

أثر الثقافة التنظيمية على تبني القرار الاستراتيجي الابتكاري في الشركات دراسة حالة شركة اسكو جينا للصناعات الدوائية

* ساره الرضوان ** أ.د. عدنان خضور *** أ.م. زكريا الزلق

مستخلص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (دعم الابتكار، التعلم التنظيمي، التعاون) في تعزيز تبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية، من خلال دراسة حالة شركة "اسكو جينا" للصناعات الدوائية في سورية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V26). أظهرت نتائج اختبار بيرسون وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين كل من الثقافة التنظيمية ككل وبُعد دعم الابتكار مع القرار الاستراتيجي، بينما لم تظهر علاقة دالة لبُعدي التعلم التنظيمي والتعاون. أما نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بعد حذف الثابت، فقد كشفت عن تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية الثلاثة على القرار الاستراتيجي، ما يعكس دور هذه الأبعاد كمكونات تكاملية تؤثر مجتمعة على جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الابتكار، وتطوير نظم التعلم التنظيمي التشاركي، وخلق آليات تعزز التعاون المؤسسي، بما يدعم قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة في بيئة ديناميكية متغيرة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، دعم الابتكار، التعاون، التعلم التنظيمي، القرارات الاستراتيجية الابتكارية، اسكو جينا للصناعات الدوائية.

* طالبة دراسات عليا (ماجستير) - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة حمص - حمص - سورية

** أستاذ دكتور في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة حمص - حمص - سورية

*** أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة حمص - حمص - سورية

The Impact of Organizational Culture on Adopting Innovative Strategic Decisions: A Case Study of Asco Gena Pharmaceutical Company

* Sarah Al-Radwan **Prof. Dr. Adnan Khadour ***Dr. Zakarya Al-Zalk

Abstract:

This study aimed to measure the impact of organizational culture—specifically its dimensions of innovation support, organizational learning, and collaboration—on enhancing the adoption of strategic innovative decisions. The research was conducted as a case study at "Asco Gena" Pharmaceutical Industries in Syria. The study adopted a descriptive-analytical methodology, and data were analyzed using (SPSS V26). The results of the Pearson correlation test revealed a statistically significant relationship between both the overall organizational culture and the innovation support dimension with strategic decision-making. However, no statistically significant relationship was found for the dimensions of organizational learning and collaboration. On the other hand, the results of simple linear regression analysis (after removing the constant) demonstrated a significant influence of all three organizational culture dimensions on strategic decision-making. This highlights the role of these dimensions as integrated components that collectively impact the quality of strategic decision-making. The study recommended strengthening the culture of innovation, developing participatory organizational learning systems, and establishing mechanisms that enhance institutional collaboration, in order to support organizations' ability to make effective strategic decisions in a dynamic and rapidly changing environment.

Keywords: Organizational Culture, Innovation Support, Collaboration, Organizational Learning, Strategic Innovative Decisions, Asco Gena for Pharmaceutical Industries .

*Graduate Student (Master's Degree) – Department of Business Administration – Faculty of Economics – University of Homs – Homs, Syria.

**Professor – Department of Business Administration – Faculty of Economics – University of Homs – Homs, Syria.

***Assistant Professor – Department of Business Administration – Faculty of Economics – University of Homs – Homs, Syria.

1. المقدمة:

تُعتبر القرارات الاستراتيجية حجر الزاوية لبقاء ونمو المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية. ومع التغيرات المتسارعة، أصبح تبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية ضرورة ملحة. فالابتكار هو الدافع الرئيسي للنمو والتطور، ولا يقتصر على المنتجات والخدمات فقط، بل يشمل العمليات والنماذج الاستراتيجية للمنظمة، وكذلك فإن الثقافة التنظيمية هي انعكاس للثقافة العامة، لأن الفرد يأخذ ثقافته من الأسرة، ثم المدرسة والجامعة، ثم يأخذ كل ما تعلمه في الفترة السابقة للعمل، لذلك قبل أن يظهر السلوك الذي تعلمه، ثم يتكيف معه، فيصبح سلوكه التنظيمي جزءاً من سلوكه العام ويتأثر بالثقافة التي تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمات والمجتمع (الشيخ، 1995)، حيث يهدف هذا البحث إلى استكشاف أثر ثقافة المنظمة بمختلف أبعادها على تبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية في شركة اسكو جينا للصناعات الدوائية وذلك كدراسة حالة ضمن هذا القطاع الحيوي، إذ تُعد شركات الأدوية من أكثر القطاعات التي تعتمد على الابتكار في جوهر عملها، بدءاً من البحث والتطوير وصولاً إلى التسويق والتوزيع، مما يجعل القرارات الاستراتيجية الابتكارية فيها ذات أهمية.

2. مشكلة البحث:

على الرغم من إدراك أهمية القرارات الاستراتيجية الابتكارية لضمان استمرارية وتنافسية المنظمات في ظل المتغيرات المتسارعة لبيئة الأعمال، تواجه العديد من شركات الأدوية تحديات في تبنيها. وتُعد الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في ذلك. ومع ذلك، هناك فجوة بحثية حول كيفية تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية (الابتكار، والتعلم التنظيمي، والتعاون) بشكل محدد على قدرة الشركات على تبني استراتيجيات ابتكارية. هذا الغموض حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وقدرتها على توليد وتبني استراتيجيات ابتكارية يمثل فجوة بحثية تتطلب استقصاءً معمقاً. وتكمن المشكلة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر الثقافة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) على تبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية في شركة اسكو جينا؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية:

1. كيف يُسهم بعد دعم الابتكار في تعزيز أو إعاقة تبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية؟
2. كيف يُسهم بعد التعلم التنظيمي في تعزيز أو إعاقة تبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية؟
3. كيف يُسهم بعد التعاون في تعزيز أو إعاقة تبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية؟

3. أهمية البحث:

تنقسم أهمية البحث إلى جانبين نظري وعملي وهما :

أولاً: الأهمية النظرية:

يساهم هذا البحث في إثراء المعرفة العلمية في مجال الثقافة التنظيمية من خلال تسليط الضوء على العلاقة التفاعلية بين أبعادها (دعم الابتكار، التعلم التنظيمي، التعاون) وبين تبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية. ويُقدم إطاراً مفاهيمياً يُمكن استخدامه لتفسير كيف تؤثر الثقافة الداخلية للمنظمة على قدرتها في اتخاذ قرارات استراتيجية غير تقليدية، خاصة في القطاعات التي يُعد فيها الابتكار ضرورة وجودية، مثل الصناعات الدوائية. بذلك، يُعزز البحث الفهم النظري ويُغني الأدبيات المعرفية في هذا المجال الحيوي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية):

يوفر البحث فوائد مباشرة لشركة "اسكو جينا" من خلال تحليل واقع ثقافتها التنظيمية وتحديد مدى جاهزيتها لتبني قرارات استراتيجية مبتكرة. كما يُمكن للشركات المماثلة الاستفادة من النتائج في تطوير بيئة تنظيمية محفزة للابتكار، عبر تفعيل التعلم الداخلي وتعزيز التعاون بين الفرق. وتُساعد التوصيات المقترحة في تصميم سياسات عملية تُسهم في تحسين جودة القرار الاستراتيجي، وزيادة القدرة التنافسية في بيئة عمل ديناميكية تعتمد على التجديد المستمر.

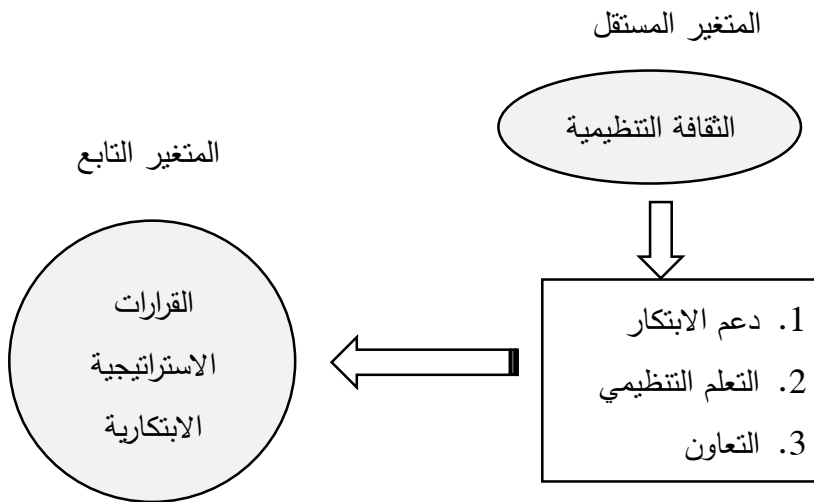
4. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائد في الشركة.
2. تحديد مستوى تبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية في الشركة.
3. الكشف عن أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (دعم الابتكار، التعلم التنظيمي، التعاون) على تبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية في الشركة.
4. تقديم توصيات عملية لشركة اسكو جينا لتعزيز ثقافتها التنظيمية ودعم الابتكار والقرارات الاستراتيجية الابتكاري.

5. متغيرات البحث:

يتناول هذا البحث العلاقة بين دعم الابتكار، التعلم التنظيمي، والتعاون (كمتغيرات مستقلة تعكس الثقافة التنظيمية) وقدرتها على دعم تبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية (كمتغير تابع) لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة. وهي موضحة على الشكل الآتي



من إعداد الباحثة

6. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية في شركة اسكو جينا.
الفرضيات الفرعية الخاصة بأبعاد الثقافة التنظيمية

- 1.1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بُعد دعم الابتكار في الثقافة التنظيمية وتبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية في شركة اسكو جينا.
- 2.1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم التنظيمي في الثقافة التنظيمية وتبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية في شركة اسكو جينا.
- 3.1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعاون في الثقافة التنظيمية وتبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية في شركة اسكو جينا.

7. حدود البحث:

الحدود الزمانية: تم توزيع الاستبيان خلال الفترة من شهر مايو إلى شهر تموز لعام (2025).

الحدود المكانية: وهي شركة اسكو جينا للصناعات الدوائية. الواقعة في منطقة الريحانية في ريف طرطوس.

8. منهج البحث:

لتحقيق أهداف هذا البحث والإجابة على أسئلته، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي. نوع الدراسة: دراسة حالة، حيث سيتم جمع البيانات من عينة من شركة اسكو جينا للصناعات الدوائية.

- أداة جمع البيانات: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي صُممت خصيصاً لغرض تحليل متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وتم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وتم حساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لضمان اتساق الأدوات.
- تحليل البيانات: تحليل البيانات المجمع باستخدام برنامج إحصائي متخصص (SPSS V26).

9. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من 90 عاملاً في شركة اسكو جينا، تم الاعتماد على عينة شبه شاملة، حيث جُمعت 80 رداً من أصل 90 موظفاً مستهدفاً من جميع المستويات الإدارية في الشركة عبر استبيان إلكتروني. تُعزز نسبة الاستجابة المرتفعة (حوالي 88.9%) تمثيلية العينة وتقلل من التحيز، مما يمنح قوة استثنائية لنتائج البحث في هذه دراسة.

10. مصطلحات البحث:

الثقافة التنظيمية: مجموعة من الافتراضات والمفاهيم والأنظمة والقوانين الضمنية، التي تحكم السلوك اليومي للمورد البشري في محيط العمل. (عبدالله، 2005).
التعريف الإجرائي: تُقاس الثقافة التنظيمية من خلال استجابات العاملين على بنود الاستبانة التي تقيم أبعاد محددة مثل: درجة دعم المنظمة للابتكار، مستوى التعلم التنظيمي الفردي والجماعي، وكفاءة آليات التعاون بين الأفراد والأقسام.

القرار الاستراتيجي: وتعرف بأنها وسائل لتحقيق الغايات وهي تتضمن التعريف برسالة ونشاط المنظمة ومنتجاتها والأسواق التي يتم خدمتها، والوظائف التي يتم آداها والسياسات الرئيسية التي تحتاج إليها المنظمة لكي تنفذ هذه القرارات من اجل تحقيق الأهداف طويلة الاجل (كنعان، 2009).

التعريف الإجرائي: يُقاس تبني القرار الاستراتيجي الابتكاري في هذا البحث من خلال استجابات العاملين على بنود الاستبانة التي تعكس مدى تبني المنظمة لأساليب جديدة ومبتكرة في تحديد رؤيتها المستقبلية، صياغة رسالتها، تطوير منتجاتها، استهداف أسواق جديدة، وإعادة هندسة وظائفها الأساسية وسياساتها لتحقيق أهدافها طويلة الأجل بطرق غير تقليدية.

