

تعزيزي ديناميكية القدرات الإبداعية من خلال الهيتروفيلي التنظيمي (Organizational Heterophily) مع وجود التعاطف في مكان العمل كمتغير تفاعلي (دراسة تطبيقية على تدريسيي جامعة البصرة)  
Enhancing Dynamic Innovation Capabilities through Organizational Homophily with Empathy as a Moderator Variable (An applied study on Basra University teachers)

هادي عبد الوهاب عبد الامام<sup>1</sup>، وائل حاتم ناصر<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة، [hadi\\_967@yahoo.com](mailto:hadi_967@yahoo.com)

<sup>2</sup> المعهد تقني بصره/ الجامعة التقنية الجنوبية، [Weal.899@gmail.com](mailto:Weal.899@gmail.com)

النشر: 2020/09/ 30

القبول: 2020/09/ 05

الاستلام: 2020/08/ 12

**ملخص:**

يهدف هذا البحث لتعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين راس المال الاجتماعي من خلال متغير الهيتروفيلي التنظيمي (*Heterophily*) كمتغير مستقل، والبعد النفسي (التعاطف في مكان العمل) كمتغير تفاعلي، وديناميكية القدرات الإبداعية كمتغير تابع، حيث تم قياس متغير الهوموفيلي بثلاث ابعاد فرعية وهي (الوعي، الاستقرار، الانبساط، المقبولية)، وكان (التعاطف العاطفي، والتعاطف المعرفي والتعاطف التشاركي) الأبعاد الفرعية لمتغير التعاطف في مكان العمل، في حين متغير ديناميكية القدرات الإبداعية كان مقياسها مكون من خمسة ابعاد فرعية وهي (قيادة الذات، الميل للمخاطرة، الدعم التنظيمي المدرك، تعزيز الأفكار الجديدة، تعزيز ديناميكية التكيف)، كان مجتمع البحث هو تدريسيي جامعة البصرة، حيث تم توزيع 300 استمارة الاستبيان وكانت الاستمارات المسترجعة (273 استمارة) وكانت الصالحة للتحليل (266 استمارة)، وباستخدام برنامج *SPSS.v.22* ، *Amos.v.22* تم اجراء مجموعة من العمليات الاحصائية، كانت النتائج تشير الى وجود علاقة تأثير بين متغيري البحث، حيث خلص البحث الى مجموعة من التوصيات، ابرزها يمكن لتكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً في تمكين التدريسي من التواصل بشكل اكثر فاعلية لغرض اكتساب المعرفة الضرورية للإبداع.

الكلمات المفتاحية: الهوموفيلي التنظيمي، ديناميكية القدرات الإبداعية، التعاطف في مكان العمل.

رموز JEL: O35، O3.

**Abstract:**

This research aims to know the nature of the relationship that links social capital through the variable of Organizational Heterophily as an independent variable, the psychological dimension (Empathy Workplace) as a Moderator Variable and Dynamic Innovation Capabilities as a dependent variable, Where the Organizational Heterophily variable was measured in three sub-dimensions: (Agreeableness, Stability, Extraversion, Conscientiousness), Empathy Workplace was measured in three sub-dimensions: (Cognitive Empathy, Associative Empathy, Emotional empathy), while the variable of Dynamic Innovation Capabilities, its scale was made up of five sub-dimensions, namely: (New idea enhancement, perceived organizational support, Self-leadership, Risk Propensity), The research community was the University of Basra teaching, where (200) questionnaires were distributed, The questionnaires were retrieved (273 form), The forms were valid for analysis (266), using a program *SPSS.v.22*, *Amos.v.22* A set of statistical operations were performed, The results confirm that there is an effect relationship between the search variables, Where the research concluded a set of recommendations, Most notably, Information technology can play a role in enabling the teacher to communicate more effectively for the purpose of acquiring the knowledge necessary for Innovation.

**Keywords:** Organizational Heterophily, Dynamic Innovation Capabilities, Empathy Workplace.

**(JEL) Classification :** O35، O3..

## 1. مقدمة:

اصبح النشاط الإبداعي وكيفية تعلم الابداع ضرورة تنظيمية واجتماعية لا غنى عنها للنمو الاقتصادي، والتماسك الاجتماعي، وخلق فرص العمل، وزيادة مستويات المعيشة في اقتصاد المعرفة (Long, 2011: 20) (Rathinam, 2017: 32)، من وجهة نظر المفكرين ان الاليات التي تحفز الابداع وتحسن من مخرجات التعليم العالي لا تزال صعبة التحقيق (Mitra & Berg, 2018: 30)، وبالمقابل فان بحث هكذا مواضيع هو نقطة جوهرية تجيب على تساؤل جوهرى في هذا المجال وهو لماذا بعض المنظمات اكثر ابداعاً من غيرها؟، وماهي العوامل التي تحدد قدرة المنظمات على الابداع وكيف يمكن إدارة وتعزيز ديمومة هذه القدرة الإبداعية داخل المنظمة؟ (Neely & Hii, 2012: 3)، اذ يعد وكلاء "الموظفين" (الابداع) وتفاعلاتهم في المؤسسة والوكلاء الآخرين مفتاحاً لنجاح عمل النظام البيئي الذي يعملون فيه (Van et al., 2018: 2).

**1.1. إشكالية البحثية:**

في ظل التعقيد التي تعيشه المنظمات في مختلف القطاعات من الصعب انتظار عامل الصدفة وضربة الحظ للحصول على افكار او ابتكار يمكن للمنظمات ان تغير واقعها من خلاله وهو ما صرح به (AI- Husseini & Elbeltagi, 2016: 159) " ان من الصعب على المنظمات انتظار تفاحة أخرى كتفاحة نيوتن من اجل الحصول على فكرة قادرة على احداث تغيير جوهري لواقعنا"، مع هذا الطرح تعاني المنظمات بشكل عام ومنظمات القطاع الخدمي العام من البوصلة او المنهجية من اجل امتلاك قدرات إبداعية تمكنها من المنافسة في ظل العولمة والتغير التكنولوجية والاجتماعي المتسارع كثر مما هو عليه سابقاً، خصوصاً في دول النامية مثل العراق اخذت الحروب والحصار والصراعات الداخلية انعكاساً سلبياً على الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، لم يكن قطاع التعليم بعيد عن هكذا اضطرابات لذا الجامعات الحكومية قد تضررت كبقية القطاعات العامة للدول، اذ تم تدمير وتخريب ما نسبته 84% من البنية التحتية لمؤسسات التعليم العالي في العراق ((Issa & Jamil, 2010: 363; Mahmud. 2013: 256)، ولغرض تعزيز ديناميكية القدرات الإبداعية لمؤسسات التعليم العالي من المهم التركيز على راس المال الاجتماعية (Aghababaei et al., (195: 2013)، كون هكذا منظمات خدمية قائم نشاطها على أساس التفاعل والتواصل الاجتماعي، على هذا الأساس يحاول البحث الحالية التعرف على تأثير راس المال الاجتماعي من خلال متغير الهيتروفيلي التنظيمي ومدى تأثيرها على ديناميكية القدرات الإبداعية، لتكون مشكلة البحث كالاتي:

" الى أي مدى يؤدي ضعف الاستثمار بمتغير العلاقات الاجتماعية (الهيتروفيلي التنظيمي) والتعاطف في مكان العمل يؤدي الى انخفاض ديناميكية القدرات الإبداعية لدى تدريسي الجامعات العراقية الحكومية"

**1. 2. أهمية البحث:**

اذ الأهمية الاجتماعي في خلق القيمة باعتبارها توجه استراتيجي ومحرك أساسي لديناميكية القدرات الإبداع (Lerro et al., 2009: 5; Seidali, 2015: 18)، بحيث يمكن ملاحظته في الجامعات الحكومية في وزارة التعليم العالي العراقية، باعتبارها مؤسسة خدمية تعنى بتتمية القدرات الإبداعية لمختلف المستفيدين من موظفين وشركات ومجتمع بشكل عام، اذ التحدي اليوم ليس كيفية خلق القدرات الإبداعية لتلبية متطلبات الاستراتيجية الإبداعية وحسب بل كيف يمكن لهذه القدرات الإبداعية ان تستجيب وتتكيف مع الديناميكية البيئية، على هذا الأساس من الصعب الحديث عن اليات تعزيز هذه الاستراتيجية الإبداعية دون التأكيد على دور العنصر البشري في خلق هذا التفوق باعتبار مورد لا يمكن نسخه او تقليده (Seidali, (18: 2015) اذ اصبح اليوم التوجه الإبداعي لا يقتصر على القدرات الإبداعية الفردية نادراً ما يكون ذلك، اذ

النجاح الإبداعي اليوم هو نتيجة عمل جماعي قائمة على العلاقات والترابطات الاجتماعية التي تسهم في نقل المعارف والخبرات والتعاون تجاه خلق قيمة تعزز مكانة المنظمة (Kanbur & Mohamed, 2017: 124).

