

# إدراك التأثير المشترك للتراجع والروتين التنظيمي في خفض الإبداع التنظيمي: قدرات التعلم التنظيمي متغيراً تفاعلياً

## ( دراسة تطبيقية في عدد من مستشفيات البصرة الحكومية )

د. هادي عبد الوهاب الأبرو

أستاذ مشارك، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد،

قسم إدارة الأعمال

hadi\_967@yahoo.com

نادية عطية عطشان

باحثة، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد،

قسم إدارة الأعمال

nadiaatea536@yahoo.com

( قدم للنشر في ٢٣ / ١٠ / ٢٠١٧، وقبل للنشر ١٤ / ٩ / ٢٠١٨ )

الكلمات الدالة : التراجع التنظيمي، الروتين التنظيمي، الجمود التنظيمي، قدرات التعلم التنظيمي، الإبداع التنظيمي. ملخص البحث. تهدف هذه الدراسة إلى إدراك التأثير المباشر للتراجع التنظيمي والروتين التنظيمي في الإبداع التنظيمي، كذلك التأثير غير المباشر من خلال الجمود التنظيمي بالإضافة إلى تحديد دور التأثير التفاعلي لقدرات التعلم التنظيمي. تم بناء المخطط الفرضي وفقاً لهذه المتغيرات الخمسة والتي تم تطوير الفرضيات الرئيسة على أساسها، وطبقت الدراسة في القطاع الصحي الحكومي في العراق، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على ثمان مستشفيات حكومية بعينة عشوائية بلغت (٢٠١) مديراً. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج (SPSS و AMOS) وأظهرت النتائج بأن هناك دور وساطة كلي للجمود التنظيمي للتأثير السلبي لكل من التراجع التنظيمي والروتين التنظيمي في الإبداع التنظيمي، كما توصلت الدراسة لوجود تأثير تفاعلي لمتغير قدرات التعلم التنظيمي من خلال خفض الآثار السلبية لكل من التراجع والروتين والجمود على الإبداع التنظيمي، وبناء على ما تم التوصل إليه قد وضع الباحثان التوصيات المناسبة.

### ١- المقدمة

والتي يمكن استخدامها لتعزيز السلوك الإبداعي ومن ثم تعزيز الأداء التشغيلي (Chien et al., 2012:185)، إلا أن هنالك عوائق وحواجز كبيرة تحول دون إجراء هذا التغيير داخل المنظمات وبالتالي منعها من الوصول إلى الحالة الإبداعية (Collinson and Wilson, 2006: 1359)، وتتمثل هذه المعوقات بثلاثة جوانب: الأول منها يعبر عنه بالتراجع التنظيمي الذي يمثل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة تصل إليها عندما تفشل في التوقع أو الاعتراف أو التجنب أو عدم التكيف مع البيئة الخارجية التي تهدد بقاءها على

إن حاجة المنظمات إلى التغيير والتكيف نتيجة للتغيرات والاضطراب المتزايد في البيئات التنظيمية، وتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي، وانتشار إستراتيجيات التغيير السلوكي وتقنيات التغيير تشير كلها إلى أنه يجب على المنظمات أن تعتمد موقفاً إبداعياً لمواجهة المنافسة المتزايدة (Nazari and Shahdadnejad, 2011: 256). فمن المعروف أن الإبداع هو مسألة حاسمة للتعامل مع المنافسة، وبالتالي فإن المنظمات لديها الكثير من الموارد غير مستثمرة

نفسها في مفترق طريق حاسم (Alder and Chaston, 2003:31-32). ولقد تطور هذا المفهوم على يد (Whetten) بعد مقالة الشهير (Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science) الذي أشار إلى ضرورة وأهمية دراسة التراجع (Whetten, 1980: 18). وقد اتفق العديد من الباحثين امثال (Frenkel and shaw, 1983; Serra, 2000; Maheshwari, 2013; el al., 2013) على أن نموذج (Whetten) هو من أكثر النماذج تعبيراً عن التراجع التنظيمي حيث عبر هذا النموذج عن التراجع بحالة عدم الركود، أو حالة التقشف، فضلاً عن التراجع الناجم عن سوء الإدارة، أو ظروف السوق السيئة التي تحدث بسبب الندرة، وبذلك يعرف التراجع على أنه حالة تنظيمية ناتجة عن ضعف القدرة على التكيف، أو الموارد المستنفذة، أو انخفاض الشرعية، أو الضعف الشديد وركود الموارد (Carmali and Shaffer, 2009: 364). وبالتالي فهو يترجم إلى ردود فعل سلبية من قبل الأفراد العاملين وانعكاسها على العلاقة مع أصحاب المصلحة الخارجيين والتي تؤدي إلى تحول المنظمة وانخفاض كفاءتها الذاتية (Maheshwari, 2000:43).

لقد أصبحت دراسة التراجع التنظيمي تجذب اهتمام العلماء والذي بدأ واضحاً في الآونة الأخيرة لكونه يركز على واحدة من أكثر المراحل تحدياً وإثارة تواجها المنظمات (Lamberg and Pajunen, 2005:948). إذ تعمل هذه المرحلة على زيادة الانخفاض في قاعده الموارد مما يسبب تهديداً كبيراً لبقاء المنظمة، وهذا التهديد يتمثل في الخسائر المالية، كانخفاض الطلب على المنتجات (Cameron et al., 1987:225). وكذلك للتراجع التنظيمي دوراً كبيراً لارتباطه بالتدهور البيئي الذي يتمثل بالتآكل، والانحلال، والانهيار في المكانة التنظيمية (Zammuto and Cameron, 1985: 223)، كما يؤثر ذلك في تخفيض نفقات المنظمة مما يتسبب في تفاقم وضع تراجعها (Boulding, 1975:8).

#### أبعاد التراجع التنظيمي : Organizational Decline Dimensions

إن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع التراجع التنظيمي اعتمدت على الأبعاد المتمثلة (بالركود الداخلي،

قيد الحياة (Jonse, 2010: 347). وقد تفاوتت النظرة إلى هذه المرحلة إذ تشير إحداها إلى أن التراجع التنظيمي يحفز الإبداع، في حين يرى البعض عكس ذلك معللاً بأن الظروف التنظيمية للمنظمة المتراجعة تمنع الإبداع والتكيف مع البيئة الخارجية (Whetten, 1980: 584-585)، وقد أكدت العديد من الدراسات بأن التراجع التنظيمي يؤدي إلى عدم القدرة على الإبداع التنظيمي بسبب أن الخصائص المسببة له تكون مقيدة وممانعة لممارسة القدرات الإبداعية (Mone et al., 1998:127). في حين يتمثل المعوق الآخر في الروتين التنظيمي والذي يكون له ارتباط سلبي بالإبداع داخل المنظمة وعدم إعطاء الفرصة للأفراد العاملين إلى زيادة معارفهم، وتوسيع الجانب الإبداعي لديهم وذلك من خلال قيام المنظمات باتباع الإجراءات والقواعد الروتينية (Blakcori, 2014:64)، والتي تؤدي إلى ظهور العديد من المشاكل في مجال العمل نتيجة لهذه الإجراءات الروتينية والتي لا تتطوي على الإبداع أو الابتكار (Erik, 2001: 30). أما المعوق الأخير فيتمثل بالجمود التنظيمي والذي يشير إلى مستوى الالتزام الحالي بإستراتيجية المنظمة التي تعكس التصرف الفردي لطريقة العمل والآليات الثابتة والبقاء على الوضع الحالي ومحاربة التجديد (Huff et al., 1992: 55)، والتي تبدأ بتقييد قدرة المنظمة على التغيير والمرونة (Gilbert, 2005, 761-762). وهذا ما نراه في الواقع الحالي متمثلاً في مشكلة المنظمات الصحية المتراجعة في البيئة العراقية والتي تعاني من الروتين والاستقرار المفرط في إجراءاتها وممارساتها والتي انعكست آثارها السلبية في انخفاض مستوى إبداعها. حيث ستحاول الدراسة الحالية في استكشاف تأثير التراجع والروتين والجمود التنظيمي في الإبداع، فضلاً عن مدى وجود تأثير تفاعلي معدل على تأثير تلك المتغيرات في الإبداع.

#### الإطار النظري : Theoretical Framework

##### التراجع التنظيمي : Organizational Decline

#### مفهوم والآثار المترتبة على التراجع التنظيمي : The Concept and The Influence of Organizational Decline

برز التراجع التنظيمي كحقل مهم للدراسة الأكاديمية خلال ١٩٨٠ عندما واجهت المنظمات مشاكل كبيره والتي بدأت بتقلص الموارد والأصول المالية إلى أن وجدت المنظمات

فقد اتفق الباحثون على أن التراجع التنظيمي هو نتيجة للفشل في التكيف مع التغيرات السريعة والمتطورة في بيئة المنظمة الخارجية وعدم قدرته على مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة (Freeman and Cameron, 1993:13; Staw *et al.*, 1981: 518)

### الروتين التنظيمي : Organizational Routine

**مفهوم والآثار المترتبة على الروتين التنظيمي : The Concept and Influence of Organizational Routines**

يعبر عن الروتين على أنه قدرات الأفراد التي تنفذ الأعمال بشكل متكرر وفي سياقات تنظيمية معينة (Cohen *et al.*, 1996:673)، وهذا يعني أن الروتين يتخطى مستوى السلوكيات الفردية إلى الأنماط الخاصة بجماعات العمل وبالتالي فهو يشكل تصرفات تنظيمية ثابتة وردود فعل متتابعة للعملية التنظيمية (Hodgson, 2008:21-23). إذ يمكن تعريف الروتين التنظيمي على أنه التفاعل المتكرر الذي يشير إلى نمط الأعمال بطريقة أو بأخرى في شكل تسلسلي محدد بسلوكيات فردية (Abell *et al.*, 2008:14). كما يشار إلى الروتين التنظيمي على أنه السلوك المحدد بعوامل على المستوى الفردي والتي تؤثر على قرار مساعدة الآخرين والتركيز على دور السلوكيات المتداخلة ما بين الأعضاء (Grodal *et al.*, 2015:1). ويشير الباحثون إلى أن المفتاح الأساسي لفهم الروتين التنظيمي هو الممارسة، إذ لا يمكن أن نحدد نمط العمل الذي يتشكل دون ممارسته والاعتراف بأن الاستمرار عليها يولد الروتين (Pantland *et al.*, 2010:936)، وهذا قد يؤدي إلى عرقلة قدرة المنظمة على التكيف، وانخفاض الروح المعنوية (Massini *et al.*, 2002:1336).

وينظر إلى الروتين التنظيمي على أنه سيف ذو حدين (Cohen and Bacdayan, 1994:555)، ففي بعض الأحيان يكون إيجابياً ويدعى من قبل الأعضاء في المنظمة (الحسن السليم) أي أنه ليس هنالك حاجة إلى مدلولات واعية حول القيام بشيء محدد ما دام هنالك سلوك معتاد (روتيني) مما يبرر عدم حاجتهم إلى البحث عن بدائل للتغيير (Vromen, 2011:177-178). بالإضافة إلى أنه يعتبر مصدراً للموثوقية وسرعة الأداء التنظيمي والذي بدونونه سوف تفقد المنظمة كفاءتها التنظيمية، أما الجانب

والفشل في التكيف مع البيئة الخارجية، ونقص الكفاءة (Whetten, 1980; Cameron *et al.*, 1987; Freeman and Cameron, 1993) وهذه الأبعاد موضحة كما يلي:

١- الركون الداخلي: إن من أشد العوامل تأثيراً على المنظمة هي المستويات العالية من الركون الداخلي (King, 1995:269). ويشير الركون الداخلي إلى انخفاض الأداء الثابت والذي تنعكس إثارة على المنظمة بصورة عكسية (Masuch, 1985:17-18)، فضلاً عن التراجع الكبير في معدلات الدخل والنقص الفعلي في الموارد (Whetten, 1988) (167) بالإضافة إلى العوامل الأخرى المتمثلة بعدم كفاءة المديرين، وتقليل الإنفاق على البحث والتطوير، والندرة الحرجة في الموارد الحيوية، والطلب غير المؤكد على السلع والخدمات (Cummings *et al.*, 1983:377; Pandey and Verma, 2005:3).

٢- نقص الكفاءة: يشير نقص الكفاءة إلى الإنفاق المادي على الأنشطة الخاطئة والذي يؤدي إلى ركون المنظمة (Smith, 2012:5). وقد تكون نقص الكفاءة على المستوى الكلي للمنظمة، أو في بعض أجزائها وبشكل أكثر تحديداً في منظمات القطاع الصحي، الأمر الذي جعل تطبيق مفاهيم الكفاءة يشكل تحدياً كبيراً للعديد من هذه المنظمات (Medeiros and Schwierz, 2015:9). وينقسم النقص في الكفاءة إلى ثلاثة أقسام هي: نقص كفاءة تشغيلي، ونقص كفاءة إداري، ونقص كفاءة فني، حيث يشير نقص الكفاءة التشغيلي إلى الازدواجية في الخدمات، والعمليات غير الفعالة، والمدخلات المكلفة بشكل مفرط، الأخطاء التشغيلية. في حين يشير نقص الكفاءة الإداري إلى النفقات الإدارية التي تفوق ما يلزم لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة (McRae *et al.*, 2009: 23-25). أما نقص الكفاءة الفني فيشير إلى الفشل في خفض المدخلات المادية المستخدمة، والعمل الخاطيء لفترة طويلة (Cullen and Ergsa, 2014: 6).

٣- الفشل في التكيف مع البيئة الخارجية: إن الفشل في مواءمة ظروف المنظمة الداخلية مع بيئتها الخارجية هو بمثابة تهديد لوجود المنظمة، وبالتالي من المحتمل أن يعمل على تقليل كل من حجم وطبيعة ممارساتها (Staw *et al.*, 1981:518).

كيفية تحقيق التوازن ما بين التوحيد والمرونة في حالة القواعد التنظيمية التي تأخذ شكل إضفاء الطابع الرسمي (Weichbrodet, 2013:3)، فالروتين يسود تبعاً للقواعد التي يتطلب إنجازها (Del Giudice, 2013: 5). وبالتالي فهي تعتبر شكلاً من أشكال الرقابة التنظيمية، وتستخدم لتوجيه العمل الإنساني عن طريق موازنة السلوك الفردي والجماعي مع أهداف المنظمة (Cardinal et al., 2004:1-2).

٢- الذاكرة التنظيمية: تمثل الذاكرة التنظيمية كخزان للمعرفة والخبرة والتي قد تكون آثارها إيجابية أو سلبية، إذ إن فهم الذاكرة التنظيمية يؤدي إلى فهم الممارسات التنظيمية (Lee et al., 2017:1). وهذا يتم من خلال عملية تكاثر المعلومات واستردادها من وقت لآخر، وبذلك هي تكون على ثلاث أنواع ذاكرة عرضية (تعكس تجارب الأشخاص الفردية)، وذاكرة دلالية (تمثل الحقائق التاريخية)، وذاكرة إجرائية (تمثل القدرات التي يتم الحصول عليها من التعلم والممارسة) (Croasdel, 2001:8).

٣- القيم التنظيمية: هي مجموعة من المعتقدات التي تؤثر على طريقة عمل الأفراد والجماعات في المنظمة وتكون في أغلب الأحيان متجذرة بهم (Kruger, 1996:1). وتمثل بالجوانب الواعية والسرية للثقافة، فضلاً عن وجود القدرة على إدراج الممارسات وملاحظتها لاستقرار العمل وبما يحول دون تغييره (Holloway, 2014:9). فقد تظهر هذه القيم في جوانب تتناسب مع الرضا الوظيفي ومن ناحية أخرى تبين ميل الأشخاص السلبي نحوها (Diskieme and Gostautas, 2013:105).

### الجمود التنظيمي : Organizational Inertia

مفهوم والآثار المترتبة على الجمود التنظيمي **The Concept and Implications on Organizational Inertia** ظهر هذا المصطلح لأول مرة في علم الفيزياء (Nevalainen, 2014:1) والذي يعني أن الأجسام تستمر في حالة من الراحة أو الحركة الموحدة ما لم تؤثر عليها قوة خارجية بحيث تخضع هذه الحركة إلى قيود مادية، وبالتالي تكون الحركة في اتجاه متوقع (Liao, 2008:185). أما في السياق التنظيمي فإن

السلبي من الروتين فيتمثل في أن تسلسل العمل المتكرر يمكن أن يكون له جوانب خطيرة من خلال إعاقة الأداء عند نقل الأفراد إلى أوضاع جديدة (Cohen and Bacdayan, 1994:554). لقد تزايد دور الروتين في النظريات في العقد الأخير وأصبح لديهم تصور حول كونه موضوعاً مهماً في خلق شروط أساسية لبنية العمل (Blacori, 2014:56)، حيث إنه من الممكن أن يكون له دور إيجابي فعال ينطوي على ميزة تنافسية، وقد يكون بمثابة نقص تواجهه المنظمة وهذا يعتمد على كيفية إدارة التفاعلات فيما بين الأفراد وتنسيقها مع الأهداف. فالمنظمات لا تحتاج إلى الموارد فقط لنجاح عملياتها وإنما أيضاً تحتاج إلى تنسيق وتحفيز مختلف الأنشطة المتشابهة والموارد بالشكل المناسب (Witt, 2011: 157-158). بالرغم من أنه في بعض تحقيقاته بسبب أن المجموعات التنظيمية يميلون إلى المعرفة القديمة دون أن يتمكنوا من الاعتماد على غيرها وهذا يؤدي إلى عدم قدرتهم على الاعتراف بالعلاقات الجديدة وتفسيرها (Lazarcic, 2008: 210). بالإضافة إلى ذلك فإن الروتين يقوم في أغلب الأحيان على القواعد والإجراءات الرسمية التي كانت فعالة سابقاً إلا أن الانتقال إلى العصر الجديد في الصناعة والخدمات جعل هذه الإجراءات تعطل قدرة المنظمة على التكيف وتسلط الضوء على الحاجة الأكبر إلى المرونة ومعالجة المعلومات في بيئات متغيرة بسرعة (Massini et al., 2002:1334-1336).

