

# **أثر كل من التراجع والروتين التنظيمي**

## **على الإبداع التنظيمي<sup>1</sup>**

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

**أ.د. هادي عبد الوهاب الأبرو**

**جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد**

**الباحثة: نادية عطيه عطشان**

**جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد**

---

<sup>1</sup> بحث مستل من رسالة ماجستير

---

---

## **The effect of both decline and organizational routines on organizational innovation**

**Assist. Prof. Hadi A. Al-Abrow**  
**Researcher: Nadia A. AL-Asadi**

### **Abstract**

This study seeks to examine the extent of the direct effect of both the organizational decline and organizational routines in organizational innovation, This study also examines the role of the moderator effect of organizational learning capabilities. The conceptual framework and hypotheses were built based upon these four 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 negative effect of 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 decline and routine on organizational innovation.

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

## أثر كل من التراجع والروتين

### التنظيمي على الابداع التنظيمي

(دراسة تطبيقية في عدد من مستشفيات البصرة الحكومية)

- المجلد الثاني عشر
- العدد الخامس والعشرون
- حزيران 2020
- استلام البحث: 2017/10/9
- قبول النشر: 2017/10/30

أ.د. هادي عبد الوهاب الابرو  
الباحثة: نادية عطيه عطشان

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص مدى التأثير المباشر للتراجع التنظيمي والروتين التنظيمي في الابداع التنظيمي، بالإضافة الى تحديد دور التأثير التفاعلي لقدرات التعلم التنظيمي. تم بناء المخطط الفرضي وفقا لهذه المتغيرات الاربعة والتي تم تطوير الفرضيات الرئيسية على اساسها، وطبقت الدراسة في القطاع الصحي الحكومي في العراق، واستخدمت الاستبانة والمقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات على ثمانية مستشفيات حكومية بعينة عشوائية بلغت (201) مديرا. وقد تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية المتوفرة في برنامج (SPSS و AMOS) واطهرت النتائج بأن هناك لتأثير سلبي لكل من التراجع التنظيمي والروتين التنظيمي في الابداع التنظيمي، كما توصلت الدراسة لوجود تأثير تفاعلي لمتغير قدرات التعلم التنظيمي من خلال خفض الاثار السلبية لكل من التراجع والروتين على الابداع التنظيمي، وبناء على ما تم التوصل اليه قد وضع الباحثان التوصيات المناسبة.

الكلمات الدالة: التراجع التنظيمي، الروتين التنظيمي، قدرات التعلم التنظيمي، الابداع التنظيمي.

## 1. المقدمة

ان حاجة المنظمات الى التغيير والتكيف نتيجة للتغيرات والاضطراب المتزايد في البيئات التنظيمية، وتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي، وانتشار استراتيجيات التغيير السلوكي وتقنيات التغيير تشير كلها الى انه يجب على المنظمات ان تعتمد موقفا ابداعيا لمواجهة المنافسة المتزايدة (Nazari and Shahdadnejad,2011:256). فمن المعروف ان الابداع هو مساله حاسمه للتعامل مع المنافسة، وبالتالي فان المنظمات لديها الكثير من الموارد الغير مستثمرة والتي يمكن استخدامها لتعزيز السلوك الابداعي ومن ثم تعزيز الاداء التشغيلي (Chien et al., 2012:185)، الا ان هنالك عوائق وحواجز كبيره تحول دون اجراء هذا التغيير داخل المنظمات وبالتالي منعها من الوصول الى الحالة الابداعية (Collinson and Wilson, 2006:1359)، وتتمثل هذه المعوقات بثلاث جوانب: الأول منها يعبر عنه **بالتراجع التنظيمي** الذي يمثل مرحله من مراحل دوره حياة المنظمة تصل اليها عندما تفشل في التوقع او الاعتراف او التجنب او عدم التكيف مع البيئة الخارجية التي تهدد بقائها على قيد الحياه (Jonse,2010:347). وقد تفاوتت النظرة الى هذه المرحلة اذ تشير احداها الى ان التراجع التنظيمي يحفز الابداع، في حين يرى البعض عكس ذلك معللاً بان الظروف التنظيمية للمنظمة المترجعة تمنع الابداع والتكيف مع البيئة الخارجية (Whetten,1980:584-585)، وقد اكدت العديد من الدراسات بان التراجع التنظيمي يؤدي الى عدم القدرة على الابداع التنظيمي بسبب ان الخصائص المسببة له تكون مقيدة وممانعه للممارسة القدرات الابداعية (Mone et al.,1998:127). في حين يتمثل المعوق الاخر في **الروتين التنظيمي** والذي يكون له ارتباطا سلبيا بالابداع داخل المنظمة وعدم اعطاء الفرصة للأفراد العاملين الى زيادة معارفهم، وتوسيع الجانب الابداعي لديهم وذلك من خلال قيام المنظمات باتباع الاجراءات والقواعد الروتينية (Blakcori, 2014:64)، والتي تؤدي الى ظهور العديد من المشاكل في مجال العمل نتيجة لهذه الاجراءات الروتينية والتي لا تنطوي على الابداع او الابتكار (Erik, 2001:30). وهذا ما نراه في الواقع الحالي متمثلاً في مشكلة المنظمات الصحية المترجعة في البيئة العراقية والتي تعاني من الروتين والاستقرار المفرط في اجراءاتها وممارساتها والتي انعكست اثارها السلبية في انخفاض مستوى ابداعها. حيث ستحاول الدراسة الحالية في استكشاف تأثير التراجع والروتين والجمود التنظيمي في الابداع، فضلاً عن مدى وجود تأثير تفاعلي معدل على تأثير تلك المتغيرات في الابداع.

## 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 1980 عندما واجهت المنظمات مشاكل كبيرة والتي بدأت بتقلص الموارد والاصول المالية الى ان وجدت المنظمات نفسها في مفترق طريق حاسم (Alder and Chaston, 2003:31-32). ولقد تطور هذا المفهوم على يد (Whetten) بعد مقاله الشهير Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science) الذي اشار الى ضرورة واهميه دراسة التراجع (Whetten, 1980:18). وقد اتفق العديد من الباحثين أمثال ( Frenkel and shaw, 1983; Serra *el al.*, 2013; Maheshwari, 2000) على ان نموذج (Whetten) هو من اكثر النماذج تعبيراً عن التراجع التنظيمي حيث عبر هذا النموذج عن التراجع بحالة عدم الركود، او حالة التقشف، فضلا عن التراجع الناجم عن سوء الإدارة، او ظروف السوق السيئة التي تحدث بسبب الندرة، وبذلك يعرف التراجع على انه حالة تنظيميه ناتجة عن ضعف القدرة على التكيف، او الموارد المستنفذة، او انخفاض الشرعية، او الضعف الشديد وركود الموارد (Carmali and Shaffer, 2009:364). وبالتالي فهو يترجم الى ردود فعل سلبية من قبل الافراد العاملين وانعكاسها على العلاقة مع اصحاب المصلحة الخارجيين والتي تؤدي الى تحول المنظمة وانخفاض كفاءتها الذاتية (Maheshwari, 2000:43).

لقد اصبحت دراسة التراجع التنظيمي تجذب اهتمام العلماء والذي بدا واضحا في الأونة الأخيرة كونه يركز على واحد من اكثر المراحل تحديا واثارة التي تواجهها المنظمات (Lamberg and Pajunen, 2005:948). اذ تعمل هذه المرحلة على زياده الانخفاض في قاعده الموارد مما يسبب تهديدا كبيرا لبقاء المنظمة، وهذا التهديد يتمثل في الخسائر المالية، انخفاض الطلب على المنتجات (Cameron *et al.* 1987:225). كذلك للتراجع التنظيمي دورا كبيرا لارتباطه بالتدهور البيئي الذي يتمثل بالتآكل، والاحلال، والانهيال في المكانة التنظيمية (Zammuto and Cameron, 1985:223)، كما ويؤثر ذلك في تخفيض نفقات المنظمة مما يتسبب في تقاوم وضع تراجعها (Boulding, 1975:8).