### 1.3. أهداف الدراسة:

- أ- يسعى البحث الحالي الى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية، وهي كما يلي:
- ب- " مدى تأثير الهيتروفيلي التنظيمي اتجاه ديناميكية القدرات الإبداعية مع وجود التعاطف في مكان العمل كمتغير تفاعلي لدى تدريسيي الجامعات الحكومية العراقية".
- ت- من خلال هذا الهدف هناك مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي كما يلي:
- ث- مدى تأثير الوعي على ديناميكية القدرات الإبداعية لدى تدريسيي الجامعات الحكومية العراقية.
- ج- مدى تأثير الانبساط على ديناميكية القدرات الإبداعية لدى تدريسيي الجامعات الحكومية العراقية.
- ح- مدى تأثير المقبولية على ديناميكية القدرات الإبداعية لدى تدريسيي الجامعات الحكومية العراقية.
- خ- مدى تأثير الاستقرار على ديناميكية القدرات الإبداعية لدى تدريسيي الجامعات الحكومية العراقية.

### 1.4. فرضيات البحث:

يمكن القول ان فرضية البحث هي: "H1: هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الهيتروفيلي التنظيمي وديناميكية القدرات الإبداعية" ويتفرع من الفرضية الرئيسية الاولى عدد من الفرضيات الفرعية وكالتالي:

- H1a: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية بين الوعي وديناميكية القدرات الإبداعية.
- H1b: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية بين الانبساط وديناميكية القدرات الإبداعية.
- H1c: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية بين المقبولية وديناميكية القدرات الإبداعية.
- H1d: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاستقرار وديناميكية القدرات الإبداعية.

2. اما الفرضية الثانية "H2: هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الهيتروفيلي التنظيمي وديناميكية القدرات الإبداعية مع وجود التعاطف في مكان العمل كمتغير تفاعلي".

## 2. المبحث الاول: الإطار النظري:

### 1.2 العنوان الفرعي الأول: مفهوم الهيتروفيلي الـ (Heterophily<sup>1</sup>) التنظيمي Concept of the Organizational Heterophily

لقد حاول العديد من الباحثين استخدام مصطلح "Heterophilous" كمصطلح مرادف للـ Heterophily باعتباره مفهوم يعبر عن احدى انواع الأنظمة الاجتماعية الذي يشترط التواصل البشري ونقل الأفكار بشكل غير متكرر، وهي صفة مميزة عن النظام الاجتماعي الاخر وهو Homophilous (Gong, 2009: 87; Kraijden, 2010: 51). وبالتالي فان مصطلح الـ Heterophilous والذي استخدم كبديل للـ Heterophily هو للتعبير حالة عدم التجانس والتي عادة ما توجي الى التأثير السلبي (Bouchard et al., 2012: 657). ويعرف Heterophily بأنه درجة الاختلاف في السمات الشخصية بين المصدر والمستقبل التي تؤثر على فاعلية الاتصال (Anderson & Alpert, 1974: 279; Hannah & Lester, 2009: 35)، وللتوضيح أكثر هناك جملة من التعاريف للهيتروفيلي وكما في الجدول المدرج ادناه:

#### الجدول (1 - 1) تعريف الهيتروفيلي التنظيمي

ت	الباحثين/ السنة	التعريف
1	Reddy & Sahay, 1972: 48	يشير إلى الفرق بين القائد وأتباعه من حيث سمات معينة اجتماعية والنفسية أو الصفات مثل المعرفة، والتعليم، والاجتماعي الاقتصادي الراهن، الخ.
2	Anderson & Jascourt, 1975: 312	الاختلافات بين المتصلين او المترابطين من حيث قيمهم ومعتقداتهم ومواقفهم واحتياجاتهم مع التأكيد على وجود ارتباط إيجابي تجاه المناخ التنظيمي وتأثير سلبي مع المناخ غير التنظيمي.
3	Rogers, 2003: 25	الاتصال البشري الذي يهدف الى تبادل الأفكار بشكل ناجح ومتكرر مع جهات ذات سمات مختلفة (وهي من العوامل المحفزة لهذا التواصل الناجح).
4	Lee et al., 2014: 382	صفة شخصية ترى ان الاختلافات تحفز الفرد على تكوين علاقات بشكل استباقي مع أطراف أخرى حتى لو كانوا يتسموا بروح مبادرة اقل.
5	Lozares et al. 2014	هو ميل الأشخاص للمجموعات للحفاظ على نسبة أعلى من العلاقات مع أعضاء مجموعات أخرى غير مجموعاتهم الخاصة.
6	Xie et al., 2016:	رغبة او نزعة فردية للتفاعل مع أطراف أخرى بشكل يحقق التنوع بشكل يحقق

<sup>1</sup> تسمية يونانية قديمة تعود الى عهد ارسطو وافلاطون تعني تشابه بين افراد المجموعة الواحدة اول من استخدم هذا المصطلح باللغة العربية هو في كتاب (الساحة والبرج: الشبكات والسلطة من الماسونيين الاحرار الى فيسبوك)، كتاب نيل فرجسن، مترجم من قبل حسام نايل.

الترباط والتكامل مع المهارات التي يمتلكونها.	1	
تفضيل الاختلاف والتنوع ضمن الارتباطات الشخصية للفرد، أي التأكيد على قوّة الروابط الضعيفة.	Ramazi et al., 2018: 3	7

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الجهود المعرفية لعدد من الباحثين السابقين.

استنادا إلى التعاريف الموجودة في الجدول (2-3)، يرى الباحثين ان الهيتروفيلي، تتسم بمجموعة من العوامل والتأثيرات وكما يلي:

- يمكن دراسة الهيتروفيلي على المستوى الفردي او المجموعات والشبكات، كذلك على مستوى المنظمات (Pericás et al., 2014: 9).

- الهدف الجوهرى خلق وتكوين الروابط والعلاقات على أساس الاختلاف في الخصائص والسمات بين الافراد او المجموعات او حتى المنظمات (Chang et al., 2017: 146; Barranco et al., 2018: 2).

- بغض النظر عن قنوات الاتصال فان التفاعل البشرى عامل أساسى، والتي تنعكس على الهيتروفيلي لتكتسب صفة بالديناميكية (Weinreb, 2014: 1478).

## 2.2. ابعاد الهيتروفيلي التنظيمي Dimensions & Scale of Organizational Heterophily

ان محدودية في الدراسات لمفهوم الهيتروفيلي التنظيمي انعكس على طبيعة الفهم لمؤشرات قياس الهيتروفيلي، وهو ما أكده (Lee et al., 2014: 382) على الرغم من وجود الاساس النظري لمفهوم الهيتروفيلي التنظيمي لكن مازالت هناك حاجة ماسة للمزيد من الأبحاث النظرية والتجريبية في المستقبل. وان تركز الدراسات المستقبلية لتطوير مقاييس أكثر شمولية لمتغير الهيتروفيلي التنظيمي (Aten et al., 2017: 471)، مع ذلك كانت هناك محاولات لبعض الباحثين لتأطير ابرز المؤشرات التي يمكن الوقوف عندها لغرض قياس الهيتروفيلي، في البحث الحالي سيعتمد على مقياس (Ilmarinen, 2018: 14)، كونه من احدث المقاييس والأكثر استخدام في البحوث السابقة، ويتكون من مجموعة من الابعاد الفرعية وهي كما يلي:

### 2.2.1. الوعي Conscientiousness

ينظر الى الوعي على انه المطابقة والتحكم في الاندفاع ضمن السياق الاجتماعى (Jackson et al., 2010: 502)، وبالتالي فهو يساهم ايجابيا في زيادة فاعلية راس المال الاجتماعى (Roberts et al., 2014: 2)، وذلك من خلال التنظيم، والمثابرة، والعمل الدؤوب، والدافع في السعي لتحقيق اهداف المنظمة،

أخذين بنظر الاعتبار الاختلافات الفردية فيما يتعلق بتنظيم الذات، والاجتهاد، والتوجيه، والامتثال للقواعد (Roberts et al., 2014: 3).