### أبعاد الروتين التنظيمي: Organizational Dimensions: Routines

إن الدراسات السابقة تشير إلى أن القواعد الرسمية تجسد معنى الروتين التنظيمي (Dadderio, 2008: 785)، في حين أن الذاكرة التنظيمية تمثل الجانب المقصود من الروتين التنظيمي (Miller, 2012: 4). كما أن الروتين ينشأ في تشكيلات من القيم الثقافية وتصبح مهمة من خلال تكرارها (Dadderio, 2011: 266). وبالتالي فإن الدراسة الحالية اعتمدت نموذج (Pluye et al.) الذي يوضح تلك الأبعاد، وهي: الذاكرة التنظيمية، والقواعد، والقيم. وهذه الأبعاد تتيح التقييم الجيد للروتين التنظيمي في المنظمات الصحية بشكل خاص (Pluye et al., 2004:447).

١- القواعد التنظيمية: من القضايا المهمة في المنظمات هو

### أبعاد الجمود التنظيمي : Organizational Dimensions Inertia

إن الجمود في المنظمات يأتي في العديد من الأشكال أو المصادر عند تحليله وهي تتواجد تحت أسماء مختلفة ( Boyer 2006:327 and Robert)، وخاصة عندما يكون هنالك تغيير جذري، فإن المنظمات الناجحة قد تذهب للفشل وهنا لا بد من تحديد مقدار الجمود من أجل بقاء المنظمة وتحسين أدائها (Tsai,2001:2).

وبذلك فإن الدراسة الحالية اعتمدت على اختيار النموذج المكون من الأبعاد التالية : (جمود البصيرة، وجمود العمل، والجمود النفسي) حيث تم اختبار هذا النموذج تجريبياً لأكثر من مرة ( Godkin and Allcorn, 2008: 14; Godkin, 2011:96; Allcorn and Godkin, 2008: 185). كذلك فإن هذه الأبعاد قد وضعت لتوسيع مفهوم الجمود التنظيمي بما توفره من فهم أفضل (Houng et al.,2013:984). وأيضاً هذه الأبعاد تعطي فهماً أكبر لأسباب مقاومة التغيير الأبعاد (Hedberg and Wolff, 2003:553-556).

١- الجمود النفسي: تترجم مقاومة التغيير في كثير من الأحيان إلى جمود نفسي، بحيث تكون مشاعر الخوف والقلق والفقدان مصاحبة لهكذا جمود والتي ينتج عنها دفاعات نفسية وردود معاكسة للتغيير (Houng et al., 2013:984; Allcorn and Godkin, 2008:14).

إن رغبة الأشخاص في المنظمة في البقاء على وضعهم الراهن يعود لسببين : الأول دوافع فردية توضح سلوك الأفراد وميلهم لتفضيل الأحوال الحالية بدلا من التغيير، والثاني عندما تكون طبيعة القادة غامضة وغير محددة وبذلك يتم اختيار الوضع الحالي لإكمال العمل دون اللجوء إلى تغيير وضعهم لتوفر اليقين به (Gal,2006:24).

٢- جمود العمل: يقصد بهذا البعد هو إضاعة فرص العمل ذات الجاذبية بالاعتماد على الفرصة الحالية (Putten et al., 2009:808)، وبما يؤدي إلى انخفاض فرص المشاركة والالتزام اتجاه العمل (We, 2011:33). حيث إن أغلب الإجراءات تكون مستقرة (Steiner et al.,2015:1)، وتجاهل جهود التكيف

الجمود هو نتيجة لتراكم خصائص متنوعة، وبالتالي هو تعبير عن سوء السلوك في المنظمات، وأنشطتها، وعناصرها (Gresove et al., 1993:182)، وهو بالتالي يعبر عن فشل المنظمة في إدارة وجمع وتفسير الإشارات البيئية وسوء التعامل معها (Godkin, 2008:185). إن المنظمات التي تكون في حالة جمود لا يعني أنها مستقرة بشكل تام بل إنها تعمل ببطء شديد على طول المسارات التي وضعت بالفعل من خلال مجموعة من الأعمال الأكثر رتابة وتحديد من يؤدي العمل؟ وكيف؟ ( Naslund and Perner, 2011: 90-92; Ahm and Popakastas, 2001:7)، وهذا يعني أن الجمود هو نتيجة التحيز الواعي اتجاه الوضع الراهن (Polites and Karahanua, 2012: 21)، مما يجعله عائقاً لاعتماد التكنولوجيا والتطوير في المنظمات (Kunsisto, 2015: 32; Collinson and Willam, 2006: 1367)، مما ينعكس سلباً على قدرتها على التكيف والتصميم إلى أن تصل المنظمة إلى حالة توصف بالرسو الإستراتيجي أي أن المنظمات لا تمتلك الحرية في تغيير إستراتيجيتها الحالية وبذلك تخضع للرسو الذي يعبر عن الجمود إستراتيجياً (Brabazon et al.,2005:540).

وتختلف أشكال التأثير التي يمارسها الجمود التنظيمي في المنظمات وإحدى هذه الأشكال يتمثل في ضعف الأداء إلى الحد الأدنى وبشكل خاص عندما تكون المنظمة غير قادرة على تبني الأفكار الجديدة (Miller and Chen,1994:1; Amiripour et al., 2017:39). وعلى الرغم من أن الأداء الضعيف يبرر الحاجة إلى التغيير إلا أن قوى الجمود التنظيمي في كثير من الأحيان تمنع هذا التغيير (Ghemawat, 1991: 165)، مما يزيد من فشل المنظمة وفرض تهديدات كبيرة اتجاهها (Ritchie, 2014:5-7). ويكون للجمود التنظيمي تأثيراً سلبياً أكبر على المنظمات الصغيرة والمتوسطة من خلال عدم امتلاكها للقدرات الديناميكية في البيئة المتقلبة (Nadzinskas et al., 2013: 337). حيث إن التركيز على العمل نفسه في الوقت الراهن قد يمثل عدم الكفاءة ويستمر إلى أن تصل المنظمة إلى الجمود الذي يعتبر سبب رئيس من أسباب الفشل التنظيمي (Rumelt, 1995: 5)، وعائقاً كبيراً للتغيير الإستراتيجي والمرونة الإستراتيجية (Shiziu and Hitt, 2005:51).

1:2007، *al.*)، وهذا ما يجعلها تزود خدماتها للمجتمع على درجة عالية من الدقة والمرونة (Panayides, 2005:1) وبشكل خاص في منظمات القطاع العام التي تواجه تحديات خارجية معقدة (Rassanan *et al.*, 2009: 467). كذلك تنبع أهمية هذه القدرات من خلال الدور الكبير في تسهيل التعلم الفردي تقليدياً ووضع نماذج وصفية لممارسة هذه القدرات للوصول إلى المنظمة المتعلمة (Chiva *et al.*, 2007:226). ولا يتوقف أثر التعلم على النجاح فحسب بل إن هنالك فوائد تجنيها المنظمة عن طريق أخطائها والوقوع في المخاطر بالشكل الذي يدفع المنظمة إلى الانتباه لهذا الجانب بشكل دقيق ووضع حد للمشاكل وإعطاء الحرية للأفراد للاعتراف بها وتغييرها (Stitkin, 1996: 547). بالإضافة إلى ذلك فإن أثرها الأهم يكون في خلق الأفكار الجديدة بطريقة إبداعية ديناميكية مستمرة (Mahtdavi *et al.*, 2013:210-211; Imamoglu *et al.*, 2015:113).

#### أبعاد قدرات التعلم التنظيمي : Organizational Learning Capabilities Dimensions

لقد أصبح تحليل قدرات التعلم التنظيمي ذو أهمية متزايدة على مدى السنوات الأخيرة، حيث تعاملت المنظمات مع هذا التحليل من وجهات نظر مختلفة (Jerez-Gomez *et al.*, 2005:715). إن الهدف من تطوير أداة لقياس هذه القدرات هو لالتقاط المعلومات وتعميمها مع الأخذ بعين الاعتبار جميع وجهات النظر والأدبيات التي تعمل على تسهيل عملية التعلم التنظيمي (Chiva *et al.*, 2007:225). وبذلك تم التركيز على أربعة أبعاد هي: التجريب، الحوار، والمشاركة في صنع القرار، وأخذ المخاطرة (Chiva, 2004: 233). وكما يلي:

١- الحوار: يشير إلى اكتساب الآخرين مهارات التعبير عن آرائهم والقدرة على الاستماع والاستفسار لوجهات النظر المختلفة (Leufven *et al.*, 2015:14). حيث يكون هنالك اتصال مفتوح ما بين العاملين وقاده الفرق للمجموعات الخاصة بهم مما يسهل على القادة التواصل (Chiva *et al.*, 2007:8). إذ إن الحوار يكون كتحقيق جماعي مستدام للعمليات والافتراضات واليقين الذي يشكل التجربة اليومية (Isaacs, 1993:25).

الأساسية التي تستخدمها المنظمة للمنافسة مما يؤدي إلى انخفاض مستوى النشاط الموجة نحو السوق والذي يكون له تأثير مهم على الأداء (Miller and Jerchen, 1994:3).

٣- جمود البصيرة: يحدث هذا الجمود عندما تكون البيئة غامضة ومربكة لصناع القرار (Houng *et al.*, 2013:983; Godkin, 2008:185). وهذا الغموض يكون ناتج عن سببين أولهما: استخدام معلومات غير مناسبة للوضع الحالي، والسبب الآخر ينطوي على القواعد المتعددة وغير متسقة والمتناقضة فيما بينها والتي تسمح للأعضاء في المنظمة الاحتفاظ بالسلوكيات القائمة للحد من عدم الأمان (الذي قد يحدث عند التغيير) (Van Der Steen, 2009:741).

#### قدرات التعلم التنظيمي : Organizational Learning Capabilities

##### مفهوم والآثار المترتبة على قدرات التعلم التنظيمي

#### The Concept and Influence of: Organizational Learning Capabilities

تعتبر قدرات التعلم التنظيمي وجهاً آخر للتفاعل الاجتماعي والانخراط في ممارسات المنظمة بدلاً من التركيز على العمليات المعرفية فقط (Rashanan *et al.*, 2009: 470). إذ ينظر لهذه القدرات على أنها البناء المتعدد الأبعاد التي تحسّن وتطور التعلم من خلال التأكيد على الاستفادة من العناصر الخارجية وتقييم المعرفة الداخلية ذات الصلة بالوضع الحالي للمنظمة (Hsu and Fang, 2009:665). فهي تعمل كالعلاج للمشاكل البيروقراطية والتنظيم الهرمي إذ تحتاجه المنظمات لزيادة مستوى إبداعها والحصول على الأفكار الجديدة (Mate *et al.*, 2013:92). كذلك فإن هذه القدرات تتفاعل مع اثنين من الجوانب التنظيمية المهمة الأولى: الالتزام بالعمل حيث إن توفير هذه القدرات في المنظمة تكون كمدخلات تدريبية تعمل على تطوير الموظفين وتحسين مهاراتهم وقدراتهم بالشكل الذي يعزز رضاهم عن العمل ويمنحهم الالتزام بالعمل (Bhathagar, 2007: 1790). والثاني: يشير إلى التغيير وبشكل خاص الذي يحدث في الإدراك والسلوك بالشكل الذي يؤدي إلى تعزيز الأداء (Crossan *et al.*, 1998:1).

إن أغلب المنظمات تركز على الوضع التنافسي الأقوى والذي يعتمد بشكل أساسي على قدرات التعلم (Esper *et al.*)

7 (2009) من خلال توليد أفكار جديدة لمعالجة الوضع التنظيمي والمالي أو دمج الأفكار المتواجدة في المنظمة والخروج بفكرة أو صورة ذهنية سواء داخل أو خارج المجالات لطرق لم تحدث من قبل من أجل تطوير حل لمشكلة أو حالة تنظيمية (Kigour, 2006:82). وعليه يشار إلى الإبداع التنظيمي بأنه عملية تتكون من مجموعة من المراحل المعقدة التي تتصف بالديناميكية وهي أكثر من مجرد توليد أفكار جديدة (Wong, 2008: 3) إذ تبدأ مع هدف إستراتيجي لتوفير الشعور بالعاملين، بيئة تؤيد الإبداع، تفضيل قادة المنظمة للإبداع، واليول الشخصي للعاملين باتجاه الإبداع (Ashraf and Khan, 2013:7) وبصورة أكثر تفصيلاً فإن الإبداع التنظيمي يشير إلى التأثير الإيجابي على جودة أداء المنظمة في العمل، تبادل المعلومات، القدرة على التعلم، استخدام المعرفة، التركيز على التكنولوجيا (Zaied et al., 2015: 56). ويساهم الإبداع التنظيمي في تطوير العديد من المنظمات ودورة في التغيرات الكبيرة في فلسفة ومبادئ الإدارة وسياسات وممارسات التقنيات التي تم تنفيذها من قبل المنظمات التي تسعى إلى المستوى الأعلى في المنافسة (Martins, 2012:23). كما أنه يساهم في وضع الحلول لتغيير المنظمة وتحسين المسؤوليات (Polder et al.,2010:2-3). كما أنه يعتبر مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية، وتطور التكنولوجيا، وعادات المستهلكين وبها ينعكس إيجاباً على ربحية ونمو المنظمات (Dobin, 2010: 131; Makimattila et al., 2014:49).

### أبعاد الإبداع التنظيمي Organizational Dimensions

#### Innovation

يساعد قياس الإبداع التنظيمي على اتخاذ قرارات مدروسة بناء على بيانات موضوعية، والمساعدة في موازنة أهداف المنظمة مع ممارسات الإبداع (Saunila et al., 2012: 422). وبناء على ذلك فإن الدراسة الحالية اعتمدت مقياس (Herting) والمكون من أربع فئات والتي استخدمت من أجل المزيد من التكيف والإبداع والتغيير (Herting, 2007: 23) وما له من أثر إيجابي على الأداء (Acor and Acor, 2012: 23).

٢- التجريب: يعبر التجريب عن درجة الحضور للأفكار والافتراضات الجديدة والتعامل معها بشكل متعاطف بحيث تنطوي على محاولة طرح الأفكار لعمل الأشياء أو إجراء تغييرات في العمل (Isaacs,1993:25)، من خلال فهم الحالة المرغوبة للمنظمة في المستقبل وكيفية ارتباط هذه الأهداف بمهامهم اليومية مما يضمن توجه الموظفين نحو التعلم الفردي والجماعي وتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها (Lee, 2002: 5).

٣- أخذ المخاطرة: إن عمليات التعلم واتخاذ القرارات تستدعي تحمل المخاطرة وبشكل خاص في البيئات المضطربة حيث يكون هنالك فهم أفضل (Pleskac, 2008:167). فقد كشفت الدراسات الحديثة بأن العمليات والسلوكيات للمديرين الذين يتحملون المخاطر تكون ذات مستوى أكبر من الآخرين الذين يتقيدون في الطرق التقليدية وعدم اختيار تجارب بديلة (March and Shapira,1987:1404).

٤- صنع القرار التشاركي: تعتبر المشاركة في صنع القرار عن التشاور وإبداء الرأي في القرارات المتخذة تجهيزاً لتنفيذ القرارات (Wainaina et al., 2014: 135). إذ تعتبر عملية المشاركة في صنع القرار عملية إستراتيجية إدارية لها الأثر الفعال على الأداء والالتزام بالعمل بالشكل الذي يحقق رضا العاملين (Zubair et al.,2015: 307)، وذلك من خلال ممارسات القواعد التي يسمح المدراء للعاملين في الدخول إلى قرارات المنظمة (Mizrahi, 2002: 689).

### الإبداع التنظيمي : Organizational Innovation

مفهوم والآثار المترتبة على الإبداع التنظيمي : The Concept and

#### Influence of Organizational Innovation

يشير الإبداع التنظيمي إلى مجموعة من القدرات الإبداعية الضرورية داخل المنظمة وبين الأفراد العاملين (Saunila, 2014: 8)، والتي تعكس نتائجه على تحقيق ميزة تنافسية على نطاق واسع (Hage, 1999: 598). وذلك التركيز على كل من الجانب الإيجابي للأداء المالي والتشغيلي (Overstreet, 2012: 33) حيث تتمحور طبيعة الإبداع التنظيمي في كونه سلاحاً أساسياً للمنظمات للتنافس في بيئة الأعمال (Gumusluoglu, 2012: 23).