#### ابعاد التراجع التنظيمي: Organizational Decline Dimensions

ان اغلب الدراسات التي تناولت موضوع التراجع التنظيمي اعتمدت على الابعاد المتمثلة ب (الركود الداخلي، وال فشل في التكيف مع البيئة الخارجية) (Whetten, 1980; Cameron *et al.*, 1987; Freeman and Cameron, ) (1993) وهذه الابعاد موضحة وكما يلي:

1. **الركود الداخلي:** ان من اشد العوامل تأثيراً على المنظمة هي المستويات العالية من الركود الداخلي (King, 1995:269). ويشير الركود الداخلي الى انخفاض الاداء الثابت والذي تنعكس اثاره على المنظمة بصورة عكسية (Masuch, 1985:17-18)، فضلاً عن التراجع الكبير في معدلات الدخل والنقص الفعلي في الموارد (167:، Whetten, 1988) بالإضافة الى العوامل الاخرى المتمثلة بعدم كفاءه المديرين، وتقليل الانفاق على البحث والتطوير، والندرة الحرجة في الموارد الحيوية، والطلب الغير مؤكد على السلع والخدمات (Cummings et al., 1983:377; Pandey and Verma, 2005:3).
2. **الفشل في التكيف مع البيئة الخارجية:** ان الفشل في موائمة ظروف المنظمة الداخلية مع بيئتها الخارجية هو بمثابة تهديد لوجود المنظمة، وبالتالي من المحتمل ان يعمل على تقليل كل من حجم وطبيعة ممارساتها (Staw et al., 1981:518). فقد اتفق الباحثون على ان التراجع التنظيمي هو نتيجة للفشل في التكيف مع التغيرات السريعة والمتطورة في بيئة المنظمة الخارجية وعدم قدرته على مواجهه التحديات التي تفرضها البيئة (Freeman and Cameron, 1993:13; Staw et al., 1981:518)

### الروتين التنظيمي: Organizational Routine مفهوم والاثار المترتبة على الروتين التنظيمي:

#### The Concept and Influence of Organizational Routines

يعبر عن الروتين على انه قدرات الافراد التي تنفذ الاعمال بشكل متكرر وفي سياقات تنظيميه معينه (Cohen et al., 1996:673)، وهذا يعني ان الروتين يتخطى مستوى السلوكيات الفردية الى الانماط الخاصة بجماعات العمل وبالتالي فهو يشكل تصرفات تنظيميه ثابتة وردود فعل متتابعة للعملية التنظيمية (Hodgson, 2008:21-23). اذ يمكن تعريف الروتين التنظيمي على انه التفاعل المتكرر الذي يشير الى نمط الاعمال بطريقه او بأخرى في شكل تسلسلي محدد بسلوكيات فرديه (Abell et al., 2008:14). كما يشار الى الروتين التنظيمي على انه السلوك المحدد بعوامل على المستوى الفردي والتي تؤثر على قرار مساعدة الاخرين والتركيز على دور السلوكيات المتداخلة ما بين الاعضاء (Grodal et al., 2015:1). ويشير الباحثون ان المفتاح الاساسي لفهم الروتين التنظيمي هو الممارسة، اذ لا يمكن ان نحدد نمط العمل الذي يتشكل دون ممارسته والاعتراف بأن الاستمرار عليها يولد الروتين (Pantland et al., 2010:936)، وهذا قد يؤدي الى عرقلة قدره المنظمة على التكيف وانخفاض الروح المعنوية. (Massini et al., 2002:1336)

وينظر الى الروتين التنظيمي على انه سيف ذو حدين (Cohen and Bacdayan, 1994:555)، ففي بعض الاحيان يكون ايجابياً ويدعى من قبل الاعضاء في المنظمة (الحس السليم) اي انه ليس هنالك حاجة الى مدلولات واعيه حول القيام

بشيء محدد ما دام هنالك سلوك معتاد (روتيني) مما يبهر عدم حاجتهم الى البحث عن بدائل للتغيير (Vromen,2011:177-178). بالإضافة الى انه يعتبر مصدرًا للموثوقية وسرعه الاداء التنظيمي والذي بدوره سوف تفقد المنظمة كفاءتها التنظيمية، اما الجانب السلبي من الروتين فيتمثل في ان تسلسل العمل المتكرر يمكن ان يكون له جوانب خطيره من خلال اعاقه الاداء عند نقل الافراد الى اوضاع جديدة (Cohen and Bacdayan,1994:554). لقد تزايد دور الروتين في النظريات في العقد الاخير واصبح لديهم تصور حول كونه موضوعا هاما في خلق شروط اساسيه لبنية العمل (Blacori,2014:56)، حيث انه من الممكن ان يكون له دورا ايجابيا فعلا ينطوي على ميزه تنافسية، وقد يكون بمثابة نقص تواجهه المنظمة وهذا يعتمد على كيفية ادارة التفاعلات فيما بين الافراد وتنسيقها مع الاهداف.

### ابعاد الروتين التنظيمي: Organizational Routines Dimensions

ان الدراسات السابقة تشير الى ان القواعد الرسمية تجسد معنى الروتين التنظيمي (Dadderio,2008:785)، في حين ان الذاكرة التنظيمية تمثل الجانب المقصود من الروتين التنظيمي (Miller,2012:4). وبالتالي فان الدراسة الحالية اعتمدت نموذج (Pluye et al.,2004:447) الذي يوضح تلك الابعاد وهي: الذاكرة التنظيمية، والقواعد. وهذه الابعاد تتيح التقييم الجيد للروتين التنظيمي في المنظمات الصحية بشكل خاص.

1. **القواعد التنظيمية:** من القضايا المهمة في المنظمات هو كيفية تحقيق التوازن ما بين التوحيد والمرونة في حاله القواعد التنظيمية التي تأخذ شكل اعضاء الطابع الرسمي (Weichbrodet, 2013:3)، فالروتين يسود تبعا للقواعد التي يتطلب انجازها (Del Giudice, 2013:5). وبالتالي فهي تعتبر شكل من اشكال الرقابة التنظيمية، وتستخدم لتوجيه العمل الانساني عن طريق مواعمة السلوك الفردي والجماعي مع اهداف المنظمة (Cardinal et al.,2004:1-2).
2. **الذاكرة التنظيمية:** تمثل الذاكرة التنظيمية كخزان للمعرفة والخبرة والتي قد تكون اثارها ايجابية او سلبية، اذ ان فهم الذاكرة التنظيمية يؤدي الى فهم الممارسات التنظيمية (Lee et al., 2017:1). وهذا يتم من خلال عملية تكاثر المعلومات واستردادها من وقت لآخر، وبذلك هي تكون على ثلاث انواع ذاكرة عرضيه (تعكس تجارب الاشخاص الفردية)، وذاكرة دلالية (تمثل الحقائق التاريخية)، و ذاكرة إجرائية (تمثل القدرات التي يتم الحصول عليها من التعلم والممارسة) (Croasdell,2001:8).

### قدرات التعلم التنظيمي: Organizational Learning Capabilities

مفهوم والاثار المترتبة على قدرات التعلم التنظيمي The Concept and Influence of: Organizational Learning Capabilities

تعتبر قدرات التعلم التنظيمي وجها اخر للتفاعل الاجتماعي والانخراط في ممارسات المنظمة بدلا من التركيز على العمليات المعرفية فقط (Rashanan *et al.*, 2009:470). اذ ينظر لهذه القدرات على انها البناء المتعدد الابعاد التي تحسن 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 اذ تحتاجه المنظمات لزياده مستوى ابداعها والحصول على الافكار الجديدة (Mate *et al.*, 2013:92). كذلك فإن هذه القدرات تتفاعل مع اثنين من الجوانب التنظيمية المهمة الاول: الالتزام بالعمل حيث ان توفير هذه القدرات في المنظمة تكون كمدخلات تدريبيه تعمل على تطوير الموظفين وتحسين مهاراتهم وقدراتهم بالشكل الذي يعزز رضاهم عن العمل ويمنحهم الالتزام بالعمل (Bhathagar, 2007:1790). والثاني: يشير الى التغيير وبشكل خاص الذي يحدث في الادراك والسلوك بالشكل الذي يؤدي الى تعزيز الاداء (Crossan *et al.*, 1998:1).

ان اغلب المنظمات تركز على الوضع التنافسي الاقوى والذي يعتمد بشكل اساسي على قدرات التعلم (Esper *et al.*, 2007:1) ، وهذا ما يجعلها تزود خدماتها للمجتمع على درجه عالية من الدقة والمرونة (Panayides, 2005:1) وبشكل خاص في منظمات القطاع العام التي تواجه تحديات خارجيه معقده (Rassanan *et al.*, 2009:467). كذلك تتبع اهمية هذه القدرات من خلال الدور الكبير في تسهيل التعلم الفردي تقليديا ووضع نماذج وصفيه لممارسه هذه القدرات للوصول الى المنظمة المتعلمة (Chiva *et al.*, 2007:226). و لا يتوقف اثر التعلم على النجاح فحسب بل ان هنالك فوائد تجنيها المنظمة عن طريق اخطاءها والوقوع في المخاطر بالشكل الذي يدفع المنظمة الى الانتباه لهذا الجانب بشكل دقيق ووضع حد للمشاكل واعطاء الحرية للأفراد للاعتراف بها وتغييرها (Stitkin, 1996:547). بالإضافة الى ذلك فإن اثرها الاهم يكون في خلق الافكار الجديدة بطريقة ابداعية ديناميكية مستمرة (Mahtdavi *et al.*, 2013:210-211; Imamoglu *et al.*, 2015:113).

