

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

(دراسة تطبيقية في عدد من مستشفيات البصرة الحكومية)

نادية عطية عطشان

باحثة، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد،

قسم إدارة الأعمال

nadiaatea536@yahoo.com

د. هادي عبد الوهاب الأبرو

أستاذ مشارك، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد،

قسم إدارة الأعمال

hadi\_967@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 لتغيير 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.

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 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 المترجعة تمنع الإبداع

## ١- المقدمة

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 والتي يمكن استخدامها لتعزيز السلوك الإبداعي ومن ثم تعزيز الأداء التشغيلي (Chien et al., 2012: 185)، إلا أن

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 الجانبي 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 تنطوي على الإبداع أو الابتكار (Erik, 2001:30). أما المعوق الأخير فيمثل 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 كبيرة والتي بدأت بتقلص الموارد والأصول المالية إلى أن وجدت المنظمات نفسها في مفترق طريق حاسم (Alder and Chaston, 2003:31-32). ولقد تطور هذا المفهوم على يد (Whetten) بعد مقالة الشهر (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 et al., 2000; Maheshwari, 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 تواجهها 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، والانهياب 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 Dimensions Decline

إن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع التراجع التنظيمي اعتمدت على الأبعاد المتمثلة (بالركود الداخلي، وال فشل في التكيف مع البيئة الخارجية، ونقص الكفاءة) (Whetten, 1980; Cameron et al., 1987; Freeman and )

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 (الحس 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 بدوره سوف تفقد المنظمة كفاءتها التنظيمية، أما الجانب السلبي من الروتين فيتمثل في أن تسلسل العمل المتكرر يمكن أن يكون له جوانب خطيرة من

(Cameron, 1993) وهذه الأبعاد موضحة كما يلي:

١- الركود الداخلي: إن من أشد العوامل تأثيراً على المنظمة هي المستويات العالية من الركود الداخلي (King, 1995:269). ويشير الركود 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 ركود 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 الخاطئ 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 ممارستها (Staw *et al.*, 1981:518). فقد اتفق الباحثون على أن التراجع التنظيمي هو نتيجة للفشل في التكيف مع التغيرات السريعة والمتطورة في بيئة المنظمة

١- القواعد التنظيمية: من القضايا المهمة في المنظمات هو 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) (Croasdell, 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

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 المتشابكة 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).

**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 and Robert, 2006:327)، 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, 2008: 185; Allcorn and Godkin, 2011:96). 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 الأساسية التي تستخدمها المنظمة للمنافسة مما يؤدي إلى انخفاض مستوى النشاط الموجه نحو السوق والذي يكون له تأثير مهم على الأداء (Miller and Jerchen, 1994:3).

في اتجاه متوقع (Liao, 2008:185). أما في السياق التنظيمي فإن 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; Ahrn 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 (Collinson and kunsisto, 2015: 32; 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 وال مرونة الإستراتيجية (Shiziu and Hitt, 2005:51).

خاص في منظمات القطاع العام التي تواجه تحديات خارجية معقدة (Rassanan et al., 2009: 467). كذلك تتبع 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).

٢- التجريب: يعبر التجريب عن درجة الحضور للأفكار والافتراضات الجديدة والتعامل معها بشكل متعاطف بحيث

٣- جهود البصيرة: يحدث هذا الجمود عندما تكون البيئة غامضة ومربكة لصناع القرار (Houng et al., 2013: 983). 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 بدلا 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 الأول: 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., 2007: 1)، وهذا ما يجعلها تزود خدماتها للمجتمع على درجة عالية من الدقة والمرونة (Panayides, 2005: 1) وبشكل

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، والمويل 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 الأعمال الديناميكية، وتطور التكنولوجيا، وعادات المستهلكين وبما 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 مواءمة 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 و الإبداع والتغيير (Herting, 2007:23) وما له من أثر إيجابي على الأداء (Acor and Acor, 2012: 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

تنطوي على محاولة طرح للأفكار لعمل الأشياء أو إجراء تغيرات 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 والأثار 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 تنعكس 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, 2009: 7) 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

النحيتين 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 (Crrespell, 2007: 1). 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 (Wilhelm, 2013:78-80). 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 (Richman et al., 2009:1). 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 (Kaplan and Henderson, 2005: 509). 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، والتناقض والروتين الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى الجمود التنظيمي (Tsai, 2001:1).