**Methodology Study : منهجية الدراسة :****Study Problem : مشكلة الدراسة :**

على الرغم من الرغبة الكبيرة في الإبداع في نطاق واسع من الناحيتين المهنية والأكاديمية إلا أنه لا يزال هنالك نقصاً في دراسته وتقييمه في العديد من المنظمات ( Nisula and Kianto, 2013:59). كذلك فإن الإدراك المتزايد لقيمة الإبداع التنظيمي والتوجه نحو الإبداع من أجل اكتساب ميزة تنافسية ولكن معظم مبادرات الإبداع اليوم تأخذ منهجاً محدوداً إلى حد ما (1: 2007, Crrespell). حيث إن وضع القواعد والإجراءات الرسمية لممارسة العمل بشكل روتيني في بيئة العمل الداخلية، وإلزام الأفراد العاملين على اتباعها يؤدي إلى تقليل المرونة وبالتالي يكون مصدراً للحد من الإبداع التنظيمي (Runde et al., 2009:20-22). فالمشاكل التي تظهر بشكل معقد في الواقع العملي للمنظمات هي ناتجة عن ممارسة الإجراءات الروتينية التي لا تنطوي على الإبداع أو الابتكار (Erik, 2001:30). إذ يعمل الروتين من خلال استخدام الإجراءات المتكررة إلى عدم التكيف مع البيئة الخارجية (80-78: 2013, Wilhelm). كما أن النقص النسبي للإبداع التنظيمي هو أحد الصعوبات التي تواجه المنظمات وذلك بسبب أن هذه المنظمات تجد صعوبة في تغيير إجراءاتها الروتينية، وتنفيذ هياكل جديدة مما يعمل على وضع حدود للإبداع التنظيمي (1: 2009, Richman et al.). من جهة أخرى فإن الجمود التنظيمي يؤثر بشكل سلبي على الإبداع التنظيمي، حيث يعتبر الجمود التنظيمي ظاهرة يعاني منها المجتمع بأكمله وتشخيص هذه الظاهرة يدل على أن الجمود تكون له عواقب كبيرة تنطوي على عدم قدرة المنظمة على الإبداع (Cannaralla, 2007: 181-182). من خلال قيام الجمود التنظيمي إلى التصدي للتغيير البيئي فيكون من خلال صعوبة تغيير نظم الحوافز داخل المنظمة (509: 2005, Kaplan and Henderson). فالمنظمات تقل قدرتها على المرونة عندما تكون خاملة وتعمل بروتين ثابت مما يؤدي إلى جمودها، هذا وإن عدم قدرة المنظمة على مواجهة هذا التهديد الخارجي بشكل فعال يعود إلى ركود الموارد، والضغط الخارجي، والصراعات الوظيفية، و التناقض والروتين الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى الجمود التنظيمي (1: 2001, Tsai).

690). مع الأخذ بعين الاعتبار أن أفضل طريقة لقياس الإبداع التنظيمي هي من خلال الجمع بين هذه المتغيرات (Lopes, 2010:9) وكما يلي :

١- الإبداع التكنولوجي: يشير الإبداع التكنولوجي إلى الممارسات التي تحدث في النظام التكنولوجي للمنظمة والتي تتصل مباشرة بنظام العمل الأساسي والتي يمكن ترجمتها بتنفيذ الأفكار البناء والخدمات الجديدة من خلال إدخال عناصر جديدة للمنتج أو العملية التنظيمية كما ينظر لها كوسيلة لتغيير وتحسين أداء النظام التكنولوجي (Damanpour and Wiliam, 1984: 394). ويكون التركيز على هذا المجال بهدف الحفاظ على زيادة الإمكانيات الأمر الذي يستدعي تصميم أنماط جديدة للإنتاج والاستهلاك (Diacounu, 2011: 127).

٢- الإبداع الإداري: يتضمن الإبداع الإداري التغييرات في الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية (Willson et al., 1999:312). إذ يطلق عليه في بعض الأحيان الإبداع الهيكلي (Becker et al., 2014:3). وهو يشير إلى مجموعة من الإجراءات والأساليب التي يتم بها تنفيذ السياسات (Smith, 1985:149)، وذلك من خلال تنفيذ فكرة تقنية جديدة، أو العمل بفكرة إدارية جديدة بغض النظر عن وقت اعتمادها فمن المتوقع أن هذا التنفيذ سوف يؤدي إلى نجاح أداء المنظمة (Sanders, 2007:4).

٣- إبداع الموارد البشرية: يتمحور هذا الإبداع حول تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق الرضا عن ممارسات الموارد البشرية التي تنفذها المنظمة (Joseph, 2012:9) والوصول إلى الأداء المتفوق وتقديم ما هو جديد أو ما يخلق قيمة للمنظمة (Ivanova, 2014:3).

٤- إبداع الخدمة: يعتبر إبداع الخدمة كناقل لنمو المنظمة المستدام والميزة التنافسية إذا يشمل دراسة العمليات غير الملموسة والتفاعلات الديناميكية في النظم التكنولوجية والبشرية التي تؤدي إلى التغيير الإداري والتنظيمي في الخدمات (Randnawa and Scerri, 2015:27). بالإضافة إلى تلبية طلبات العملاء بسهولة باعتباره عملية تنمية داخل المنظمة وناتج عن أنشطة جديدة سواء من قبل المنظمة، أو العملاء، أو الموردین والجهات الفاعلة الأخرى (Hemmann, 2007:11).



التنظيمي) في المتغيرين المستقلين (التراجع التنظيمي، الروتين التنظيمي) على المتغير الوسيط (الجمود التنظيمي).  
٥- إدراك علاقة التأثير التفاعلي لمتغير (قدرات التعلم التنظيمي) في المتغير الوسيط (الجمود التنظيمي) على المتغير المعتمد (الإبداع التنظيمي).

#### أهمية الدراسة العلمية:

١- من خلال مراجعة الدراسات التطبيقية والتي توفرت للباحثين والتي تناولت المتغيرات الرئيسة للدراسة الحالية، وجد أن هذه الدراسات قامت باختبار العلاقات إما بصور مباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط أو المعتمد أو بصورة منفردة (Mckinley et al., 1981; Staw et al., 1980; Whetten, 2014). ودراسات نادرة تناولت تأثير المتغيرات المستقلة (التراجع التنظيمي والروتين التنظيمي) على الإبداع التنظيمي كمتغير معتمد (Marshall et al., 2011; Cutler, 2011; Shaffer, 2014; al., 2010). وعدم وجود دراسة تجمع بين المتغيرات الخمسة في نموذج واحد كما ستقدمها الدراسة الحالية وتطبيقها للمساعدة في تحسين الإبداع التنظيمي للنهوض في الواقع الصحي.

٢- وجود دراسات قليلة جداً تناولت موضوع الجمود التنظيمي وتأثره بالتراجع التنظيمي (Witteloostuijn, 1998)، أو بالروتين التنظيمي (Zimmermann, 2009; Gilbert, 2005)، أو تأثيره على الإبداع التنظيمي (Collinson and Wilson, 2014).

#### أهمية الدراسة العملية

١- عدم قدرة المستشفيات الحكومية على تلبية احتياجات المرضى بسبب حالات التراجع وما يرافقه من ركود مالي والتشدد على الإجراءات الرسمية التي تجعل المرضى يعانون من طول فترات الانتظار وتردي جوانب الخدمة .  
٢- انخفاض الإبداع التنظيمي في المستشفيات الحكومية وما يرافقه من انعكاسات سلبية على المرضى والمراجعين سواء كان من الجانب الخدمي أو التكنولوجي أو الإداري.

وبناء على ما تقدم يوجد تركيز كبير على الإبداع التنظيمي إلا أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت الإبداع في القطاع الصحي العراقي لذلك ستعمل الدراسة الحالية على تناول هذا الجانب من خلال بناء نموذج متكامل لمتغيرات الدراسة وتطبيقه في القطاع الصحي، لمحاولة معرفة تأثير كل من التراجع التنظيمي والروتين التنظيمي على الإبداع التنظيمي من خلال المتغير الوسيط الجمود التنظيمي مستخدمة قدرات التعلم التنظيمي كمتغير تفاعلي لتقليل الأثر السلبي لهذه المتغيرات على الإبداع التنظيمي بالإضافة إلى زيادة مستوى الإبداع في المنظمات الصحية وبالتالي دمج المتغيرات في نموذج واحد واختبار العلاقة فيما بينها. ومن خلال المقابلات شبه المهيكلة والتي بلغ عددها (١٠) مقابلات مع عدد من المدراء تبين من خلالها أن هناك مشكلة في الجوانب المرتبطة بالإبداع التنظيمي لدى هذه المستشفيات بسبب ازدياد مستوى الروتين في المنظمات وتراجعها في مجالات عدة ومن ثم تأثيرها السلبي في الإبداع التنظيمي. وبناء على ما تقدم تلخص مشكلة الدراسة بالسؤال التالي :  
"ما مدى التأثير السلبي للتراجع والروتين التنظيمي في الإبداع التنظيمي من خلال المتغير الوسيط الجمود التنظيمي وهل هناك دور تفاعلي إيجابي لقدرات التعلم التنظيمي؟"

#### أهداف الدراسة Study Objectives

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التأثير المشترك للتراجع والروتين التنظيمي في خفض الإبداع التنظيمي: قدرات التعلم التنظيمي تعد متغيراً تفاعلياً في مستشفيات البصرة الحكومية، وينبثق عنها الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- إدراك علاقة التأثير المباشر بين المتغيرين المستقلين (التراجع التنظيمي، الروتين التنظيمي) والمتغير المعتمد الإبداع التنظيمي.
- ٢- إدراك علاقة التأثير المباشر بين المتغيرين الوسيط (الجمود التنظيمي) والمتغير المعتمد الإبداع التنظيمي.
- ٣- إدراك علاقة التأثير غير المباشرة بين المتغيرين المستقلين (التراجع التنظيمي، الروتين التنظيمي) والمتغير المعتمد (الإبداع التنظيمي) من خلال تأثير المتغير الوسيط (الجمود التنظيمي).
- ٤- إدراك علاقة التأثير التفاعلي لمتغير (قدرات التعلم

### الإطار المفاهيمي للدراسة : Conceptual Framework for Study

إن الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية استند على مجموعة من الافتراضات الرئيسة التالية:

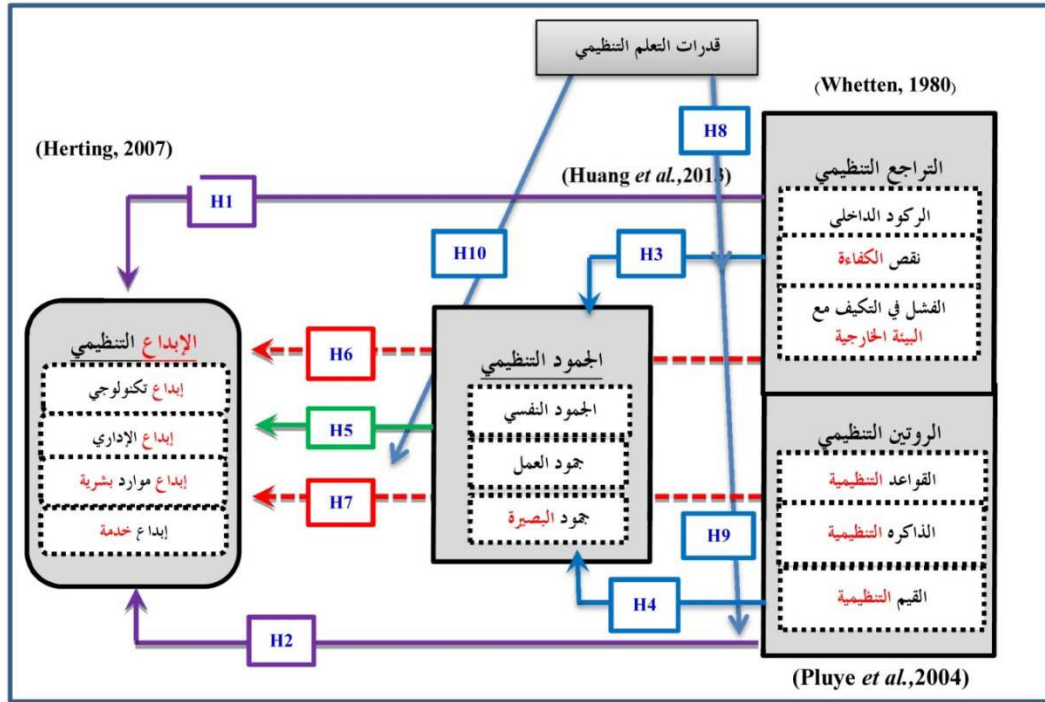
١- إن التراجع التنظيمي يؤدي إلى عدم القدرة على الإبداع، إذ إن الخصائص المسببة للتراجع تكون مقيدة للمدراء والأفراد العاملين عن ممارسات الإبداع التنظيمي (Mone et al., 1998:127).

٢- تكون إحدى نتائج الروتين التنظيمي السلبية هي الجمود التنظيمي، حيث تلعب القواعد الرسمية والتناقضات دوراً مهماً في وجود الجمود (Van Der Steen, 2009:736)، كذلك وجود درجة عالية من التكرار والروتين يعمل على زيادة مستوى الجمود التنظيمي (Larsen and Lomi, 2002: 274).

٣- يكون للجمود التنظيمي تأثير سلبي على الإبداع التنظيمي، حيث تكون علاقتهما عكسية إذ كلما كبر الجمود التنظيمي كلما قلت مستويات الإبداع التنظيمي (Huang et al., 2012:981-995).

٤- التراجع التنظيمي يؤدي إلى زيادة استخدام المدراء لإجراءات توحيد العمل واستخدام متزايد لروتين العمل (Guha, 2013: 93-114). وبما أن الروتين التنظيمي هو من الظواهر التنظيمية المعقدة والسائدة في المنظمات فإن له جانباً كبيراً في إيجاد الجمود التنظيمي (Ashford and Fried, 1988: 305-306)، وباعتبار الجمود التنظيمي عائقاً للإبداع والتطوير، فإن المنظمات التي تعاني مستويات عالية من الجمود التنظيمي تحول دون قدرتها على التعامل مع السياق الاقتصادي الحالي وتمنعها من ممارسة قدراتها الإبداعية (Collinson and Wilson, 2006:1359-1360).

٥- لقدرات التعلم التنظيمي دور في زيادة مستوى الإبداع (Onag et al., 2014; Maktabi and Khazaei, 2014)، بالإضافة إلى التأثير في الجمود التنظيمي (Lin, 2008; Kim et al., 2003) وتقليل مستوى الروتين التنظيمي (Angelino, 2015; Edmondson et al., 2001).



الشكل (١): مخطط الدراسة الفرضي

(Chiva & Alegre, 2009)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المشار إليها أعلاه

(Cahill, 1996: 603-605). كذلك فإن الإبداع التنظيمي يمنح المنظمة القدرة التنافسية عندما تكون أعمالها غير روتينية (Marcolin *et al.*, 2016: 40).

**H2:** توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين الروتين التنظيمي والإبداع التنظيمي.

ثالثاً: العلاقة بين التراجع والروتين التنظيمي والإبداع التنظيمي من خلال المتغير الوسيط الجمود التنظيمي.

هنالك تأثير للجمود التنظيمي على العلاقة بين الروتين التنظيمي والإبداع التنظيمي (Zimmermann, 2009: 1). فالضغوط التي تخلق الجمود التنظيمي تكون متمثلة بالقواعد والإجراءات الروتينية، فكلما كان الجمود داخل المنظمة كبيراً كلما قل مستوى الإبداع التنظيمي والإرادة وكانت المنظمة أقل عرضة لتطوير المنتجات والخدمات (Nijssen *et al.*, 2006: 243). كما أن المنظمة التي تعاني من الجمود تصبح بمثابة عقبة للإبداع باعتبار أن الجمود من العوامل المعرّقة للإبداع التنظيمي، فهو يشير إلى حالة المنظمات الراكدة بشكل مفرط لمنتجات المنظمة، وأساليب الإنتاج والسياسات (Starbuck *et al.*, 1978: 135-137)، بالإضافة إلى ذلك فإن الجمود التنظيمي يجعل المنظمات تواجه الكثير من الصعوبات (Sull, 1999: 460-461)، خصوصاً عندما تواجه المنظمة تهديدات بيئية خارجية حيث يعمل الجمود التنظيمي على زيادة هذا التهديد من خلال عدم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية وبالتالي ينعكس آثار هذا التهديد البيئي سلباً باتجاه تقليل كل من حجم وطبيعة الإبداع التنظيمي (Staw *et al.*, 1981: 518). وعند تحليل أسباب فشل التغيير والتكيف في المنظمة وجد أن الجمود التنظيمي والروتين التنظيمي وردود الفعل على تهديدات الأداء لها أهمية كبيرة حيث تعتبر عوائق للتغيير والمرونة والإبداع (Zimmermann, 2009: 14).