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

لقد اصبح تحليل قدرات التعلم التنظيمي ذو اهمية متزايدة على مدى السنوات الأخيرة، حيث تعاملت المنظمات مع هذا التحليل من وجهات نظر مختلفة (Jerez-Gomez *et al.*, 2005:715). ان الهدف من تطوير اداة لقياس هذه القدرات هو لالتقاط المعلومات وتعميمها اخذين بعين الاعتبار جميع وجهات النظر والادبيات التي تعمل على تسهيل عمليه التعلم التنظيمي (Chiva *et al.*, 2007:225). وبذلك تم التركيز على بعدين هي: الحوار، المشاركة في صنع القرار (Chiva 233, 2004). وكما يلي:

**1- الحوار:** يشير الى اكتساب الاخرين 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). اذ ان الحوار يكون كتحقيق جماعي مستدام للعمليات والافتراضات واليقين الذي يشكل التجربة اليومية (Isaacs, 1993:25).

**2- صنع القرار التشاركي:** تعتبر المشاركة في صنع القرار عن التشاور وابداء الرأي في القرارات المتخذة تجهيزا لتنفيذ القرارات (Wainaina et al., 2014:135). اذ تعتبر عملية المشاركة في صنع القرار عملية استراتيجية ادارية لها اثارا فعالا على الاداء والالتزام بالعمل بالشكل الذي يحقق رضا العاملين (Zubair et al.,2015:307)، وذلك من خلال ممارسات القواعد التي يسمح المدراء للعاملين في الدخول الى قرارات المنظمة (Mizrahi,2002:689).

### **الابداع التنظيمي: Organizational Innovation: مفهوم والاثار المترتبة على الابداع التنظيمي: The Concept and Influence of Organizational Innovation**

يشير الابداع التنظيمي الى مجموعه من القدرات الإبداعية الضرورية داخل المنظمة وبين الافراد العاملين (Saunila,2014:8)، والتي تنعكس نتائجها على تحقيق ميزه تنافسيه على نطاق واسع (Hage,1999:598). وذلك التركيز على كل من الجانب الايجابي للاداء المالي والتشغيلي (Overstreet,2012:33) حيث وتتمحور طبيعة الابداع التنظيمي في كونه سلاح اساسي للمنظمات للتنافس في بيئة الاعمال (Gumusluoglu,2009:7) من خلال توليد افكار جديده لمعالجة الوضع التنظيمي والمالي او دمج الافكار المتواجدة في المنظمة والخروج بفكره او صورته ذهنيه سواء داخل او خارج المجالات لطرق لم تحدث من قبل من اجل تطوير حل لمشكله او حاله تنظيميه (Kigour,2006:82). وعليه يشار الى الابداع التنظيمي بانه عملية تتكون من مجموعه من المراحل المعقدة التي تتصف بالديناميكية وهي اكثر من مجرد توليد افكار جديده (Wong,2008:3) اذ تبدأ مع هدف استراتيجي لتوفير الشعور بالعاملين، بيئة تؤيد الابداع، تفضيل قاده المنظمة للأبداع، والميول الشخصي للعاملين باتجاه الابداع (Ashraf and Khan,2013:7) وبصوره اكثر تفصيلا فان الابداع التنظيمي يشير الى التأثير الايجابي على جوده اداء المنظمة في العمل، تبادل المعلومات، القدرة على التعلم، استخدام المعرفة، التركيز على التكنولوجيا (Zaied et al., 2015:56). ويساهم الابداع التنظيمي في تطوير العديد من المنظمات ودوره في التغييرات الكبيرة في فلسفة ومبادئ الإدارة وسياسات وممارسات التقنيات التي تم تنفيذها من قبل المنظمات التي تسعى الى المستوى الاعلى في المنافسة (Martins, 2012:23)). كما

انه يساهم في وضع الحلول لتغيير المنظمة وتحسين المسؤوليات ( Polder *et al.*, 2010:2-3). كما انه يعتبر مفتاح النجاح في بيئة الاعمال الدينامية، وتطور التكنولوجيا، وعادات المستهلكين وبما ينعكس ايجابا على ربحية ونمو المنظمات (Dobin,2010:49;Makimattila *et al.*,2014:131).

### ابعاد الابداع التنظيمي: Organizational Innovation Dimensions

يساعد قياس الابداع التنظيمي على اتخاذ قرارات مدروسة بناء على بيانات موضوعية، والمساعدة في مؤامته اهداف المنظمة مع ممارسات الابداع (Saunila *et al.*, 2012:422). وبناء على ذلك فان الدراسة الحالية اعتمدت مقياس (Herting) والتي استخدمت من اجل المزيد من التكيف و الابداع والتغيير (Herting,2007:23) وما له من أثر ايجابي على الاداء (Acor and Acor,2012:690) ل. اخذين بنظر الاعتبار ان افضل طريقه لقياس الابداع التنظيمي هي من خلال الجمع بين هذه المتغيرات (Lopes,2010:9) وكما يلي:-

1- الابداع الاداري: يتضمن الابداع الاداري التغييرات في الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية (Willson *et al.*, 1999:312).اذ يطلق عليه في بعض الاحيان الابداع الهيكل (Becker *et al.*,2014:3). وهو يشير الى مجموعه من الاجراءات والاساليب التي يتم بها تنفيذ السياسات (Smith,1985:149)، وذلك من خلال تنفيذ فكره تقنيه جديده، او العمل بفكره اداريه جديده بغض النظر عن وقت اعتمادها فمن المتوقع ان هذا التنفيذ سوف يؤدي الى نجاح اداء المنظمة (Sanders,2007:4).

2- ابداع الخدمة: يعتبر ابداع الخدمة كناقل لنمو المنظمة المستدام والميزة التنافسية اذا يشمل دراسة العمليات الغير ملموسه والتفاعلات الديناميكية في النظم التكنولوجية والبشرية التي تؤدي الى التغيير الاداري والتنظيمي في الخدمات (Randnawa and Scerri, 2015:27). بالإضافة الى تلبية طلبات العملاء بسهولة باعتباره عمليه تنموية داخل المنظمة وناتج عن انشطه جديده سواء من قبل المنظمة، او العملاء، او الموردين والجهات الفاعلة الاخرى (Hemmann,2007:11).

### منهجية الدراسة: Methodology Study

#### مشكلة الدراسة: Study Problem

على الرغم من الرغبة الكبيرة في الابداع في نطاق واسع من الناحيتين المهنية والأكاديمية الا انه لايزال هنالك نقصا في دراسته وتقييمه في العديد من المنظمات (Nisula and Kianto,2013:59). كذلك فإن الادراك المتزايد لقيمة الابداع التنظيمي والتوجه نحو الابداع من اجل اكتساب ميزه تنافسيه ولكن معظم مبادرات الابداع اليوم تأخذ منها محدودا الى حد ما (Crrespell,2007:1). حيث ان وضع القواعد والاجراءات الرسمية لممارسة العمل بشكل روتيني في بيئة العمل الداخلية، والزام الافراد العاملين على اتباعها يؤدي الى تقليل المرونة وبالتالي يكون مصدرا للحد من الابداع التنظيمي (Runde *et al.* , 2009:20-22). فالمشاكل التي تظهر

بشكل معقد في الواقع العملي للمنظمات هي ناتجة عن ممارسه الاجراءات الروتينية التي لا تنطوي على الابداع او الابتكار (Erik, 2001:30). اذ يعمل الروتين من خلال استخدام الاجراءات المتكررة الى عدم التكيف مع البيئة الخارجية ( Wilhelm 80-78:2013). كما ان النقص النسبي للأبداع التنظيمي هو احد الصعوبات التي تواجه المنظمات وذلك بسبب ان هذه المنظمات تجد صعوبة في تغيير اجراءاتها الروتينية، وتنفيذ هياكل جديده مما يعمل على وضع حدود للأبداع التنظيمي (Richman et al.,2009:1).