ويستخدم مؤشر الوعي لدراسة الوضع الصحي والاجتماعي والاقتصادي داخل المنظمة (Johnson et al., 1997: 852) إضافة إلى استخدامه كمؤشر لتنمية المهارات والقدرات المرتبطة بالوعي وهي كما يلي (Best & Dunlap, 2014: 2):

- التشجيع على التعامل بصراحة لغرض تنمية المهارات الوظيفية الاجتماعية.
- استخدام المنهج الذي يركز على المهارات العاطفية الاجتماعية، والسيطرة على الذات، واستثمار الفرص، لغرض التأثير على إمكانية التنظيم الذاتي للموظفين.
- دمج الأنشطة المتعلقة بالانضباط الذاتي الجسدي والعقلي.
- تدريب الموظفين على تنمية المهارات العاطفية الاجتماعية، والتخطيط وتحقيق الأهداف، ونقل العواطف بشكل منتج، والتحكم في الدوافع.

## 2.2.2. الانبساط Extraversion:

يعد مفهوم الانبساط بعدا من ابعاد الشخصية (Scollon & Diener, 2006: 1153)، والذي يشير إلى الأشخاص الودودين الذين يمتلكون صفات إيجابية للتفاعل تجاه البيئة الخارجية (Abdulshah et al., 2017: 36)، من خلال ميل الفرد تجاه التجارب ذات التأثير الإيجابي (Mesurado, 2014: 5)، إذ صفتي الانطوائية والانبساط هما صفتان متلازمتان، إلا أن الأفراد وبشكل عام الذين يمتلكون خصائص الانبساط والانطوائية إلا أن لكن إحدى هاتين الصفتين تكون طاغية ومحفزة للفرد بشكل أكبر من الصفة الأخرى (Mesurado, 2014: 6; Vallereux, 2006: 4)، ووفقا لـ (Mesurado, 2014: 5) أن الفرق الجوهرية بين الانبساطية والانطوائية هو أن الأول يركز على الحصول على الإشباع من البيئة الخارجية بينما يسعى الانطوائي على الإشباع داخل بيئة الفرد الداخلية. كما أن الانبساط سمة شخصية التي توضح الاختلافات الفردية على أساس القابليات الاجتماعية والعواطف الإيجابية وتوجهات والدوافع الحالية، بناء على ما تقدم فإن الانبساط مفهوم مرتبط بجوانب نفسية وسلوكية متعددة (Scollon & Diener, 2006: 1154)، والجدول (1-2) يوضح أهم الفروقات الجوهرية بين تلك الصفتين:

## الجدول (1-2) الفروقات الجوهرية بين الانطوائية والانبساط.

الانطواء Introversion	الانبساط Extraversion
منطوي على ذاته	طبيعية تفاعلية
غير اجتماعي	ذات طابع اجتماعي
منقاد من قبل الآخرين	قيادي من خلال دور تكاملي مع الآخرين
عواطف سلبية	عواطف ايجابية
غير فاعل / كسول	نشط/ حيوي

المصدر: (Lukaszewski, 2016: 3).

## 2.2. 3. المقبولية Agreeableness:

تشير المقبولية الى السلوك التعاوني، والقدرة على ضبط الذات بشكل يساهم في حل الصراعات، فضلاً عن الرغبة في خفض التوترات التي قد تحصل وبالنتيجة غياب السلوك انتقامي تجاه زملاء العمل (Koole et al., 2001: 290) وبالتالي فهي سمة شخصية موجّهة اجتماعياً وتتعلق بالطريقة التي يتفاعل بها الموظفين مع الآخرين (Bradley, et al., 2013: 682).

اذ هناك مجموعة من الصفات التي تؤثر على درجة المقبولية التي يمكن تكون استراتيجية يعتمدها الموظف في مكان العمل لتحقيق مجموعة من الأهداف (Yarkoni et al., 2015: 3)، هذه الصفات هي:

- مستوى المقبولية تكون مرتفعة عندما يمتلك الموظف درجة عالية من التواضع مع حرص للتصرف بشكل مثالي.
- هذه المقبولية تتسم بدرجة من الانتقائية في التعامل على أساس الصورة الذهني التي تم تشكيلها مسبقاً.
- دور كبير للأهداف الاجتماعية لشخص يسعى للحصول على مستوى عالي من المقبولية، لذا يكون التفاعل والتواصل على هذا الأساس.

ومن وجهة نظر (Ames & Bianchi, 2008: 1721, 1720)، هناك نوعين المقبولية وهي: المقبولية

الاجيائية والمقبولية السلبية، وللتوضيح أكثر عن نوعي المقبولية كما في الجدول (2-6) المدرج ادناه:

## الجدول (2- 1) الخصائص المرتبطة بنوعي المقبولية

المقبولية: سمة سلبية		المقبولية: سمة ايجابية	
1	حالة المنافسة ضرورية للنجاح	1	الاجماع مهم
2	هناك بيئة مضطربة تفرض حالة من عدم التنسيق والتواصل.	2	حالة اللامركزية مع دور الثقافي لخلق تماسك
3	هناك حاجة لاتخاذ قرار حاسم وسريع.	3	المردود الإيجابي نتيجة صنع قرار مشترك
4	البحث عن ردود فعل تصحيحية للقرارات المستقبلية.	4	الحاجة الى ردود فعل إيجابية للاعجاب والمقبولية.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على (Ames & Bianchi, 2008: 1721, 1720).

### 2. 2. 4. الاستقرار Stability:

ان مفهوم الاستقرار ضمن بيئة العمل لا يقتصر فقط على كيفية حفاظ الفرد العامل على حياته الوظيفية بل الاستعداد على تركيز القدرات لمواجهة التحديات لتخاذ قرارات ضمن معايير ثابتة ومستقرة بعيدا عن الضغوط النفسية والاجتماعية (Costa & McCrae, 1986: 409)، بمعنى اخر تأثير الاستقرار النفسي على ثقة بالذات وبالأخرين والاستقلال في العلاقات، وانخفاض العدائية، والانفتاح من خلال الاتصالات، والتسامح، وقبول الآخرين كما هم، بالإضافة إلى مشاعر التضامن والانتماء الاجتماعي، فضلاً عن استقرار الحالة الاجتماعية، وهيكله الأدوار الاجتماعية القوية، وتقبل المواضيع، بمعنى هذا الاستقرار الاجتماعي يعود إلى الاستقرار العاطفي والتسامح (Matyash & Volodina, 2015: 1071)، وبالتالي الاستقرار هي ظاهرة متكاملة ومعقدة ذات معان متباينة، على المستوى الاجتماعي والنفسي-السلوكي للأنشطة والعلاقات الشخصية، لذا فان الاستقرار لا يعني الطبيعة الثابتة للصفات النفسية وعدم حركة الآليات النفسية (Natarajan *et al.*, 303: 1994)، اذ ان تطور الاستقرار النفسي هو نتيجة للتفاعل بين المجالات المعرفية (الفكرية) والعاطفية والسلوكية للعقل (Matyash & Volodina, 2015: 1071). ومن هنا ان لاستقرار يركز على فهم القدرة الجانب النفسي المتمثل بالتحمل، والتكيف، والتنظيم، وسعة الصدر، والتماسك، والمقاومة وغيرها من مفاهيم ذات الصلة، اضافة الى المستوى الاجتماعي والذي يرتبط بادراك حالة عدم الانسجام، والثبات الاجتماعي، ووضوح الصورة الاجتماعي وغيرها من المفاهيم (Belasheva & Petrova, 2016: 3368).

## 2.3. مفهوم ديناميكية القدرات الإبداعية Concept of the Dynamic Innovation Capabilities:

ديناميكية القدرات الإبداعية كمفهوم يشير الى عامل استراتيجي مهم لخلق التفوق ، وخلق ميزة تنافسية خصوصاً في البيئة المضطربة والتي تتطلب المهارات الإبداعية لخلق قدرات متميزة مستدامة (Tikas, 2017: 353). ويختلف مفهوم ديناميكية القدرات الإبداعية عن مفهوم القدرات الإبداعية إذ يشير الأخير الى القدرة على تحديد الاتجاهات واكتساب واستغلال المعرفة والخبرات، بالمقابل فان ديناميكية القدرات الإبداعية تركز على قدرة الافراد العاملين لتحويل المعرفة والأفكار باستمرار (Smith, 2011: 8).