11. الدراسات السابقة:

تُقدم مراجعة الدراسات السابقة إطاراً مرجعياً يُثري فهم مشكلة البحث، وتُسهم في تحديد الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.
الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

1. دراسة خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون: (2019) بعنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية". هدفت إلى الكشف عن أثر عناصر الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة. توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي إيجابي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، وأن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً في صياغة الاستراتيجيات الاستباقية والدفاعية والتحليلية.
 2. دراسة عمير عبد المنعم: (2022) بعنوان "دور ثقافة المنظمة في صياغة استراتيجية المنظمة: دراسة حالة صندوق التأمينات الاجتماعية لغير الأجراء". CASNOS هدفت إلى معرفة دور ثقافة المنظمة في صياغة استراتيجية المنظمة. توصلت إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية في المؤسسة، وأن أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، التوقعات، الأعراف) تساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف.
 3. دراسة: (2022) Chalabi بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار التسويقي: دراسة تحليلية لوجهات نظر موظفي شوكو مانيا (Choco Mania)". هدفت إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها على الابتكار التسويقي. توصلت إلى أن الشركة تشجع الموظفين على تقديم الأفكار والدعم والتمكين لتعزيز الثقافة التنظيمية، وأن البعد الأعلى الذي يؤثر على الابتكار التسويقي هو التسويق من خلال دمج هذه الأنشطة مع الأنظمة التكنولوجية الحديثة.
 4. دراسة أمباركة لنصاري وباديس بوخلوه: (2022) بعنوان "أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست". هدفت إلى التعرف على أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز. توصلت إلى أن مستوى التعلم التنظيمي وثقافة التميز متوسطان، ووجود أثر إيجابي معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز في المؤسسة.
- الدراسات التي تناولت القرار الاستراتيجي:
1. دراسة (2016) Gikang'a Simon Gitiba بعنوان دور أنظمة المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بين مصانع الشاي في كينيا، هدفت الدراسة

إلى دور أنظمة المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بين مصانع الشاي في كينيا، وتوصلت الدراسة إلى أن دور أنظمة المعلومات الإدارية كان ذا دلالة إحصائية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وأن زيادة كفاءة الأعمال من خلال تقليص وقت الوصول إلى السوق وخفض التكاليف والأسعار.

2. **دراسة علي فلاح المناصير (2016):** بعنوان "أثر تطبيق إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية". هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. توصلت إلى أن تطبيق أبعاد المعرفة كان مرتفعاً، وأن مدى اتخاذ القرار الاستراتيجي كان مرتفعاً، ووجود أثر دال إحصائياً لتشخيص وتوليد وتشارك وتطبيق المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

3. **دراسة محمد علي، ومحمد هندي (2022):** بعنوان "واقع استخدام أدوات وأنظمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في عمل سلاسل التوريد في شركات الأدوية". هدفت إلى التعرف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات ودورها في إدارة سلاسل التوريد في شركات الأدوية بالصفة الغربية في فلسطين. توصلت إلى أن شركات الأدوية تستخدم أنظمة تكنولوجيا المعلومات في سلاسل التوريد، وتحقق فوائد تشغيلية مثل تقليل المدة الزمنية لدورة الإنتاج وإدارة المخزون بكفاءة.

4. **دراسة الرميحية والحكيمي (2024):** بعنوان "تكنولوجيا المعلومات وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية". هدفت إلى تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة القرارات الاستراتيجية في البنوك اليمنية. توصلت إلى مستوى عالٍ من ممارسة تكنولوجيا المعلومات وجودة القرارات الاستراتيجية، ووجود أثر دال إحصائياً لتكنولوجيا المعلومات في جودة القرارات الاستراتيجية.

تحديد الفجوة البحثية: تُظهر الدراسات السابقة اهتماماً بالثقافة التنظيمية والقرار الاستراتيجي والابتكار، حيث ربطت بعضها الثقافة بالتوجه الاستراتيجي أو الابتكار التسويقي، وتناولت أخرى دور التعلم التنظيمي أو إدارة المعرفة. ومع ذلك، تبرز فجوة تتمثل في عدم وجود دراسات تجمع بشكل مباشر بين الأبعاد المحددة للثقافة التنظيمية (دعم

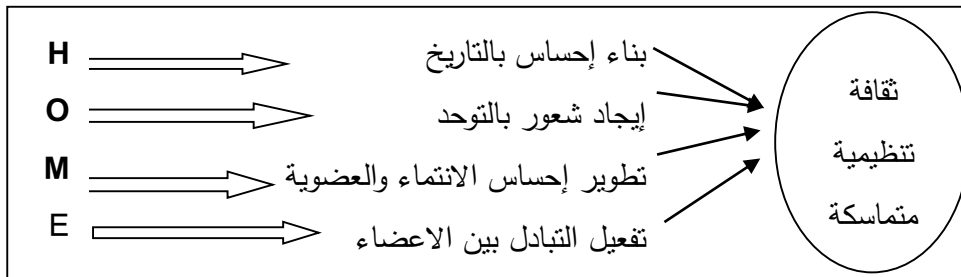
الابتكار، التعلم التنظيمي، التعاون) وتأثيرها على تبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية تحديداً في قطاعات الصناعات الدوائية السورية. تحاول هذه الدراسة سد هذه الفجوة بتقديم تحليل معمق لهذه العلاقة في شركة اسكو جينا.

