in enhancing strategic cohesion at Al-Furat General Company for Chemical Industries by assessing the level of organizational identity and its dimensions, as well as investigating the nature of the relationship and impact between organizational identity and strategic cohesion. The study adopted a descriptive-analytical approach and employed a structured questionnaire as the primary data collection instrument. Data were collected from a sample of 239 employees and analyzed using **SPSS Version 26**. The statistical techniques included descriptive statistics, Pearson's correlation coefficient, and simple linear regression analysis.

The findings revealed a high level of organizational identity, with a mean score of **3.94**, while the level of strategic cohesion was found to be satisfactory, with a mean score of **3.76**. The results further indicated a positive and statistically significant correlation between organizational identity and strategic cohesion (**$r = 0.671$, $p < 0.01$**). Moreover, organizational identity exerted a positive and significant effect on strategic cohesion, explaining **45.1%** of the variance in the dependent variable. Among the dimensions of organizational identity, **continuity** demonstrated the strongest effect, followed by **distinctiveness** and **centrality**.

The study concluded that strengthening organizational identity constitutes an effective strategic approach to enhancing strategic cohesion and achieving greater alignment between organizational vision, strategic objectives, and managerial practices. Accordingly, the study recommends reinforcing organizational identity values, sustaining organizational continuity, improving internal communication systems, and promoting employees' participation in the implementation of strategic initiatives to enhance organizational performance.

Keywords: Organizational identity, strategic coherence, Al-Furat General Company for Chemical Industries.

Conclusions:

1. The results of the descriptive analysis showed that the level of organizational identity at Al-Furat General Company for Chemical Industries was high, with a mean of (3.94). This reflects employees' awareness of the organization's essence, the continuity of its values, and its distinctiveness, which contributes to strengthening organizational belonging and enhancing organizational stability.
2. The results indicated that the level of strategic cohesion was good, with a mean of (3.76), suggesting an appropriate degree of alignment among the organizational vision, objectives, and policies, while

highlighting the need to enhance integration among organizational units to achieve higher levels of cohesion.

3. The correlation analysis revealed a positive and statistically significant relationship between organizational identity and strategic cohesion, with a correlation coefficient of (0.671). This confirms that improvements in organizational identity are directly reflected in enhancing strategic cohesion within the organization.
4. The regression analysis demonstrated a positive and statistically significant effect of organizational identity on strategic cohesion, with a regression coefficient of ($\beta = 0.672$). Organizational identity explained (45.1%) of the variance in strategic cohesion, confirming that it represents one of the key factors influencing the achievement of strategic alignment.
5. The results of testing the sub-hypotheses revealed that the **continuity** dimension was the most influential dimension on strategic cohesion, recording the highest regression coefficient ($\beta = 0.693$). This indicates that the stability of organizational values and orientations contributes more significantly to achieving consistency among the organizational vision, objectives, and activities.
6. The results showed that the **distinctiveness** dimension ranked second in terms of the strength of its effect. This indicates that possessing distinctive organizational characteristics enhances the organization's ability to achieve alignment among its strategic components and supports employees' engagement with its future orientations.
7. The results indicated that the **centrality** dimension has a positive and statistically significant effect on strategic cohesion, confirming the importance of clarity in the organization's mission and core values in guiding organizational behavior and enhancing the integration of efforts toward achieving strategic objectives
8. .The results confirm that strengthening organizational identity is not limited to consolidating organizational belonging; rather, it represents a strategic approach that contributes to improving the efficiency of strategy implementation, enhancing organizational stability, and raising the level of institutional performance.

مجلة الريادة للمال والاعمال
2026، المجلد السابع العدد الخاص (1)، الصفحات 255-265

دور الهوية التنظيمية في تعزيز التماسك الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيمائية

محمد حسين راضي [1]، نور الهدى عبد الحمزه السعدي[2]
قسم إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة وارث الأنبياء ، كربلاء، العراق
mohammed.hussein@uowa.edu.iq , noorhamza2000n@gmail.com

معلومات البحث:
• تاريخ النشر: 30-09-2026

المؤلف المراسل:
محمد حسين راضي
mohammed.hussein@uowa.edu.iq

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي(CC BY 4.0)

المستخلص:
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الهوية التنظيمية في تعزيز التماسك الاستراتيجي في شركة الفرات العامة للصناعات الكيمياوية، من خلال قياس مستوى الهوية التنظيمية وأبعادها، وبيان طبيعة العلاقة والتأثير بينها وبين التماسك الاستراتيجي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (239) موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26)، بالاعتماد على الإحصاءات الوصفية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط.
أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الهوية التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، في حين جاء مستوى التماسك الاستراتيجي جيدًا بمتوسط حسابي بلغ (3.76). كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الهوية التنظيمية والتماسك الاستراتيجي بلغت ($r = 0.671, p < 0.01$)، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي للهوية التنظيمية في التماسك الاستراتيجي، إذ فسرت ما نسبته (45.1%) من التباين في المتغير التابع، وكان بعد الاستمرارية الأكثر تأثيرًا مقارنةً ببعدي التميز والجوهرية.
ولخصت الدراسة إلى أن تعزيز الهوية التنظيمية يمثل مدخلًا استراتيجيًا فاعلًا لدعم التماسك الاستراتيجي وتحقيق الانسجام بين الرؤية والأهداف والممارسات التنظيمية. وأوصت بترسيخ قيم الهوية التنظيمية، وتعزيز استمرارية التوجهات المؤسسية، وتطوير نظم الاتصال الداخلي، وزيادة مشاركة العاملين في تنفيذ التوجهات الاستراتيجية بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الهوية التنظيمية، التماسك الاستراتيجي، شركة الفرات العامة للصناعات الكيمائية.

المقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات متزايدة تستلزم تعزيز قدراتها الداخلية لضمان الاستقرار والتماسك في توجهاتها الاستراتيجية(كشكول واخرون،44:2025)، لا سيما في بيئات العمل التي تتسم بالتغيير وعدم اليقين. في هذا السياق، برزت الهوية التنظيمية كمفهوم إداري حديث يُسهم في توحيد القيم والممارسات التنظيمية، وتعزيز شعور الموظفين بالانتماء، وهو ما ينعكس في مستوى التنسيق والتكامل بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة(المالكي،123:2024).
يُعدّ التماسك الاستراتيجي ركيزة أساسية لنجاح المنظمة، إذ يعكس مدى التناغم بين الرؤية والرسالة والسياسات التنظيمية، وقدرة المنظمة على توجيه مواردها البشرية والمادية نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. تشير أدبيات الإدارة إلى أن ضعف التماسك الاستراتيجي يؤدي إلى تشتت الجهود التنظيمية وتراجع الأداء المؤسسي، بينما يُسهم تعزيزه في زيادة مستويات الاستقرار والتنافسية.
انطلاقًا من أهمية الربط بين الجوانب السلوكية والاستراتيجية داخل المنظمات، يسعى هذا البحث إلى دراسة دور الهوية التنظيمية في التماسك الاستراتيجي من خلال دراسة تطبيقية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيميائية. الهدف هو تشخيص الحالة الحالية لهذين المتغيرين وتحليل طبيعة العلاقة بينهما من أجل التوصل إلى نتائج علمية وتوصيات عملية تساهم في دعم الأداء التنظيمي وتعزيز فعالية الإدارة.

1. مشكلة البحث:

تواجه العديد من المنظمات الصناعية في العراق، ومنها شركة الفرات العامة للصناعات الكيمياوية، تحديات متزايدة تتعلق بقدرتها على تحقيق التماسك الاستراتيجي بين مكوّناتها الإدارية والفنية، في ظل بيئة عمل تتسم بعدم الاستقرار وتنوع الضغوط التنظيمية والتنافسية(كشكول واخرون،2024). وقد أكدت دراسات عدة أن ضعف التماسك بين الهياكل والسياسات يؤدي إلى تشتت الأهداف الاستراتيجية وضعف قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية (Almasoodi, & Sleibi, 2023). من جانب آخر تُعد الهوية التنظيمية أحد العوامل الجوهرية التي تعزز الانسجام الداخلي وتوحّد الرؤية والسلوك التنظيمي للعاملين. أن وضوح الهوية التنظيمية يُسهم في رفع مستوى الولاء والالتزام والتماثل بين العاملين وقيم المنظمة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي. وتشير الأدبيات إلى أن الهوية التنظيمية تتشكل من منظومة متكاملة من القيم والثقافة التنظيمية والقيادة، وهي تمثل الإطار الذي يحدد الانتماء والتميّز المؤسسي

، ومن هذا المنطلق، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما دور الهوية التنظيمية في تعزيز التماسك الاستراتيجي في شركة الفرات العامة للصناعات الكيمياوية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، منها:

1.ما مدى وضوح الهوية التنظيمية لدى العاملين في الشركة؟

2.ما مستوى التماسك الاستراتيجي في ضوء السياسات والهياكل التنظيمية المتبعة؟

3.إلى أي مدى يمكن للهوية التنظيمية أن تسهم في تعزيز استقرار الأداء وتحقيق التكامل بين الرؤية والأهداف الاستراتيجية للشركة؟

2. أهمية البحث:

1.يساهم في توضيح العلاقة بين الهوية التنظيمية والتماسك الاستراتيجي بوصفها من المفاهيم الحديثة والمؤثرة في نجاح المنظمات.

2.يسهم في إثراء الميدان الأكاديمي في إدارة الأعمال بإطار علمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تتناول الأداء المؤسسي.

3.يساعد إدارة شركة الفرات العامة للصناعات الكيمياوية على تشخيص واقع الهوية التنظيمية ومدى تأثيرها في تحقيق الانسجام الداخل.

4.يقدّم مؤشرات عملية قابلة للقياس يمكن اعتمادها في تقييم فعالية الهوية التنظيمية في دعم الاستراتيجيات الإدارية.

5.يسهم في صياغة توصيات علمية وتطبيقية تمكّن المنظمات الصناعية من تعزيز هويتها المؤسسية وتحقيق تماسكها الاستراتيجي بصورة أفضل.

3. أهداف البحث:

1. قياس مستوى إدراك العاملين لمفهوم الهوية التنظيمية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيمياوية، ومدى انعكاسها على سلوكهم التنظيمي.
2. تحديد درجة التماسك الاستراتيجي في الشركة، من خلال تحليل وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لدى العاملين.
3. قياس مدى تأثير الهوية التنظيمية في تعزيز التماسك الاستراتيجي داخل الشركة.
4. تحديد أكثر أبعاد الهوية التنظيمية تأثيرًا في تحقيق التماسك الاستراتيجي، وتحديد الأبعاد الأقل تأثيراً.
5. تحليل الفروق الإحصائية في استجابات العاملين تبعًا للمتغيرات الديموغرافية (مثل المنصب، سنوات الخدمة، التحصيل العلمي) فيما يتعلق بمفهوم الهوية التنظيمية والتماسك الاستراتيجي.
6. اقتراح مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي يمكن أن تُسهم في تعزيز الهوية التنظيمية ودعم التماسك الاستراتيجي في الشركة موضوع الدراسة.

4. الفرضيات:

الفرضية الرئيسة الأولي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهوية التنظيمية والتماسك الاستراتيجي

الفرضية الرئيسة الأولى: تنص على وجود علاقة ارتباط بين الهوية التنظيمية والتماسك الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الاولى : تنص على وجود علاقة ارتباط بين الجوهرية والتماسك الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثانية : تنص على وجود علاقة ارتباط بين الاستمرارية والتماسك الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثالثة : تنص على وجود علاقة ارتباط بين التميز والتماسك الاستراتيجي.