وبناء على ما تقدم يوجد تركيز كبير على الإبداع التنظيمي إلا أن هناك محدودية في بالدراسات التي تناولت الإبداع في

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 الموردين والجهات الفاعلة الأخرى (Hemmann, 2007:11).

**منهجية الدراسة : Methodology Study**

**مشكلة الدراسة : Study Problem**

على الرغم من الرغبة الكبيرة في الإبداع في نطاق واسع من



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 بصورة 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, 2014; Shaffer, 2010; 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 (Wittelooostuijn, 1998)، أو بالروتين التنظيمي (Zimmermann, 2009; Gilbert, 2005)، أو تأثيره على الإبداع التنظيمي (Collinson, 2014 and Wilson).

#### 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.

#### الإطار المفاهيمي للدراسة : Conceptual Framework for Study

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

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

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).

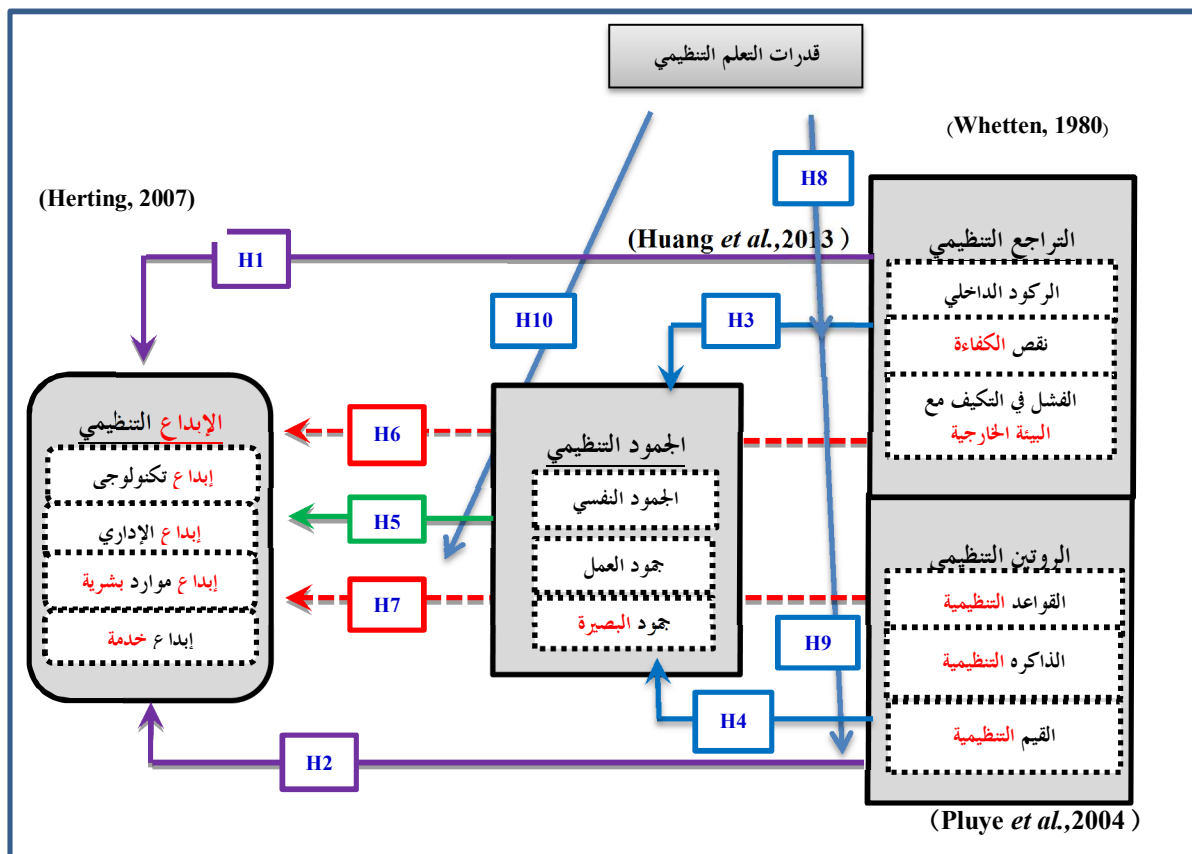
٥- لقدرات التعلم التنظيمي دور في زيادة مستوى الإبداع (Onag et al., 2014; Maktabi and Khazaei, 2014)، بالإضافة إلى التأثير في الجمود التنظيمي (Lin, 2008; Kim et al., 2003) وتقليل مستوى الروتين التنظيمي (Angelino, 2001; Edmondson et al., 2015).