وبناء على ما تقدم يوجد تركيز كبيرا على الابداع التنظيمي الا ان هناك محدودية في بالدراسات التي تناولت الابداع في القطاع الصحي العراقي لذلك ستعمل الدراسة الحالية على تناول هذا الجانب من خلال بناء نموذج متكامل لمتغيرات الدراسة وتطبيقه في القطاع الصحي، لمحاولة معرفه تأثير كل من التراجع التنظيمي والروتين التنظيمي على الابداع التنظيمي مستخدمه قدرات التعلم التنظيمي كمتغير تفاعلي لتقليل الاثر السلبي لهذه المتغيرات على الابداع التنظيمي بالإضافة الى زياده مستوى الابداع في المنظمات الصحية وبالتالي دمج المتغيرات في نموذج واحد واختبار العلاقة فيما بينهما. ومن خلال المقابلات المهيكلة والتي بلغ عددها (10) مقابلات مع عدد من المدراء تبين من خلالها ان هناك مشكلة في الجوانب المرتبطة بالأبداع التنظيمي لدى هذه المستشفيات بسبب ازدياد مستوى الروتين في المنظمات وتراجعها في مجالات عدة ومن ثم تأثيرها السلبي في الابداع التنظيمي. وبناء على ما تقدم تلخص مشكله الدراسة بالتساؤل التالي:

"ما هو مدى التأثير السلبي للتراجع والروتين التنظيمي في الابداع التنظيمي؟، وهل هنالك دور تفاعلي ايجابي لقدرات التعلم التنظيمي في ذلك؟ "

#### اهداف الدراسة: Study Objectives

- 1- تشخيص مدى علاقة التأثير المباشر بين المتغيرين المستقلين (التراجع التنظيمي، الروتين التنظيمي) والمتغير المعتمد الابداع التنظيمي.
- 2- تشخيص مدى علاقة التأثير التفاعلي لمتغير (قدرات التعلم التنظيمي) في المتغير المستقلين (التراجع التنظيمي، الروتين التنظيمي) على المتغير المعتمد (الابداع التنظيمي).
- 3- تشخيص مدى علاقة التأثير التفاعلي لمتغير (قدرات التعلم التنظيمي) في المتغير المستقل (الروتين التنظيمي) على المتغير المعتمد (الابداع التنظيمي).

#### اهمية الدراسة: Importance of the Study

1- من خلال مراجعة الدراسات التطبيقية والتي توفرت للباحثين والتي تناولت المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية، وجد ان هذه الدراسات قامت باختبار العلاقات اما بصورة مباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التفاعلي او المعتمد او بصورة منفردة (Staw et al. ,1981;Mckinley et al.,2014;Whetten,1980).

ودراسات نادرة تناولت تأثير المتغيرات المستقلة (التراجع التنظيمي والروتين التنظيمي) على الابداع التنظيمي كمتغير معتمد (Cutler,2011;Marshall *et al.*,2010;Shaffer,2014) وعدم وجود دراسة تجمع بين المتغيرات الاربعة في نموذج واحد كما ستقدمها الدراسة الحالية وتطبيقها للمساعدة في تحسين الابداع التنظيمي للنهوض في الواقع الصحي.

2- وجود دراسات قليلة جدا تناولت موضوع قدرات التعلم التنظيمي وتأثره على التراجع التنظيمي (Wittelooostuijn,1998)، او بالروتين التنظيمي (Zimmermann,2009; Gilbert,2005)، او تأثيره على الابداع التنظيمي (Collinson and Wilson ,2014)

### الإطار المفاهيمي للدراسة: Conceptual Framework for Study

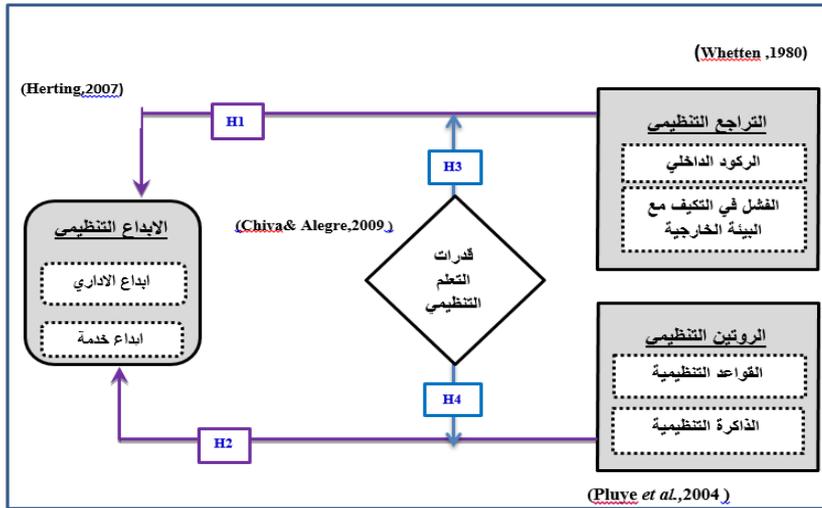
ان الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية استند على مجموعه من الافتراضات الرئيسية التالية:

1- ان التراجع التنظيمي يؤدي الى عدم القدرة على الابداع، اذ ان الخصائص المسببة للتراجع تكون مقيدة للمدراء والافراد العاملين عن ممارسات الابداع التنظيمي (Mone *et al.*, 1998:127).

2- التراجع التنظيمي يؤدي الى زياده استخدام المدراء لإجراءات توحيد العمل واستخدام متزايد لروتين العمل (Guha,2013:93-114).

3- لقدرات التعلم التنظيمي دور في زيادة مستوى الابداع (Onag *et al.*, 2014;Maktabi and Khazaei,2014)، بالإضافة الى التأثير في التراجع التنظيمي (Lin,2008;Kim *et al.*,2003) وتقليل مستوى الروتين التنظيمي (Angelino,2015;Edmondson *et al.*,2001).

#### الشكل (1): مخطط الدراسة الفرضي



**المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المشار اليها أعلاه**

**بناء وتطوير الفرضيات: Building and Developing hypotheses**

**اولا: العلاقة بين التراجع التنظيمي والابداع التنظيمي**

ان الابداع التنظيمي امر حاسم لنجاح المنظمات (Swenson,2014:97) حيث يكون له تأثيرا ايجابيا على الاداء (Hongming *et al.*, 2007:222)، لذا فإن من الضروري معرفه العوامل والعوائق المؤثرة على الابداع التنظيمي ( Nazari and Shahdad, 2011:256). ونظرا لان التراجع التنظيمي يشير الى التنمية السلبية لسوء التكيف مع البيئة الخارجية (Freeman and Cameron,1993:13) فان الابداع 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 الى حالة من الركود الداخلي الثابت للمنظمة من انخفاض الاداء وبالتالي تنعكس اثاره على المنظمة بنتائج عكسية (Masuch ,1985:14-18). اذ يعمل الركود الداخلي على تقليل الانخراط في الأنشطة الإبداعية باعتبارها انشطه محفوفه بالمخاطر ( Latham and Braun,2008:266).

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

**ثانيا: العلاقة بين الروتين التنظيمي والابداع التنظيمي**

ان العلاقة ما بين الروتين التنظيمي والابداع التنظيمي تبدو متناقضة (Marshall *et al.*,2010:1)، حيث ان هناك عدم تجانس ما بينهما خاصة في المؤسسات الصحية (Andreassen,2014:423). والسبب في ذلك هو ان الروتين التنظيمي يعتبر نهاية المطاف لها اي (مسألة حياة او موت) فيكون التحدي الاكبر لتلك المنظمات كيفية احداث التوازن ما بين التوحيد (الاجراءات الروتينية الموحدة) والمرونة ( Zurich, 1979:5). وباعتبار ان الروتين التنظيمي يتكون مجموعه من الاجراءات القواعد او التصرفات والتفكير في طرق محدد (Bekar,2005:838-839)، فان الالتزام بهذه الاجراءات والتقارير الروتينية يؤدي الى تقييد مرونة المنظمة (-Cahill,1996:603). كذلك فإن الابداع التنظيمي يمنح المنظمة القدرة التنافسية عندما تكون اعمالها غير روتينية (Marcolin *et al.* , 2016:40).