لقد توظيف مفهوم ديناميكية القدرات الإبداعية على مستوى المنظمة بحيث ليشير الى نموذج إداري لدعم تفسير وتحويل ديناميكيات عمليات الابداع التنظيمي وتعريف الإجراءات الإدارية والبرامج والمشاريع وفقاً لمنظور المعرفة" (Lerro et al., 2009: 4)، او القدرة على تعبئة الموارد البشرية والتنظيمية وتقديم أفكار تكون جديده لحل المشاكل بالمنظمة والاستخدام العملي من خلال تنفيذ هذه الأفكار بشكل مستمر (Nielsen et al., 2012: 90). في حين تشير ديناميكية القدرات الإبداعية على مستوى الفردي الى ديناميكية القدرة الفردية والاجتماعية على اكتساب واستيعاب وتحويل واستغلال الموارد والإجراءات وتقنيات المعرفة ذات الصلة لأغراض الابداع (Egger, 2015: 2). ان كلا المفهومين "المستوى التنظيمي والفردي" يركزان على ضرورة وجود ثقافة تؤكد على ديمومة تشكيل وتحويل المعرفة والأفكار الى مخرجات جديدة (Neely & Hii, 2017: 48)، وهذه الثقافة تشكل اساس لمعالجة الابداع المتقطع وتحويله الى عملية مستقرة بمعنى السعي المستمر لـ "عمل الأفضل للإبداع 'do better' innovation" (Benaim et al., 2015: 117)، والذي يتطلب بدوره التركيز على ديناميكية العملية التراكمية للتعلم والبحث والاستكشاف لمواجهة حالة عدم اليقين في الأنشطة الإبداعية (Neely & Hii, 2017: 48).

## 2.4. ابعاد ديناميكية القدرات الإبداعية Dimensions of Dynamic Innovation Capabilities:

اصبحت ديناميكية القدرات الإبداعية امراً حيويّاً لبقاء المنظمات، وعاملاً رئيسياً في تحقيق الميزة التنافسية (Grieco, 2017: 52)، مع ذلك لازالت هناك حاجة لتطوير مقياس يلائم القدرات الإبداعية وواقع المنظمة نفسها من جهة أخرى. ان فاعلية هذه المقاييس تعتمد على البيئة التنظيمية لمجال التطبيق (Dolsen & Chinnam, 2017: 2)، مع اشتراط ان تكون أنظمة القياس عملية وذات صلة بالسياق التنظيمي (Lerro et al., 2009: 10; Benaim, 2015: 48). وهناك العديد من الابعاد المعتمدة في قياس ديناميكية القدرات

الإبداعية، مع ذلك البحث الحالي يعتمد على مقياس (Sriboonlue *et al.*, 2015: 12)، كونها تتفق مع طبيعة هذا البحث، والمكونه من خمسة ابعاد فرعية وهي كما يلي:

#### 2. 4. 1. تعزيز الأفكار الجديدة New idea enhancement:

يعد البحث عن أفكار جديدة ومحاولة تعزيزها امرا ضروري وذلك كون البيئة التي تعمل بها المنظمات تتسم بالسرعة والتعقيد، لذا يتوجب اليوم على تلك المنظمات تعزيز القدرات المهنية والإدارية الضرورية للبقاء والاستمرار (Aurum & Gardiner, 2003: 60; Shewfelt, 2019: 18)، وعليه فان توليد الأفكار يشير الى القدرة على ابتكار افكار جديدة ومفيدة، أو لإعادة تقييم أو الجمع بين الأفكار القديمة وذلك من اجل تطوير وجهات نظر جديدة ومفيدة من أجل تلبية الحاجات التي يتطلبها الافراد (Shewfelt, 2019: 18). ان خلق الأفكار وتطويرها يرتبط بالقدرات الفردية وعلى هذا الأساس فان الدراسات الحديثة لهذا الموضوع كان في علم النفس المعرفي cognitive psychology (Howard *et al.*, 2008: 1025)، والتي حاولت البحث عن مصادر الأفكار والتي يمكن تلخيصها بالبحوث السابقة، والملاحظة، الإحباط، والاحلام والصدفة، والقدرة على طرح الأسئلة (Girotra *et al.*, 2010: 2; Shewfelt, 2019: 18).

#### 2. 4. 2. الدعم التنظيمي المدرك: perceived organizational support:

ويشير الدعم التنظيمي المدرك الى تصور الافراد العاملين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والاهتمام برفاهيتهم والتي تساعد في دمج الهوية الشخصية بالهوية الاجتماعية للمنظمة والتي سوف تعزز السلوكيات الإيجابية بشكل يؤدي الى تنمية القدرات الإبداعية (Hsiao *et al.*, 2014: 404; Dogru, 2018: 386)، ان مفهوم الدعم التنظيمي المدرك يستند على نظرية التبادل الاجتماعي (Faure *et al.*, 2019: 146)، والذي يسهم في خلق ثقافة مبتكرة داخل المنظمة (Malins & Gulari, 2013: 33)، وذلك من خلال الاتصال والتعلم ونقل المعلومات والعلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل (Šipikal *et al.*, 2010: 2)، وتطوير العلاقات الفردية اتجاه المنظمة وزملاء العمل بشكل يعزز الخبرات وبما يساهم من زياده فاعلية العملية الإبداعية (Malins & Gulari, 2013: 33).

#### 2. 4. 3. قيادة الذات Self-leadership:

يعتبر Manz سنة 1986 اول من نظر حول مفهوم قيادة الذات مستندا في ذلك على الأفكار التي وردت في نظرية الرقابة control theory (Manz, 1986 cited in Stewart *et al.*, 2011: 186)، وينظر الى مفهوم قيادة الذات على انه عملية يؤثر الفرد على ذاته لتحقيق التوجه الذاتي self-direction، والدافع

الذاتي self-motivation الضروريين للتصرف والأداء بطرق مرغوبة (Aghababaei *et al.*, 2013: 194). او هو عملية تمكين والتي يتعلم الشخص من خلالها المعرفة بنفسه بشكل أفضل ومن خلال هذا الفهم الأفضل للذات يمكنه توجيه حياته بشكل أفضل (1: Sydanmaanlakka, 2004). ويعتبر مفهوم قيادة الذات الأساس لكل قيادة او إدارة، كونك إذا لم تقدر على قيادة نفسك، كيف يمكنك قيادة الآخرين؟ (Sydanmaanlakka, 2004:1)، وبذلك فان قيادة الذات مفهوم معياري يوفر وصفة سلوكية وإدراكية معينة أثناء العمل داخل السياقات النظرية التي يوفرها التنظيم الذاتي والاجتماعي (Long *et al.*, 2015: 17).

#### 2. 4. 4. الميل للمخاطرة Risk Propensity:

يعتبر Brokhaus سنة 1980 اول من درس مفهوم الميل للمخاطرة ضمن بيئة الاعمال، مع ذلك حاول العديد من الباحثين دراسة هذا المفهوم باستخدام مصطلحات مرادفة مثل: تقبل المخاطر Risk Acceptance، والاستعداد للمخاطرة Risk Tolerance، أو تحمل المخاطر (Hyrsky Risk Tolerability) (2: Antoncic *et al.*, 2018; 239; Tuunanen, 1999: 239)، اذ أصبحت المنظمات اليوم تدرك أن القضاء على جميع المخاطر أمار مستحيلا، لذا فان مواجهة المخاطر يعد امرا محتوما ولا مفر منه لذا فان الاستعداد للمواجهة تكون متباينة (Lawson, 2014: 16)، لذا فان الميل للمخاطرة كمفهوم يشير الى القابلية التنظيمية والفردية على المخاطرة، بمعنى الاستعداد الحالي للمخاطرة أو عدم المخاطرة، وهذا الاستعداد يمكن ان يتغير بمرور الوقت بعا للتغيرات في السمات الفردية (Wang *et al.*, 2015: 29)، ارتفاع درجة ميل الموظف للمخاطرة يعكس الموقف الإيجابي تجاه المخاطرة تحول الى سلوكيات محفوفة بالمخاطرة Risky Behavior بغض النظر عن العواقب السلبية (Lawson, 2014: 17).