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 علاقتها 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



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 و الإبداع 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 المعرقلة 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 السلبي بين التراجع

التنظيمي والإبداع التنظيمي.

**H4:** متغير الجمود التنظيمي يتوسط التأثير السلبي 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,2014:97) 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: 14-18). إذ يعمل الركود الداخلي على تقليل الانخراط

في الأنشطة الإبداعية باعتبارها أنشطة مخوفة 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 ولمعالجة 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 الإبداع 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

أنهما 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 للتغير 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

الإجابة 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 تمام " ١ " ، لا أتفق " ٢ " ، أتفق إلى حد ما " ٣ " ، أتفق " ٤ " ، أتفق تماماً " ٥ " ) والجدول (1) 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 مكماً 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

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

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

المتغير/ البعد	التعريف الإجرائي	الفقرات 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 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; 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 Villar-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 للمتبع 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 ادارية جديدة بغض النظر عن وقت اعتمادها فمن المتوقع أن هذا التنفيذ سوف يؤدي إلى نجاح أداء المنظمة (Sanders,2007:4)	60-63	Crespall,2007;Skervlavaj 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 بالاعتداد على المصادر أعلاه

وإجراءات المنظمة وأوضاعها الداخلية والخارجية كذلك بالرغم من تباين المستويات التنظيمية فيما بينهم إلا أن ردودهم اتجه 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.

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

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 عينه البحث

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.

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

تم استخدام وتوظيف عدد من الأساليب الإحصائية 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 .

الإطار الإجرائي (الميداني): **Procedural Framework**  
**التوزيع الطبيعي للبيانات Normal Distribution of Data**  
 إن الغرض من اختبار البيانات من خلال عدة تحاليل 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 (Sakran,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 قيمه (D) المعيارية 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.

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

المتغيرات والأبعاد	الركود الداخلي	نقص الكفاءة	البيئة	الممثل في التحيب مع	القواعد 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>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	

يمكن اعتبار الثبات والاتساق الداخلي لهذا المقياس المستخدم جيد (Pallant, 2011:100 ; Sakran,2003:312) 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 كرومباخ 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

الجدول (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



**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 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 (3.93 - 2.49)، أما الارتباط ما بين متغيرات الدراسة فقد كان يتراوح ما بين (0.669 , -0.302) وعند مستوى دلالة معنوية (0.01).

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

الجدول (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 بينها (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.