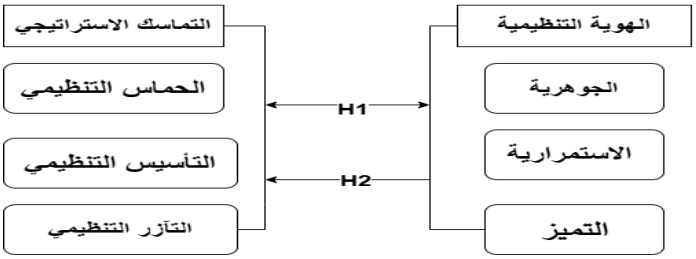
الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الهوية التنظيمية والتماسك الاستراتيجي

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة تأثير بين الجوهرية والتماسك الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير بين الاستمرارية والتماسك الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير بين التميز والتماسك الاستراتيجي.

5. المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1): يوضح المخطط الفرضي للبحث
المصدر: من اعداد الباحثينن

المحور الأول: الجانب النظري

أولاً: الهوية التنظيمية

1. مفهوم الهوية التنظيمية

طُرح مفهوم الهوية التنظيمية لأول مرة من قِبل Albert Witten عام ١٩٨٥، وقد اقترحا أن الهوية التنظيمية تمثل خصائص المنظمة التي يراها أعضاؤها جوهرية ومميزة ودائمة فيها. ويسعى هذا المفهوم إلى الإجابة عن سؤال الهوية، أي من

نحن كمنظمة، والهوية التنظيمية مفهوم يصف العلاقة بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها، ويُعرّفها خبراء مجال الهوية التنظيمية بأنها مقياس لشعور الأعضاء بالوحدة مع منظمتهم، حيث يُعرّف الأفراد أنفسهم وفقًا لخصائص منظمتهم ، ويستند هذا المفهوم إلى فكرة أن الموظفين المنتسبين إلى المنظمة يُظهرون سلوكًا تعاونيًا يتجاوز دورهم التنظيمي (Akbari et al.,2014:43).وتُعرَّف الهوية التنظيمية بأنها ما هو "جوهري ومميز ودائم" في المنظمة عندما تواجه المنظمات أزمات أو قرارات صعبة، تصبح الهوية ذات أهمية بالغة "نظراً لدورها الفعال في بناء المعنى وتحديد التوجهات وتحفيز الأفراد أنه كلما زاد تجسيد المنظمات للخصائص النموذجية لقطاع السوق الذي تنتمي إليه في هويتها التنظيمية، انخفضت الآثار السلبية للأزمة على الأداء التنظيمي المُدرَك (Knorr & Hein-Pensel,2024:598). تتشكل الهوية التنظيمية من خلال قيام كبار القادة بترسيخ القيم والمعتقدات الأساسية التي توجه وتدفع سلوك المنظمة، ويجب أن يكون كبار قادة المنظمة قادرين على الإجابة على السؤال من نحن؟ كمنظمة، لأنه يؤثر على كيفية تفسيرهم للقضايا، وتحديد التهديدات، وصياغة الاستراتيجيات، والتواصل بشأن المنظمة، وحل النزاعات كما تؤثر المعتقدات المتعلقة بالهوية على طرق تفاعل القادة وتواصلهم مع بعضهم البعض ومع أصحاب المصلحة الخارجيين(Voss & Voss,2006:741).تُعدّ الهوية التنظيمية أداة استراتيجية لتحقيق الأهداف والرؤية ترتبط الهوية التنظيمية بالخبرات والأفكار التي يمتلكها الأعضاء عمومًا حول المنظمة، والهوية التنظيمية هي شيء يتلقاه الموظفون ويشعرون به ويفكرون فيه تجاه الشركة، ويُقبل كجزء من فهم مشترك معتاد نابع من قيم وخصائص واضحة للمنظمة يمكن أن تُسهم الهوية التنظيمية في تحسين الإدراك الذاتي على جميع مستويات المجموعات، وزيادة الشعور بالتعاون بين الموظفين (Azadehdel & Ooshaksaraie,2013:68). تعرف الهوية التنظيمية بأنها معتقدات مشتركة بين الأعضاء حول السمات المركزية والمميزة والدائمة لمنظمتهم، ولا تقتصر الهوية التنظيمية على كونها بناءً ذاتيًا من خلال ممارسات قادة المنظمة في إضفاء المعنى، بل هي أيضًا بناء اجتماعي عبر أنشطة بناء المعنى التي يقوم بها أعضاء المنظمة ويشمل بناء المعنى كلاً من إضفاء المعنى من قِبل كبار المديرين واستجابات الموظفين في هذا الصدد، وهما ليسا مترابطين فحسب، بل يشكل كل منهما الآخر، ويُعدّان أساسيين في (إعادة) بناء الهوية التنظيمية من منظور إجرائي، فإن الهوية التنظيمية هي عملية متطورة يتفاوض فيها أعضاء المنظمة ويفسرون ويعيدون بناء إحساسهم في سياق التجارب المشتركة واستجابة للفرص أو التحديات أو التهديدات التي تواجه بيئة عمل المنظمة وخاصة خلال الأحداث التنظيمية الهامة (Liang,2025:3). ويؤكد (اليساري،52:2021) إن السمعة التنظيمية الجيدة تعزز الهوية التنظيمية لدى الافراد العاملين.