الإطار النظري

الثقافة التنظيمية:

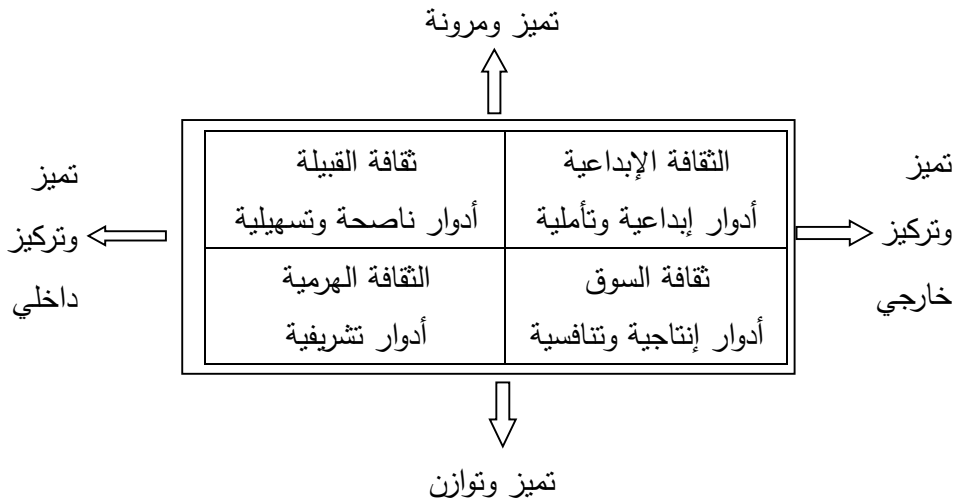
أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية: بدأ مفهوم الثقافة يتخذ تفسيرات اجتماعية مع إدوارد تايلور، ومع خمسينيات القرن الماضي، اعتُبرت المنظمات مجتمعات مصغرة. ازداد الاهتمام بالثقافة التنظيمية بشكل منهجي في السبعينات والثمانينات، مدفوعاً بفهم نجاح المنظمات اليابانية آنذاك (ديب وآخرون، 2022). وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات والمفاهيم والأنظمة والقوانين الضمنية، التي تحكم السلوك اليومي للمورد البشري في محيط العمل. (عبدالله، 2005).

ثانياً: نموذج HOME للثقافة التنظيمية المتماسكة: نموذج HOME للغالبى وإدريس يلخص جوانب الثقافة التنظيمية المتماسكة في أربعة عناصر: بناء إحساس بالتاريخ، إيجاد شعور بالتوحد، تطوير إحساس الانتماء والعضوية، وتفعيل التبادل بين الأعضاء. هذه العناصر تعزز الثقة والتعاون وتبادل المعرفة، مما يدعم الابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة.



الشكل (01) من إعداد الغالبى وإدريس (2007)

ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية: وفقاً لإطار القيم المتنافسة لكاميرون وكوين، تُحدد الثقافة التنظيمية ببُعدي المرونة مقابل السيطرة والتركيز الداخلي مقابل الخارجي. ينتج عن تقاطع هذه الأبعاد أربعة أنماط: العشيرة (التعاون)، الابتكار (التجريب)، السوق (النتائج)، والهرمية (الاستقرار والتحكم). وهو ما يوضحها الشكل الآتي:



الشكل (02) من إعداد (Cameron & Quinn, 2000)

وضمن علاقة الثقافة التنظيمية بالقرارات الاستراتيجية الابتكارية، تبرز عدة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية التي تُسهم بشكل مباشر في تشكيل بيئة العمل ومدى قابليتها للابتكار وتبني التغيير. هذه الأبعاد هي: دعم الابتكار، التعاون، والتعلم التنظيمي.

الابتكار: هو عملية تحويل الفكرة إلى منتج جديد أو عملية أو خدمة جديدة. وعرف الابتكار أيضاً بأنه قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة) لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد بما يحقق نفعاً للمجتمع. (خيري، 2012)، كما عرف بأنه تنفيذ لمنتج (سلعة أو خدمة) أو عملية جديدة أو محسنة بشكل كبير، أو طريقة جديدة للتسويق أو الأسلوب التنظيمي في الممارسات التجارية، تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية. (إبراهيم، 2018).

التعاون: بعد التوجه بالفريق: يتضمن بعد التوجه بالفريق العمل بروح الفريق الواحد من خلال التركيز على الهدف، وزيادة درجة إحساس العاملين بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم الجماعي، وخلق بيئة عالية للتحفيز، واستجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية، من أجل تحسين الإنتاجية وزيادة قدرة المنظمات على التغلب على المشاكل في بيئات العمل المتغيرة وغير المستقرة وهو ما يمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية. (عودة، 2016)

التعلم التنظيمي: ظهر أول استخدام لمصطلح للتعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل Argyris Schon في كتابهما المعنون بـ "التعلم التنظيمي learning organizational" (Barko, 2017) كما عرفته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) كيفية استعمال منظمة لقدراتها الجماعية وتوجيهها وفق المتطلبات، وتشمل على التعلم الفردي كمستخدمين بالتفاعل مع البيئة الخارجية، أو التجربة لخلق معلومة أو معرفة، دمج المعلومة أو المعرفة ربط وجمع وترجمة جميع المعلومات المتاحة واستخدامها (Bey, 2015).

القرار الاستراتيجي:

رابعاً: مفهوم القرار الاستراتيجي: حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم (السعيد، 2012). وتعرف بأنها قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص، والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية، لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة، لذلك فإن لها تأثير شامل وطويل المدى (مساعدة، 2013).

خامساً: أهمية القرار الاستراتيجي: تسعى جميع المنظمات لتصبح أكثر قدرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، وتوفير أفضل الوسائل الممكنة اللازمة لنجاحها، وترتبط فاعلية المنظمة بقدرة إدارتها العليا على تطوير قرارات استراتيجية وفق مناهج وآليات صحيحة وذات كفاءة يكون لها تأثير طويل الأمد على تقديم الدعم لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها وتحقيق التميز التنافسي. (البهلول، 2023). وتكمن أهمية القرارات الاستراتيجية بأنه جوهر العملية الإدارية وأساس استمرارية المؤسسة، حيث يحدد رؤيتها المستقبلية ويمكّنها من مواصلة أنشطتها بكفاءة. إذ تؤثر هذه القرارات بفعالية في المؤسسات الاقتصادية والسياسية، وترتبط باكتشاف أو تعجيل الأهداف، ويكون تأثيرها شاملاً على الوحدة التنظيمية. (موسى، 2015).