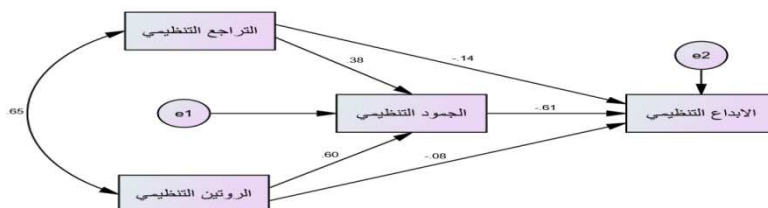
#### اختبار الفرضيات : Hypothesis testing

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

الجدول (٧): اختبار الفرضيات الرئيسة المباشرة وغير المباشرة

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

المصدر : مخرجات برنامج AMOS.V.20



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

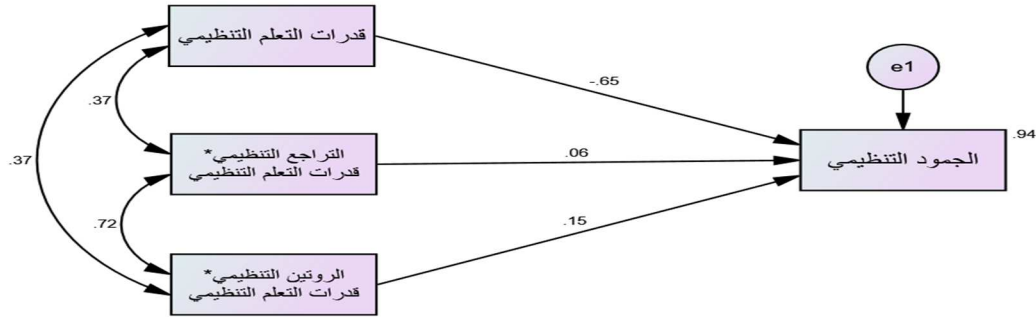
الوسيط الجمود التنظيمي بتأثير مقدر (-0.231, -0.368) على التوالي وهذا ما يجعل من الفرضيات (H6,H7) المقبولة وذات دلالة إحصائية ومعنوية والتأكيد أيضاً على الدور الوسيط (بتوسط كلي) للمتغير الوسيط الجمود التنظيمي في زيادة التأثير السلبي باتجاه خفض الإبداع التنظيمي.

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 (8) والشكل (3).

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 هناك تأثير مباشر لكل من التراجع والروتين التنظيمي باتجاه زيادة الجمود التنظيمي ويقدر هذا التأثير ب(0.605 , 0.380) 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) وبهذا تكون الفرضية (H5) مقبولة. أما بالنسبة إلى الفرضيات غير المباشرة فقد ازداد تأثير كل من التراجع التنظيمي والروتين التنظيمي على الإبداع من خلال متغير

الجدول (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

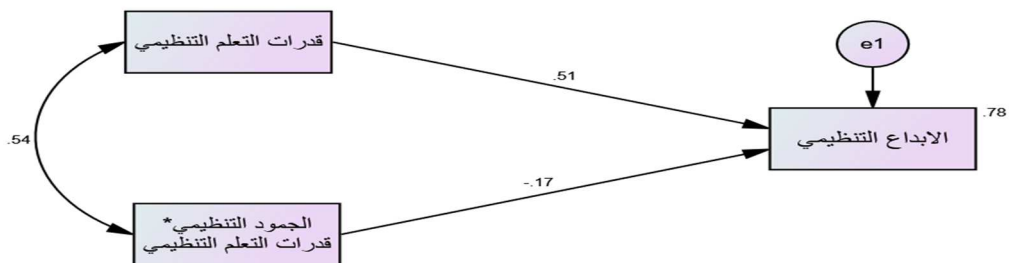
الفرضية الرئيسة الثالثة (H4) التي قدر تأثيرها بـ (0.605) وهو ما يشير إلى تقليل قدرات التعلم للتأثير عند تفاعله مع الروتين التنظيمي.