2. ابعاد الهوية التنظيمية

حدد (Knorr & Hein-Pensel,2024) ثلاثة ابعاد للهوية التنظيمية وهي كالاتي:-

1. **الجوهرية**: يشير بُعد الهوية الأساسية إلى الخصائص والقيم الجوهرية والمحورية التي تُشكّل جوهر هوية المنظمة، أي تلك السمات التي يراها أعضاء المنظمة مُمثلةً لوجودها الأساسي ومُعبّرةً عن "هويتنا كمنظمة" تتجسد هذه الخصائص عادةً في الرسالة الأساسية والقيم الأساسية والأهداف الرئيسية، والتي لا يُمكن تغييرها دون التأثير على هوية المنظمة نفسها، يُشكّل هذا البُعد معيارًا لتقييم ما هو أساسي وما هو ثانوي داخل المنظمة، مُوجّهًا قراراتها الاستراتيجية وسلوك موظفيها(Knorr & Hein-Pensel,2024:598) .
2. **الاستمرارية**: يشير مفهوم إدارة استمرارية الأعمال إلى التدابير والاستراتيجيات التي تتخذها المؤسسات لإعداد نفسها وعملياتها لمواجهة الاضطرابات المحتملة، مما يتيح أداء المهام الأساسية والتخفيف من الآثار على العمليات التشغيلية(Galaitsi et al.,2023:714).
3. **التميز**: يشير بُعد التميز إلى الصفات والعناصر الفريدة التي تميز منظمة ما عن غيرها، وهو يوضح ما يميز المنظمة في نظر أعضائها وعملائها وأصحاب المصلحة الخارجيين، سواء من حيث الثقافة التنظيمية أو القيم أو الممارسات أو الأداء، يُعدّ التمايز عاملاً أساسياً في بناء هوية تنظيمية قوية، ويعزز قدرة المنظمة على المنافسة والتفاعل مع بيئتها (Gioia & Corley,2000:66).

ثانياً: التماسك الاستراتيجي

1. مفهوم التماسك الاستراتيجي

يُعدّ موضوع التماسك الاستراتيجي أحد أهمّ الأسس في التفكير الاستراتيجي للمؤسسات التجارية والذي من خلاله تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويضمن أداء التماسك الاستراتيجي الشامل فضلاً عن تماسك أقسام المؤسسة وموظفيها الذين يعملون معًا لتحقيق الأهداف المعلنة للمؤسسات (Muhaimeed & Jamar,2024:59). يشير التماسك الاستراتيجي إلى حالة الانسجام والتكامل بين مكونات الاستراتيجية داخل المنظمة، بحيث تتوافق الرؤية والأهداف والسياسات والموارد والأنشطة التشغيلية في إطار موحّد يدعم تحقيق الغايات الاستراتيجية. ويعكس هذا المفهوم قدرة المنظمة على ربط قراراتها المختلفة بشكل متسق، بما يقلل من التعارض الداخلي ويعزز كفاءة الأداء. كما يُسهم التماسك الاستراتيجي في ضمان توجيه جميع الجهود نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التناغم بين البيئة الداخلية والخارجية. (Porter,1996). والتماسك الاستراتيجي يمثل درجة الاتساق بين نظم القياس والأهداف الاستراتيجية، بما يسهم في تحسين الأداء من خلال توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الغايات الاستراتيجية (Smith & Thomas,2024). يُعدّ التماسك الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، ويشير إلى درجة الاتساق والتكامل بين أهداف المنظمة واستراتيجياتها وأنشطتها التشغيلية. ويعكس قدرة المنظمة على مواءمة مواردها وهياكلها التنظيمية مع توجهاتها الاستراتيجية لضمان تنفيذ فعّال. كما يتضمن تحقيق انسجام بين مختلف الوحدات التنظيمية بحيث تعمل بصورة متكاملة دون تعارض. ويُسهم هذا التماسك في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال توحيد

الجهود نحو تحقيق الأهداف طويلة الأجل كذلك يُنظر إليه كعملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى التكيف مع التغيرات البيئية مع الحفاظ على الاتساق الداخلي(Mielcarek,2024) .ويعرف (Mertens,2026) التماسك الاستراتيجي إلى قدرة المنظمة على الحفاظ على الاتساق بين نواياها الاستراتيجية وعمليات اتخاذ القرار عبر مختلف مستويات الحوكمة. ويعكس هذا المفهوم مدى استقرار المعاني والتوجهات عند ترجمة الاستراتيجية إلى قرارات وإجراءات تنفيذية. كما يتضمن تحقيق تكامل بين الأهداف والموارد والقدرات التنظيمية ضمن نظام قراري متماسك. ويؤكد على أهمية تقليل ما يُعرف بانحراف الترجمة (Translation Drift) الذي يحدث عند انتقال الاستراتيجية عبر المستويات التنظيمية. وبالتالي يُعد التماسك الاستراتيجي مؤشراً على فعالية الحوكمة في الحفاظ على التوجه الاستراتيجي طويل الأجل.

2. ابعاد التماسك الاستراتيجي

ولقياس ابعاد التماسك الاستراتيجي حدد (Muhaimeed & Jamar,2024:60) ثلاثة ابعاد وهي كالاتي:-

1. **الحماس التنظيمي**: يعتبر هو حالة نفسية إيجابية مرتبطة بالعمل، وتتميز بمستويات عالية من الطاقة والحيوية، والتفاني، والانخراط العاطفي، والانغماس الكامل في المهام ولا تقتصر هذه الحالة على التعبير عن الرضا أو مجرد الحماس للعمل فحسب، بل تمثل أيضًا استثمارًا كاملًا للطاقة المعرفية والعاطفية والجسدية في مكان العمل، مما يؤثر بشكل إيجابًا على الأداء الفردي والمؤسسي على حد سواء (Sypniewska & Kłos,2023:1071).
2. **التأسيس التنظيمي**: يُعدّ تأسيس المنظمة نشاطًا أساسيًا وضروريًا لكل كيان، لا سيما في مجالات عمليات التصنيع وجودة المنتج ويرتبط تأسيس المنظمة ارتباطًا وثيقًا بثقافتها لتسهيل الإجراءات الاستباقية من قِبل الإدارة العليا، وتعزز ثقافة المنظمة والاستقرار من خلال تشجيع التعاون بين جميع الأعضاء لتحقيق أهدافها وبالتالي، تُعدّ ثقافة المنظمة رصيدًا استراتيجيًا لتحسين أداء المنظمة، حيث يُعدّ الحوار مكونًا أساسيًا لهذه الثقافة وأداة رئيسية لتعلم الاستراتيجية من خلال مقارنة وجهات النظر وتقاربها وسيؤثر ذلك على عملية صنع القرار و التطورات داخل البيئة الداخلية للمنظمة (Muhaimeed & Jamar,2024:60).
3. **التآزر التنظيمي:** ويصف بأنه الاستخدام الأمثل للموارد للتكيف بنجاح أكبر مع بيئة متغيرة ذات ضغط تنافسي متزايد، ومن الأمثلة الشائعة على التآزر التنظيمي وحدتان متكاملتان تسعيان لتحقيق إنجازات تتجاوز ما يمكن أن تحققه كل وحدة على حدة ، ويُعد التآزر التنظيمي أحد العناصر الأساسية في استراتيجية الشركة و التآزر التنظيمي دافعًا للتطوير الاستراتيجي للشركات من خلال التنويع (Holtström & Anderson,2021:29).