**H3:** متغير الجمود التنظيمي يتوسط التأثير السليبي بين التراجع التنظيمي والإبداع التنظيمي.

**H4:** متغير الجمود التنظيمي يتوسط التأثير السليبي بين الروتين التنظيمي والإبداع التنظيمي.

رابعاً: العلاقة بين الجمود التنظيمي والإبداع التنظيمي ينظر إلى مفهومي الجمود التنظيمي والإبداع التنظيمي على

## بناء وتطوير الفرضيات: Building and Developing hypotheses

### أولاً: العلاقة بين التراجع التنظيمي والإبداع التنظيمي

إن الإبداع التنظيمي أمر حاسم لنجاح المنظمات (Swenson, 1979: 97) حيث يكون له تأثير إيجابي على الأداء (Hongming *et al.*, 2007: 222)؛ لذا فإن من الضروري معرفة العوامل والعوائق المؤثرة على الإبداع التنظيمي (Nazari and Shadad, 2011: 256). ونظراً لأن التراجع التنظيمي يشير إلى التنمية السلبية لسوء التكيف مع البيئة الخارجية (Freeman and Cameron, 1993: 13) فإن الإبداع يصبح في وضع حرج عندما تكون المنظمة معزولة وغير مرنة وتعمل بشكل مستقل دون التكيف مع بيئتها الخارجية، حيث يعمل ذلك على عدم توفر فرص للأفراد العاملين للتدريب والتعلم والنمو ويكون من الصعب على المنظمة الازدهار (Shaffer, 2014: 148). كذلك يشير التراجع التنظيمي إلى حالة من الركود الداخلي الثابت للمنظمة من انخفاض الأداء وبالتالي تنعكس إثارة على المنظمة بنتائج عكسية (Masuch, 1985: 14-). إذ يعمل الركود الداخلي على تقليل الانخراط في الأنشطة الإبداعية باعتبارها أنشطة محفوفة بالمخاطر (Latham and Braun, 2008: 266).

**H1:** توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين التراجع التنظيمي والإبداع التنظيمي

### ثانياً: العلاقة بين الروتين التنظيمي والإبداع التنظيمي

إن العلاقة ما بين الروتين التنظيمي والإبداع التنظيمي تبدو متناقضة (Marshall *et al.*, 2010: 1)، حيث إن هناك عدم تجانس ما بينها خاصة في المؤسسات الصحية (Andreassen, 2014: 423). والسبب في ذلك هو أن الروتين التنظيمي يعتبر نهاية المطاف لها أي (مسألة حياة أو موت) فيكون التحدي الأكبر لتلك المنظمات كيفية إحداث التوازن ما بين التوحيد (الإجراءات الروتينية الموحدة) والمرونة (Zurich, 1979: 5). وباعتبار أن الروتين التنظيمي يتكون من مجموعة من الإجراءات القواعد أو التصرفات والتفكير في طرق محددة (Bekar, 2005: 838-839)، فإن الالتزام بهذه الإجراءات والتقارير الروتينية يؤدي إلى تقييد مرونة المنظمة

المنظمات ومعالجة هذه المشكلة يتطلب النظر إلى كيفية إدخال التعلم إلى المنظمة للوقوف على العوامل التي تعيق تطور المنظمة (Sato, 2012:52). كما يتيح التعلم للمديرين تحديد فاعلية المنظمة وتحسينها المستمر من خلال التخفيف من الطابع الرسمي، وإتاحة الفرصة للتعامل مع البيئة الخارجية واستجابتها للتغيرات التي تحدث فيها (Heyder and Reza, 2013:1987) من خلال الدور الذي يلعبه التعلم في التأثير الإيجابي على سلوكيات ومعرفة العاملين المهنية مكوناً بذلك واقع جديد ديناميكي (Anglino, 2015:1). ووفقاً لما تقدم يمكن صياغة الفرضية التالية :

**H7:** هناك دور تفاعلي معدل لمتغير (قدرات التعلم التنظيمي) مع الروتين في الجمود التنظيمي

سادساً: الدور التفاعلي لمتغير (قدرات التعلم التنظيمي) لتأثير في علاقة الجمود التنظيمي على الإبداع التنظيمي

إن المشاكل التي تواجه المنظمة والمتمثلة في الميل لاستخدام المعرفة السابقة لحل المشاكل الجديدة يؤدي إلى تفاقم العمل الروتيني وبالتالي فإن تعزيز التعلم سيكون أحد الحلول لهذه المشكلة (Sharifred, 2010:323) فمن أجل مواكبة الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة يجب تعزيز جانب التعلم إذ يمكن من خلال هذا الجانب تحسين الأداء الحالي والمستقبلي (Maktabi and Khazaei, 2014:569). إذ تساهم قدرات التعلم بتحسين الإبعاد السلوكية والمعرفية (Arumugame et al., 2015:155) والتي تنعكس إيجاباً هذه القدرات في تعزيز الإبداع (Akuzum, 2014:1143) وتحديد إلى أين تتجه المنظمة للوصول إلى الأداء المبدع؟ (Maktabi and Khazaei, 2014: 569). وعليه يمكن صياغة الفرضية التالية :

**H8:** هناك دور تفاعلي معدل لمتغير (قدرات التعلم التنظيمي) مع الجمود في الإبداع التنظيمي.

#### تصميم الدراسة Study Design

إن تصميم الدراسة يسمح بالاستدلالات حول العلاقات السببية والتقليل من التحيز وتعظيم الموثوقية (Kothari, 2004:33). بالإضافة إلى توفير فهم أفضل لطبيعة مشكلة الدراسة الحالية والتي قد أجريت دراسات محدودة في مجالها (Sekaran, 2003:122). و لدراسة الروابط السببية ما بين

أنها مفهومان متضادان، حيث يتناقض مفهوم الإبداع مع الجمود، كما أن الجمود التنظيمي يكون عائقاً أمام الإبداع (Ahrne, 2001:1). حيث إن أساسيات الجمود التنظيمي تقوم مبدأ العزوف عن المخاطرة في محاولة لضمان مستويات عالية من الموثوقية، إلا أن هذه الإستراتيجيات تؤدي إلى تباطؤ ديناميات الإبداع (Victor, 2011:2). كذلك فإن للجمود التنظيمي تأثيراً سلبياً على فاعلية المنظمة وكونه حاجزاً رئيساً للتغيير والتكيف وخاصة في البلدان النامية (Majid et al., 2011:383) لكونه يعتبر من الأسباب الرئيسة لفشل الإبداع التنظيمي ويحول دون استمرار العمليات الإبداعية لعدم تكيف المنظمة مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية (Gilbert, 2005:761)

**H5:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجمود التنظيمي والإبداع التنظيمي .

خامساً: الدور التفاعلي لمتغير (قدرات التعلم التنظيمي) للتأثير في علاقة التراجع التنظيمي على الجمود التنظيمي

إن العديد من الدراسات التي تناولت موضوع قدرات التعلم التنظيمي أشارت بأن هذه القدرات في حال تبنتها المنظمة وعملت على تطويرها فسوف تعمل على زيادة مستوى الإبداع التنظيمي (Maktabi and Khazaei, 2014; Hailekiros and Renyong, 2016). من خلال ما تقدمه هذه القدرات من أثر إيجابي على التي تواجهها المنظمة (Onag et al., 2014; Salim and Sulaiman, 2011). بالإضافة إلى تعزيز ودعم أداء المنظمة نحو الأفضل وتحقيق ميزة تنافسية في مجال عملها (Camison and Villar-Lopez, 2011). وعليه يمكن صياغة الفرضية التالية:

**H6:** هناك دور تفاعلي معدل لمتغير (قدرات التعلم التنظيمي) مع التراجع في الجمود التنظيمي.

سادساً: الدور التفاعلي لمتغير (قدرات التعلم التنظيمي) للتأثير في علاقة الروتين التنظيمي على الجمود التنظيمي.

إن التوجه نحو التركيز على قدرات التعلم التنظيمي يحفز إدارة المنظمة على تقليص النهج الروتيني في العمل حيث تعتبر هذه القدرات كقرص لخلق الإبداع (Stamour et al., 2003). إذ إن العمل الروتيني يصبح مشكلة تواجه معظم

عنها ومن بعد ذلك تم الاطلاع على الإجابات والتأكد من أن هنالك ضعف في مستوى الإبداع التنظيمي. بالإضافة إلى استخدام أداة معينة للقياس (الاستبانة) وهذه كانت نتيجة لعدد من المقاييس التي استخدمت من قبل باحثين سابقين وبالتالي تألفت الاستبانة النهائية من (٧٢) فقرة غطت خمسة متغيرات رئيسية ضمت (١٧) بعداً فرعياً وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج على وفق الإجابات الآتية (لا أتفق تماماً "١"، لا أتفق "٢"، أتفق إلى حد ما "٣"، أتفق "٤"، أتفق تماماً "٥") والجدول (١) يوضح متغيرات البحث الأساسية والفرعية والتعاريف الإجرائية والمصادر التي اعتمدت في وضع فقرات الاستبانة.

المتغيرات الرئيسة والتابعة للدراسة الحالية، حيث يكون هنالك تأثير كبير للمتغير المستقل على المتغير التابع؛ لذا سيكون منهج هذه الدراسة بصورة تهدف إلى تحقيق وصف الظاهر محل الدراسة وتفسير نتائجها وتوضيحها إذ إن هذا المنهج يدعى (Descripto-Explanatory) الذي يكون مكملاً للبحوث الاستكشافية ومقدماً لتفسير النتائج بعد وصفها (Saunders et al., 2009:140-142).

#### طرق جمع البيانات : Data Collection Methods

اعتمدت الدراسة على البيانات الأساسية والتي تم الحصول عليها من خلال المقابلات الشخصية (المهيكلية) والتي ضمت مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً وإعطاء المدير الحرية في الإجابة

جدول (١): التعاريف الإجرائية والمصادر التي اعتمدت في وضع فقرات الاستبانة

| المقياس المعتمد                                                    | الفقرات المفسرة | التعريف الإجرائي                                                                                                                                         | المتغير/ البعد                     |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                    | 1-12            | حالة تنظيمية لضعف القدرة على التكيف، الموارد المستنفذة، انخفاض الشرعية، الضعف الشديد وركود الموارد (Carmali and Shaffer,2009:364)                        | التراجع التنظيمي                   |
| Roche and Teague.,2010                                             | 1-4             | الانخفاض الكبير في معدلات الدخل والتراجع الفعلي للموارد داخل المنظمة. (whetten,1988:167)                                                                 | الركود الداخلي                     |
| Backman,2017;Al.Habash and Al.zubi,2012                            | 5-8             | يشير إلى سوء استخدام الموارد المالية (عدم كفاءة تخصيصية) والركود في النظام الداخلي للمنظمة (عدم كفاءة تقنية) (Smith,2012:3)                              | نقص الكفاءة                        |
| Ly et al.,2013; Hansen, 2007                                       | 9-12            | فشل المنظمة في موازنة ظروف المنظمة الداخلية مع بيئتها الخارجية وتقليل حجم وطبيعة ممارساتها. (Staw et al., 1981:518)                                      | الفشل في التكيف مع البيئة الخارجية |
|                                                                    | 13-25           | يشير إلى حالة التكرار التلقائي للممارسات السابقة وتحديد من يفعل ماذا؟ وكيف؟ أو متى؟ وبأي شروط معينة. (feller,2012:1408)                                  | الروتين التنظيمي                   |
| P.Pluye et al.,2004                                                | 13-17           | هي شكل من أشكال الرقابة التنظيمية التي تستخدم لتوجيه العمل (Zurich,2013:13)                                                                              | القواعد التنظيمية                  |
| P.Pluye et al.,2004; Chang and cho,2008                            | 18-21           | المعلومات والمعرفة المعروفة من قبل أعضاء المنظمة والعمليات التي تكتسب هذه المعلومات وتخزينها واتباعها من قبل المنظمة من وقت لآخر (Anand et al.,1998:796) | الذاكرة التنظيمية                  |
| P.Pluye et al., 2004; Sashkin and Rosenbach, 2013;Boxx et al.,1991 | 22-25           | وهي القيم التي يتم استخدامها من قبل إدارة المنظمة وتثبت باعتبارها شكل من أشكال الثقافة التنظيمية. (Svetlik , 2004: 323)                                  | القيم التنظيمية                    |
|                                                                    | 26-39           | مستوى الالتزام الحالي بإستراتيجية المنظمة الحالية التي تعكس التصرف بطرق العمل الثابتة والبقاء على الوضع الحالي (Huff et al., 1992:55)                    | الجمود التنظيمي                    |
| Huang et al.,2013; Godkin and Allcorn,2008                         | 26-30           | يعبر عن مشاعر الخوف والقلق والفقدان مصاحبة لهكذا جهود والتي ينتج عنها دفاعات نفسية و ردود معاكسة للتغيير. (Allcorn and Godkin, 2008: 6,14).              | الجمود النفسي                      |

| المتغير/ البعد           | التعريف الإجرائي                                                                                                                                                                                                     | الفقرات<br>المفسرة | المقياس المعتمد                                               |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------|
| جمود العمل               | يعبر عن الرد الإداري البطيء جدا على النشاط البيئي أو أن المعلومات التي تم جمعها غير كافية لتوليد إجراءات ونتائج مفيدة للمنظمة (Hedberg and Wolff, 2003:1).                                                           | 31-35              |                                                               |
| جمود البصيرة             | يمثل الفارق الزمني بين التغيرات المهمة في البيئة والوعي التنظيمي بهذه التغيرات مما يعطي مؤشرا بأن المدراء لا يمكنهم مراقبة عمل المنظمة الداخلي والخارجي في الوقت نفسه (Boyer and Robert, 2006:326)                   | 36-39              |                                                               |
| قدرات التعلم<br>التنظيمي | هو خلق، امتصاص، ونقل المعرفة وتطبيقها داخل المنظمة. (Bahrami et al., 2016:190)                                                                                                                                       | 40-58              |                                                               |
| الحوار                   | اكتساب الآخرين مهارات التعبير عن آرائهم والقدرة على الاستماع والاستفسار لوجهات نظر الآخرين. (Leufven et al., 2015:16)                                                                                                | 40-43              | Leufven et al., 2015;<br>Chiva and Alegre, 2009               |
| التجريب                  | هو تشجيع المنظمة لتجريب برامج جديدة وأفكار كوسيلة لتحسين أداء العمل (Camison and Villor-Lopez, 2011:1302)                                                                                                            | 44-47              | Camison and Villor-Lopez, 2011; Chiva et al., 2007            |
| أخذ المخاطرة             | هي التشجيع من قبل المنظمة للأفراد على تحمل المخاطر والتعلم من خلالها (Chiva et al., 2007:8)                                                                                                                          | 48-51              | Busch, 2006; Chiva et al., 2007                               |
| صنع القرار التشاركي      | هي المشاركة عند صنع القرار ما بين المديرين وموظفيهم داخل المنظمة (Chiva et al., 2007:7-8)                                                                                                                            | 52-55              | Mbengue and Sane, 2013; Chiva et al., 2007                    |
| الإبداع التنظيمي         | العملية التي تؤدي إلى جودة أداء المنظمة في العمل، تبادل المعلومات، القدرة على التعلم، استخدام المعارف، تكنولوجيا جديدة (Zaied et al., 2015:56)                                                                       | 56-72              |                                                               |
| الإبداع التكنولوجي       | يشير الإبداع التكنولوجي إلى الممارسات التي تحدث في النظام التكنولوجي من خلال إدخال عناصر جديدة للمنتج أو العملية التنظيمية كما ينظر لها كوسيلة لتغيير وتحسين أداء النظام التكنولوجي (Damanpour and wiliam, 1984:394) | 56-59              | Zhang, 2009; Hongming et al., 2007                            |
| الإبداع الإداري          | يعبر عن تنفيذ فكرة تقنية جديدة، أو العمل بفكرة إدارية جديدة بغض النظر عن وقت اعتمادها فمن المتوقع أن هذا التنفيذ سوف يؤدي إلى نجاح أداء المنظمة (Sanders, 2007:4)                                                    | 60-63              | Crespall, 2007; Skerlavaj et al., 2010; Hongming et al., 2007 |
| إبداع الموارد البشرية    | يمثل المحرك الرئيس للإبداع والوصول إلى الأداء الفعلي بما يوفره من صور واضحة لقدرات الإبداع ومدى التنمية في قدرات المنظمة الأخرى في المجالات التنظيمية (Maier et al., 2013:1)                                         | 64-67              | Hongming et al., 2007; Maier et al., 2013                     |
| إبداع الخدمة             | يشتمل على دراسة عمليات غير ملموسة والتفاعلات الدينامية في النظم التكنولوجية والبشرية التي تؤدي إلى التغيير الإداري والتنظيمي في الخدمات (Randnawa and Scerri, 2007:27)                                               | 68-72              | Allard et al., 2004; Maktabi, 2014                            |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر أعلاه.

مشاكل كبيرة فيما يخص متغيرات الدراسة وبذلك كان من الضروري التركيز على هكذا قضية وتسلط الضوء على تردي الجانب الإبداعي فيها؛ لذا تم اختيار ثمان مستشفيات تابعة

**مجتمع الدراسة وعينتها : Study Population and Sample**  
اختير القطاع الصحي ليمثل مجتمع الدراسة الحالية وهذا الاختيار جاء من بعد ما وجد الباحثان أن في هذا القطاع

وتوظيفها لغرض وصف وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وبالاعتماد على الحاسوب لحزمة من برامج التطبيقات الجاهزة (SPSS. V. 22) وبرنامج (AMOS V 20) ويمكن توضيح هذه الأساليب بالآتي:

١- تحليل ( Cronbach's  $\alpha$  and Item-Total- Correlation ): للتعبير عن الاتساق الداخلي أو إلى أي مدى ينتج الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الأوقات. واستخدم لذلك برنامج SPSS. V. 22 .