**H2: توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين الروتين التنظيمي والابداع التنظيمي.**

**ثالثاً: الدور التفاعلي لمتغير (قدرات التعلم التنظيمي) لتأثير في علاقة التراجع التنظيمي على الابداع التنظيمي**

ان العديد من الدراسات التي تناولت موضوع قدرات التعلم التنظيمي اشارت بأن هذه القدرات في حال تبنتها المنظمة وعملت على تطويرها فسوف تعمل على زيادة مستوى الابداع التنظيمي (Maktabi and Khazaei,2014;Hailekiros and Renyong,2016)، من خلال ما تقدمه هذه القدرات من أثر ايجابي على التي تواجهها المنظمة (Onag *et al.*,2014; Salim and Sulaiman,2011). بالإضافة الى تعزيز ودعم اداء المنظمة نحو الافضل وتحقيق ميزه تنافسيه في مجال عملها (Camison and Villar-Lopez, 2011). وعليه يمكن صياغة الفرضية التالية:

**H3: هناك دور تفاعلي معدل لمتغير (قدرات التعلم التنظيمي) مع التراجع في الابداع التنظيمي.**

**رابعاً: الدور التفاعلي لمتغير (قدرات التعلم التنظيمي) للتأثير في علاقة الروتين التنظيمي على الابداع التنظيمي.**

ان التوجه نحو التركيز على قدرات التعلم التنظيمي يحفز ادارة المنظمة على تقليص النهج الروتيني في العمل حيث تعتبر هذه القدرات كقرص لخلق الابداع (Stamour :1, 2003). اذ ان العمل الروتيني يصبح مشكله تواجه معظم المنظمات ولمعالجه هذه المشكله يتطلب النظر الى كيفية ادخال التعلم الى المنظمة للوقوف على العوامل التي تعيق تطور المنظمة (Sato, 2012:52). كما يتيح التعلم للمديرين تحديد فاعليه المنظمة وتحسينها المستمر من خلال التخفيف من الطابع الرسمي، واتاحة الفرصة للتعامل مع البيئة الخارجية واستجابتها للتغيرات التي تحدث فيها (Heyder and Reza,2013:1987) من خلال الدور الذي يلعبه التعلم في التأثير الايجابي على سلوكيات ومعرفة العاملين المهنية مكونا بذلك واقع جديد ديناميكي (Anglino,2015:1). ووفقا لما تقدم يمكن صياغة الفرضية التالية:

**H4: هناك دور تفاعلي معدل لمتغير (قدرات التعلم التنظيمي) مع الروتين في الابداع التنظيمي.**

### تصميم الدراسة Study Design

ان تصميم الدراسة يسمح بالاستدلالات حول العلاقات السببية والتقليل من التحيز وتعظيم الموثوقية (Kothari,2004:33). بالإضافة الى توفير فهم افضل لطبيعة مشكله الدراسة الحالية والتي قد اجريت دراسات محدودة في مجالها (Sekaran, 2003:122. و لدراسة الروابط السببية ما بين المتغيرات الرئيسة والتابعة للدراسة الحالية، حيث يكون هنالك تأثير كبير للمتغير المستقل على المتغير التابع، لذا سيكون منهج هذه الدراسة بصورة تهدف الى تحقيق وصف الظاهر محل الدراسة وتفسير نتائجها وتوضيحها اذ ان هذا المنهج يدعى (Descripto-Explanatory) الذي يكون مكملا للبحوث الاستكشافية ومقدما 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 لعدد من عينه الدراسة بالإضافة الى استخدام اداة معينه للقياس (الاستبانة) وهذه كانت نتيجة لعدد من المقاييس التي استخدمت من قبل باحثين سابقين وبالتالي تألفت الاستبانة النهائية من (34) فقرة غطت اربعة متغيرات رئيسية ضمت (8) بعدا فرعيا وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج على وفق الاجابات الآتية (لا اتفق تمام " 1"، لا اتفق " 2"، اتفق الى حد ما " 3"، اتفق " 4"، اتفق تماماً " 5") والجدول (1) يوضح متغيرات البحث الاساسية والفرعية والتعاريف الإجرائية والمصادر التي اعتمدت في وضع فقرات الاستبانة.

**جدول (1): التعاريف الاجرائية والمصادر التي اعتمدت في وضع فقرات الاستبانة**

المتغير/ البعد	التعريف الإجرائي	الفقرات المفسرة	المقياس المعتمد
التراجع التنظيمي	حاله تنظيميه لضعف القدرة على التكيف، الموارد المستنفذة، انخفاض الشرعية، الضعف الشديد وركود الموارد (Carmali and Shaffer,2009:364)	1-8	
الركود الداخلي	الانخفاض الكبير في معدلات الدخل والتراجع الفعلي للموارد داخل المنظمة. (whetten,1988:167)	1-4	Roche and Teague.,2010
الفشل في التكيف مع البيئة الخارجية	فشل المنظمة في مواعنة ظروف المنظمة الداخلية مع بيئها الخارجية وتقليل حجم وطبيعة ممارساتها. (Staw et al., 1981:518)	5-8	Ly et al.,2013 ;Hansen,2007
الروتين التنظيمي	يشير الى حاله التكرار التلقائي للممارسات السابقة وتحديد من يفعل ماذا؟ وكيف؟ او متى؟ وبأي شروط معينه. (feller,2012:1408)	9-17	
القواعد التنظيمية	هي شكل من اشكال الرقابة التنظيمية التي تستخدم لتوجيه العمل (Zurich,2013:13)	9-13	Pluye et al.,2004
الذاكرة التنظيمية	المعلومات والمعرفة المعروفة من قبل اعضاء المنظمة والعمليات التي تكتسب هذه المعلومات وتخزينها واتباعها من	14-17	Pluye et al.,2004; Chang and

cho,2008		قبل المنظمة من وقت لأخر ( Anand ) ( <i>et al.</i> , 1998:796)	
	18-58	هو خلق، امتصاص، ونقل المعرفة وتطبيقها داخل المنظمة. (Bahrami et al.,2016:190)	قدرات التعلم التنظيمي
Leufven <i>et al.</i> ,2015 ;Chiva and Alegre,2009	18-21	اكتساب الاخرين مهارات التعبير عن آرائهم والقدرة على الاستماع والاستفسار لوجهات نظر الاخرين. (Leufven et al.,2015:16)	الحوار
Mbengue and Sane,2013;Chiva <i>et al.</i> ,2007	22-25	هي المشاركة عند صنع القرار ما بين المديرين وموظفيهم داخل المنظمة (Chiva et al.,2007:7-8)	صنع القرار التشاركي
	26-34	العملية التي تؤدي الى جوده اداء المنظمة في العمل، تبادل المعلومات، القدرة على التعلم، استخدام المعارف، تكنولوجيا جديده ( Zaied et al.2015:56)	الابداع التنظيمي
Crespall,2007;Skerlavaj <i>et al.</i> ,2010;Hongming <i>et al.</i> ,2007	26-29	يعبر عن تنفيذ فكره تقنيه جديده، او العمل بفكره اداريه جديده بغض النظر عن وقت اعتمادها فمن المتوقع ان هذا التنفيذ سوف يؤدي الى نجاح اداء المنظمة (Sanders,2007:4)	الابداع الاداري
Allard <i>et al.</i> ,2004;Maktabi,2014	30-34	يشتمل على دراسة العمليات الغير ملموسه والتفاعلات الدينامية في النظم التكنولوجية والبشرية التي تؤدي الى التغيير الاداري والتنظيمي في الخدمات ( Randnawa and Scerri,2007:27)	ابداع الخدمة

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه

### عينة الدراسة: Study Population

تم استطلاع اراء عدد من المديرين (مدراء مستشفيات، واقسام، وشعب) في مستشفيات البصرة الحكومية والبالغ عددها (8) مستشفيات لما لهم من خبره واحتكاك

أثر كل من التراجع والروتين التنظيمي على الابداع التنظيمي...

كبير بقرارات وإجراءات المنظمة وأوضاعها الداخلية والخارجية. وتمثلت عينة الدراسة (201) مديرا من مجتمع بلغ (420) بالاستناد الى (Sekaran,2003) والذي اورد شروط اختيار العينة وحجمها الملائم عند كل مجتمع محدد، حيث ان المجتمع الذي يكون (420) يكون الحجم الانسب للعينة فيه هو (201) والجدول (2) يوضح مجموع اعداد المديرين في المستشفيات عينة الدراسة.

**جدول (2): مجتمع الدراسة والاستثمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل**

المستشفى	مجتمع الدراسة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستردة	الاستثمارات 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 الموائ	35	18	16	16
المجموع	420	212	201	201

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات المستشفيات عينة البحث

**Statistical Methods المستخدمة في الدراسة:**

**Used in Data Analysis**

تم استخدام وتوظيف عدد من الاساليب الاحصائية 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 الاساليب بالآتي:

1. تحليل (Cronbach's  $\alpha$  and Item-Total-Correlation): للتعبير عن الاتساق الداخلي أو الى اي مدى ينتج الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الاوقات. واستخدم لذلك برنامج SPSS. V. 22.
2. التوزيع الطبيعي: التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات لغرض استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية. واستخدم لذلك برنامج SPSS. V. 22.
3. الوسط الحسابي Means: لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة تجاه المتغيرات الرئيسية وابعادها. والانحراف المعياري Standard Deviation: لتحديد درجة تشتت الاجابات 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 .  
4. تحليل المسار (Path analysis): لغرض اختبار علاقات التأثير (المباشر، غير المباشر) ما بين المتغيرات حسب الفرضيات.