المحور الثاني : الجانب التطبيقي

1. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسات الإدارية التي تهدف إلى وصف الظواهر التنظيمية وتحليل العلاقات بين متغيراتها واختبار الفرضيات في ضوء البيانات الميدانية. ويتميز هذا المنهج بقدرته على تشخيص واقع المتغيرات محل الدراسة وقياس مستوى توافرها، فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة والتأثير فيما بينها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن **الهوية التنظيمية** تمثل أحد المرتكزات الرئيسة التي تسهم في تعزيز **التماسك الاستراتيجي** داخل المنظمة، إذ اعتمدت الهوية التنظيمية متغيرًا مستقلاً بأبعادها الثلاثة (الجوهرية، الاستمرارية، التميز)، في حين اعتمد التماسك الاستراتيجي متغيرًا تابعًا بأبعاده (الحماس التنظيمي، التأسيس التنظيمي، التآزر التنظيمي). وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS V.26**.

2. مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في **شركة الفرات العامة للصناعات الكيمياوية** التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، والبالغ عددهم (1375) موظفًا موزعين على مختلف الأقسام والمستويات الإدارية. ونظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع، فقد اعتمدت الدراسة أسلوب **العينة العشوائية البسيطة**، إذ تم توزيع (245) استبانة على أفراد العينة، واسترجعت جميعها، وبعد مراجعتها واستبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (239) استبانة، وبنسبة استجابة بلغت (97.55%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس تعاون أفراد العينة وتوفر قاعدة بيانات مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية.

جدول (1) مجتمع الدراسة وعينة البحث

البيان	العدد	النسبة (%)
مجتمع الدراسة	1375	100
الاستبانات الموزعة	245	17.82
الاستبانات المسترجعة	245	100
الاستبانات المستبعدة	6	2.45
الاستبانات الصالحة للتحليل	239	97.55

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسة الميدانية.

3. أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على **الاستبانة** بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، لكونها من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الإدارية التي تهدف إلى قياس الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية. وقد صممت الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة، وتكونت من قسمين رئيسين:

- القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.
- القسم الثاني: فقرات قياس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

جدول (2) هيكل الاستبانة

القسم	المحتوى	عدد الفقرات
الأول	البيانات الشخصية	5
الثاني	الهوية التنظيمية	13
الثالث	التماسك الاستراتيجي	9
المجموع		27

المصدر: إعداد الباحثين.

4. اختبار ثبات أداة الدراسة

حرص الباحثين على التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)**، ويعد المقياس مقبولاً إذا تجاوزت قيمة ألفا (0.70)، وكلما اقتربت من (1) دل ذلك على ارتفاع درجة الثبات.

جدول (3) نتائج اختبار الثبات

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الهوية التنظيمية	13	0.884
التماسك الاستراتيجي	9	0.892
الاستبانة ككل	22	0.907

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.

تشير نتائج الجدول (3) إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ لمتغير الهوية التنظيمية (0.884)، بينما بلغ لمتغير التماسك الاستراتيجي (0.892)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.907)، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يؤكد صلاحية أداة الدراسة للاستخدام في التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات البحث.

5. اختبار التوزيع الطبيعي

قبل إجراء اختبارات الارتباط والانحدار، تم التحقق من طبيعة توزيع البيانات باستخدام مؤشري **الالتواء (Skewness)** و**التفلطح (Kurtosis)**، إذ تعد البيانات موزعة توزيعًا طبيعيًا إذا وقعت قيم الالتواء والتفلطح ضمن المدى (±2.58)

جدول (4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	البعد	الالتواء	التفلطح
الهوية التنظيمية	الجوهرية	0.463-	0.584-
	الاستمرارية	0.391-	0.431-
	التميز	0.507-	0.616-
التماسك الاستراتيجي	الحماس التنظيمي	0.482-	0.372-
	التأسيس التنظيمي	0.355-	0.521-
	التآزر التنظيمي	0.438-	0.604-

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من نتائج الجدول (4) أن جميع قيم الالتواء والتفلطح جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، إذ لم تتجاوز (±2.58)، مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة، الأمر الذي يؤكد ملاءمة البيانات لإجراء الاختبارات الإحصائية المعتمدة في الدراسة، ولا سيما تحليل الارتباط والانحدار.

6. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من المؤشرات الإحصائية الوصفية؛ بهدف تشخيص مستوى توافر متغيرات الدراسة وأبعادها، وتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة. وتمثلت هذه المؤشرات في المتوسط الحسابي (Mean)، والانحراف المعياري (Standard Deviation)، والأهمية النسبية (Relative Importance)، فضلاً عن معامل الاختلاف (Coefficient of Variation)، الذي يعكس درجة تجانس استجابات أفراد العينة. واعتمد الباحثين الوسط الفرضي البالغ (3) استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي، إذ تشير المتوسطات التي تزيد على هذه القيمة إلى ارتفاع مستوى توافر المتغير، بينما تشير المتوسطات الأقل منها إلى انخفاض مستوى التوافر.