٢- التوزيع الطبيعي: التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات لغرض استخدام الأساليب الإحصائية اللامعلمية. واستخدم لذلك برنامج SPSS. V. 22 .

٣- الوسط الحسابي Means : لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة تجاه المتغيرات الرئيسة وأبعادها. والانحراف المعياري Standard Deviation : لتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي. كذلك تحليل الارتباط Pearson's Correlation : لتحديد اتجاه العلاقة فيما بين متغيرات وأبعاد الدراسة لدعم الفرضيات. واستخدم لهذا التحليل برنامج SPSS. V. 22 .

٤- تحليل المسار (Path Analysis) لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة واختبار العلاقات.

#### الإطار الإجرائي (الميداني): Procedural Framework

**التوزيع الطبيعي للبيانات Normal Distribution of Data**  
إن الغرض من اختبار البيانات من خلال عدة تحليل إحصائية هو الوصول إلى ما إذا كانت البيانات موزعة طبيعياً أم لا أما بالنسبة إلى اختبار الفرضيات فهذا يكون من خلال اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لتأكد ما إذا كانت الفرضية مدعومة أم لا (Sakarn, 2003:306)، وبناء على ذلك سيتم اختيار الطريقة المناسبة لإثبات أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي لذا تم اختيار اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test وهو الاختبار الذي يتم استخدامه لمعرفة ما إذا كانت البيانات المستخدمة موزعة طبيعياً أم لا إذ يعتمد على الفرض الصفري والفرض البديل. حيث إن كانت نتائج هذا الاختبار أكبر من قيمة (D) المعيارية

لمحافظة البصرة لتمثل المجتمع الحالي حيث تم استطلاع آراء عدد من مدراء المستشفيات، ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب في مستشفيات البصرة الحكومية والبالغ عددها (8) مستشفيات لما لهم من خبرة واحتكاك كبير بقرارات وإجراءات المنظمة وأوضاعها الداخلية والخارجية كذلك بالرغم من تباين المستويات التنظيمية فيما بينهم إلا أن ردودهم اتجهت متغيرات الرسالة متوافقة. وتمثلت عينة الدراسة (201) (مدير ورؤساء أقسام وشعب ) من مجتمع بلغ (420) بالاستناد إلى (Sekaran, 2003) والذي أورد شروط اختيار العينة وحجمها الملائم عند كل مجتمع محدد، حيث إن المجتمع الذي يكون (420) يكون الحجم الأنسب للعينة فيه هو (201) والجدول (2) يوضح مجموع إعداد المديرين ورؤساء الأقسام والشعب في المستشفيات عينة الدراسة.

جدول (٢): مجتمع الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

| المستشفى                        | مجتمع الدراسة | الاستمارات الموزعة | الاستمارات المستردة | الاستمارات الخاضعة للتحليل |
|---------------------------------|---------------|--------------------|---------------------|----------------------------|
| مستشفى البصرة العام             | 70            | 36                 | 34                  | 34                         |
| مستشفى الصدر التعليمي           | 90            | 44                 | 43                  | 43                         |
| مستشفى الفيحاء                  | 70            | 35                 | 34                  | 34                         |
| مستشفى البصرة للنسائية والتوليد | 40            | 21                 | 19                  | 19                         |
| مستشفى الشفاء                   | 30            | 15                 | 14                  | 14                         |
| مستشفى الزبير                   | 40            | 20                 | 19                  | 19                         |
| مستشفى البصرة التخصصي للأطفال   | 45            | 23                 | 22                  | 22                         |
| مستشفى الموانئ                  | 35            | 18                 | 16                  | 16                         |
| المجموع                         | 420           | 212                | 201                 | 201                        |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات المستشفيات عينة البحث.

#### Statistical: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة Methods Used in Data Analysis

تم استخدام وتوظيف عدد من الأساليب الإحصائية

والتي تم استخراجها من المعادلة :  $D = 1.36 \div \sqrt{N} =$  (0.096) وكما موضح في جدول رقم (3)، وبما أن البيانات في هذا الجدول بينت أن قيمة (Test Statistic) هي أعلى من قيمة (D) المعيارية وهذا يعني أن التوزيع طبيعي.

جدول (٣): اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

| المتغيرات والأبعاد     | الركود الداخلي    | نقص الكفاءة       | الفشل في التكيف مع البيئة | التقاع التنظيمية  | الذاكرة التنظيمية | القيم التنظيمية   | الجمود النفسي     | جمود العمل        | جمود البصيرة      | الحوار            | التجريب           | أخذ المخاطرة      | صنع القرار التشاركي | إبداع تكنولوجي    | إبداع إداري       | إبداع موارد بشرية | إبداع الخدمة      | التراجع التنظيمي  | الروتين التنظيمي  | الجمود التنظيمي   | قدرات التعلم التنظيمي | الإبداع التنظيمي  |
|------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| Test Statistic         | .236              | .254              | .195                      | .215              | .262              | .236              | .257              | .235              | .220              | .152              | .194              | .155              | .137                | .115              | .129              | .113              | .107              | .259              | .247              | .259              | .224                  | .125              |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 <sup>e</sup> | .000 <sup>e</sup> | .000 <sup>e</sup>         | .000 <sup>e</sup> | .000 <sup>e</sup> | .000 <sup>e</sup> | .000 <sup>e</sup> | .000 <sup>e</sup> | .000 <sup>e</sup> | .000 <sup>e</sup> | .000 <sup>e</sup> | .000 <sup>e</sup> | .000 <sup>e</sup>   | .000 <sup>e</sup> | .000 <sup>e</sup> | .000 <sup>e</sup> | .000 <sup>e</sup> | .000 <sup>e</sup> | .000 <sup>e</sup> | .000 <sup>e</sup> | .000 <sup>e</sup>     | .000 <sup>e</sup> |

يمكن اعتبار الثبات والاتساق الداخلي لهذا المقياس المستخدم جيد (100: Pallant, 2011; 312: Sakran, 2003) وكما موضح في جدول (٤) حيث جاءت القيم مرتفعة لكل محور وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفعة وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها مما يجعلها صالحة لتحليل النتائج واختبار الفروض.

#### ثبات مقياس الدراسة : Reliability of Study Scale

لغرض التأكد من ثبات أداة القياس تم استخدام تحليل (Cronbach's Alpha) والتي اقترحها كرونباخ لأجل الأخذ بالحسبان تلك المقاييس التي تنقسم إلى محاور أو أبعاد فرعية ويقوم على منطوق نسبة الدرجة الحقيقية التي تمثل كل التباين الذي تشترك فيه كل الفقرات إلى التباين الكلي للمقياس، وكلما كانت نتائج الاختبار أكبر من (0.70) لمتغيرات الدراسة

جدول (٤): معامل الثبات لمقياس الدراسة.

| المتغيرات        | Cronbach's Alpha | المتغيرات             | Cronbach's Alpha |
|------------------|------------------|-----------------------|------------------|
| التراجع التنظيمي | .777             | قدرات التعلم التنظيمي | .777             |
| الروتين التنظيمي | .774             | الإبداع التنظيمي      | .812             |
| الجمود التنظيمي  | .774             |                       |                  |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

وهذه الطريقة تستند إلى تحليل (Item-Total Statistics) الذي يقيس مدى الارتباط بين الفقرة الواحدة مع فقرات أداة الدراسة بصورة إجمالية، حيث إن القيم التي يتم الحصول عليها للاستبانة النهائية والتي تحصل على ارتباط يفوق (0.40) تدل على قوة ثبات الأداة وذات اعتمادية جيدة (Field, 2009: 644) وكما موضح في الجدول (5) الذي وضح مدى ارتباط واتساق الفقرات في أداة الدراسة، فقد جاءت نتائج هذا

#### الصدق الداخلي : Internal Validity

الصدق يعرف بأنه قدرة الأداة على إعطاء النتائج نفسها إذا تم تكرار القياس على الأشخاص أنفسهم عدة مرات في الظروف نفسها (Drost, 2001: 106) وطالما استخدم هذا المقياس في المرة الأولى على عينة تجريبية في مجتمع مماثل لمجتمع الدراسة الحالية فإن إحدى الطرق لقياس الثبات للاستبانة النهائية هي طريقة الاستقرار (الاختبار وإعادة الاختبار)



أشكال بيانية وحساب المقاييس الإحصائية المختلفة لوصف متغير ما (أو أكثر) في مجتمع ما (Cohen et al., 2007: 547) وبذلك فقد جرى استخراج الوسط الحسابي ومعاملات الارتباط بين المتغيرات الخمسة الموضحة في جدول رقم (6) التي تم اختبارها على عينة من المديرين في المنظمات الصحية عينة الدراسة حيث كانت تتراوح قيمة الأوساط الحسابية ما بين (2.49- 3.93)، أما الارتباط ما بين متغيرات الدراسة فقد كان يتراوح ما بين (.669, -.302) وعند مستوى دلالة معنوية (0.01).

الجدول بأن فقرات الاستبانة قد تجاوزت النسبة المحددة للقبول (0.40) وبذلك يتم الإبقاء عليها دون أن نحذف أو نخفي أحد الفقرات لموثوقيتها العالية.

#### الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط Descriptive Statistics and Correlation: Coefficients

تم استخدام هذا التحليل لوصف الخصائص الرئيسة لمجموعة بيانات كميًا باستخدام الجداول والمخططات البيانية ويهدف إلى وصف مجموعة من البيانات وتنظيمها وتصنيفها وتلخيصها وعرضها بطريقة واضحة في صورة جداول أو

جدول (٥): الاتساق والاستقرار الداخلي لفقرات استبانة جمع البيانات

| Corrected Item-Total Correlation | Items | Corrected Item-Total Correlation | Items | Corrected Item-Total Correlation | Items | Corrected Item-Total Correlation | Items | Corrected Item-Total Correlation | Items |
|----------------------------------|-------|----------------------------------|-------|----------------------------------|-------|----------------------------------|-------|----------------------------------|-------|
| .646                             | Q61   | .561                             | Q46   | .582                             | Q31   | .604                             | Q16   | .576                             | Q1    |
| .606                             | Q62   | .600                             | Q47   | .581                             | Q32   | .615                             | Q17   | .573                             | Q2    |
| .648                             | Q63   | .577                             | Q48   | .575                             | Q33   | .619                             | Q18   | .582                             | Q3    |
| .581                             | Q64   | .551                             | Q49   | .574                             | Q34   | .606                             | Q19   | .629                             | Q4    |
| .553                             | Q65   | .597                             | Q50   | .572                             | Q35   | .550                             | Q20   | .635                             | Q5    |
| .574                             | Q66   | .573                             | Q51   | .562                             | Q36   | .560                             | Q21   | .561                             | Q6    |
| .626                             | Q67   | .626                             | Q52   | .565                             | Q37   | .572                             | Q22   | .554                             | Q7    |
| .559                             | Q68   | .620                             | Q53   | .575                             | Q38   | .586                             | Q23   | .582                             | Q8    |
| .633                             | Q69   | .622                             | Q54   | .551                             | Q39   | .584                             | Q24   | .619                             | Q9    |
| .632                             | Q70   | .615                             | Q55   | .626                             | Q40   | .574                             | Q25   | .633                             | Q10   |
| .556                             | Q71   | .588                             | Q56   | .581                             | Q41   | .644                             | Q26   | .580                             | Q11   |
| .607                             | Q72   | .555                             | Q57   | .581                             | Q42   | .638                             | Q27   | .633                             | Q12   |
|                                  |       | .575                             | Q58   | .589                             | Q43   | .626                             | Q28   | .575                             | Q13   |
|                                  |       | .582                             | Q59   | .564                             | Q44   | .558                             | Q29   | .584                             | Q14   |
|                                  |       | .570                             | Q60   | .601                             | Q45   | .574                             | Q30   | .615                             | Q15   |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.20

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباطات بين المتغيرات

| المتغيرات             | Mean | S.D   | التراجع التنظيمي | الروتين التنظيمي | الجمود التنظيمي | قدرات التعلم التنظيمي | الإبداع التنظيمي |
|-----------------------|------|-------|------------------|------------------|-----------------|-----------------------|------------------|
| التراجع التنظيمي      | 3.88 | 0.868 | 1                |                  |                 |                       |                  |
| الروتين التنظيمي      | 3.93 | 0.878 | 0.655**          | 1                |                 |                       |                  |
| الجمود التنظيمي       | 3.92 | 0.872 | 0.660**          | 0.669**          | 1               |                       |                  |
| قدرات التعلم التنظيمي | 3.14 | 1.022 | -0.557**         | -0.638**         | -0.637**        | 1                     |                  |
| الإبداع التنظيمي      | 2.49 | 0.840 | -0.323**         | -0.302**         | -0.606**        | -0.630**              | 1                |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.18

استخدم الباحثان تحليل المسار (Path Analysis) والذي يستخدم لتمثيل لتوضيح التأثير ما بين المتغيرات في علاقات بسيطة تتم من خلال رسم مسارات (Hier et al.,2010:609) حيث يستند هذا الاختبار إلى سلسلة من التحليلات مع افتراض العلاقة السببية بين المتغيرات ورسم مسارات تدل على تبادل العلاقة ما بينهما (Kothari, 2004: 339)، وقد تم التوصل من خلال هذا التحليل إلى مجموعة من العلاقات بعضها مباشر أو غير مباشر وكما موضح أدناه: والجدول (7) والشكل (2) يوضح علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

يتضح من الجدول أعلاه وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة إذ نستنتج أن زيادة مستوى استخدام قدرات التعلم التنظيمي في منظمات القطاع الصحي يكون له أثر إيجابي كبير على زيادة مستوى الإبداع في هذه المنظمة بفعل تقبل الأفكار الجديدة ومحاولة دعمها واحتضانها.

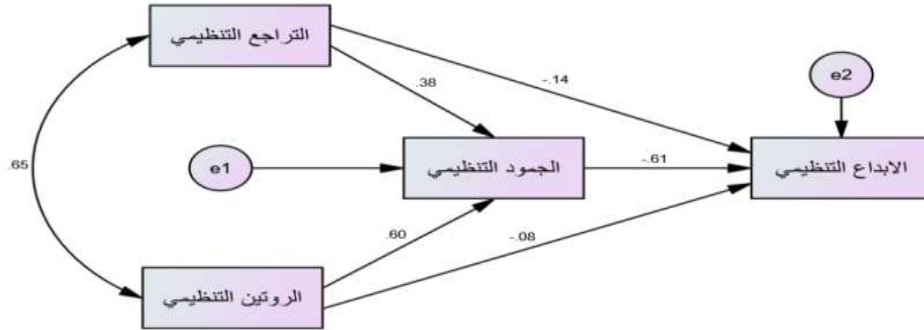
#### اختبار الفرضيات : Hypothesis testing

لغرض اختبار علاقات التأثير (المباشر، غير المباشر) ما بين المتغيرات حسب الفرضيات التي تم وضعها في الدراسة فقد

جدول (٧): اختبار الفرضيات الرئيسة المباشرة وغير المباشرة

| فرضيات التأثير المباشر (Direct Effects)       |      |        |      |          |                       |                  |
|-----------------------------------------------|------|--------|------|----------|-----------------------|------------------|
| Label                                         | P    | C.R    | S.E. | Estimate |                       |                  |
| رفض                                           | .426 | -0.795 | .175 | -.144    | الإبداع التنظيمي <--- | التراجع التنظيمي |
| رفض                                           | .656 | -0.445 | .169 | -.079    | الإبداع التنظيمي <--- | الروتين التنظيمي |
| قبول                                          | ***  | 7.015  | .054 | .380     | الجمود التنظيمي <---  | التراجع التنظيمي |
| قبول                                          | ***  | 11.156 | .054 | .605     | الجمود التنظيمي <---  | الروتين التنظيمي |
| قبول                                          | ***  | -3.927 | .150 | -.609    | الإبداع التنظيمي <--- | الجمود التنظيمي  |
| فرضيات التأثير غير المباشر (Indirect Effects) |      |        |      |          |                       |                  |
| قبول                                          | ***  | -3.516 | .065 | -.231    | الإبداع التنظيمي <--- | التراجع التنظيمي |
| قبول                                          | ***  | -3.817 | .096 | -.368    | الإبداع التنظيمي <--  | الروتين التنظيمي |
| فرضيات التأثير الكلي (Total Effects)          |      |        |      |          |                       |                  |
| قبول                                          | .007 | -2.778 | .135 | -.375    | الإبداع التنظيمي <--- | التراجع التنظيمي |
| قبول                                          | .002 | -3.386 | .132 | -.447    | الإبداع التنظيمي <--- | الروتين التنظيمي |

المصدر : مخرجات برنامج AMOS.V.20



الشكل (٢): اختبار علاقة التأثير التفاعلي مع المتغيرات المستقلة  
من إعداد الباحثين باستخدام برنامج AMOS.V.20

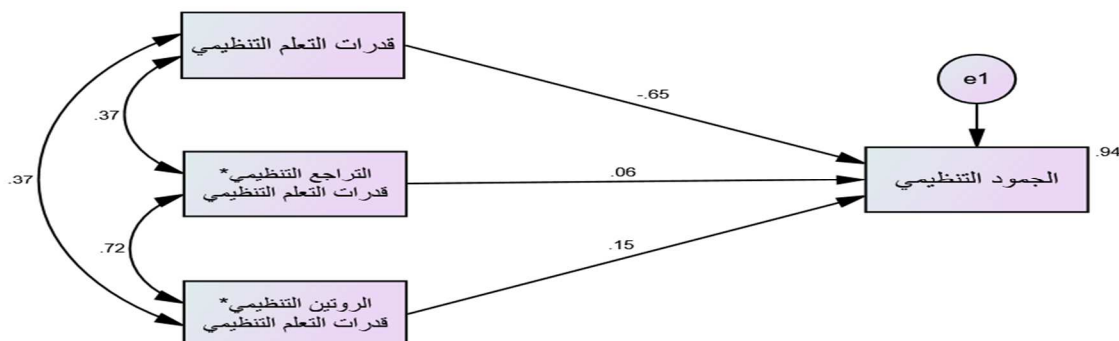
التوالي وهذا ما يجعل من الفرضيات (H6,H7) المقبولة وذات دلالة إحصائية ومعنوية والتأكيد أيضاً على الدور الوسيط (بتوسط كلي) للمتغير الوسيط الجمود التنظيمي في زيادة التأثير السلبي باتجاه خفض الإبداع التنظيمي.