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 الرئيسة 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

الجدول (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



الشكل (٤): اختبار علاقة التأثير التفاعلي مع المتغير الوسيط

من إعداد الباحثين باستخدام برنامج AMOS.V.20

من الروتين المفرط المتجذر في أعمالها وإجراءاتها بالشكل الذي يجعل من استخدام طرق مغايرة أمراً غير رائج فيها مما انعكس سلباً على الإبداع التنظيمي ، حيث إن مديري هذه المنظمات يعتمدون بشكل كبير على إصدار القواعد المشددة والتي لا تتسم بالمرونة ، وإن الاستمرار في تطبيق تلك القواعد الاستمرار قد فاقم الروتين بشكل أسرع وهذا جاء مؤيداً لما ذكره (Postrel and Rumelt,1992) حين قال : إن القواعد المشددة تقلل من المرونة التنظيمية بالشكل الذي يتسبب في تدهور الأداء وانخفاض الإبداع.

٣- أظهرت النتائج أن هنالك علاقة تأثير مباشرة لمتغير التراجع التنظيمي والروتين التنظيمي على الجمود التنظيمي، مما يؤشر إلى وجود آثار سلبية كبيرة للتراجع التنظيمي اتجاه زيادة مستوى الجمود في المنظمات الصحية (المستشفيات) وهذا يتفق مع دراسة (Witebosluijn,1998) بالإضافة إلى أن مديري المنظمات الصحية اعتادوا على تكرار ممارسة العمل ومعالجة موحدة معتمدة على ما توفرت لديهم من حلول قد سبق استخدامها ، وهذا يعني استمرار العمل في حلقات روتينية يشوبها الجمود التنظيمي وهذا يتفق مع ما ذكره ( Van der steen, 2009:739) عندما قال: بأن ممارسات العمل الروتيني سوف تنتج حالة من الجمود وبالتالي أحداث التأثير السلبي على أداء المنظمة بشكل كلي.

٤- أظهرت النتائج بأن هنالك تأثير مباشر لمتغير الجمود التنظيمي على الإبداع ، وهذا بدأ واضحاً في المنظمات الصحية عينة الدراسة حيث كان للجمود أثر سلبي في خفض الإبداع وهذا بدوره يتفق مع نتائج دراستي (Aylward,2007;Laiو 2008) والتي استنتجت أيضاً بأن الجمود التنظيمي يكون ذا تأثير على الإبداع التنظيمي وخفض مستواه في المنظمة، وبسبب عدم استعداد المديرين النفسي وشدة مقاومتهم للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية قد يجعل الإبداع أمراً في غاية الصعوبة وهذا ما استنتجته دراسة (Victor,2011:2) عندما بينت بأنه طالما أن الجمود يقوم على مبدأ العزوف عن المخاطرة بالشكل الذي يسبب تباطؤ وتلكؤ في العملية الإبداعية لتلك المنظمات .

٥- من خلال النتائج تبين أن هنالك تأثيراً غير مباشر

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

## الاستنتاجات والتوصيات : Conclusions and Recommendations

### الاستنتاجات : Conclusions

استندت النتائج التي توصل إليها الباحثان للإجابة عنها وفقاً 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 جعلها تسد حاجة المنظمة بالشكل الذي يؤهلها إلى التأقلم مع البيئات المختلفة التي تبدو في وضع تنظيمي أفضل، وهذا يؤكد استنتاج (Kelly and Amburgery,1991) والتي توصلت إلى أن أوضاع الركود الداخلي تؤدي إلى تفاقم هذا التأثير مما ينعكس سلباً على الأوضاع الداخلية وانعكاس ذلك على أوضاعها وعلاقتها الخارجية. وهذا يعني أن العمل في هذه المنظمات بالرغم من استمراره إلا أن هو يعاني نقص أو انعدام الإبداع.