أولاً: التحليل الوصفي لمتغير الهوية التنظيمية

يهدف هذا التحليل إلى التعرف على مستوى توافر متغير الهوية التنظيمية لدى العاملين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيمياوية، من خلال تحليل أبعاده الثلاثة المتمثلة بـ (الجوهرية، الاستمرارية، التميز)، اعتماداً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف

جدول (5) نتائج التحليل الوصفي لمتغير الهوية التنظيمية

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)	معامل الاختلاف (%)
الأولى	الاستمرارية	**4.11**	0.521	82.20	12.67
الثانية	التميز	**3.98**	0.487	79.60	12.24
الثالثة	الجوهرية	**3.73**	0.596	74.60	15.98
	الهوية التنظيمية	**3.94**	0.432	78.80	10.96

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن متغير الهوية التنظيمية حقق متوسطاً حسابياً بلغ (3.94)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وبأهمية نسبية بلغت (78.80%)، مما يدل على تمتع الشركة بمستوى مرتفع من الهوية التنظيمية. وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد **الاستمرارية** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، الأمر الذي يعكس إدراك العاملين لاستقرار المنظمة ووضوح رسالتها واستمرار قيمها التنظيمية. أما بعد **التميز** فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (3.98)، وهو ما يشير إلى شعور العاملين بخصوصية المنظمة وتميزها عن المنظمات المنافسة. في حين جاء بعد **الجوهرية** في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (3.73)، إلا أنه تجاوز الوسط الفرضي، مما يدل على وضوح القيم الأساسية التي تستند إليها المنظمة.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير التماسك الاستراتيجي

جدول (6) نتائج التحليل الوصفي لمتغير التماسك الاستراتيجي

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)	معامل الاختلاف (%)
الأولى	الحماس التنظيمي	**3.91**	0.548	78.20	14.01
الثانية	التأسيس التنظيمي	**3.77**	0.614	75.40	16.29
الثالثة	التآزر التنظيمي	**3.61**	0.662	72.20	18.34
	التماسك الاستراتيجي	**3.76**	0.507	75.20	13.48

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من نتائج الجدول (6) أن متغير التماسك الاستراتيجي حقق متوسطاً حسابياً بلغ (3.76)، وهو أعلى من الوسط الفرضي، وبأهمية نسبية بلغت (75.20%)، مما يشير إلى تمتع الشركة بمستوى جيد من التماسك الاستراتيجي. وقد احتل بعد **الحماس التنظيمي** المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، مما يعكس ارتفاع مستوى التزام العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. وجاء بعد **التأسيس التنظيمي** في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (3.77)، بما يشير إلى وجود قواعد وإجراءات تنظيمية واضحة تدعم تنفيذ الاستراتيجيات. أما بعد **التآزر التنظيمي** فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (3.61)، ورغم احتلاله المرتبة الأخيرة فإنه تجاوز الوسط الفرضي، مما يدل على وجود مستوى جيد من التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية مع إمكانية تطويره بصورة أكبر

7. اختبار فرضيات الدراسة

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة والتأكد من تمتع أداة القياس بدرجة مناسبة من الثبات والاتساق الداخلي، تم الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج **SPSS V.26**، إذ تم الاعتماد على **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)** لاختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، في حين استخدم **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)** لقياس أثر الهوية التنظيمية في التماسك الاستراتيجي والتحقق من معنوية هذا التأثير.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (علاقة الارتباط)

تنص الفرضية الرئيسة الأولى على: **"توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الهوية التنظيمية والتماسك الاستراتيجي."** ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

جدول (7) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	التماسك الاستراتيجي
الجوهرية	**0.548** **
الاستمرارية	**0.693** **
التميز	**0.618** **
الهوية التنظيمية ككل	**0.671** **
مستوى الدلالة (Sig.)	**0.000**

(**) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.

تشير نتائج الجدول (7) إلى وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين الهوية التنظيمية وأبعادها من جهة، والتماسك الاستراتيجي من جهة أخرى، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين الهوية التنظيمية ككل والتماسك الاستراتيجي (0.671)، وهي قيمة موجبة مرتفعة نسبياً، عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى الهوية التنظيمية لدى العاملين ارتفع مستوى التماسك الاستراتيجي داخل الشركة. كما تبين أن بعد **الاستمرارية** حقق أعلى معامل ارتباط مع التماسك الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.693)، يليه بعد **التميز** بقيمة (0.618)، ثم بعد **الجوهرية** بقيمة (0.548)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وبناءً على هذه النتائج يتم **قبول الفرضية الرئيسة الأولى**.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (علاقة التأثير)

تنص الفرضية الرئيسة الثانية على: **"يوجد تأثير معنوي موجب للهوية التنظيمية في التماسك الاستراتيجي."** ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول (8) نتائج اختبار تأثير الهوية التنظيمية في التماسك الاستراتيجي

الفرضية	β	R	R^2	F	t	Sig.	القرار
الهوية التنظيمية - التماسك الاستراتيجي	**0.672**	**0.671**	**0.451**	**194.836**	**13.958**	**0.000**	قبول

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.

تشير نتائج الجدول (8) إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للهوية التنظيمية في التماسك الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($\beta = 0.672$)، وهي قيمة موجبة تشير إلى أن زيادة مستوى الهوية التنظيمية تؤدي إلى زيادة مستوى التماسك الاستراتيجي داخل الشركة. كما بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.671$)، وهو ما يعكس وجود علاقة قوية نسبياً بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.451$)، مما يدل على أن الهوية التنظيمية تفسر ما نسبته (45.1%) من التغيرات التي تطرأ على التماسك الاستراتيجي، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتناولها النموذج. أما قيمة اختبار (F) فقد بلغت (194.836) عند مستوى معنوية (0.000)، الأمر الذي يؤكد معنوية نموذج الانحدار ككل. كذلك بلغت قيمة اختبار ($t = 13.958$)، وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يؤكد معنوية معامل الانحدار. وبناءً على النتائج السابقة يتم **قبول الفرضية الرئيسة الثانية** التي تنص على وجود تأثير إيجابي معنوي للهوية التنظيمية في التماسك الاستراتيجي.

8. معادلة الانحدار

استناداً إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، يمكن التعبير عن نموذج الدراسة بالمعادلة الآتية:

$$Y = 1.214 + 0.672X$$

حيث:

- **Y** = التماسك الاستراتيجي.
- **X** = الهوية التنظيمية.
- **1.214** = الثابت (Constant).
- **0.672** = معامل الانحدار.