اختبار علاقة التأثير التفاعلي مع المتغيرات المستقلة لغرض اختبار علاقات التأثير التفاعلي لمتغير (قدرات التعلم التنظيمي) مع المتغيرات المستقلة (التراجع والروتين التنظيمي) فقد تم الاختبار من خلال استخدام تحليل (Path analysis) في برنامج AMOS.V.20 وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٨) والشكل (٣).

وبناءً على ما وضح في المخطط ونتائج الجدول أعلاه، يتضح أن جميع الفرضيات قد تم قبولها ماعدا فرضيتين (H1,H2) بالرغم من أن التأثير كان سلبياً ولكن لم يكن تحت مستوى معنوية مقبول لهذا تم رفض هذه الفرضيتين. كذلك أظهرت النتائج بأن هنالك تأثير مباشر لكل من التراجع والروتين التنظيمي باتجاه زيادة الجمود التنظيمي ويقدر هذا التأثير ب(0.380 , 0.605) على التوالي وهذا ما يجعل من الفرضيات (H3,H4) مقبولة، كما تبين أن الجمود التنظيمي كان له التأثير السلبي الأكبر على الإبداع التنظيمي إذ بلغ تأثيره (-0.609) وهذا تكون الفرضية (H5) مقبولة. أما بالنسبة إلى الفرضيات غير المباشرة فقد ازداد تأثير كل من التراجع التنظيمي والروتين التنظيمي على الإبداع من خلال متغير الوسيط الجمود التنظيمي بتأثير مقدر (-0.231, -0.368) على

جدول (٨): اختبار علاقات التأثير التفاعلي مع المتغيرات المستقلة.

| Label | P    | C.R.   | S.E. | Estimate | فرضيات التأثير التفاعلي |                                         |
|-------|------|--------|------|----------|-------------------------|-----------------------------------------|
| قبول  | .007 | 2.710  | .023 | .063     | <---                    | التراجع التنظيمي* قدرات التعلم التنظيمي |
| قبول  | ***  | 6.802  | .022 | .152     | <---                    | الروتين التنظيمي* قدرات التعلم التنظيمي |
| قبول  | ***  | -9.261 | .070 | -.650    | <---                    | قدرات التعلم التنظيمي                   |



الشكل (٣): اختبار علاقة التأثير التفاعلي مع المتغيرات المستقلة

من إعداد الباحثين باستخدام برنامج AMOS.V.20

وهو ما يشير إلى تقليل قدرات التعلم للتأثير عند تفاعله مع الروتين التنظيمي.

#### اختبار علاقة التأثير التفاعلي مع المتغير الوسيط

تم اختبار علاقة التأثير التفاعلي لمتغير (قدرات التعلم التنظيمي) مع المتغير الوسيط (الجمود التنظيمي) على المتغير المعتمد (الإبداع التنظيمي) وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (9) والشكل (4).

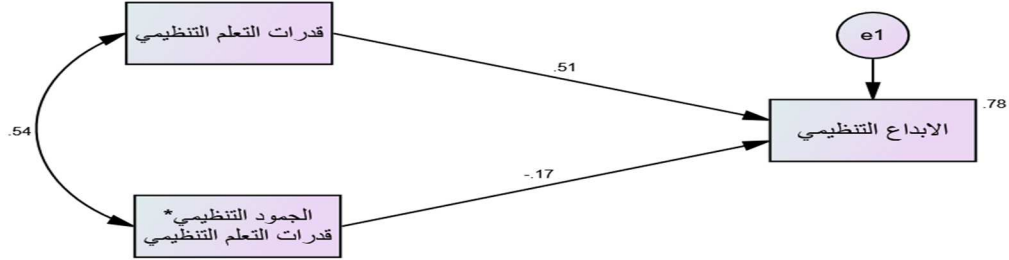
يتضح وجود تأثير تفاعلي (معدل) لمتغير قدرات التعلم التنظيمي في المتغيرات المستقلة وتأثيرهما على المتغير الوسيط، حيث يتبين ذلك من خلال مقارنة فرضية تفاعل قدرات التعلم مع التراجع التنظيمي (الفرضية H8) التي حصلت على تأثير مقدر بـ (0.065) مع الفرضية الرئيسية الثالثة (H3) التي قدر تأثيرها بـ (0.380) وهو ما يشير إلى تقليل قدرات التعلم للتأثير عند تفاعله مع التراجع التنظيمي. كذلك من خلال مقارنة فرضية تفاعل قدرات التعلم مع الروتين التنظيمي (الفرضية H9) التي حصلت على تأني مقدر بـ (0.152) مع الفرضية الرئيسية الثالثة (H4) التي قدر تأثيرها بـ (0.605)

جدول (٩): اختبار علاقات التأثير التفاعلي مع المتغير الوسيط

| Label | P   | C.R.    | S.E. | Estimate | فرضيات التأثير التفاعلي                                      |
|-------|-----|---------|------|----------|--------------------------------------------------------------|
| قبول  | *** | 11.772  | .044 | .518     | قدرات التعلم التنظيمي <--- الإبداع التنظيمي                  |
| قبول  | *** | -17.665 | .010 | -.178    | الجمود التنظيمي* قدرات التعلم التنظيمي <--- الإبداع التنظيمي |

مقدر بـ (-0.178) مع الفرضية الرئيسية الثالثة (H5) التي قدر تأثيرها بـ (-0.609) وهو ما يشير إلى تقليل قدرات التعلم للتأثير عند تفاعله مع الجمود التنظيمي.

يتضح وجود تأثير تفاعلي (معدل) لمتغير قدرات التعلم التنظيمي في المتغير الوسيط وتأثيره على المتغير المعتمد، حيث يتبين ذلك من خلال مقارنة فرضية تفاعل قدرات التعلم مع الجمود التنظيمي (الفرضية H10) التي حصلت على تأثير



الشكل (٤): اختبار علاقة التأثير التفاعلي مع المتغير الوسيط  
من إعداد الباحثين باستخدام برنامج AMOS.V.20

٣- هنالك ضرورة إلى مشاركة مديري المنظمة الحلول التي تؤدي إلى إيجاد منفذ لهذه الحالة بدلا من الإبقاء عليها، بالإضافة إلى تفويضهم المزيد من السلطة في موقعهم مما يجعله حافزا إلى تغيير العمل نحو الأفضل بالإضافة إلى إقامة روابط بعلاقات خارجية مع المنظمات المشابهة لعملها وتنظيم دورات شهرية أو سنوية للأعضاء المهمين في المنظمة لكي يتعرفوا على ما يجري عمله في المنظمات المتطورة و الاستفادة منها والميل إلى اعتماد خطاها في سير عملهم.

آلية التطبيق: عمل توعية مع المنظمات الصحية من خارج العراق أو المنظمات الصحية الخاصة لغرض التعرف على الإجراءات الأكثر مرونة فيها وتطبيقها في العينة المذكورة.

٤- هنالك ضرورة على المديرين أن يطوروا بصيرتهم وأن تكون منفتحة وذلك من خلال دورات تدريبية إدارية والعمل على خطى هذه الدورات ونقل قواعدها إلى الواقع العملي بالإضافة إلى ذلك فإن المديرين يتوجب عليهم تشجيع الأعضاء الأكفاء والذين يقدمون الأفكار ولكن هنالك من يقاومها لكي يكونوا قدوة ومثالا لأعضاء آخرين كذلك هنالك حاجة إلى إجراء اجتماعات شهرية يتم من خلالها تفقد أوضاع المنظمة وطرح حلول لها من قبل مديري أقسامها بالإضافة إلى إعطائهم الحرية في طرح الافكار التي يروها ذات أثر إيجابي على عمل المنظمة.

## الاستنتاجات والتوصيات : Conclusions and Recommendations

### الاستنتاجات : Conclusions

استندت النتائج التي توصل إليها الباحثان للإجابة عنها وفقا للأهداف الأساسية لهذه الدراسة مع تحديد نقاط الالتقاء أو الاختلاف مع الدراسات السابقة التي ركزت عليها الدراسة الحالية وبذلك فإن نتائج التحليل قد تمت من خلال استخدام الاستبانة كأداة الدراسة بالإضافة إلى مجموعة من المقابلات لعينة من مديري المستشفيات وأقسامها ، وفي أدناه أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة :

١- أظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك تأثيراً سلبياً لمتغير التراجع التنظيمي على الإبداع التنظيمي، وهذا ما يتفق مع دراسات (Latham and Braun,2009;Quan, 2013). حيث إن المستشفيات لديها عدم خبرة في استخدام مواردها الراكدة وكيفية الروتينية والعمل بمرونة أكبر من قبل المديرين فيها ، كذلك يتوجب عليهم التجربة لأعمال جديدة لغرض التنوع الذي يعتبر مفتاحاً للإبداع والتطور، فضلا عن التقليل من القواعد المشددة التي يصدرها هؤلاء المديرين بحق المنظمة والعاملين فيها والابتعاد عن التمسك في القيم القديمة لإعطاء أنفسهم فرصة للقيام بأشياء جديدة كما في المنظمات الأخرى.

آلية التطبيق: التدوير الوظيفي لمديري هذه المنظمات حيث يقلل من روتين العمل وتجربة أفكار جديدة في مجال العمل .

Aylward, D. ,(2007), " **Innovation and inertia: the emerging dislocation of imperatives within the Australian wine industry**". *International Journal of Technology and Globalisation*, Vol, ,3(2-3),pp: 246-262.

Al-Habash and Al-Zu'bi, A. , (2012), " **Efficiency and Effectiveness of Medical Waste Management Performance, Health Sector and its Impact on Environment in Jordan Applied Study**" , *World Applied Sciences Journal*, Vol, 19 (6),pp: 880-893.

Acar, A. Z., & Acar, P. (2012), " **The effects of organizational culture and innovativeness on business performance in healthcare industry**". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol, 58,pp: 683-692.

Ashforth, B. ,and Fried, Y. ,(1988), " **The Mindlessness of Organizational Behaviors**" , *Human Relations* , vol. 41 no. 4 ,pp: 305-329.

Angelino, E. (2015). " **Effective implementation of change into routine work. Thinking over ways and means of a learning experience in Cardiology**". *Monaldi Archives for Chest Disease*, vol, 82, no(1) pp:1-5.

Arumugam, T., Iis, K., & Munusamy, K. (2015), " **Conceptualizing organizational learning system model and innovativeness**". *International Journal of Business and Social Science*, vol, 6,no(3),pp:1-11.

Aküzüm, C. (2014), " **Knowledge inertia and organizational learning as the explanation of organizational performance**". *Educational Research and Reviews*, vol,9,no(21),pp: 1143 .

Andreassen, H.K. ,(2014), " **Between Project Enthusiasm and Routine Demands: Conflicting Logics and Unintended Consequences of e-Health Innovation and Diffusion**", University Hospital of North Norway, Troms, Norway Lars Erik kjekshuk, University of Oslo, Norway Aksel TJORA , NTNU, Norway.

Ahrne, G., & Papakostas, A., (2001), " **Inertia and innovation**", SCORE (Stockholm Center for Organizational Research).

Allard C. R, Riel, V., Lemmink, J ., and Ouwersloot . H.,(2004), " **High-technology service innovation success: a decision-making perspective**." *Journal of Product Innovation Management*, Vol, 21 ,pp: 348-359.

Allcorn, S., & Godkin, L. ,(2011), " **Workplace psychodynamics and the management of**

آلية التطبيق: برنامج دوري يشمل كافة المديرين واختصاصاتهم والخبرات التي بحاجة إلى التطوير فيهم ، وبذلك فإن هذا البرنامج يعطي أسماء المديرين لكل شهر على شكل دفعات دورية .

٥- يتطلب من المديرين استهلاك خبرتهم في إنجاز أعمال تشابه أعمال المستشفيات الناجحة والحاجة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات والحوار ما بين المديرين والأعضاء لكسر حاجز الخوف والمقاومة من الأفكار الجديدة وتجريبها والمخاطرة فيها مما يحفزهم على تحمل المسؤولية وإنجاز العمل بصورة أكثر دقة.

آلية التطبيق : عمل أقسام إضافية في المنظمات الصحية الحكومية تحت إشراف مجموعة من مديري كل منظمة فيها وإعطائهم الحرية في القرارات، حيث يعمل ذلك على التقليل من الاختناقات بسبب الأعداد الكبيرة من المرضى وعدم توفر الخدمة الطبية .

٦- يتطلب من المديرين وضع خطة تعلم جديدة مبنية على نظام إداري يضم أقسام المنظمة وواجباتها وتوضيح خطوات هذا البرنامج بشكل رسمي وتعميمها على المنظمة فقد يتم ذلك من خلال الاستعانة بخبير هذا المجال أو أن يلتحق مديري هذه المنظمات بدورات تدريبية لغرض معرفة كيفية الاستفادة من قدرات التعلم وكيفية إبرازها في العمل الذي يسوده الروتين. كذلك تشجيع التفاعلات من الأعضاء والتأزر حول احتضان الأفكار المبدعة.

## المراجع

Adler, R. W., & Chasten, K. (2002), " **Stakeholders' perceptions of organizational decline**", In *Accounting Forum* ,Vol. 26, pp. 31-44.

Ashraf, F., & Khan, M. A. (2013), " **Organizational Innovation and Organizational Effectiveness Among Employees of Cellular Companies**". *Pakistan Journal of Psychological Research*, Vol, 28, No. (1),pp: 1-24.

Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., and Lay, G. (2008). " **Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large scale surveys**". *Technovation*, vol,28,no(10), pp:644-657.

- organizational learning capability and psychological empowerment".** *The International Journal of Human Resource Management*, vol, 18,no(10),pp: 1782-1811.
- Backman, F. (2016). " **Barriers to Energy Efficiency in Swedish Non-Energy-Intensive Micro-and Small-Sized Enterprises—A Case Study of a Local Energy Program**". *Energies*,vol, 10(1),pp: 100-113.
- Brabazon, A., Silva, A., De Sousa, T. F., O'neill, M. I. C. H. A. E. L., Matthews, R., & Costa, E. (2005),"**Organizational strategic adaptation in the presence of inertia**". *Advances in Complex Systems* ,vol, 8,no(04),pp: 497-519.
- Blakcori, F. (2014),"**The Role of Formal Routines in Organizational Innovation**". *International Journal of Business and Social Research* ,vol, 4,no(2),pp: 56-70.
- Bhatnagar, J. (2007),"**Predictors of organizational commitment in India: strategic HR roles, organizational learning capability and psychological empowerment**". *The International Journal of Human Resource Management*,vol, 18,no(10),pp: 1782-1811.
- Carmeli, A., & Sheaffer, Z. ,(2009),"**How leadership characteristics affect organizational decline and downsizing**", *Journal of Business Ethics* ,vol, 86,no(3), pp:363-378.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007),"**measuring organisational learning capability among the workforce**". *International Journal of Manpower* , vol 28,no(3/4),pp: 224-242.
- Chiva, R. (2004), "**The facilitating factors for organizational learning in the ceramic sector**", *Human Resource Development International* , Vol. 7 No. 2, pp. 233-249.
- Cummings, T. G., Blumenthal, J. F., & Greiner, L. E. ,(1983). "**Managing organizational decline: The case for transorganizational systems**", *Human Resource Management*",vol, 22,no(4),pp: 377-390.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. and White, R. E., (1999) ,"**An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution**", *Academy of Management Review*• Vol,24,no(3), pp. 522-537.
- Chang, D. R., & Cho, H. (2008). "**Organizational memory influences new product success**". *Journal of Business Research*,vol, 61(1),pp: 13-
- organizational inertia".** *Competitiveness Review: An International Business Journal*, vol,21no(1),pp: 89-104.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E., (2011). "**Organizational learning: From experience to knowledge**". *Organization science*, vol,22,no(5),pp: 1123-1137.
- Amiripour, P., Dossey, J. A., & Shahvarani, A., (2017),"**Impact of Organizational Inertia and Dynamic Capabilities on Educational Performance of the Charitable Societies and Its Impact on Mathematical Performance of Elementary At-Risk Students**", *Journal of New Approaches in Educational Research*, 6(1),pp: 37-53.
- Abell, P., Felin, T., & Foss, N. ,(2008),"**Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links**". *Managerial and decision economics*,vol, 29,no(6),pp: 489-502.
- Boulding, K.( 1975),"**The management of decline**", *Change* ,vol 7,no(5),pp: 8-9, 64.
- Becker, L. B., Hollifield, C. A., & Vlad, T.(2014),"**Predictors of Technical and Administrative Innovation In Professional Communication Education At Institutions of Higher Education**". Presented to the Journalism Research and Education Section of the International Association for Media and Communication Research, Hyderabad, India.
- Baark, E. (2001),"**Routines and innovation in engineering consultancy services**". In Paper presented at the Nelson and Winter DRUID Conference, Aalborg, Denmark.
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. (1991). "**Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the public sector**". *Public Personnel Management*, vol,20(2),pp: 195-205.
- Boyer, M., & Robert, J. (2006). "**Organizational inertia and dynamic incentives**". *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol, 59,no(3),pp: 324-348.
- Barker, V. L., (2005),"**Traps in diagnosing organizational failure**", *Journal of Business Strategy* ,vol 26,no(2),pp: 44–50.
- Bhatnagar, J. (2007),"**Predictors of organizational commitment in India: strategic HR roles,**