### الإطار الإجرائي (الميداني): Procedural Framework

#### التوزيع الطبيعي للبيانات Normal Distribution of Data

ان الغرض من اختبار البيانات من خلال عده تحاليل إحصائية هو الوصول الى ما اذا كانت البيانات موزعه طبيعيا ام لا اما بالنسبة الى اختبار الفرضيات فهذا يكون من خلال اختيار الاسلوب الاحصائي المناسب لتأكد ما اذا كانت الفرضية مدعومة ام لا ( Sakarn,2003:306)، وبناء على ذلك سيتم اختيار الطريقة المناسبة لأثبت ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي لذا تم اختيار اختبار ( One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test ) وهو الاختبار الذي يتم استخدامه لمعرفة ما اذا كانت البيانات المستخدمة موزعه طبيعيا ام لا اذ يعتمد على الفرض الصفري والفرض البديل. حيث ان كانت نتائج هذا الاختبار اكبر من قيمه (D) المعيارية والتي تم استخراجها من المعادلة:  $D = 1.36 \div \sqrt{N} = (0.096)$  وكما موضح في جدول رقم (3)، وبما ان البيانات في هذا الجدول بينت ان قيمة (Test Statistic) هي اعلى من قيمة (D) المعيارية وهذا يعني ان التوزيع طبيعي.

#### (الجدول 3: اختبار التوزيع الطبيعي: -One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

##### Smirnov Test

المتغيرات والابعاد	الركود الداخلي	البيئة البيئية	النقل في التكيف مع	القواعد التنظيمية	الذاكرة التنظيمية	الحوار	التشاركي القرار	صنع القرار	ابعاد اداري	ابعاد الخدمة	التنظيمي التراجع	التنظيمي الروتين	التعلم قدرات التنظيمي	التنظيمي الابعاد
Test Statistic	.236	.195	.215	.262	.152	.137	.129	.107	.259	.247	.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>

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

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

لغرض التأكد من ثبات اداه القياس تم استخدام تحليل (Cronbach's Alpha) والتي اقترحها كرومباخ لأجل الاخذ بالحسبان تلك المقاييس التي تنقسم الى محاور او ابعاد فرعيه ويقوم على منطق نسبه الدرجة الحقيقية التي تمثل كل التباين الذي تشترك

أثر كل من التراجع والروتين التنظيمي على الإبداع التنظيمي...

فيه كل الفقرات الى التباين الكلي للمقياس، وكلما كانت نتائج الاختبار اكبر من (0.70) لمتغيرات الدراسة يمكن اعتبار الثبات والاتساق الداخلي لهذا المقياس المستخدم جيد (Sakran,2003:312 ; Pallant, 2011:100) وكما موضح في جدول (4) حيث جاءت القيم مرتفعة لكل محور وهذا يعني ان معامل الثبات مرتفع وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها مما يجعلها صالحة لتحليل النتائج واختبار الفروض.

(الجدول 4: 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

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

#### الصدق الداخلي: Internal Validity

الصدق يعرف بأنه قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الأشخاص عدة مرات في نفس الظروف (Drost,2001:106) وطالما استخدم هذا المقياس في المرة الاولى على عينة تجريبية في مجتمع مماثل لمجتمع الدراسة الحالية فإن احدى الطرق لقياس الثبات للاستبانة النهائية هي طريقه الاستقرار (الاختبار واعاده الاختبار) وهذه الطريقة تستند الى تحليل ( Item-Total Statistics) الذي يقيس مدى الارتباط بين الفقرة الواحدة مع فقرات اداه الدراسة بصورة اجمالية، حيث ان 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 اداه الدراسة، فقد جاءت نتائج هذا الجدول بأن فقرات الاستبانة قد تجاوزت النسبة المحددة للقبول (0.40) وبذلك يتم الإبقاء عليها دون ان نحذف او نخفي احد الفقرات لموثوقيتها العالية.

(الجدول 5: الاتساق والاستقرار الداخلي لفقرات استبانة جمع البيانات)

Corrected Item-Total Correlation	Items	Corrected Item-Total Correlation	Items	Corrected Item-Total Correlation	Items
.582	Q31	.604	Q16	.576	Q1
.581	Q32	.615	Q17	.573	Q2
.575	Q33	.619	Q18	.582	Q3
.574	Q34	.606	Q19	.629	Q4
		.550	Q20	.619	Q5

		.560	Q21	.633	Q6
		.572	Q22	.580	Q7
		.586	Q23	.633	Q8
		.584	Q24	.619	Q9
		.574	Q25	.633	Q10
		.644	Q26	.580	Q11
		.638	Q27	.633	Q12
		.626	Q28	.575	Q13
		.558	Q29	.584	Q14
		.574	Q30	.615	Q15

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.20

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

تم استخدام هذا التحليل لوصف الخصائص الرئيسية 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 عينه من المديرين في المنظمات الصحية عينه الدراسة حيث كانت تتراوح قيمه الاوساط الحسابية ما بين (2.49- 3.93)، اما الارتباط ما بين متغيرات الدراسة فقد كان يتراوح ما بين ( .669 , -0.302 ) وعند مستوى دلالة معنويه (0.01).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباطات بين المتغيرات

المتغيرات	Mean	S.D	التراجع التنظيمي	الروتين التنظيمي	قدرات التعلم التنظيمي	الابداع التنظيمي
التراجع التنظيمي	3.88	0.868	1			
الروتين التنظيمي	3.93	0.878	0.655**	1		
قدرات التعلم التنظيمي	3.14	1.022	-0.557**	-0.638**	1	
الابداع	2.49	0.840	-0.323**	-0.302**	0.630**	1

أثر كل من التراجع والروتين التنظيمي على الابداع التنظيمي...

						التنظيمي
--	--	--	--	--	--	----------

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.18

يتضح من الجدول اعلاه وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة اذ نستنتج ان زيادة مستوى استخدام قدرات التعلم التنظيمي في منظمات القطاع الصحي يكون له أثر ايجابي كبير على زيادة مستوى الابداع في هذه المنظمة بفعل تقبل الافكار الجديدة ومحاولة دعمها واحتضانها.

### اختبار الفرضيات: Hypothesis testing

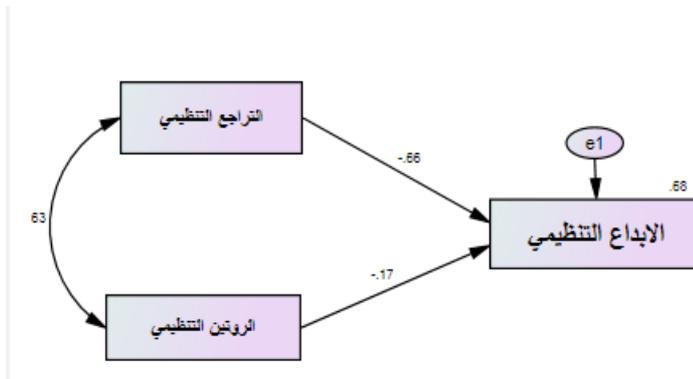
لغرض اختبار علاقات التأثير (المباشر، غير المباشر) ما بين المتغيرات حسب الفرضيات التي تم وضعها في الدراسة فقد استخدم الباحثان تحليل المسار ( Path Analysis) والذي يستخدم لتمثيل لتوضيح التأثير ما بين المتغيرات في علاقات بسيطة تتم من خلال رسم مسارات (Hier et al.,2010:609) حيث يستند هذا الاختبار الى سلسله من التحليلات مع افتراض العلاقة السببية بين المتغيرات ورسم مسارات تدل على تبادل العلاقة ما بينهما (Kothari,2004:339)، وقد تم التوصل من خلال هذا التحليل الى مجموعه من العلاقات بعضها مباشر او غير مباشر وكما موضح ادناه: والجدول (7) والشكل (2) يوضح علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

(الجدول 7: اختبار الفرضيات الرئيسية المباشرة)

فرضيات التأثير المباشر (Direct Effects)						
Label	P	. C.R	S.E.	Estimate		
قبول	***	- 4.774	.13 5	-.664	التراجع التنظيمي <---	الابداع التنظيمي
قبول	.032	- 1.194	.13 3	-.166	الروتين التنظيمي <---	الابداع التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.20

(الشكل 2: اختبار علاقة التأثير المباشرة)



**المصدر: اعداد الباحثان باستخدام برنامج AMOS.V.20**

وبناءً على ما وضح في المخطط ونتائج الجدول أعلاه، يتضح ان الفرضيات قد تم قبولها حيث اظهرت النتائج بأن هنالك تأثير مباشر لكل من التراجع والروتين التنظيمي في اتجاه خفض الابداع التنظيمي ويقدر هذا التأثير ب(0.664 - , -0.166) على التوالي وهذا ما يجعل من الفرضيات (H1,H2) مقبولة.