وتشير هذه المعادلة إلى أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في مستوى الهوية التنظيمية تؤدي إلى زيادة متوقعة مقدارها (0.672) وحدة في مستوى التماسك الاستراتيجي، مع ثبات العوامل الأخرى.

9. اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار تأثير كل بعد من أبعاد الهوية التنظيمية بصورة منفردة في التماسك الاستراتيجي، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لكل بعد على حدة باستخدام برنامج **SPSS V.26**، وذلك لغرض تحديد البعد الأكثر تأثيراً في تعزيز التماسك الاستراتيجي.

جدول (9) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية	المسار	β	R^2	F	t	Sig.	القرار
H2-1	الجوهرية ← التماسك الاستراتيجي	0.548	0.301	101.224	10.061	0.000	قبول
H2-2	الاستمرارية ← التماسك الاستراتيجي	0.693	0.480	218.514	14.782	0.000	قبول
H2-3	التميز ← التماسك الاستراتيجي	0.618	0.382	146.873	12.119	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.

تشير نتائج الجدول (9) إلى تحقق جميع الفرضيات الفرعية، إذ كانت جميع قيم (t) أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، كما أن جميع مستويات الدلالة الإحصائية (Sig.) بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود تأثيرات إيجابية معنوية لجميع أبعاد الهوية التنظيمية في التماسك الاستراتيجي. وقد تبين أن **بعد الاستمرارية** حقق أعلى تأثير في التماسك الاستراتيجي، إذ بلغ معامل الانحدار (β = 0.693)، وفسر ما نسبته (48.0%) من التباين في التماسك الاستراتيجي، مما يعكس أهمية المحافظة على استقرار القيم والرؤية التنظيمية في تعزيز الانسجام والتكامل بين الوحدات التنظيمية. وجاء **بعد التميز** في المرتبة الثانية بمعامل انحدار بلغ (β = 0.618)، مفسراً ما نسبته (38.2%) من التباين، وهو ما يشير إلى أن الخصائص الفريدة والسمعة التنظيمية تسهم بصورة واضحة في رفع مستوى التماسك الاستراتيجي. أما **بعد الجوهرية** فقد جاء في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار بلغ (β = 0.548)، مفسراً ما نسبته (30.1%) من التباين، وهو تأثير معنوي يؤكد أهمية وضوح الرسالة والقيم الأساسية للمنظمة في دعم التماسك الاستراتيجي. وبناءً على النتائج السابقة، يتم **قبول جميع الفرضيات الفرعية**، مع الاستنتاج بأن **الاستمرارية** تمثل البعد الأكثر تأثيراً في تعزيز التماسك الاستراتيجي، تليها **التميز**، ثم **الجوهرية**.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى الهوية التنظيمية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيمياوية جاء بمستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.94)، وهو ما يعكس إدراك العاملين لجوهر المنظمة واستمرارية قيمها وتميزها، بما يسهم في ترسيخ الانتماء المؤسسي وتعزيز الاستقرار التنظيمي .
2. بينت النتائج أن مستوى التماسك الاستراتيجي جاء بمستوى جيد وبمتوسط حسابي بلغ (3.76)، مما يشير إلى وجود درجة مناسبة من الانسجام بين الرؤية والأهداف والسياسات التنظيمية، مع الحاجة إلى تعزيز التكامل بين الوحدات التنظيمية لتحقيق مستويات أعلى من التماسك .
3. أثبتت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الهوية التنظيمية والتماسك الاستراتيجي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.671)، الأمر الذي يؤكد أن تحسن الهوية التنظيمية ينعكس بصورة مباشرة على تعزيز التماسك الاستراتيجي داخل المنظمة .
4. أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير إيجابي ومعنوي للهوية التنظيمية في التماسك الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار(β = 0.672) ، كما فسرت الهوية التنظيمية ما نسبته (45.1%) من التباين في التماسك الاستراتيجي، وهو ما يؤكد أنها تمثل أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في تحقيق الانسجام الاستراتيجي .
5. كشفت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية أن بعد **الاستمرارية** يمثل البعد الأكثر تأثيرًا في التماسك الاستراتيجي، إذ سجل أعلى قيمة لمعامل الانحدار(β = 0.693) ، بما يدل على أن استقرار القيم والتوجهات التنظيمية يسهم بصورة أكبر في تحقيق الاتساق بين الرؤية والأهداف والأنشطة التنظيمية .
6. أوضحت النتائج أن بعد **التميز** احتل المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير، مما يشير إلى أن امتلاك المنظمة لخصائص تنظيمية مميزة يعزز من قدرتها على تحقيق الانسجام بين مكوناتها الاستراتيجية ويدعم تفاعل العاملين مع توجهاتها المستقبلية .
7. بينت النتائج أن بعد **الجوهرية** يمتلك تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا في التماسك الاستراتيجي، مما يؤكد أهمية وضوح الرسالة والقيم الأساسية للمنظمة في توجيه السلوك التنظيمي وتعزيز تكامل الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .
8. تؤكد النتائج أن تعزيز الهوية التنظيمية لا يقتصر على ترسيخ الانتماء المؤسسي فحسب، بل يمثل مدخلًا استراتيجيًا يسهم في تحسين كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات،

وتعزيز الاستقرار التنظيمي، ورفع مستوى الأداء المؤسسي .