٢- توضح النتائج بأن هنالك علاقة تأثير سلبي لمتغير الروتين التنظيمي على الإبداع التنظيمي وهذا يتفق مع دراستي (Baak ,2001;Hendrikx,2014) والتي بررت ذلك إلى حيث تبين أن المنظمات الصحية (المستشفيات) عينة الدراسة تعاني

والفشل الناتج عنه من خلال تسهيل عملية التعلم .  
٧- أظهرت النتائج أن هنالك دور تفاعلي (معدل) لقدرات التعلم التنظيمي للعلاقة ما بين الروتين والجمود التنظيمي، حيث إن لهذه القدرات أثر إيجابي باتجاه خفض السلبية في هذه العلاقة بنسبة (152). بعد أن كانت النسبة مرتفعة جدا (605). مما يعني أن لقدرات التعلم التنظيمي دور واضح في خفض مستوى الروتين والجمود التنظيمي وهذا يتفق مع (Angelino; 2015; Saka-Helmhout, 2010) حيث نجد أن هذه الحالات متفشية في المنظمات عينة لدراسة بالنظر إلى الاستمرار في تكرارها لأنشطتها والاستقرار في الوقت نفسه مما يجعل من استخدام قدرات التعلم التنظيمي هي الحل المناسب بكونها تعمل على إتاحة الفرصة للمديرين إلى تحسين أدائهم التنظيمي وتعاملهم مع البيئة الخارجية بشكل أفضل، ولا يتوقف أثرها على هذا الحد بل إن الدور الذي تلعبه قدرات التعلم في المنظمة ينطوي على المحاولة في طرح الأفكار، وإجراء التغييرات التنظيمية الضرورية (Chiva and Aligore, 2008:7).

٩- اتضح من النتائج بأن هنالك تأثيرا تفاعليا (معدل) لقدرات التعلم التنظيمي للعلاقة بين الجمود التنظيمي والإبداع، حيث إن مديري المنظمات الصحية كلما زاد مستوى إدراكهم لهذه القدرات واستخدامهم لها كلما قل مستوى الجمود لديهم أو ارتفع معدل الإبداع في هذه المنظمات وهذا يتفق مع (Maktabi and Klazaei, 2014; Hamickrzadeh and Eghetsadi, 2012)، ويبرر ذلك بأن توفر القدر الكافي من هذه القدرات تجعل الجمود في مستوياته الدنيا، مما يعني أن حالة الجمود التنظيمي بشكل عام لو تفاعلت مع قدرات التعلم فيكون هنالك تغييراً في ممارسات العمل وخاصة في هذه المنظمات. حيث تكون مقاومة المديرين للتغير التنظيمي أقل أي أن الجمود يكون في مستوى منخفض وهذا يعطي دافعا للإبداع التنظيمي في تلك المنظمات وهذا يتفق مع (Onag et al., 2014).

#### التوصيات : Recommendations

١- هنالك ضرورة لاستقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ عمل المنظمة لتحسين مستويات إبداعها بالإضافة إلى العمل على تبني الأفراد المبدعين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً وتوفير

للتراجع على الإبداع بتوسط الجمود التنظيمي (توسط كلي) وهذا يعني أن التراجع في المنظمات الصحية عندما يرافقه حالة من الجمود يكون هنالك انخفاض في الإبداع أو انعدام تواجده فيها وهذا يتفق مع استنتاج (Cameron et al., 1987)، حيث بررت هذه الدراسة ذلك إلى الآثار المرافقة للتراجع التنظيمي التي تمر بها المنظمات بالإضافة إلى استقرارها تسهم في تباطؤ عملية التغيير والتواجد في وضع تنظيمي غير مرغوب فيه وبالتالي كلما كانت المنظمة معزولة عن البيئة الخارجية والتغيرات فيها وازدياد مستوى جهودها يجعل من التغيير والتأقلم في عجز دائم الولاء المتبادل وبذلك ينخفض مستوى الإبداع في هذه المنظمات عينة الدراسة .