- Cullen, D. and Ergas, H. ,(2014), "**Efficiency and Productivity in the Australian Health Care Sector**", *AHMACEOs Strategic Discussion* ,issued ,vol,3 ,pp:1-42
- Daft , R.D.,(2010),"**organizational theory and design**" ,11<sup>th</sup> ed, south-wesland.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984), "**Organizational innovation and performance: the problem of** organizational lag". *Administrative science quarterly*, pp: 392-409.
- DiBella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). "**Understanding organizational learning capability**". *Journal of management studies*,vol, 33(3),pp: 361-379.
- Dobni, C. B. (2010),"**Achieving synergy between strategy and innovation: The key to value creation**". *International journal of business science and applied management*, vol,5,no(1),pp: 48-58.
- Drost, E. A. (2011)."**Validity and reliability in social science research**". *Education Research and perspectives*,vol, 38(1),pp: 105-123.
- Diaconu, M. (2011), "**Technological innovation: Concept, process, typology and implications in the economy**". *Theoretical and Applied Economics*, vol, 10,no(10),pp: 127-144.
- Del G, M, R., Della, . P, and Vincenzo M., (2013) ,"**Collective knowledge and organizational routines within academic communities of practice: an empirical research on science-entrepreneurs.**" *Journal of the Knowledge Economy* ,vol,4.3,pp: 260-278.
- D'adderio, L. U. C. I. A. N. A. ,(2011), "**Artifacts at the centre of routines: Performing the material turn in routines theory**". *Journal of Institutional Economics* ,vol. 7,no(02),pp: 197-230.
- Diaconu, M. (2011). "**Technological innovation: Concept, process, typology and implications in the economy**". *Theoretical and Applied Economics*, vol, 10,no(10),pp: 127-144.
- D'Adderio, L. (2008),"**The performativity of routines: Theorizing the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics**". *Research Policy*, vol, 37,no(5),pp: 769-789.
- Diskienė, D., & Goštautas, V. (2013), "**a fit between individual and organizational values and its implications for employees' job satisfaction and performance.** *Ekonomika*,
- 23.
- Cohen, M. D., & Bacdayan, P. (1994), "**Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study**". *Organization science*, vol,5,no(4),pp: 554-568.
- Collinson, S. and Wilson, D.C. (2006), "**Inertia in Japanese organizations: knowledge management routines and failure to innovate**", *Organization Studies*, Vol. 27 No. 9, pp:1359-1387.
- Carmeli, A. and Schaubroeck, (2006), "**Top Management Team Behavioral Integration, Decision Quality and Organizational Decline**", *The Leadership Quarterly* , vol, pp:1 7, 441-453.
- Cutler, D. ,(2011),"**Where Are the Health Care Entrepreneurs? The Failure of Organizational Innovation in Health Care**" , *Innovation Policy and the Economy*, Vol. 11, No. 1 , pp: 1-28 .
- Cannarella, C. and Piccioni, V. (2007),"**innovation diffusion and territorial inertia**",*International Journal of Rural Management* ,vol, 3 , no(2),pp: 181-211.
- Crespell, P. J. (2007). "**Organizational climate and innovativeness in the forest products industry (Doctoral dissertation)**."
- Cameron, K. S., Kim, M. U., & Whetten, D. A. (1987),"**Organizational effects of decline and turbulence**". *Administrative Science Quarterly* ,vol, 32,pp: 222-240.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2011),"**Non-technical innovation: organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage**". *Industrial Marketing Management*, vol, 40 ,no(8),pp: 1294-1304.
- Cameron, K. S., Whetten, D. A., & Kim, M. U. (1987),"**Organizational dysfunctions of decline.** *Academy of Management Journal*, vol, 30,pp: 126-138.
- Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P, (2004), "**Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control**", *Organization Science*, vol,15no(4),pp: 441-431.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2013), "**Research methods in education**". Routledge.
- Croasdell, D. T. ,(2001), "**It's role in Organizational Memory and Learning.** *Indiana: Information Systems Management.*



- The Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 5 ,pp. 741-763.
- Guha , M. ,(2013)," **dynamics of organizational routines in declining firms when compared to their matched survivors: in the us chemical and allied products industry** " , the degree of Doctor of Philosophy in the Kenan- Flagler Business School.
- Gal, D. (2006), "A psychological law of inertia and the illusion of loss aversion", *Judgment and Decision Making*, Vol. 1 No. 1, pp:23-32.
- Gamal, D., Salah, T., & Elrayyes, E. N. (2011). "How to measure organization Innovativeness". *Technology Innovation and Entrepreneurship Center*.
- Gresov, C., Haveman, H. A., & Oliva, T. A. (1993), "Organizational design, inertia and the dynamics of competitive response". *Organization Science*, vol,4,no(2),pp: 181-208.
- Jones, G.J. (2010),"Organizational Theory, Design, and change", 5th ed, pearson education inc.
- Joseph, B. (2012)," **Innovative human resource practices and employee outcomes in software firms in India**."Associate Professor Rajagiri College of Social Sciences.
- Rajagiri Post, Kalamassery, Kochi, Kerala India
- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. ,(2005),"Organizational learning capability: a proposal of measurement", *Journal of business research*, vol, 58,(6),pp: 715-725.
- Hodgson, and Geoffrey M. (2004)," **Reclaiming habit for institutional economics**". *Journal of Economic Psychology*, vol, 25,pp: 651-660.
- Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009),"Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability". *Technological Forecasting and Social Change*, vol, 76, no(5),pp: 664-677.
- Han, H., Kim, Y., & Kim, E. K. (2011). "Cognitive, affective, conative, and action loyalty: Testing the impact of inertia". *International Journal of Hospitality Management*, vol, 30(4), pp:1008-1019.
- Holloway, S. D., Domínguez-Pareto, I., Cohen, S. R., & Kuppermann, M. (2014), "Whose job is it? Everyday routines and quality of life in Latino and non-Latino families of children with intellectual disabilities". *Journal of Mental Health*, vol, 23, no(4), pp: 401-410.
- Esper, T. L., Fugate, B. S., & Davis-Sramek, B., (2007)," **Logistics learning capability: sustaining the competitive advantage gained through logistics leverage**". *Journal of Business Logistics* ,vol, 28,no(2),pp: 57-82.
- Erik, B. (2001)," **Routines and innovation in engineering consultancy services**", Research conducted for the present paper has been supported with a grant from the Research Grants Council, Hong Kong.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001),"Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals". *Administrative Science Quarterly*, vol, 46,no(4),pp: 685-716.
- Field, A., (2009). "Discovering statistics using spss" (3rd edition), British.
- Freeman, S.J. and Cameron, K. ,(1993)." **Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework**" . *Organization Science*, Vol. 4, No. 1,pp,10-29.
- Frenkel, S. and Shaw, M. ,(1991)," **Employee Relations and Organizational Growth and Decline: A Case Study**", *Journal of Industrial Relations*, vol 33,no(2),pp:196-219.
- Godkin, L., & Allcorn, S. (2008),"Overcoming organizational inertia: A tripartite model for achieving strategic organizational change". *The Journal of Applied Business and Economics*, vol,8,no(1),pp: 82-94
- Ghemawat, P. (1991), "Market incumbency and technological inertia", *Marketing Science*, Vol. 10 No. 2, pp. 161-71.
- Godkin, L. (2008),"Institutional change, absorptive capacity, and the organizational zone of inertia". *Human Resource Development Review* ,vol, 7,no(2),PP: 184-197.
- Glodeanu, I., Hoffinan, O., Leovaridis. C., Nica, E., Nicolaescu, A., Popescu, G., and Ra□eev, S. ,(2009), "Noile paradigme ale inovării. Studiu de caz Universitatea Corporativă" .Case study the corporate university Bucharest Expert Publishing House.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009), "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation". *Journal of business research*, vol,62,no(4),pp: 461-473.
- Gilbert, C.G.(2005)," **Unbundling the Structure of Inertia: Resource versus Routine Rigidity**" ,

- and Organizational Learning”, Organizational Dynamics**, Vol. 22 No. 2, pp. 24-39.
- Ivanova, P., & Borisova, N. ,(2015), "**HR Innovation as a competitive advantage**", *The European Business Review* ,pp:1-10
- King , A. ,(1995), "**Organon of business failure: phase model of organizational decline**" *journal of information sinece* ,vol,22 ,no 4 , pp:259-276.
- Kilgour, M. ,(2006), "**improving the creative process: analysis of the effects of divergent thinking**" *International Journal of Business and Society*,vol,7,no(2),pp:79\_107.
- Kothari, C. R. (2004). " Research methodology: Methods and techniques"**. 2nd ed., New Age International.
- Kim, T. Y., Dobrev, S. D., & Solari, L. (2003). "**Festina lente: Learning and inertia among Italian automobile producers, 1896–1981**", *Industrial and Corporate Change*, vol, 12,no(6),pp: 1279-1301
- Kaplan,S. and Henderson, R. (2005). "**Inertia and Incentives: Bridging Organizational Economics and Organizational Theory**". *Organization Science Vol. 16, No. 5, pp. 509–521*.
- Kuusisto, M. ,(2015), "**Effects of Digitalization on Organizations**", Master’s Degree Programme in Information Technology, Tampere University of technology.
- Lamberg, J. A., & Pajunen, K., (2005), "**Beyond the metaphor: The morphology of organizational decline and turnaround**", *Human Relations*,vol, 58,no(8),pp: 947-980.
- Ly, K., Mažar, N., Zhao, M., & Soman, D. (2013). "**Nudging**". *Research Report Series Behavioural Economics in Action*,pp:1-28.
- Lopes, L. F. (2010). "**Innovation as a latent variable: an alternative measurement approach**". Universidade Nova de Lisboa and CEFAGE, Lisbon.
- Larsen , E.R. and Lomi, A.(2002), "**Resetting the Clock: A Feedback Approach to the Dynamics of Organizational Inertia, Survival and Change**", *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 50, No. 4,pp,406-421.
- Lin, C. S. (2008), "**A study on the inter-relationship of teacher's knowledge inertia, school's organizational learning and school effectiveness in elementary schools of Kaohsiung City**".
- Health Research in Intellectual Disabilities*, vol,7(2),pp: 104-125.
- Hodgson, G. M. (2008), "**The concept of a routine**". *Handbook of organizational routines*, 15ed, United Kingdom.
- Hedberg, B.L.T. and Wolff, R. (2003), "**Organizing, learning, and strategizing: from construction to discovery**", *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, Oxford University Press, Oxford, pp: 535-556.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010), "Multivariate Data Analysis"**. 7th ed., Pearson prentice Hall.
- uang, H. C., Lai, M. C., Lin, L. H., & Chen, C. T. ,(2013), "**Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective**". *Journal of Organizational Change Management*, vol, 26, no(6),pp: 977-1002.
- Herting, S. ,(2007), "**Trust Correlated with Innovation Adoption**" in *Hospital Organizations* , *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol , 7,no(2),pp:1-28.
- Hage, J. T. ,(1999), "**Organizational innovation and organizational change**". *Annual review of sociology* ,pp: 597-622.
- Hongming, X., Changyong L., Chunhui , C., (2007), "**Relationships among market orientation, learning orientation, organizational innovation and organizational performance: An empirical study in the Pearl River Delta region of China**", *Front. Bus. Res. China* , vol 1,no(2),pp: 222–253.
- Hendrikx, T. F. C., (2014), "**Why do some innovations fail and others succeed? Obstacles and drivers for patient-centred innovation** (Master's thesis).
- Hamidizadeh, M. R., & Eghtesadi, G. H. A. Z. A. L. (2012), "**Organizational learning and organizational innovation**". *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*,vol, 1,no(5),pp: 92-94.
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Keskin, H., Karakose, M. A., & Gozukara, E.,(2015), "**The role of leadership styles and organizational learning capability on firm performance**", *Journal of Global Strategic Management* , Vol, 9 , No, 1,pp:113-124.
- Isaacs, W. (1993), "**Dialogue, Collective Thinking**,

- Portugal". *European Journal of Business and Social Sciences*, vol, 1,no(5), pp:23-40.
- Mäkimattila, M., Saunila, M., & Salminen, J. ,(2014), "**Interaction and innovation-reframing innovation activities for a matrix organization**". *IJIKM* ,pp: 1-22.
- Mete, M., Ünal, Ö. F., & Karahan, M. ,(2013), "**A Research On Organizational Learning Capacity In Public University Hospitals In Turkey**". In *The West East Institute International Academic Conference* ,pp: 92-98.
- Mizrahi, S. ,(2002), "**Workers' Participation in Decision-Making Processes and Firm Stability**". *British journal of industrial relations* ,vol, 40(4),pp: 689-707.
- Maktabi, S. H., & Khazaei, A. (2014), "**The Impact of Organizational Learning on Organizational Performance and Organizational Innovation: Evidence from Bank Industry of Iran**".
- Marshall, N., Tsekouras, G., and Maron, A., (2010), "**creating routines for innovation: insights from an organisational experiment**" Paper presented at the 5th International Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities, Northeastern University, Boston, USA.
- Marcolin, L., S. Miroudot and Squicciarini ,(2016), "**Routine jobs, employment and technological innovation in global value chains**", *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 2016/01, OECD Publishing, Paris .
- Massini, S., Lewin, A. Y., Numagami, T., & Pettigrew, A. M. ,(2002),"**The evolution of organizational routines among large Western and Japanese firms**". *Research Policy* ,vol, 31,no(8),pp: 1333-1348.
- Miller, K. D., Pentland, B. T., & Choi, S. (2012), "**Dynamics of performing and remembering organizational routines**". *Journal of Management Studies*, vol, 49,no(8),pp: 1536-1558.
- Miller, D., & Chen, M. J. (1994). "**Sources and consequences of competitive inertia: A study of the US airline industry**". *Administrative Science Quarterly*, pp:1-23.
- Mone, M . A , McKinley, W. and Barker, V.L. ,(1998)," **Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework**". *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No.
- Lee, T. P.,(2002)," **Using Systems Thinking to Improve Organizational Learning in the Public Sector: Perspective of Public Officials**". Thunghai University: Taiwan,pp:1-19.
- Li, Kit-yu,(2007), "**A study of the relationship between organizational learning and business performance**", a study of the relationship between organizational learning and business performance: in the professional quantity surveying firms in hong kong.
- Lazaric, N. ,(2008)."**Routines and routinization: an exploration of some micro-cognitive foundations**". *Handbook of organizational routines*.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Liu, C. T., (2008), "**Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation**". *Technovation*, vol, 28,no(4), pp:183-195.
- Lee, K., Kim, Y., & Joshi, K., (2017), "**Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity**". *Technological Forecasting and Social Change*, vol, 120 ,pp:117-129.
- Latham, S. F. and Braun, M. (2008)," **Managerial Risk, Innovation, and Organizational Decline**". *Journal of Management*, Vol. 35 No. 2,pp, 258-281.
- Leufvén, M., Vitrakoti, R., Bergström, A., Ashish, K. C., & Målvqvist, M. (2015),"**Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a low-resource health care setting in Nepal**". *Health research policy and systems* ,vol, 13,no(1), pp:1-6.
- McRae, I. , Bigg, I. , Stackhouse, L. , Boxall, A. , and Broadhead, P. ,(2009)," **the australian health care system: the potential for efficiency gains a review of the literature**" Background paper prepared for the National Health and Hospitals Reform Commission.
- Mahdavi, I., Fazlollahtabar, H., & Alikhani, M., (2013),"**Clustering Organizational Learning Capability Indices for Knowledge Sharing in Different Segments of the Firm**". *International Journal of Management, Knowledge and Learning* ,vol, (2),pp: 209-225.
- Martins, G. S., Lopes, D. P. T., & Barbos, A. C. Q. ,(2012), "**Organizational innovation: A comparative analysis between Brazil and**