سادساً: خصائص القرار الاستراتيجي: يتميز القرار الاستراتيجي عن غيره بعدة خصائص منها: البعد الزمني الطويل، الشمولية والشمول، عدم التأكد والغموض، الارتباط بالرؤية والرسالة، القابلية للتعديل، ولهذه الخصائص يتطلب القرار الاستراتيجي دراسة دقيقة ومواكبة مستمرة أثناء عملية اتخاذه وتنفيذه. إذ تتميز القرارات الاستراتيجية بكونها تُتخذ من قبل الإدارة العليا، وتمثل توجهاً مستقبلياً يتطلب تنبؤاً وتحليلاً بيئياً (SWOT) ويمكن أن تصبح معقدة بسبب نقص المعلومات، وتساهم مباشرة في رسم الاتجاه الشمولي للمؤسسة، وتظهر آثارها على المدى البعيد. غالباً ما ترتبط هذه القرارات بمشكلات جديدة أو نادرة الظهور، وتعتمد على اجتهاد ومهارات متخذ القرار الفكرية والإبداعية، كما أنها تُعنى بالمؤسسة ككل وتتظم علاقتها ببيئتها الخارجية. (السعد، 2018).

سابعاً: أثر الثقافة التنظيمية على تبني القرار الاستراتيجي الابتكاري في الشركات
(دراسة حالة شركة اسكو جينا للصناعات الدوائية):

يُقدم هذا القسم عرضاً وتحليلاً للنتائج الإحصائية المستخلصة من بيانات الدراسة.

- 1. لمحة عن شركة اسكو جينا للصناعات الدوائية:** تُعد شركة اسكو جينا للصناعات الدوائية إحدى الشركات الرائدة في قطاع الأدوية السوري، وقد تأسست في عام 2019. تقع الشركة في منطقة الريحانية بريف طرطوس، وتعمل على إنتاج وتطوير مجموعة واسعة من المستحضرات الصيدلانية. منذ تأسيسها، تسعى اسكو جينا إلى المساهمة في تلبية احتياجات السوق المحلي من الأدوية عالية الجودة، مع الالتزام بالمعايير الصناعية والصحية. تُركز الشركة على الابتكار والتطوير المستمر لمنتجاتها وعملياتها.
- 2. مجتمع وعينة البحث الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية في الشركة. ونظراً لطبيعة البحث وخصائص المجتمع المستهدف، تم الاعتماد على عينة شبة شاملة من العاملين في الشركة. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان إلكتروني، حيث بلغ عدد الردود المستلمة 80 رداً من أصل 90 موظفاً مستهدفاً.
- 3. أساليب جمع البيانات:** المصادر الأولية: اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة رئيسية الذي صمم خصيصاً لغرض تحليل متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

المصادر الثانوية: اعتمدت الباحثة في المصادر الثانوية إلى البيانات والمعلومات التي تم جمعها مسبقاً لأغراض أخرى، ويتم الاستفادة منها في البحث الحالي كالكتب والمراجع العلمية، الدوريات والمجلات العلمية المحكمة، الرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه).

4. اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة في البحث:

معامل ألفا كرونباخ هو مقياس للاتساق الداخلي، ويُستخدم لتقييم مدى ترابط وتجانس العبارات ضمن مقياس معين أي إلى أي مدى تقيس هذه العبارات نفس المفهوم الأساسي. تتراوح قيمة ألفا عادةً بين 0 و 1 وكلما اقتربت القيمة من 1 دل على وجود ثبوت عالي.

الجدول (1): قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة

اسم المتغير	قيمة ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة كمتغير مستقل	
بعد دعم الابتكار	0.795
بعد التعلم التنظيمي	0.812
بعد التعاون	0.770
تبني القرار الاستراتيجي كمتغير تابع	0.755

من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

يظهر الجدول (1) أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية ومقياس تبني القرار الاستراتيجي الابتكاري تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية. هذا يؤكد أن أداة الدراسة المستخدمة في هذا البحث صالحة وموثوقة لجمع البيانات، ويمكن الاعتماد على نتائجها في التحليلات الإحصائية اللاحقة واختبار الفرضيات.

جدول (2) معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة

المحاور	عدد العبارات	قيمة معامل الارتباط
دعم الابتكار	4	0.853
التعلم التنظيمي	5	0.844
التعاون	3	0.850

0.755	10	القرار الاستراتيجي
-------	----	--------------------

من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

يظهر الجدول (2) أن جميع محاور الدراسة (دعم الابتكار، التعلم التنظيمي، التعاون، والقرار الاستراتيجي) تتمتع بدرجة عالية جداً من الاتساق الداخلي والموثوقية. هذا يؤكد أن أداة الدراسة المستخدمة في هذا البحث صالحة وموثوقة لجمع البيانات، ويمكن الاعتماد على نتائجها في التحليلات الإحصائية اللاحقة واختبار الفرضيات.

الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة:

يعرض هذا الجزء الإحصاءات الوصفية لمحور الثقافة التنظيمية بأبعادها، والقرار الاستراتيجي، بهدف قياس مستوى توفرها في بيئة شركات الأدوية. وتم ذلك من خلال تحليل متوسطات وآراء المشاركين.

جدول (3) يبين نتائج وتحليل الإجابات على محاور الدراسة

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة النسبية	T	مستوى الدلالة	معنوية الدلالة
دعم الابتكار	4.1938	0.54826	0.84	19.475	0.000	دال إحصائياً
التعلم التنظيمي	4.2450	0.51605	0.85	21.579	0.000	دال إحصائياً
التعاون	4.2125	0.57183	0.84	18.965	0.000	دال إحصائياً
القرار الاستراتيجي	4.2088	0.37186	0.84	29.074	0.000	دال إحصائياً

من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

تشير نتائج الجدول (3) إلى أن جميع المحاور قد سجلت متوسطات حسابية تتجاوز 4.19، وهي تقع ضمن فئة "موافق جداً" وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس اتفاقاً مرتفعاً من قبل المبحوثين على الأبعاد المدروسة. وقد جاءت القيم النسبية أيضاً مرتفعة (84%-85%)، مما يعزز هذا الاتجاه. كما أظهرت قيم اختبار (T) دلالة إحصائية عند مستوى (Sig = 0.000) لكل محور، بما يدل على وجود فروق معنوية إيجابية عن القيمة المحايدة.

وسجل محور التعلم التنظيمي أعلى متوسط (4.245)، يليه التعاون (4.212) ثم الابتكار (4.193)، أما القرار الاستراتيجي فجاء بمتوسط (4.208) وهو ما يعكس قناعة قوية بأهمية عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المؤسسة.