ثانياً: التوصيات

1. تعزيز الهوية التنظيمية من خلال مراجعة الرسالة والرؤية والقيم المؤسسية بصورة دورية، والعمل على ترسيخها في جميع المستويات الإدارية بما يضمن وضوحها لدى العاملين وانعكاسها على سلوكهم التنظيمي .
2. التركيز على دعم **بعد الاستمرارية** باعتباره الأكثر تأثيرًا في التماسك الاستراتيجي، وذلك من خلال المحافظة على استقرار السياسات التنظيمية واستدامة القيم المؤسسية وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة .
3. تطوير برامج متخصصة لتعزيز الخصائص المميزة للمنظمة، بما يسهم في بناء صورة تنظيمية قوية تدعم القدرة التنافسية وتعزز ارتباط العاملين بالمنظمة .
4. تضمين مفاهيم الهوية التنظيمية ضمن برامج التدريب والتطوير الإداري، بما يسهم في رفع وعي العاملين بأهمية الهوية التنظيمية ودورها في تحقيق التماسك الاستراتيجي .
5. تطوير نظم الاتصال الداخلي بما يضمن وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية لجميع العاملين، ويعزز تبادل المعلومات والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة .
6. تعزيز المشاركة الفاعلة للعاملين في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، بما يسهم في زيادة شعورهم بالانتماء والمسؤولية المشتركة تجاه تنفيذ التوجهات الاستراتيجية .
7. اعتماد مؤشرات دورية لقياس مستوى الهوية التنظيمية والتماسك الاستراتيجي، والاستفادة من نتائجها في تقييم الأداء المؤسسي واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .
8. دعم القيادات الإدارية ببرامج تطوير قيادي تركز على بناء الثقافة التنظيمية، وترسيخ قيم الهوية التنظيمية، وتعزيز قدرتها على توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
9. تعزيز التعاون والتكامل بين الأقسام والوحدات التنظيمية من خلال تشكيل فرق عمل مشتركة وتطوير آليات التنسيق المؤسسي، بما يسهم في رفع مستوى التماسك الاستراتيجي .
10. توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل متغيرات تنظيمية أخرى مثل القيادة الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والرشاقة التنظيمية، والابتكار المؤسسي، بهدف بناء نماذج تفسيرية أكثر شمولًا للعوامل المؤثرة في التماسك الاستراتيجي

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا احد.

المصادر:

1. اليساري، صلاح مهدي عباس. (2021). السمعة التنظيمية ودورها في الانغماس التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة وارث الأنبياء (ع). مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(1)، 50–67.
2. المالكي، نضال عبد الله ياسين، كشكول، حسين محمد، الحمداني، محمد مجيد جواد. (2024). السلوك الذهبي للقيادة وتأثيره على رضا العملاء في قطاع السياحة: دراسة استطلاعية في فنادق السياحة. مجلة تسنيم الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية والقانونية، المجلد 3العدد1، 122–140.
3. كشكول، حسين محمد، المالكي، نضال ياسين، علي، غازي فيصل، الطائي، علي عزيز. (2025). خبرات التكنولوجيا الرقمية ودورها في تعزيز الرؤية المستقبلية: نحو تكنولوجيا مستقبلية مبتكرة. مجلة ريادة الأعمال للمال والأعمال، المجلد 6(العدد الخاص 2)، 42–53.
4. كشكول، حسين محمد، الحمداني، محمد مجيد، الحبوبي، محمد نبيل، المالكي، نضال عبد الله، علي، غازي فيصل محمد. (2024). دور القيادة الرقمية الرائدة في تعزيز القوى العاملة في مجال العلوم والتكنولوجيا: دراسة تطبيقية في جامعة وارث الأنبياء وجامعة الطف وجامعة الصفوة. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية(JAFS) ، المجلد 19(عدد خاص)، 1222–1235.
5. كشكول، حسين محمد علي. (2024). دور خوارزميات البلوك تشين التسويقية في التفاعل مع عملاء شركات الاتصالات (زين آسيا سيل وكورك). المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد 20(عدد خاص)، 1226–1245.
1. Akbari, M., Kashani, S. H., Nikookar, H., & Ghaemi, J. (2014). Servant leadership and organizational identity: The mediating role of job involvement. International journal of organizational leadership, 3, 41-55.
2. Almasoodi, M. F., Rahman, S., Basendwah, M., & Sleibi, F. F. (2023). Human resource management challenges in the tourism industry in Iraq. International Journal of Business and Technology Management, 5(4), 424-434.
3. Azadehdel, M. R., & Ooshaksaraie, M. (2013). The importance of organizational identity and its role in the performance. Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter), 3(2), 67-74.

performance: What happens when leaders disagree about “who we are?”. Organization Science, 17(6), 741-755.

4. Porter, M. E. (1996). What is Strategy? âHarvard Business Review, 74 (6), 61-78.
5. Galaitsi, S. E., Pinigina, E., Keisler, J. M., Pescaroli, G., Keenan, J. M., & Linkov, I. (2023). Business continuity management, operational resilience, and organizational resilience: Commonalities, distinctions, and synthesis. International Journal of Disaster Risk Science, 14(5), 713-721.
6. Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. Academy of management Review, 25(1), 63-81.
7. Holtström, J., & Anderson, H. (2021). Exploring and extending the synergy concept–a study of three acquisitions. Journal of business & industrial marketing, 36(13), 28-41.
8. Knorr, K., & Hein-Pensel, F. (2024). Since Albert and Whetten: the dissemination of Albert and Whetten’s conceptualization of organizational identity. Management Review Quarterly, 74(2), 597-625.
9. Liang, J. (2025). Promoting a Coherent Organizational Identity: Identity Work in a Temporary Organization. SAGE Open, 15(2), 21582440251335383.
10. Mertens, R. E. U. (2026). The Coherence Problem: How Institutions Learn, Drift, and Realign.
11. Mielcarek, P. (2024). Strategic Coherence and Company Performance: Research Results. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 1003(1), 83-96.
12. Muhaimeed, K. A., MOHAMMED, D., & Jamar, M. A. (2024). Strategic coherence and its role in reducing strategic drift: An analytical study of the opinions of a sample of Tikrit university leaders. INTERNATIONAL JOURNAL, 6(2), 58-67.
13. Smith, S. D., & Thomas, T. F. (2024). The effects of strategic alignment and strategic clarity on multidimensional task performance. Accounting, Organizations and Society, 112, 101524.
14. Voss, Z. G., Cable, D. M., & Voss, G. B. (2006). Organizational identity and firm