٦- يتضح من النتائج أن هنالك تأثير غير مباشر للروتين التنظيمي والتراجع التنظيمي على الإبداع من خلال الجمود التنظيمي، مما يعني أن التراجع في المنظمات الصحية عندما يرافقه حالة من الجمود فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض في الإبداع أو انعدام تواجده فيها وهذا يتفق مع ما استنتجته دراسة (Cameron et al., 1987:224)، وطالما أن المنظمة تعاني روتيناً تنظيمياً وحالات من الجمود تسود فيها فإن هذه الأمور تكون بمثابة عوائق للإبداع وتغيير المنظمة نحو الأفضل وهذا يتفق مع دراسة (Zimmerman, 2009) والتي بينت أن المديرين في هذه المنظمات ولكونهم اعتادوا على إتمام العمل بصورة تقليدية نمطية قليلة التغيير الأمر الذي انعكس على تقليل قدرتهم إلى تقبل أو مواجهة ما هو جديد والتعامل معه.

٧- بالنظر إلى النتائج التي تم الحصول عليها أكدت ان هنالك دور تفاعلي (معدل) لتغير قدرات التعلم التنظيمي على العلاقة بين التراجع والجمود التنظيمي ، حيث إن علاقة تأثير التراجع والجمود كانت تبلغ (380). ومن خلال الدور التفاعلي لقدرات التعلم والذي كان له نسبة في تقليل وتخفيف الأثر السلبى للتراجع باتجاه الجمود وصلت إلى (063). أي أن هذه النسبة قد خفضت بفعل قدرات التعلم مما يدل على أن توافر قدرات التعلم في المنظمات الصحية عينة الدراسة له أثر في معالجة الفشل الناجم عن التراجع بالإضافة إلى تخفيف حدة الجمود التنظيمي وهذا يتفق مع دراسة (Kim et al., 2003) والتي أكدت على أن المنظمات يمكن أن تتصدى للجمود

إعطائهم الحرية في طرح الافكار التي يروها ذات أثر إيجابي على عمل المنظمة.

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 وتجربتها 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 بهذا 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

المعلومات التي بحاجة لها وإشعارهم بالأمان عند مخاطرتهم في اتخاذ قرار المضي في فكرة ما واعتبار الأخطاء كفرص للتعلم.

آلية التطبيق : تصميم نظام يعمل على اختيار الأفراد الأكثر إبداعاً بالمقارنة مع الأفراد الآخرين وذلك بناء على مواصفات يتم تزويدها للنظام وعلى أساسها يتم الاختيار .

٢- التقليل من الممارسات الروتينية والعمل بمرونة أكبر من قبل المديرين فيها ، كذلك يتوجب عليهم التجربة لأعمال جديدة لغرض التنوع الذي يعتبر مفتاحاً للإبداع والتطور ، فضلاً 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 .

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 حافزاً 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

- 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, 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 innovation in large scale surveys**". *Technovation*, vol,28,no(10),pp:644-657.
- 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 organizational inertia**". *Competitiveness*



- Carmeli, A. and Schaubroeck, (2006), **'Top Management Team Behavioral Integration, Decision Quality and Organizational Decline'**, *The Leadership Quarterly*, vol, pp:17, 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, 15, no(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"**.
- 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 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: 13-23.
- 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.

- 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., Hoffman, 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**" , *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.
- 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*,
- 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*

- 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, 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*
- 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 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.
- Huang, 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**

- 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 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 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**.
- 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., & Målqvist, 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

- Economics IPEDR*, vol.25,pp : 256-260.
- Nisula, A.M., & Kianto, A. ,(2013)," **Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method**" *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* , vol 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: Learning, 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*
- 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. 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*

- 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 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.
- Management Studies, vol.49,no(8),pp: 1484-1508.
- 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 learning as a situated routine-based activity in international settings**",*Journal of World Business*, vol, 45,no(1),pp: 41-48.

- 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
- 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.
- 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.
- 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 Beachieved?**", *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.
- Witteeloo, (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 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.

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

**Hadi A. Al-Abrow**

*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.