- 8,pp: 59-82 .
- Nedzinskas, Š., Pundzienė, A., Buožiūtė-Rafanavičienė, S., & Pilkienė, M. ,(2013)," **The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia**". *Baltic Journal of Management*,vol, 8,no(4), pp:376-396.
- Onağ, A. O., Tepeci, M., & Başalp, A. A. ,(2014), "**Organizational learning capability and its impact on firm innovativeness**". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*,vol, 150,pp: 708-717.
- Overstreet, R. E. (2012). "**Effect of Transformational Leadership and Organizational Innovativeness on Motor Carrier Performance (Doctoral dissertation, Auburn University** ."(A dissertation submitted to the Graduate Faculty of Auburn University In partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
- Polder, M., Leeuwen, G. V., Mohnen, P., & Raymond, W. (2010). "**Product, process and organizational innovation: drivers, complementarity and productivity effect**". *Complementarity and Productivity Effects*.
- Polites, G. L., & Karahanna, E. (2012). "**Shackled to the status quo: The inhibiting effects of incumbent system habit, switching costs, and inertia on new system acceptance**". *MIS quarterly* ,vol, 36,no(1) ,pp:, 21-42.
- Pleskac, T. J. (2008). "**Decision making and learning while taking sequential risks**" *Journal of Experimental Psychology: Learni Memory, and Cognition*, vol,34(1),pp: 167-185.
- Pandey, S. and Verma, P., (2005),"**Organizational Decline and Turnaround: Insights from the WorldCom Case**", *The Journal of Business Perspective*, Vol.9 No.2, pp: 51-65.
- Pluye, P. , Potvin, L. , Denis, J.L, and Pelletier, J. (2004),"**Program sustainability: focus on organizational routines**" *HEALTH PROMOTION INTERNATIONAL* ,Vol. 19 No. 4,pp:489-500.
- Pallant, J. (2011). "**SPSS Survival Manual**". 4th ed., open university press, McGraw-Hill education.
- Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C., & Liu, P. (2012),"**Dynamics of organizational routines: A generative model**", *Journal of Management Studies*, vol.49,no(8),pp: 1484-1508.
- 1,pp. 115-132.
- Mckinley, W. , Latham, S. and Braun, M. ,(2014),"**organizational decline and innovation: turnarounds and downward spirals**", *Academy of Management Review*, Vol. 39, No. 1,pp, 88–110 .
- Medeiros, J. and Schwierz, C. ,(2015),"**Efficiency estimates of health care systems in the eu**" *European economy*,pp:1-60
- Masuch, M., (1985),"**Vicious Circles in Organizations**". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No. 1 ,pp. 14-33.
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987),"**Managerial perspectives on risk and risk taking**", *Management science* ,vol, 33(11), pp:1404-1418.
- Mbengue, A., & Sané, S. (2013). "**Organizational learning capability: theoretical analysis and empirical study in the context of official development aid project teams**". *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol, 30(1), pp: 26-39.
- Maheshwari, S.K. ,(2000),"**Organizational Decline and Turnaround Management: A Contingency Framework**", *Vikalpa*, Vol. 25, No. 4, pp:39-50.
- Nijssen, E., Hillebrand, B. , Vermeulen, P., and Kemp, R.(2006),"**Exploring product and service innovation similarities and differences**" , *Intern. J. of Research in Marketing*, vol, 23,pp: 241–251 .
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. ,(1984), "**To avoid organizational crises, unlearn**". *Organizational Dynamics*, vol, no 12(1),pp: 53-65.
- Nelson, R., and S. Winter (1982), **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Cambridge Mass., Belknap Press of Harvard University Press.
- Näslund, L., & Perner, F. ,(2012), "**The appropriated language: Dominant stories as a source of organizational inertia**". *Human Relations* ,vol, 65,no(1), pp:89-110.
- Nazari , M . Z & shahdadnejad , N. ,(2011),"**Barriers to creativity and innovation in the organization's management** " . *International Conference on E-business, Management and Economics IPEDR* ,vol.25,pp : 256-260.
- Nisula, A.M., & Kianto, A. ,(2013),"**Evaluating an d developing innovation capabilities with a structured method**" *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* , vol

- learning as a situated routine-based activity in international settings", *Journal of World Business*, vol, 45,no(1),pp: 41-48.
- Schein, E. H. (1993), "On dialogue, culture, and organizational learning". *Organizational dynamics*,vol, 22,no(2),pp: 40-51.
- Sekaran, U. (2003). "Research Methods for Business". 4th ed., John Wiley & Sons, Inc.
- Sharifirad, M. S. (2010), "Relationship between knowledge inertia and organizational learning". *International Journal of information Technology and Knowledge management*, vol, 2,no(2),pp: 323-327.
- Salim, I. M., & Sulaiman, M., (2011). "Organizational learning, innovation and performance: A study of Malaysian small and medium sized enterprises". *International Journal of Business and Management*, vol, 6, no(12),pp: 118.
- St Amour, W. F., & Easterby-Smith, M.,(2003), "Routine versus innovative organizational learning: towards a resolution?", 5th International Conference.
- Starbuck, W. H., Greve, A., & Hedberg, B. L. T. ,(1978), "Responding to crises". *Journal of Business Administration*, 9, 111-137.
- Sull, D. (1999). "The dynamics of standing still: Firestone Tire and Rubber and the radial revolution", *Business History Review*, 73: 430-464.
- sitkin, S.B., (1996). "Learning through failure. In Cohen, M. and Sproull, L. Eds". *Organizational Learning* . Sage Publications, California.
- Shaffer, R. (2014), "From inertia to innovation: Information-based organizations in the Age of Intelligence", *International Federation of Library Associations and Institutions*, Vol. 40.no(3) pp:145-149.
- Swenson, K. (2014). "There is Nothing Routine about Innovation". IEEE 18th International Enterprise Distributed Object Computing Conference Workshops and Demonstrations.
- Sato, H. (2012). "Routine-based view of organizational learning and mechanisms of myopia". *Annals of Business Administrative Science*, 11(0), 45-54.
- Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2005). "What constrains or facilitates divestitures of Putten, M., Zeelenberg, M., & Van Dijk, E. (2009), "Dealing with missed opportunities: Action vs. state orientation moderates inaction inertia". *Journal of Experimental Social Psychology*, vol, 45,no(4),pp: 808-815.
- Rumelt, R. P. (1995), "Inertia and transformation". In *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*, pp:101-132.
- Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. ,(2009), "Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature". *International Journal of Management Reviews*, vol, 11,no(4),pp: 463-494.
- Roche, B, and Teague, P. ,(2010), "MANAGING HUMAN RESOURCES", Final Circulation of Survey & Request to Participate.
- Reino, A., & Vadi, M. (2010). "What factors predict the values of an organization and how?" University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration.
- Ritchie, F., (2014). "Resistance to change in government: risk, inertia and incentives" Working Paper. University of the West of England, Bristol ,pp:1-23.
- Randhawa, K., & Scerri, M. ,(2015), "Service innovation: A review of the literature. In *The handbook of service innovation* Springer London.
- Sashkin, M., & Rosenbach, W. E. (1996). "Organizational culture assessment questionnaire". *Unpublished manuscript, Washington, DC: The George Washington University*.
- Škerlavaj, M., Song, J. H., & Lee, Y. (2010), "Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms", *Expert systems with applications*, vol,37,no(9),pp: 6390-6403.
- Serra, R. , Fernando, Ferreira, M. P. , and Almeida, M.I.R. ,(2013), "Organizational decline: a yet largely neglected topic in organizational studies." *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, vol. 11,no .2, pp:133-156.
- Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5th ed., Pearson Education Limited.
- Saka-Helmhout, A., (2010), "Organizational

- action loyalty?. *Asia Pacific Management Review*, vol, 16,no(1),pp: 31-50.
- Witt, U. (2011), "Emergence and functionality of organizational routines: an individualistic approach". *Journal of Institutional Economics*, vol, 7, no (02),pp: 157-174.
- Wilhelm, .K. ,(2013). "**Changing Organizational Routines Antecedents, Processes, Outcomes**", Inauguraldissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Wirtschafts-und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln.
- Weichbrodt, J. C. (2013). "**Rules and routines in organizations and the management of safety rules**" (Doctoral dissertation, University of Göttingen).
- Whetten, D. A. (1980), "**Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science**". *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 577-588.
- Wong, T. C., Wong, S. Y., & Chin, K. S. (2011), "**A neural network-based approach of quantifying relative importance among various determinants toward organizational innovation**". *Expert systems with Applications*, vol,38, no(10), pp: 13064-13072.
- Wainaina, L., Iravo, M., & Waititu, A., (2014), "**Effect of employee participation in decision making on the organizational commitment amongst academic staff in the private and public universities in Kenya**". *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, vol, 3,no(12),pp: 131-142.
- Zammuto, R., & Cameron, K. S. ,(1985), "**Environmental decline and organizational response**", *Research in organizational behavior*, vol. 7,pp: 223- 262
- Zubair, A., Bashir, M., Abrar, M., Baig, S. A., & Hassan, S. Y. (2015), "**Employee's Participation in Decision Making and Manager's encouragement of Creativity: the Mediating Role of climate for Creativity and Change**". *Journal of Service Science and Management*, vol,8(03),pp: 306.-320.
- Zhang, C. Z., & Kong, J. (2008)". **Balance between. Managerial Inertia and Managerial Flexibility during Organizational Change: A Dynamic Model**". In *Modelling, Simulation and Optimization. WMSO'08. International Workshop on*, pp. 251-255
- formerly acquired firms? The effects of organizational inertia". *Journal of Management*, vol, 31, no(1),pp: 50-72.
- Stein, E. W. (1995). "**Organization memory: Review of concepts and recommendations for management**". *International journal of information management*, vol 15, no(1),pp: 17-32.
- Saunila, M., & Ukko, J. (2012). "**A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects**". *Baltic Journal of Management*, vol, 7, no(4), pp:355-375.
- Sanders, T. J. (2007), "**Factors influencing the adoption of administrative innovations**" (Doctoral dissertation, University of Alabama at Birmingham).
- Smith, P., (2012), "**system efficiency Gains and How can they Be achieved?**", *Eurohealth incorporating Euro Observer*, vol,18, no(3), pp:1-40.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E., (1981), "**Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis**". *Administrative Science Quarterly*,vol 26,pp: 501-524.
- Tsai, C. Y. (2001). "**Organizational Change and Organizational Inertia**". Doctoral student, Graduate School of Management, I-Shou University Taiwan
- Vromen, J. J. (2011). "**Routines as multilevel mechanisms**". *Journal of Institutional Economics*, vol, 7no(02),pp: 175-196.
- Van der Steen, M. (2009). "**Inertia and management accounting change: The role of ambiguity and contradiction between formal rules and routines**". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol, 22, No.(5), pp: 736-761.
- Weitzel, W. and Jonsson, E. (1989), "**Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension**", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, No. 1 ,pp. 91-109.
- Witteelooostuijn, (1998), "**Bridging Behavioral and Economic Theories of Decline: Organizational Inertia, Strategic Competition, and Chronic Failure**" *Management Science* ,vol, 44 no(4), pp, :501-519.
- Whetten, D. A. (1988), "**Sources, responses, and effects of organizational decline**", *Readings in Organizational Decline*, Ballinger, Cambridge, MA, pp. 151-174.
- Wu, L. W. (2011). "**Inertia: Spurious loyalty or**

Zimmermann, NS; (2009) ,"**Dynamics of Organizational Adaptation, Inertia, and Routines**: Generic Contributions from a Study of Change. Presented at: 27th International Conference of the System Dynamics Society, Albuquerque, NM.

Zaied, R. M. B., Louati, H., & Affes, H. (2015), "**The relationship between Organizational innovations, internal Sources of knowledge and Organizational performance**". *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, Vol, 6,no(1), pp:54- 67.

## Perception the Combined Effect of Decline and Organizational Routines in Reducing Organizational Innovation: Organizational Learning Capabilities as a Moderator Variable

**Hadi A. Al-Abrrow**

*Associate Professor, University of Basra, College of Administration and Economic, Business Administration Department  
hadi\_967@yahoo.com*

**Nadia A. AL-Asady**

*Researcher, University of Basra, College of Administration and Economic, Business Administration Department  
nadiaatea536@yahoo.com*

(Received 23/10/2017, Accepted for Publication 14/9/2018)

**Keywords:** Organizational Decline, Organizational Routines, Organizational Inertia, Organizational learning Capabilities, Organizational Innovation.

**Abstract:** This study seeks to examine the extent of the direct effect of both the organizational decline and organizational routines in organizational innovation, as well as indirect effect through the organizational inertia as a mediator variable. This study also, examines the role of the moderator effect of organizational learning capabilities. The conceptual framework and hypotheses were built based upon these five variables. So, the questionnaire survey was used for data collection in public health organizations in Iraq, and 201 managers were used as a random sample for data analysis of this study. The results showed that there was a total mediation role of organizational inertia for the negative effect of both the organizational decline and organizational routine in organizational innovation. Furthermore , the results showed that , the positive effect of organizational learning Capabilities as a moderator variable in reduction the negative effect of both of both organization decline and routine organizational innovation.





قسمة اشتراك بمجلة جامعة الملك سعود

تاريخ تعبئة القسمة (بالتاريخ الميلادي): / / ٢٠م

اسم المشترك (رباعي):  
اسم الجهة/الشركة (للجهات الحكومية/الشركات):  
العنوان: صندوق بريد: الرمز البريدي:  
المدينة: الدولة: الهاتف: الفاكس:  
البريد الإلكتروني:  
اسم المجلة المطلوب الاشتراك فيها:

- |                                                             |                                                                   |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> الآداب (٣ أعداد في السنة)          | <input type="checkbox"/> الدراسات الإسلامية (٣ أعداد في السنة)    |
| <input type="checkbox"/> العلوم التربوية (٣ أعداد في السنة) | <input type="checkbox"/> العلوم الإدارية (عددان في السنة)         |
| <input type="checkbox"/> العلوم الهندسية (عددان في السنة)   | <input type="checkbox"/> العلوم (عددان في السنة)                  |
| <input type="checkbox"/> العلوم الزراعية (عددان في السنة)   | <input type="checkbox"/> العمارة والتخطيط (عددان في السنة)        |
| <input type="checkbox"/> اللغات والترجمة (عددان في السنة)   | <input type="checkbox"/> علوم الحاسب والمعلومات (عددان في السنة)  |
| <input type="checkbox"/> السياحة والآثار (عددان في السنة)   | <input type="checkbox"/> الحقوق والعلوم السياسية (عددان في السنة) |
| <input type="checkbox"/> علوم طب الأسنان (عددان في السنة)   |                                                                   |

|                                             |                                          |
|---------------------------------------------|------------------------------------------|
| عدد المجلات: ( )                            | عدد النسخ: ( )                           |
| مدة الاشتراك: سنة <input type="checkbox"/>  | سنتان <input type="checkbox"/>           |
| نوع الاشتراك: فردي <input type="checkbox"/> | حكومي <input type="checkbox"/>           |
| طريقة الدفع: نقداً <input type="checkbox"/> | شيك مصدق (مرفق) <input type="checkbox"/> |
| تكلفة الشحن: ( )                            | قطاع خاص <input type="checkbox"/>        |
| إجمالي المبلغ: .....                        | حوالة <input type="checkbox"/>           |
|                                             | التوقيع: .....                           |

قيمة الاشتراكات: الاشتراك السنوي داخل المملكة العربية السعودية (١٥) ريالاً سعودياً لكل عدد أو ما يعادله بالعملة الأجنبية يضاف إليه أجور البريد.

جميع مراسلات الاشتراك والتبادل على العنوان التالي

دار جامعة الملك سعود للنشر - جامعة الملك سعود - ص. ب. ٦٨٩٥٣ الرياض ١١٥٣٧  
هاتف ١١٤٦٧٢٨٧٠ (+٩٦٦) فاكس ١١٤٦٧٢٨٩٤ (+٩٦٦) البريد الإلكتروني ksupress@ksu.edu.sa  
موقع الدار http://ksupress.ksu.edu.sa



**Subscription Form for the Journal of King Saud University**

Date: ...../...../20

Name: .....

Company Name (Public/Private): .....

Address: ..... P.O. Box: ..... Zip Code: .....

City: ..... Country: ..... Tel.: ..... Fax: .....

E-mail: .....

Name of Branch of JKSU:

- |                                                                 |                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Arts (3 issues a year)                 | <input type="checkbox"/> Islamic Studies (3 issues a year)            |
| <input type="checkbox"/> Educational Sciences (3 issues a year) | <input type="checkbox"/> Administrative Sciences (biannual)           |
| <input type="checkbox"/> Engineering Sciences (biannual)        | <input type="checkbox"/> Science (biannual)                           |
| <input type="checkbox"/> Agricultural Sciences (biannual)       | <input type="checkbox"/> Architecture and Planning (biannual)         |
| <input type="checkbox"/> Languages and Translation (biannual)   | <input type="checkbox"/> Computer and Information Sciences (biannual) |
| <input type="checkbox"/> Tourism and Archaeology (biannual)     | <input type="checkbox"/> Law and Political Science (biannual)         |
| <input type="checkbox"/> Dental Sciences (biannual)             |                                                                       |

No. of Issues: ( )

Length of Subscription:  1 Year

Type of Subscription:  Individual

Method of Payment:  Cash

Shipping Cost: ( )

Total Cost: .....

No. of Copies: ( )

2 Years

Governmental  Private Sector

Cheque  Bank Transaction

Signature: .....

**Annual Subscription Rates:** Within the Kingdom SAR 15.00 for each issue or its equivalent in a foreign currency (excluding postage).

**All subscription and exchange correspondences should be addressed to:**

King Saud University Press, King Saud University, P.O. Box 68953, Riyadh 11537, Kingdom of Saudi Arabia

Tel.: +966 11 4672870

Fax: +966 11 4672894

E-mail: ksupress@ksu.edu.sa

Website: <http://ksupress.ksu.edu.sa>