**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 موضحة في الجدول (8) والشكل (3).

**(الجدول 8: اختبار علاقات التأثير التفاعلي مع المتغيرات المستقلة)**

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	فرضيات التأثير التفاعلي	
قبول	.007	2.710	.022	-.088	<-- -	التراجع التنظيمي*قدرات التعلم التنظيمي
قبول	***	2.802	.023	.141	<-- -	الروتين التنظيمي*قدرات التعلم التنظيمي

يتضح وجود تأثير تفاعلي (معدل) لمتغير قدرات التعلم التنظيمي في المتغيرات المستقلة وتأثيرهما على المتغير المعتمد، حيث يتبين ذلك من خلال مقارنة فرضية تفاعل قدرات التعلم مع التراجع التنظيمي (الفرضية H3) التي حصلت على تأثير مقدر بـ (-0.088) مع الفرضية الرئيسية (H1) التي قدر تأثيرها بـ(-0.666) وهو ما يشير الى تقليل قدرات التعلم للتأثير عند تفاعله مع التراجع التنظيمي. كذلك من خلال مقارنة فرضية تفاعل قدرات التعلم مع الروتين التنظيمي (الفرضية H2) التي حصلت على تأثير مقدر بـ (0.141) مع الفرضية الرئيسية (H4) التي قدر تأثيرها بـ (-0.166) وهو ما يشير الى تقليل قدرات التعلم للتأثير عند تفاعله مع الروتين التنظيمي.

**(الجدول 9: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة)**

Results	P	C.R.	S.E.	Estimate		
تقبل	.007	-3.766	.114	-.201	ابداع اداري	الركود الداخلي <---
تقبل	***	7.114	.131	-.121	ابداع	الركود <---

أثر كل من التراجع والروتين التنظيمي على الابداع التنظيمي...

Results	P	C.R.	S.E.	Estimate	الخدمة	الداخلي
تقبل	***	-3.341	.108	-.342	ابداع الاداري	الفشل في التكيف مع البيئة الخارجية
تقبل	***	-4.040	.125	-.464	ابداع الخدمة	الفشل في التكيف مع البيئة الخارجية
تقبل	.047	-1.989	.142	-.268	الابداع الاداري	القواعد التنظيمية
تقبل	.008	-2.632	.123	-.316	ابداع الخدمة	القواعد التنظيمية
تقبل	.023	6.054	.130	-.079	الابداع الاداري	الذاكرة التنظيمية
تقبل	.001	7.032	.112	-.019	ابداع الخدمة	الذاكرة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.V.22

يتضح من الجدول اعلاه ان جميع الفرضيات الفرعية قد تم قبولها وهذا يعني ان للمتغيرات المستقلة (التراجع والروتين التنظيمي) أثر سلبي كبير على الابداع ويزداد بزيادة هذه الابعاد التي تمثل كل متغير وبذلك يكون الابداع في مستويات متدنية.

## الاستنتاجات والتوصيات: Conclusions and Recommendations

### الاستنتاجات: Conclusions

استندت النتائج التي توصل اليها الباحثان للإجابة عنها وفقا للأهداف الأساسية لهذه الدراسة مع تحديد نقاط الالتقاء او الاختلاف مع الدراسات السابقة التي ركزت عليها الدراسة الحالية وبذلك فأن نتائج التحليل قد تمت من خلال استخدام الاستبانة كاداه الدراسة بالإضافة الى مجموعه من المقابلات لعينه من مديري المستشفيات واقسامها، وفي ادناه اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك تأثيراً سلبياً لمتغير التراجع التنظيمي على الابداع التنظيمي، وهذا ما يتفق مع دراسات (Latham and Braun,2009;Quan, ) 2013. حيث ان المستشفيات لديها عدم خبره في استخدام مواردها الراكدة وكيفية جعلها تسد حاجة المنظمة بالشكل الذي يؤهلها الى التأقلم مع البيئات المختلفة التي تبدو في وضع تنظيمي أفضل، وهذا يؤكد استنتاج (Kelly and Amburgery,1991) والتي توصلت الى ان اوضاع الركود الداخلي تؤدي الى تفاقم هذا التأثير مما يعكس

سلبا على الاوضاع الداخلية وانعكاس ذلك على اوضاعها وعلاقتها الخارجية. وهذا يعني ان العمل في هذه المنظمات بالرغم من استمراره الا ان هو يعاني نقص او انعدام الابداع.

2. توضح النتائج بأن هنالك علاقة تأثير سلبي لمتغير الروتين التنظيمي على الابداع التنظيمي وهذا يتفق مع دراستي (Baak,2001;Hendrikx,2014) والتي بررت ذلك الى حيث تبين ان المنظمات الصحية (المستشفيات) عينه الدراسة تعاني من الروتين المفرط المتجذر في اعمالها واجراءاتها بالشكل الذي يجعل من استخدام طرق مغايره امرا غير رائج فيها مما انعكس سلبا على الابداع التنظيمي، حيث ان مديري هذه المنظمات يعتمدون بشكل كبير على اصدار القواعد المشددة والتي لا تتسم بالمرونة، وان الاستمرار في تطبيق تلك القواعد الاستمرار قد فاقم الروتين بشكل اسرع وهذا جاء مؤيدا لما ذكره (Postrel and Rumelt,1992) حين قال ان القواعد المشددة تقلل من المرونة التنظيمية بالشكل الذي يتسبب في تدهور الاداء وانخفاض الابداع.

3. بالنظر الى النتائج التي تم الحصول عليها اكدت ان هنالك دور تفاعلي (معدل) لمتغير قدرات التعلم التنظيمي على العلاقة بين التراجع والابداع، حيث ان علاقة تأثير التراجع والابداع كانت تبلغ (-.666) ومن خلال الدور التفاعلي لقدرات التعلم والذي كان له نسبه في تقليل وتخفيف الاثر السلبي للتراجع باتجاه الابداع وصلت الى (-.088). أي ان هذه النسبة قد خفضت بفعل قدرات التعلم مما يدل على ان توافر قدرات التعلم في المنظمات الصحية عينه الدراسة له أثر في معالجه الفشل الناجم عن التراجع.

4. أظهرت النتائج ان هنالك دور تفاعلي (معدل) لقدرات التعلم التنظيمي للعلاقة ما بين الروتين والابداع التنظيمي، حيث ان لهذه القدرات اثر ايجابي باتجاه خفض السلبية في هذه العلاقة بنسبه (.141). بعد ان كانت النسبة مرتفعة جدا (-.161) مما يعني ان لقدرات التعلم التنظيمي دور واضح في خفض مستوى الروتين وهذا يتفق مع في المنظمات عينه لدراسة بالنظر الى الاستمرار في تكرارها لأنشطتها والاستقرار في الوقت نفسه مما يجعل من استخدام قدرات التعلم التنظيمي هي الحل المناسب بكونها تعمل على اتاحة الفرصة للمديرين الى تحسين ادائهم التنظيمي وتعاملهم مع البيئة الخارجية بشكل أفضل، ولا يتوقف اثرها على هذا الحد بل ان الدور الذي تلعبه قدرات التعلم في المنظمة ينطوي على المحاولة في طرح الأفكار، واجراء التغييرات التنظيمية الضرورية (Chiva and Aligore,2008:7).

### التوصيات: Recommendations

1. هنالك ضرورة لاستقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ عمل المنظمة لتحسين مستويات ابداعها بالإضافة الى العمل على تبني الافراد المبدعين وتحفيزهم ماديا ومعنويا

- وتوفير المعلومات التي بحاجة لها واشعارهم بالأمان عند ما طرقتهم في اتخاذ قرار المضي في فكره ما واعتبار الاخطاء كفرص للتعلم.
2. التقليل من الممارسات الروتينية والعمل بمرونة أكبر من قبل المديرين فيها، كذلك يتوجب عليهم التجربة لأعمال جديدة لغرض التنويع الذي يعتبر مفتاحاً للأبداع والتطور، فضلا عن التقليل من القواعد المشددة التي يصدرها هؤلاء المديرين بحق المنظمة والعاملين فيها والابتعاد عن التمسك في القيم القديمة لإعطاء أنفسهم فرصه للقيام بأشياء جديدة كما في المنظمات الاخرى.
3. يتطلب من المديرين استهلاك خبرتهم في انجاز اعمال تشابه اعمال المستشفيات الناجحة والحاجة الى المشاركة في اتخاذ القرارات والحوار ما بين المديرين والاعضاء لكسر حاجز الخوف والمقاومة من الافكار الجديدة وتجريبها والمخاطرة فيها مما يحفزهم على تحمل المسؤولية وانجاز العمل بصورة أكثر دقة.
4. يتطلب من المديرين وضع خطه تعلم جديد مبنية على نظام اداري يضم اقسام المنظمة وواجباتها وتوضيح خطوات هذا البرنامج بشكل رسمي وتعميمها على المنظمة فقد يتم ذلك من خلال الاستعانة بخبير بهذا المجال او ان يلتحق مديري هذه المنظمات بدورات تدريبية لغرض معرفه كيفية الاستفادة من قدرات التعلم وكيفية ابرازها في العمل الذي يسوده الروتين. كذلك تشجيع التفاعلات من الاعضاء والتآزر حول احتضان الافكار المبدعة.