الجدول (4) قيمة معامل الارتباط (بيرسون) بين أبعاد الثقافة التنظيمية والقرار الاستراتيجي

		القرار	الثقافة التنظيمية	ابتكار	التعلم	التعاون
القرار الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	0.302*	0.370*	0.122	0.168
	Sig. (2-tailed)		0.006	0.001	0.281	0.137
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation		1	0.688*	0.792*	0.721*
	Sig. (2-tailed)				0.000	0.000
ابتكار	Pearson Correlation			1	0.367*	0.153
	Sig. (2-tailed)				0.001	0.175
التعلم	Pearson Correlation				1	0.405*
	Sig. (2-tailed)					0.000
التعاون	Pearson Correlation					1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

تشير نتائج الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ككل والقرار الاستراتيجي ($r = 0.302$, $Sig = 0.006$) ، ما يدل على تأثير إيجابي معتدل. كما يظهر أن بُعد الابتكار هو الوحيد من الأبعاد الفرعية الذي يرتبط بشكل دال إحصائياً بالقرار الاستراتيجي ($r = 0.370$, $Sig = 0.001$) في المقابل، لم يظهر لبُعدي التعلم التنظيمي والتعاون علاقات معنوية مع القرار الاستراتيجي، ما يعكس الحاجة لتفعيل هذه الجوانب ضمن بيئة العمل. وتُظهر العلاقات القوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية نفسها أي وجود انسجام بنيوي داخلي يعزز من تكاملها في التأثير.

نتائج اختبار الفرضيات:

بناءً على نتائج تحليل الارتباط (بيرسون) الموضحة في الجدول (04)، والتي أظهرت وجود علاقة معنوية فقط بين بُعد "دعم الابتكار" والقرار الاستراتيجي، بينما لم تظهر علاقات دالة مع بُعدي "التعلم التنظيمي" و"التعاون"، كان من المنطقي في اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حذف الثابت من النموذج. ويُبرّر ذلك بأن وجود الثابت يفترض إمكانية وجود تأثير على القرار الاستراتيجي حتى في غياب قيم المتغيرات المستقلة، وهو ما يتناقض مع منطق الدراسة النظري الذي ينص على أن أبعاد الثقافة التنظيمية هي المحرك الأساسي لأي أثر على القرار الاستراتيجي. لذا فإن حذف الثابت يعكس التزاماً بالنموذج المفاهيمي، ويمنح نتائج الانحدار دقة وواقعية أعلى تتماشى مع طبيعة العلاقات المفترضة بين المتغيرات.

الفرضية الأولى: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بُعد دعم الابتكار في الثقافة التنظيمية وتبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية في شركة اسكو جينا.

الجدول (5) Model Summary معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين دعم الابتكار

وتبني القرار الاستراتيجي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.992	0.984	0.984	0.536

من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

يُظهر الجدول (5) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.992، مما يشير إلى علاقة قوية جداً بين دعم الابتكار وتبني القرار الاستراتيجي. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) 0.984 ، مما يعني أن 98.4% من التباين في تبني القرار الاستراتيجي يمكن تفسيره بواسطة دعم الابتكار. هذه النتائج تؤكد أن النموذج يتمتع بقدرة تفسيرية عالية جداً وموثوقية ممتازة

..

جدول (6) ANOVA معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين دعم الابتكار وتبني قرار

استراتيجي ابتكاري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1408.060	1	1408.060	4902.493	0.000
Residual	22.690	79	0.287		
Total	1430.750	80			

من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

يُظهر الجدول (6) معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يدرس العلاقة بين دعم الابتكار وتبني القرار الاستراتيجي الابتكاري. بلغت قيمة F المحسوبة 4902.493، وهي قيمة عالية جداً. الأهم من ذلك، أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) هي 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعنوي 0.05. هذا يشير بوضوح إلى أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية عالية جداً، مما يؤكد أن دعم الابتكار يؤثر بشكل معنوي في تبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية.

جدول (7) Coefficients معنوية معاملات الانحدار بين الابتكار وتبني قرار استراتيجي

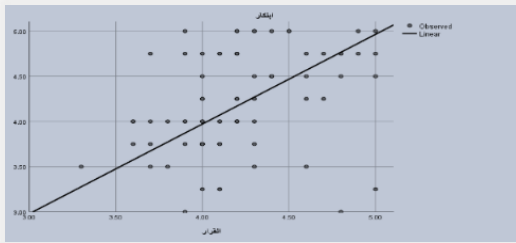
ابتكاري

	B	Std.Error	Beta	T	Sig.

0.000	70.018	0.992	0.014	0.993	القرار الاستراتيجي
-------	--------	-------	-------	-------	--------------------

من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

يُقدم الجدول (7) نتائج معاملات الانحدار للعلاقة بين دعم الابتكار وتبني القرار الاستراتيجي الابتكاري. بلغت قيمة معامل بيتا المعياري (Beta) 0.992، مما يؤكد التأثير الإيجابي والقوي جداً لدعم الابتكار. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) هي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية جداً. هذا يعني أن دعم الابتكار يُعد مؤثراً حاسماً ومعنوياً في تبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية.



الفرضية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم التنظيمي في الثقافة التنظيمية وتبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية في شركة اسكو جينا.

الجدول (8) Model Summary معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين التعلم التنظيمي وتبني القرار الاستراتيجي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.990	0.981	0.980	0.599

من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

يُظهر الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت **0.990**، مما يشير إلى علاقة قوية جداً بين التعلم التنظيمي وتبني القرار الاستراتيجي. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) **0.981**، مما يعني أن 98.1% من التباين في تبني القرار الاستراتيجي

يمكن تفسيره بواسطة التعلم التنظيمي. هذه النتائج تؤكد أن النموذج يتمتع بقدرة تفسيرية عالية جداً وموثوقية ممتازة.

جدول (9) ANOVA معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين التعلم التنظيمي وتبني قرار استراتيجي ابتكاري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1434.277	1	1434.277	3994.899	0.000
Residual	28.363	79	0.359		
Total	1462.640	80			

من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

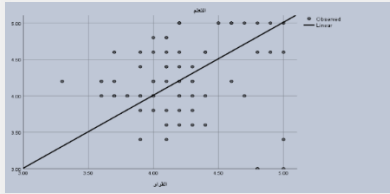
يُظهر الجدول (9) معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يدرس العلاقة بين التعلم التنظيمي وتبني القرار الاستراتيجي الابتكاري. بلغت قيمة F المحسوبة 3994.899، وهي قيمة عالية جداً. الأهم من ذلك، أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) هي 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعنوي 0.05. هذا يشير بوضوح إلى أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية عالية جداً، مما يؤكد أن التعلم التنظيمي يؤثر بشكل معنوي في تبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية.