#### 2. 4. 5. الالتزام بديناميكية التكيف Dynamic adaptation commitment:

موضوع كيفية الاستجابة لمتطلبات التكيف جذب اهتمام العديد من الممارسين والباحثين Buil (28: Fabregà, 2017)، تم استخدام العديد من المصطلحات المرادفة مثل: التكيف الوظيفي Career Adaptability، والتكيف الإداري Managerial Adaptability، الأداء التكيفي adaptive performance، والقدرة على التكيف Capability of Adaptability، والخبرة التكيفية Adaptive Expertise، ومواصلة التكيف Adaptive Transfer (54: Jundt *et al.*, 2015; 124: Van Dam, 2013)، اذ ترتبط عملية التكيف بعملية نفسية معقدة للموظف تجاه علاقات مهنية جديدة في البيئة الجديدة (Frolenoka & Dukule,

- (8: 2017)، لذا وفق راي (Listwan & Kawka, 2006) جودة القدرة على التكيف، والقدرة على التغيير أو التغيير الى الالتزام الشامل بالإجراءات التكيفية، ويمكن تأطيرها بما يلي (Gajda, 2015: 790):
- التكيف Adaptation، والذي يرتبط بالقدرة والفعاليت على استخدام كفاءة الفرد العامل وتطوير أدائه، بشكل يعبر عن استجابة مبكرة لمتغيرات بيئية، ومتطلبات العمل، بحيث يمكن ملاحظتها على النتائج (Simonet, 2010: 2).
  - الدافع Motivation، ويشير الى مبررات التي توجه الموظف للتكيف السريع والاستجابة لبيئة العمل، والتي لها تأثير كبير على التصور الإيجابي لمكان العمل الجديد والنتائج المتوقع لهذا التكيف (Van Dam, 2013: 125).

## 2.5. مفهوم التعاطف في مكان العمل Concept of the Empathy Workplace:

كانت هناك مناقشات منذ العصور القديمة ولغاية عصرنا الحديث لمعرفة مفاهيم اللطف، والرحمة، والإيثار، والكرم، وغيرها من المصطلحات لفهم صفات وسلوكيات الفردية والعادات الاجتماعية (DasGupta & Charon, 2004: 351). وكان المنطلق الديني والفلسفي وعلم النفس الاجتماعي أولى المجالات التي تطرقت لهذه المواضيع، وفيما بعد تم اختزال هذه المفاهيم بمصطلح التعاطف (Bartz et al., 2017: Empathy). (1)، ليعبر عن احدى القوى التي تحرك الترابطات الاجتماعية (Rahman & Castelli, 2013: 83).

وكانت تركز معظم المناقشات حول مفهوم التعاطف على جانبين أساسيين هما: السلوكيات التكيفية، والسلوكية الاجتماعية. وهذه السلوكيات التكيفية الاجتماعية للتعاطف تعبر عن الآلية او القدرة على الخروج من الذات ورؤية العالم كما يراه الآخرون" (Holt et al., 2017: 4)، وهي بالتالي تعبر عن حالة تطويرية لكيفية تواصل الكائنات كنوع من التواصل الاجتماعي (Gibbs, 2019: 122)، وذلك من خلال التركيز على الفهم الفكري المعرفي لتجارب الآخرين أو الحالة الذاتية والذي يرتبط بالتنبؤ للبصيرة الاجتماعية (Weißhaar & Huber, 2016: 525). وهذه القدرة لا تعني بالضرورة ان لديك نفس المشاعر التي يشعر بها شخص آخر، بل لديك مشاعر مناسبة لما يحدث للشخص الآخر (Gosseries, 2003: 218)، وهذا التواصل يمثل "استجابة عاطفية تتبع من موقف أو حالة عاطفية لشخص معين تتوافق مع موقف أو الحالة العاطفية لشخص اخر" (Smith, 2006: 3)، وترتبط فاعلية التعاطف بمجموعة من العوامل (Vreeke & Van der Mark, 2003: 177) هي:

1. مكونات التعاطف مرتبطة بالحالة النفسية وهي مزيج من العواطف مشابهة parallel (المرور بحالة مشابهة تولد التعاطف) او هي وسيلة لتفاعلية reactive، على خلفية قدرات إدراكية محددة.
  2. يرتبط التعاطف كنظام تحكم، يتألف من أحكام وأشكال من ضبط النفس.
  3. تلعب عوامل الشخصية دوراً في كيفية استجابة الشخص للمطالب.
- ان مفهوم التعاطف في مكان العمل يكون اكثر تعقيداً خصوصاً، مع ادراك الباحثين انه بناء متعدد الابعاد والتي تكون مرتبطة بالقدرة على الفهم والمشاركة لأفكار ومشاعر الاخرين (Johnson *et al.*, 2013: 306) ويمكن التوضيح اكثر كما في الجدول (2-2) ادناه:

### جدول (2 - 2) تعريف التعاطف في مكان العمل لمجموعة من الباحثين

ت	الباحثين / السنة	التعريف
1	Kellett <i>et al.</i> , 2002: 523	القدرة على الجمع بين التفكير والشعور، نحو العلاقات، ومرتبطة بالعواطف الشخصية للأطراف المتفاعلة.
2	Williams & Stickley, 2010: 721	القدرة على التواصل المتبادل بين الوعي والاهتمام بمشاعر شخص آخر والمعاني الفريدة المرتبطة به، بشكل يساهم في تنمية الثقة المتبادلة والتفاهم المشترك، وبذلك فهو يمثل جودة أساسية في أي علاقة مساعدة.
3	Kass <i>et al.</i> , 2013: 51	اختبار مشاعر الآخرين وأفكارهم وتجربتهم من الماضي أو الحاضر على أساس فهم السلوك والوعي لتصرفات الآخرين، دون أن يكون لديهم مشاعر وأفكار وتجربة.
4	Duarte & Pinto- Gouveia, 2017: 42	القدرة على تنظيم الذات اتجاه ادراك حالة التشابه او كالية لترجمة الحالية النفسية لغرض للتفاعل الاجتماعي.
5	Bartz <i>et al.</i> , 2018: 3	مجموعة من المهارات التي يتمتع بها المدير لاستشعار المشاعر والأفكار والخبرات والوضع العام للموظفين والزلاء الذين يواجهون صعوبات وتحديات عاطفية.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الجهود المعرفية لعدد من الباحثين السابقين.

### 2.6. ابعاد التعاطف في مكان العمل: Dimensions of Empathy Workplace

بالرغم من التعقيد والجدل الذي يحيط مفهوم التعاطف في مكان العمل الا ان الباحثين حاولو معرفة الابعاد الرئيسي التي يمكن اعتمادها في قياس متغير التعاطف، وبرز هذه الدراسات واحدها هي دراسة (McCreary, 2018) من خلال تاثير متغير التعاطف في مكان العمل بثلاث متغيرات رئيسية وهي :

## 2. 6. 1. التعاطف المعرفي: Cognitive Empathy

يتم الاعتماد على التعاطف المعرفي لغرض تعزيز الأداء الاجتماعي من اجل التمكين الشخصي لفهم وتوقع سلوك الآخرين من حيث الحالات العاطفية والعقلية، وبالنتيجة تعزيز الخبرات الاجتماعية على أساس توجيه السلوك البشري لغرض فهم ماهي الاهتمامات المشتركة، ومصادر الاعتقاد الخاطئ للآخرين (Smith, 1994: 94; Kiersma et al., 2013: 4; 2006: 4)، من خلال امتلاك قدرة على التخيل والتخمين أفكار ومشاعر شخص آخر بشكل ناجح. (Ickes, 2003: 296) وعليه فان التعاطف المعرفي يشير الى وجود عملية معرفية اجتماعية تتطوي على وضع افتراضات حول الحالات العقلية لشخص آخر تتجاوز إلى حد بعيد البيانات التي يمكن ملاحظتها والتي يصعب مراقبتها. (Dinsdale et al., 2016: 323)

## 2. 6. 2. التعاطف العاطفي: Emotional empathy

يعد التعاطف العاطفي (Emotional empathy (EE)) او ما يعرف بالتعاطف الوجداني (Affective Empathy احدى المكونات الضرورية للاستجابة المتعاطفة (Smith, 2006: 4; McCreary et al., 2018: 2)، اذ يعبر هذا البعد عن قدرات اجتماعية-عاطفية متميزة، ضرورية لتحقيق الأداء الاجتماعي الفعال والرفاهية العاطفية (Thompson et al., 2019: 3)، وبالتالي فهو ضروري لتحقيق الترابط الاجتماعي، والتنمية الأخلاقية (Smith, 2006: 4)، ان فاعلية التعاطف العاطفي تكمن في كونه عاملا محفزا ومرتبطا بسلوكيات الرحمة، والايثار من خلال المحاكاة والقليد للآخرين، وكرودود فعل عاطفية مناسبة استجابةً لمشاعر الآخرين. (Khanjani et al., 2018: 81)