### References:

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

- 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.
- 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.
- Barker, V. L., (2005),"Traps in diagnosing organizational failure", *Journal of Business Strategy* ,vol 26,no(2),pp: 44–50.
- 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 Manpowe r*,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.
- Carmeli,A . and . Schaubreock ,(2006) , "**Top Management Team Behavioral Integration, Decision Quality and Organizational Decline**", *The Leadership Quarterly* ,vol, pp:1 7, 441-453.
- Cutler, D. ,(2011)," **Where Are the Health Care Entrepreneurs? The Failure of Organizational Innovation in Health Care** " , *Innovation Policy and the Economy*, Vol. 11, No. 1 , pp: 1-28 .
- Crespell, P. J. (2007). "**Organizational climate and innovativeness in the forest products industry (Doctoral dissertation)**).
- Cameron, K. S., Kim, M. U., & Whetten, D. A. (1987),"**Organizational effects of decline and turbulence**". *Administrative Science Quarterly* ,vol, 32,pp: 222-240.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2011)," **Non-technical innovation: organizational memory and learning capabilities as**

**antecedent factors with effects on sustained competitive advantage".** *Industrial Marketing Management*, vol, 40 ,no(8),pp: 1294-1304.

- Cameron, K. S., Whetten, D. A., & Kim, M. U. (1987), "**Organizational dysfunctions of decline.** *Academy of Management Journal*, vol, 30,pp: 126-138.
- Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P, (2004), "**Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control"**, *Organization Science*, vol,15no(4),pp: 441-431.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2013), "**Research methods in education"**. Routledge.
- Croasdell, D. T. ,(2001), "**It's role in Organizational Memory and Learning. Indiana: Information Systems Management.**
- Dobni, C. B. (2010), "**Achieving synergy between strategy and innovation: The key to value creation"**. *International journal of business science and applied management*, vol,5,no(1),pp: 48-58.
- Drost, E. A. (2011). "**Validity and reliability in social science research"**. *Education Research and perspectives*,vol, 38(1),pp: 105-123.
- 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. (2008), "**The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics"**. *Research Policy*, vol, 37,no(5),pp: 769-789.
- Esper, T. L., Fugate, B. S., & Davis-Sramek, B. ,(2007), "**Logistics learning capability: sustaining the competitive advantage gained through logistics leverage"**. *Journal of Business Logistics* ,vol, 28,no(2),pp: 57-82.

- Erik, B. (2001), "**Routines and innovation in engineering consultancy services**", Research conducted for the present paper has been supported with a grant from the Research Grants Council, Hong Kong.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001), "**Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals**". *Administrative Science Quarterly*, vol, 46,no(4),pp: 685-716.
- Field, A. , (2009). "**Discovering statistics using spss**"(3rd edition), British.
- Freeman, S.J. and Cameron, K. ,(1993). "**Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework**" . *Organization Science*, Vol. 4, No. 1,pp,10-29.
- Frenkel, S. and Shaw, M. ,(1991), "**Employee Relations and Organizational Growth and Decline: A Case Study**", *Journal of Industrial Relations*, vol 33,no(2),pp:196-219.
- 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.
- Jones , G.J. (2010), "**Organizational Theory ,Design ,and change**", 5th ed, pearson education inc.
- 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.
- 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.
- Hodgson, G. M. (2008), "**The concept of a routine**". *Handbook of organizational routines*, 15ed, United Kingdom.

- **Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010), "Multivariate Data Analysis". 7th ed., Pearson prentice Hall.**
- **Herting, S. ,(2007), " Trust Correlated with Innovation Adoption" in Hospital Organizations" , *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol , 7,no(2),pp:1-28.**
- **Hage, J. T. ,(1999),"Organizational innovation and organizational change". *Annual review of sociology* ,pp: 597-622.**
- **Hongming, X. , Changyong, L. , Chunhui , C. ,(2007), " Relationships among market orientation, learning orientation, organizational innovation and organizational performance: An empirical study in the Pearl River Delta region of China", *Front. Bus. Res. China* , vol 1,no(2),pp: 222–253.**
- **Hendrikx, T. F. C. ,(2014),"Why do some innovations fail and others succeed? *Obstacles and drivers for patient-centred innovation* (Master's thesis).**
- **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**
- **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**

- Lamberg, J. A., & Pajunen, K., (2005), "**Beyond the metaphor: The morphology of organizational decline and turnaround**", *Human Relations*, vol, 58,no(8),pp: 947-980.
- Ly, K., Mažar, N., Zhao, M., & Soman, D. (2013). "**Nudging**",. *Research Report Series Behavioural Economics in Action*,pp:1-28.
- Lopes, L. F. (2010). "**Innovation as a latent variable: an alternative measurement approach**". Universidade Nova de Lisboa and CEFAGE, Lisbon.
- 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**."
- Lazaric, N. ,(2008)."**Routines and routinization: an exploration of some micro-cognitive foundations**". *Handbook of organizational routines*.
- 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.
- 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.
- 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 .

- Masuch, M. ,(1985)," **Vicious Circles in Organizations**". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No. 1 ,pp. 14-33.
- 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),ppp: 26-39.
- Maheshwari, S.K. ,(2000)," **Organizational Decline and Turnaround Management: A Contingency Framework**", *Vikalpa*, Vol. 25, No. 4, pp:39-50.
- Nazari , M . Z & shahdadnejad , N. ,(2011)," **Barriers to creativity and innovation in the organization`s management** " . *International Conference on E-business, Management and Economics IPEDR* ,vol.25,pp: 256-260.
- Nisula, A.M., & Kianto, A. ,(2013)," **Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method**" *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* , vol 8,pp: 59-82 .
- 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.
- 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
- Polder, M., Leeuwen, G. V., Mohnen, P., & Raymond, W. (2010). "**Product, process and organizational innovation: drivers, complementarity and productivity effect**". *Complementarity and Productivity Effects*.

- Pandey, S. and Verma, P., (2005), "**Organizational Decline and Turnaround: Insights from the WorldCom Case**", *The Journal of Business Perspective*, Vol .9 No.2, pp: 51-65.
- Pluye, P. , Potvin, L. , Denis, J.L, and Pelletier, J. (2004)," **Program sustainability: focus on organizational routines**" *HEALTH PROMOTION INTERNATIONAL* ,Vol. 19 No. 4,pp:489-500.
- Pallant, J. (2011). "**SPSS Survival Manual**". 4th ed., open university press, McGraw-Hill education.
- Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C., & Liu, P. (2012),"**Dynamics of organizational routines: A generative model**", *Journal of Management Studies*, vol.49,no(8),pp: 1484-1508.
- Richman, Barak D., Mitchell, Will , Schulman,and Kevin A. (2013). "Organizational Innovation in HealthCare". *Health Management, Policy and Innovation*, vol, 1,no(3)pp: 36-44.
- Roche, B, and Teague, P. ,(2010), " **MANAGING HUMAN RESOURCES**", **Final** Circulation of Survey & Request to Participate.
- 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*.
- 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.
- 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.
- Sekaran, U. (2003). "**Research Methods for Business**". 4th ed., John Wiley & Sons, Inc.
- St Amour, W. F., & Easterby-Smith, M.,(2003), "**Routine versus innovative organizational learning: towards a resolution?**", 5th International Conference.
- 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.
- 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
- Swenson, K. (2014)."**There is Nothing Routine about Innovation**". IEEE 18th International Enterprise Distributed Object Computing Conference Workshops and Demonstrations.
- Stein, E. W. (1995). "**Organization memory: Review of concepts and recommendations for management**". *International journal of information management*, vol 15,no(1),pp: 17-32.
- Saunila, M., & Ukko, J. (2012). "**A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects**". *Baltic Journal of Management* ,vol, 7,no(4), pp:355-375.
- Sanders, T. J. (2007), "**Factors influencing the adoption of administrative innovations**" (Doctoral dissertation, University of Alabama at Birmingham).

- 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.
- Vromen, J. J. (2011). "**Routines as multilevel mechanisms**". *Journal of Institutional Economics*, vol, 7no(02),pp: 175-196.
- Weichbrodt, J. C. (2013). "Rules and routines in organizations and the management of safety rules". (Doctoral dissertation, University of Göttingen.)
- Witt, U. ,(2011), "**Emergence and functionality of organizational routines: an individualistic approach**". *Journal of Institutional Economics* ,vol, 7,no(02),pp: 157-174.
- 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.

- 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.