جدول (10) Coefficients معنوية معاملات الانحدار بين التعلم التنظيمي وتبني قرار استراتيجي ابتكاري

	B	Std.Error	Beta	T	Sig.
القرار الاستراتيجي	1.002	0.016	0.990	63.205	0.000

من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

يُقدم الجدول (10) نتائج معاملات الانحدار للعلاقة بين التعلم التنظيمي وتبني القرار الاستراتيجي الابتكاري. بلغت قيمة معامل بيتا المعياري (Beta) 0.990، مما يؤكد التأثير الإيجابي والقوي جداً للتعلم التنظيمي. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) هي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية جداً. هذا يعني أن التعلم التنظيمي يُعد مؤثراً حاسماً ومعنوياً في تبني القرارات الاستراتيجية الابتكاري.



الفرضية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعاون في الثقافة التنظيمية وتبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية في شركة اسكو جينا.

الجدول (11) Model Summary معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين التعاون وتبني القرار الاستراتيجي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.989	0.978	0.978	0.627

من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

يُظهر الجدول (11) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.989، مما يشير إلى علاقة قوية جداً بين التعاون وتبني القرار الاستراتيجي. كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.978، مما يعني أن 97.8% من التباين في تبني القرار الاستراتيجي يمكن تفسيره بواسطة التعاون. هذه النتائج تؤكد أن النموذج يتمتع بقدرة تفسيرية عالية جداً وموثوقية ممتازة.

جدول (12) ANOVA معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين التعاون وتبني قرار استراتيجي ابتكاري

أثر الثقافة التنظيمية على تبني القرار الاستراتيجي الابتكاري في الشركات
دراسة حالة شركة اسكو جينا للصناعات الدوائية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1414.356	1	1414.356	3594.088	0.000
Residual	31.088	79	0.394		
Total	1445.444	80			

من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

يُظهر الجدول (12) معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يدرس العلاقة بين التعاون وتبني القرار الاستراتيجي الابتكاري. بلغت قيمة F المحسوبة 3594.088، وهي قيمة عالية جداً. الأهم من ذلك، أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) هي 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعنوي 0.05. هذا يشير بوضوح إلى أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية عالية جداً، مما يؤكد أن التعاون يؤثر بشكل معنوي في تبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية.

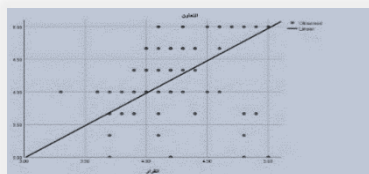
جدول (13) Coefficients معنوية معاملات الانحدار بين التعاون وتبني قرار

استراتيجي ابتكاري

	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
القرار الاستراتيجي	0.995	0.017	0.989	59.951	0.000

من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

يُظهر الجدول (13) نتائج معاملات الانحدار بين التعاون وتبني القرار الاستراتيجي الابتكاري. بلغت قيمة معامل بيتا المعياري $\beta = 0.989$ ، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي وقوي جداً للتعاون على تبني القرارات الابتكارية. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) هي 0.000، وهي أقل بكثير من 0.05، مما يؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية جداً. هذا يعني أن التعاون يُعد عاملاً حاسماً ومعنوياً في تعزيز تبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية.



ملاحظة*:

النتائج:

1. ظهرت نتائج اختبار بيرسون وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية ككل وتبني القرارات الاستراتيجية الابتكارية، كما وُجد ارتباط دال بين بُعد دعم الابتكار والقرار الاستراتيجي، في حين لم تكن العلاقة دالة إحصائياً لكل من بُعد التعلم التنظيمي والتعاون.
2. في المقابل، أظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط بعد حذف الثابت (Constant) من النموذج، وجود تأثير معنوي دال إحصائياً لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية (دعم الابتكار، التعلم التنظيمي، التعاون) على القرار الاستراتيجي، وهو ما يشير إلى أن غياب أحد الأبعاد لا يُمكن من التنبؤ بجودة القرار الاستراتيجي.
3. أظهرت المتوسطات الحسابية المرتفعة لجميع المحاور أن العاملين لديهم إدراك إيجابي مرتفع تجاه الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة، ويؤمنون بأثرها في دعم مرونة وجود القرار، مما يشير إلى قابلية بيئة العمل للتطوير الثقافي والاستراتيجي في صناعة الأدوية.

التوصيات:

1. ضرورة ربط الثقافة التنظيمية بالاستراتيجية المؤسسية للشركة بشكل تكاملي، وذلك من خلال إدماج القيم التنظيمية في سياسات اتخاذ القرار، وتعزيز دور القيادات الإدارية في ترسيخ ثقافة داعمة للابتكار والتعلم، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.
2. الاستثمار في تفعيل التعلم التنظيمي والتعاون الداخلي داخل الشركة، عبر تطوير برامج تدريبية وتشاركية تستهدف جميع المستويات الوظيفية، لضمان مساهمة مختلف أبعاد الثقافة

* يلاحظ تفاوت في قيم معامل الارتباط بين تحليل بيرسون واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار ، ويُعزى ذلك إلى اختلاف طبيعة كل منهما. فبيرسون يقيس العلاقة العامة بين المتغيرات دون التحكم في عوامل أخرى، بينما الانحدار يختبر التأثير التفسيري لكل بُعد ضمن نموذج مخصص، مما يؤدي إلى ظهور قيم أعلى وأكثر دقة. هذا التفاوت لا يُعد تناقضاً، بل يعكس تطور في مستوى التحليل من الترابط العام إلى التفسير السببي، بما يتماشى مع أهداف الدراسة ونموذجها المفاهيمي.

التنظيمية في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار في الدراسة.

3. الاستفادة من الإدراك الإيجابي العالي لدى الموظفين تجاه أبعاد الثقافة التنظيمية، عبر تعزيز الانخراط في تطوير السياسات، وتشجيع فرق العمل على ابتكار حلول استراتيجية تلائم طبيعة التحديات المتغيرة في قطاع الأدوية.