## 2. 6. 3. التعاطف التشاركي: Associative Empathy

هذا النوع من التعاطف يرتكز على سبعة النيات تنظيمية وهي: (Grasby, 1997 cited in Wu, 2008: 13) مهارة الاستماع، ومهارة التحدث، والإدراك الاجتماعي (القدرة على الشعور برد فعل الآخرين وفهم رد الفعل)، التنسيق وضبط وتنظيم السلوك الخاص وفقاً لسلوك الآخرين)، توجيه الخدمة (البحث بنشاط عن طرق لمساعدة الآخرين)، والتعاون والتشجيع على الآخرين على العمل معاً)، والتسامح مع الضغوط (التصرف بطريقة هادئة أثناء المواقف العصيبة والتعامل مع الانتقادات جيداً)، فيحين يرى (Khanjani et al., 2018: 80) ان هذه الاليات التشاركية للتعاطف هي: الذكاء الاجتماعي (القدرة على الشعور بمشاعر الآخرين)، والتأثير الشخصي (القدرة على التحلي بالمرونة من أجل الحصول على استجابة معينة من الآخرين)، و القدرة على التواصل (القدرة على تطوير واستخدام الشبكات التي تم إنشاؤها لتحقيق هدف معين)، والإخلاص الواضح (القدرة على إظهار الصدق والأصالة).

## 3. المبحث الثاني: (تحليل ومناقشة النتائج).

## 1.3. ترميز متغيرات وابعاد متغيرات الدراسة:

لتبسيط إجراءات الادخال والتحليل للبيانات، سيتم تحويل أسماء متغيرات الدراسة، والابعاد الفرعية وفقرات مقياس الدراسة الى رموز، باستخدام الحروف الإنكليزية، وكما هو موضح في الجدول (1-3) المدرج ادناه:

الجدول (1-3) ترميز متغيرات البحث

المتغير	الرمز البعد	عدد الفقرات	الابعاد	المتغير
HETERO	EXX	4	الانبساط	الهيروفيلي التنظيمي
	STT	4	الاستقرار	
	AGG	4	المقبولية	
	COO	4	الوعي	
NADD	RPP	4	الميل للمخاطرة	ديناميكية القدرات الإبداعية
	DAA	4	الالتزام بديناميكية التكيف	
	NII	4	تعزيز الأفكار الجديدة	
	SLL	5	قيادة الذات	
	OSS	4	الدعم التنظيمي المدرک	
	NII	4	تعزيز الأفكار الجديدة	
EWW	EEE	4	التعاطف العاطفي	التعاطف في مكان العمل
	CEE	4	التعاطف المعرفي	
	AEE	4	التعاطف التشاركي	

المصدر: من اعداد الباحثين.

## 2.3 فحص البيانات والتحليل الاولي لمتغيرات الدراسة Data Screening and Preliminary

## :Analysis for Variables Study

يعد فحص وتنظيم البيانات الأولية كخطوة أساسية قبل إجراء أي تحليل، هذه الخطوة مهمة في تحقيق فهم سليم للبيانات، وهي خطوة مهمة مسح وفرز وتنظيم البيانات، ومما لا شك فيه ان تجنب هذه المرحلة سيؤثر على نوعية النتائج التي يمكن الوصول إليها (Aminu & Shariff, 2014, 124)، بناء على ما تقدم تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، والاهمية النسبية، تحليل التعددية الخطية لمتغيرات البحث، وهي كما يلي:

### 3. 2. 1. متغير الهيروفيلي التنظيمي:

تم مسح بيانات المستجيبين تجاه متغير الـ Heterophily التنظيمي والذي يتكون من 16 فقرة، وكانت نتائج اختبار Bootstrapping وكانت النتائج إيجابية من ضعف التحيز لدى المستجيبين وهو مؤشر على دقة النتائج التي تم جمعها وكانت نتائج هذا الاختبار تتراوح بين (0.0001-0.0037)، اما مؤشر RII يكشف عن ان إجابات اغلب المستجيبين تتراوح بين (0.371-0.427)، كذلك هناك توزيع طبيعي وهو ما يبينه اختبار Skewness واختبار Kurtosis ان جميع القيم كانت ضمن الحدود المقبولة وهو اقل من (1.96) (Bryne, 2010; (Hair, 2010)، كذلك يبين اختبار VIF & Tolerance عدم وجود تعددية خطية لدى ابعاد متغير الـ Heterophily التنظيمي كما هو موضح في الجدول (2-3) ادناه:

الجدول (2-3) المسح الاولي لمتغير الهيروفيلي التنظيمي

Items	RII	Bias	Std. Error	Skewness		Kurtosis		Collinearity Statistics	
				Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error	Tolerance	VIF
EX1	0.309	1.000	0.0515	0.014	0.009	0.162	0.09	0.474	1.817
EX2	0.427	0.0006	0.0536	0.013	0.009	0.092	0.09		
EX3	0.423	0.003	0.0553	0.014	0.009	0.101	0.09		
EX4	0.415	0.0039	0.0534	0.015	0.009	0.151	0.09		
ST1	0.417	0.0013	0.0466	0.015	0.009	0.099	0.09	0.564	2.117
ST2	0.409	0.0038	0.0479	0.009	0.009	0.055	0.09		
ST3	0.415	0.0027	0.0404	0.01	0.009	0.093	0.09		
ST4	0.380	0.0016	0.0474	0.004	0.009	0.143	0.09		
AG1	0.411	0.0008	0.0523	0.005	0.009	0.148	0.09	0.494	1.759
AG2	0.383	0.0024	0.0516	0.017	0.009	0.133	0.09		
AG3	0.386	0.0027	0.0526	0.009	0.009	0.136	0.09		
AG4	0.395	0.0034	0.046	0.014	0.009	0.105	0.09		
CO1	0.415	-0.0008	0.0608	0.009	0.009	0.029	0.09	0.550	1.674
CO2	0.426	0.0003	0.0638	0.017	0.009	0.164	0.09		
CO3	0.355	-0.0003	0.0666	0.015	0.009	0.141	0.09		
CO4	0.368	0.0008	0.0524	0.016	0.009	0.104	0.09		

المصدر: من اعداد الباحثين.

## 3. 2. 2. متغير ديناميكية القدرات الإبداعية:

هناك تحيز طفيف لدى مستجيبين تجاه متغير ديناميكية القدرات الإبداعية وهو ما اظهره اختبار Bootstrapping مع نسبة خطأ في القياس محدودة، وكانت نتيجة اختبار التحيز تتراوح بين (-0.0003 و 0.0018)، وفي اختبار RII كانت النتائج تتراوح بين (0.315-0.38)، اما اختبار التوزيع الطبيعي Kurtosis & Skewness يبين ان البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، وفي اختبار التعددية الخطية كانت نتائج اختبار VIF & Tolerance عدم وجود تعددية خطية لدى متغيرات الدراسة وكما هو موضح في الجدول (3-3) ادناه:

الجدول (3-3) المسح الاولي لمتغير ديناميكية القدرات الإبداعية

Items	RII	Bias	Std. Error	Skewness		Kurtosis		Collinearity Statistics	
				Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error	Tolerance	VIF
SL1	0.262	-0.0007	0.0374	0.011	0.009	0.156	0.09	0.252	2.814
SL2	0.379	-0.0003	0.0372	0.013	0.009	0.106	0.09		
SL3	0.388	-0.0002	0.0415	0.015	0.009	0.174	0.09		
SL4	0.370	-0.0008	0.0423	0.017	0.009	0.175	0.09		
SL5	0.365	-0.0015	0.0351	0.012	0.009	0.109	0.09		
RP1	0.381	0.0012	0.0375	0.015	0.009	0.177	0.09	0.353	2.737
RP2	0.368	-0.0008	0.0347	0.017	0.009	0.165	0.09		
RP3	0.382	0.0014	0.0364	0.023	0.009	0.126	0.09		
RP4	0.358	0.002	0.0356	0.016	0.009	0.172	0.09		
DA1	0.375	0.0017	0.0374	0.014	0.009	0.159	0.09	0.376	2.462
DA2	0.356	0.0004	0.0351	0.013	0.009	0.147	0.09		
DA3	0.349	0.0003	0.0387	0.013	0.009	0.17	0.09		
DA4	0.350	0.0008	0.0369	0.013	0.009	0.373	0.09		
NI1	0.358	0.0009	0.0365	0.014	0.009	0.141	0.09	0.316	3.155
NI2	0.394	-0.0008	0.0316	0.009	0.009	0.131	0.09		
NI3	0.385	-0.0003	0.0306	0.014	0.009	0.123	0.09		
NI4	0.365	0.0012	0.0302	0.016	0.009	0.058	0.09		
OS1	0.364	0.0017	0.0356	0.008	0.009	0.142	0.09	0.256	2.808
OS2	0.3585	0.0005	0.0409	0.013	0.009	0.135	0.09		
OS3	0.366	0.0005	0.0388	0.008	0.009	0.167	0.09		
OS4	0.39	0.0012	0.0384	0.015	0.009	0.108	0.09		

المصدر: من اعداد الباحثين.