المراجع العربية:

1. ديب، كندة علي، فياض، لينا، وعجين، عفراء عدنان. (2022). *علاقة الثقافة التنظيمية مع الهيكل التنظيمي في جامعة تشرين*. مجلة جامعة حمص، 44(25)،
2. البهلول، ذوالفقار. (2023). *دور القرار الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين*. مجلة جامعة حمص - سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية، 45(33).
3. كنعان، نواف. (2009). *اتخاذ القرارات الإدارية* (ط. 1). دار الثقافة للنشر والتوزيع.
4. عبد الله أحمد، وآخرون. (2005). *أساسيات الإدارة الحديثة*. خورزم للنشر والتوزيع.
5. المناصير، علي فلاح. (2016). *أثر تطبيق إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية*. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، (2) 3.
6. هندي، م. ع. م. (2022). *واقع استخدام أدوات وأنظمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في عمل سلاسل التوريد في شركات الأدوية: دراسة على قطاع صناعة الأدوية في الضفة الغربية* {رسالة ماجستير، جامعة القدس}
7. لنصاري، أ.، بوخلوه، ب. (2022). *أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست*. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 6(1)، 186-204
8. الفريجات، خضر كاظم محمود. (2009). *السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة*. إثراء للنشر والتوزيع.
9. العوفي، محمد بن غالب. (2005). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي* {رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية}

10. الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي. (2007). الإدارة الاستراتيجية: منظور كامل. دار وائل للنشر.
11. السعيد، مبروك إبراهيم. (2012). المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي . المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
12. مساعدة، ماجد عبد المهدي. (2013). الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع.
13. موسى، وسام نوة. (2015). إدارة المعرفة ودورها في تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي { رسالة ماجستير. جامعة أم البواقي }
14. السعد، يحيى مجيد. (2018). أثر إدارة الحوكمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني { رسالة ماجستير جامعة الإسرائ }
15. الشيخ، سوسن. (1995). أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي. المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر للبنات.
16. عبد المنعم، عمير (2022) ثقافة المنظمة في صياغة استراتيجية المنظمة: حالة صندوق التأمينات الاجتماعية لغير الأجراء CASNOS، { رسالة ماجستير ، جامعة غرداية }.
17. عبد الرزاق، خ. م. ع. أ.، عباس، س. أ.، وأحمد، ح. ع. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، (1) 39، 65-92.
18. الرميحه، عبد السلام عبد الرقيب عبد العزيز، وائل سلطان عبد الله. (2024). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، (1) 1.
19. خيرى، زهيرة. (2012). الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية { رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة }
20. ابراهيم، إياد علي. (2018). دور عملية التقييم المؤسسي في نشر الثقافة التنظيمية في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم { رسالة ماجستير }

21. بن عودة، مصطفى. (2016). تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطننة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر { أطروحة دكتوراه ، جامعة يحي فارس بالمدينة}.

المراجع الأجنبية:

22. Al-Chalabi, A. S., Abdulkhaliq, R., & Almousavi, I. S. H. (2022). *The impact of organizational culture on marketing innovation: An analytical study of Choco Mania employees' perspectives*. Res Militaris, **12**(3), 2568–2587.
23. Cameron, K., & Quinn, R. E. (2000). *Diagnosing and changing organizational culture*.
24. Gikang'a, S.G., 2016. *Role of management information systems on strategic decision making among tea factories in Kenya*. Master's thesis, Jomo Kenyatta University
25. Barko, N. (2017). *The role and status of e-training in the organizational learning path, a case study of Algeria Telecom* [Unpublished thesis, Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences, University of.
26. Bey, M. (2015). *The role of organizational learning in supporting and enhancing project management, a case study of Algeria Telecom* [PhD thesis, Management Economics and Commercial Sciences, Biskra Universit

المحور الأول : الثقافة التنظيمية

1.1 دعم الابتكار

1. تُشجع الشركة الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة
2. تحثفي الشركة بالنجاحات الابتكارية وتكافئها.
3. لا تعاقب الشركة الموظفين على الأخطاء الناتجة عن تجربة أفكار جديدة
4. يوجد في الشركة قنوات واضحة لتقديم ومناقشة الأفكار الابتكارية.

2.1 التعلم التنظيمي

1. تشجع الشركة الموظفين على اكتساب مهارات ومعارف جديدة باستمرار.
2. توفر الشركة فرصاً للتدريب والتطوير المهني
3. يتم تحليل التجارب الناجحة والفاشلة في الشركة للتعلم منها.
4. يوجد في الشركة آليات لتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين والأقسام.
5. تعتبر الشركة الأخطاء فرصاً لتحسين العمليات والتعلم منها.

3.1 التعاون

1. يوجد قنوات اتصال مفتوحة وفعالة بين جميع مستويات الشركة.
2. يتم تقدير المساهمات الفردية والجماعية في العمليات التعاونية.
3. تُشجع الشركة على بناء علاقات عمل قوية وإيجابية بين الموظفين

المحور الثاني: تبني القرار الاستراتيجي الابتكاري

1. تتبنى الشركة استراتيجيات جديدة ومبتكرة لتحديد رؤيتها المستقبلية.
2. تُظهر الشركة استعداداً لتغيير نماذج أعمالها التقليدية استجابةً لفرص أو تهديدات جديدة.
3. تُقدم الشركة منتجات أو خدمات صيدلانية مبتكرة بشكل دوري لسوق الدواء السوري.
4. تتخذ الشركة قرارات استراتيجية تُمكنها من استهداف أسواق جديدة أو شرائح عملاء غير تقليدية.
5. تُعيد الشركة هندسة وظائفها الأساسية وسياساتها بشكل مبتكر لتحقيق أهدافها طويلة الأجل.
6. تُولي الشركة اهتماماً كبيراً لدمج التكنولوجيا المتقدمة في صياغة وتنفيذ قراراتها الاستراتيجية.
7. تتخذ الشركة قرارات استراتيجية تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الابتكار.
8. تُظهر القيادة في الشركة مرونة عالية في تعديل الخطط الاستراتيجية عند ظهور معلومات أو ظروف جديدة.
9. تُشجع الشركة على مشاركة الموظفين من مختلف المستويات في عملية صياغة القرارات الاستراتيجية الابتكارية.

10. تُطبق الشركة آليات لتقييم وقياس مدى ابتكارية القرارات الاستراتيجية المتخذة.