### 3. 2. 3. متغير التعاطف في مكان العمل:

تم مسح بيانات المستجيبين حول مقياس متغير التعاطف في مكان العمل، وكانت نتائج اختبار Bootstrapping تبين هناك تحيز طفيف للمستجيبين، وكانت النتائج تتراوح بين (0.0001-0.0022) مع نسبة خطأ قياس محدودة، اما نتائج مؤشر RII لفحص الأهمية النسبية والنزعة المركزية للمستجيبين كانت النتائج تتراوح بين (0.499-0.544)، ومن اختبار **Skewness & Kurtosis** تبين النتائج هناك توزيع طبيعي لعينة الدراسة، واخيراً يبين اختبار **VIF & Tolerance** عدم وجود تعددية خطية لمتغيرات الدراسة، وكما هو موضح في الجدول (3-4) ادناه:

الجدول (3-4) المسح الاولي لمتغير التعاطف في مكان العمل

Items	RII	Bias	Std. Error	Skewness		Kurtosis		Collinearity Statistics	
				Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error	Tolerance	VIF
EE1	0.442	0.0005	0.0521	0.015	0.009	0.016	0.09	0.382	2.053
EE2	0.502	0.0014	0.0451	0.012	0.009	0.023	0.09		
EE3	0.513	0.0005	0.0544	0.01	0.009	0.024	0.09		
EE4	0.514	-0.002	0.0552	0.016	0.009	0.021	0.09		
EE5	0.535	-0.0002	0.046	0.009	0.009	0.015	0.09		
CE1	0.498	0.0011	0.0537	0.017	0.009	0.018	0.09	0.561	2.178
CE2	0.516	0.003	0.0616	0.016	0.009	0.02	0.09		
CE3	0.559	0.0022	0.0531	0.013	0.009	0.012	0.09		
CE4	0.515	0.002	0.0547	0.008	0.009	0.017	0.09		
CE5	0.518	0.0042	0.0529	0.016	0.009	0.018	0.09		
AE1	0.544	-0.0001	0.0534	0.017	0.009	0.015	0.09	0.53	2.227
AE2	0.545	0.0008	0.0439	0.013	0.009	0.022	0.09		
AE3	0.535	0.0008	0.0453	0.008	0.009	0.024	0.09		
AE4	0.514	0.0023	0.0459	0.016	0.009	0.011	0.09		
AE5	0.527	-0.0002	0.0505	0.009	0.009	0.019	0.09		

المصدر: من اعداد الباحثين.

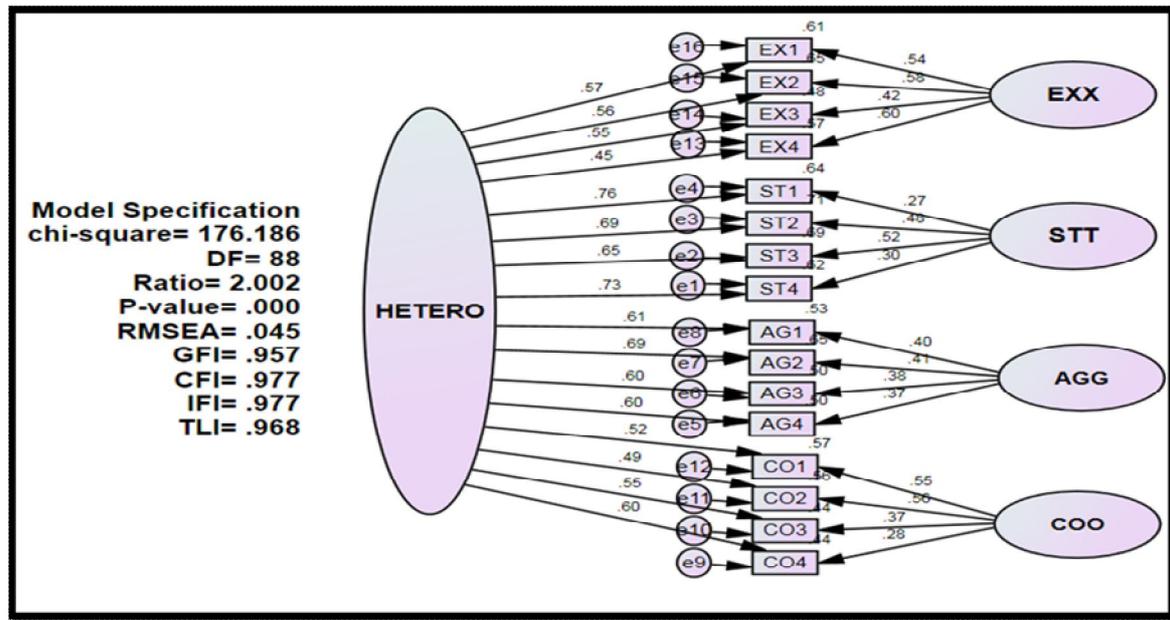
### 3. 3. التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:

من الضروري القيام بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة الحالية كون هذا التحليل أداة إحصائية مهمة تسهم في التحقق من التركيبة البنائية لكل متغير من متغيرات الدراسة والذي يتكون من متغيرات الكامنة (Thompson, 2004: 21)، في الدراسة الحالية تم الاعتماد على تحليل Bifactor

باعتباره شكل من اشكال التحليل العاملي التوكيدي، يسعى التحليل التوكيدي من نوع Bifactor (Bifactor Models) الى اختبار فيما اذا كان هناك متغير عام كامن واحد الى جانب الابعاد الفرعية لكل متغير من متغيرات الدراسة، ويعتبر النموذج الثنائي Bifactor Model من افضل النماذج التوكيدية خصوصاً لبحاث تدرس القدرات العقلية على التواصل والابداع وهو ما أكده ( Cucina & Byle, 2017: 27)، وهو ما أكده (1: Dagnall et al., 2018) من أهمية لـ Bifactor Analysis.

### 3.3. 1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الـ Heterophily التنظيمي:

لاختبار فرضيات الـ Heterophily التنظيمي لابد التحقق من الابعاد الفرعية (الانبساط، الاستقرار، المقبولية، الوعي) التي تقيس وذلك من خلال التحليل العاملي التوكيدي، وكما هو موضح في الشكل (1-3) المدرج ادناه:



الشكل (1-3) انموذج القياس لمتغير الـ Heterophily التنظيمي

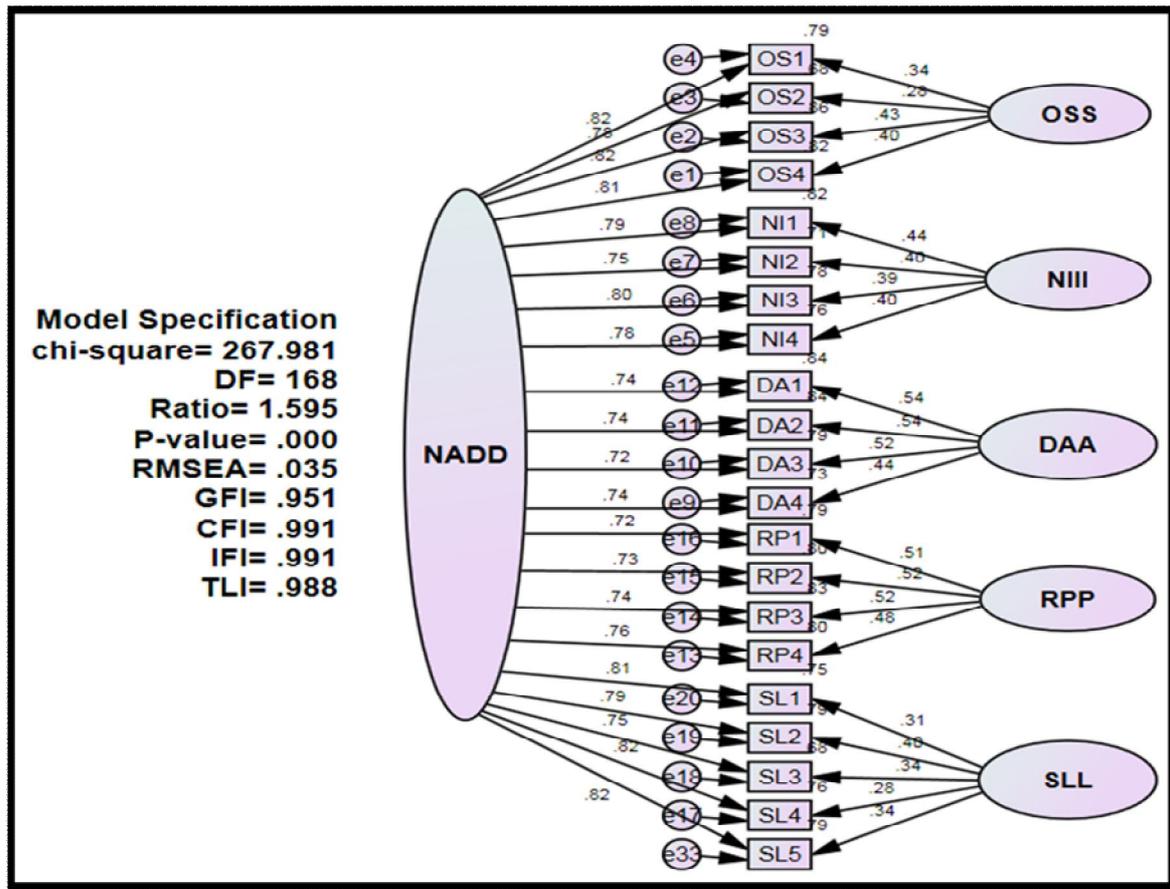
من الشكل (1-3) يظهر ان مفردات المقياس لمتغير الـ Heterophily التنظيمي (16 مفردة) مرتبطة بأربع متغيرات فرعية مع وجود متغير عام يرتبط بجميع فقرات المقياس، ومن الجدول (1-3) ادناه، يظهر ان جميع تقديرات مخرجات التحليل التوكيدي لمتغير الـ Heterophily التنظيمي مقبولة بمستوى معنوية مستوى  $p < .05$  وهو ما يؤكد تقديرات C.R. اكبر من الحد الأدنى من المقبولية، وكما هو موضح في الجدول (5-3) ادناه:

الجدول (3-5) تقديرات مقياس متغير الـ Heterophily التنظيمي

	Estimate	S.E.	C.R.	P
EX4	0.601	0.036	16.694	***
EX3	0.441	0.035	12.600	***
EX2	0.571	0.029	19.690	***
EX1	0.55	0.025	22.000	***
EX1	0.229	0.018	12.722	***
EX2	0.473	0.031	15.258	***
EX3	0.531	0.039	13.615	***
EX4	0.252	0.02	12.600	***
ST1	0.433	0.047	9.213	***
ST2	0.438	0.026	16.846	***
ST3	0.391	0.04	9.775	***
ST4	0.412	0.044	9.364	***
AG1	0.564	0.062	9.097	***
AG2	0.613	0.079	7.759	***
AG3	0.328	0.046	7.130	***
AG4	0.221	0.042	5.262	***

### 3.3. 2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ديناميكية القدرات الإبداعية:

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ديناميكية القدرات الإبداعية يبين هناك خمس ابعاد فرعية وهي (قيادة الذات، الميل للمخاطرة، الالتزام بديناميكية التكيف، تعزيز الأفكار الجديدة) وكما هو موضح في الشكل (3-2) المدرج ادناه:



الشكل (2-3) نموذج القياس لمتغير ديناميكية القدرات الإبداعية

من الشكل (2-3) أعلاه، ترتبط فقرات المقياس بخمس ابعاد فرعية، مع وجود متغير عام يربط بجميع مفردات المقياس (21 مفردة)، من الجدول (3-5) ادناه، يظهر ان جميع تقديرات مخرجات التحليل التوكيدي لمتغير ديناميكية القدرات الإبداعية مقبولة بمستوى معنوية مستوى  $p < .05$  وهو ما يظهره تقديرات C.R. اكبر من الحد الأدنى من المقبولية، وكما هو موضح في الجدول (3-5) ادناه:

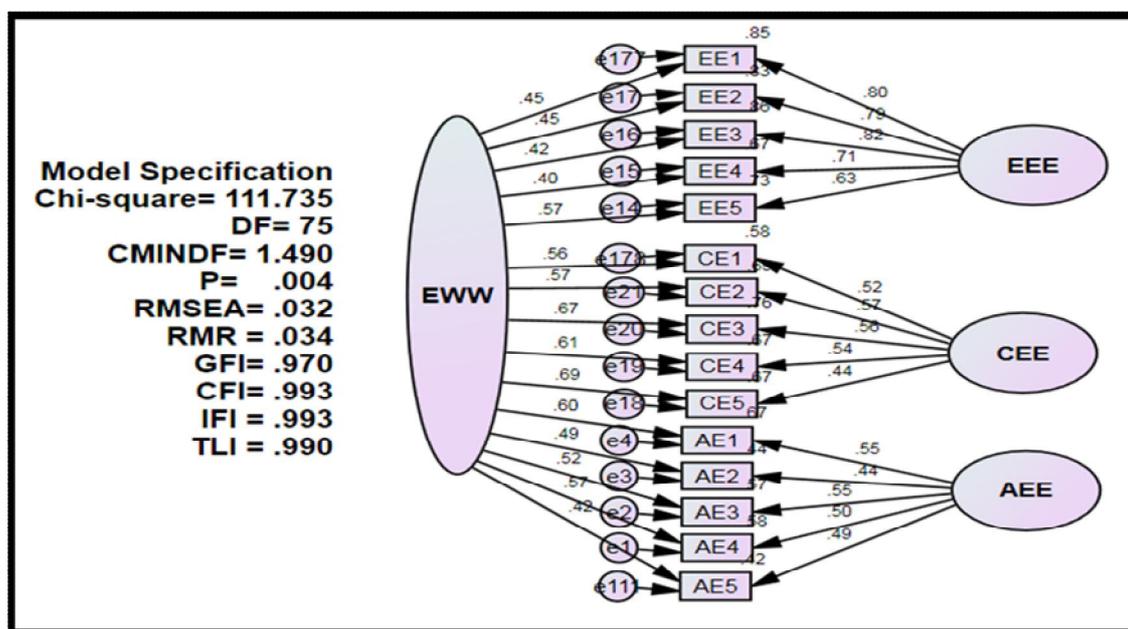
الجدول (3-5) تقديرات مقياس متغير ديناميكية القدرات الإبداعية

	Estimate	S.E.	C.R.	P
OS4	0.61	0.012	50.833	***
OS3	0.621	0.013	47.769	***
OS2	0.63	0.012	52.500	***
OS1	0.591	0.013	45.462	***
NI4	0.611	0.016	38.188	***
NI3	0.682	0.018	37.889	***
NI2	0.692	0.012	57.667	***
NI1	0.701	0.013	53.923	***

DA4	0.522	0.018	29.000	***
DA3	0.473	0.016	29.563	***
DA2	0.491	0.018	27.278	***
DA1	0.551	0.016	34.438	***
RP4	0.501	0.02	25.050	***
RP3	0.524	0.019	27.579	***
RP2	0.366	0.025	14.640	***
RP1	0.436	0.017	25.647	***
SL4	0.493	0.015	32.867	***
SL3	0.427	0.017	25.118	***
SL2	0.483	0.022	21.955	***
SL1	0.545	0.015	36.333	***
SL5	0.444	0.015	29.600	***

### 3.3.3. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التعاطف في مكان العمل:

يختبر تحليل العاملي التوكيدي لمقياس التعاطف في مكان العمل 15 مفردة تقيس ثلاث ابعاد فرعية وهي (التعاطف العاطفي، التعاطف المعرفي، التعاطف التشاركي)، وكما هو موضح في الشكل (3-3) المدرج ادناه:



الشكل (3-3) انموذج القياس للتعاطف في مكان العمل

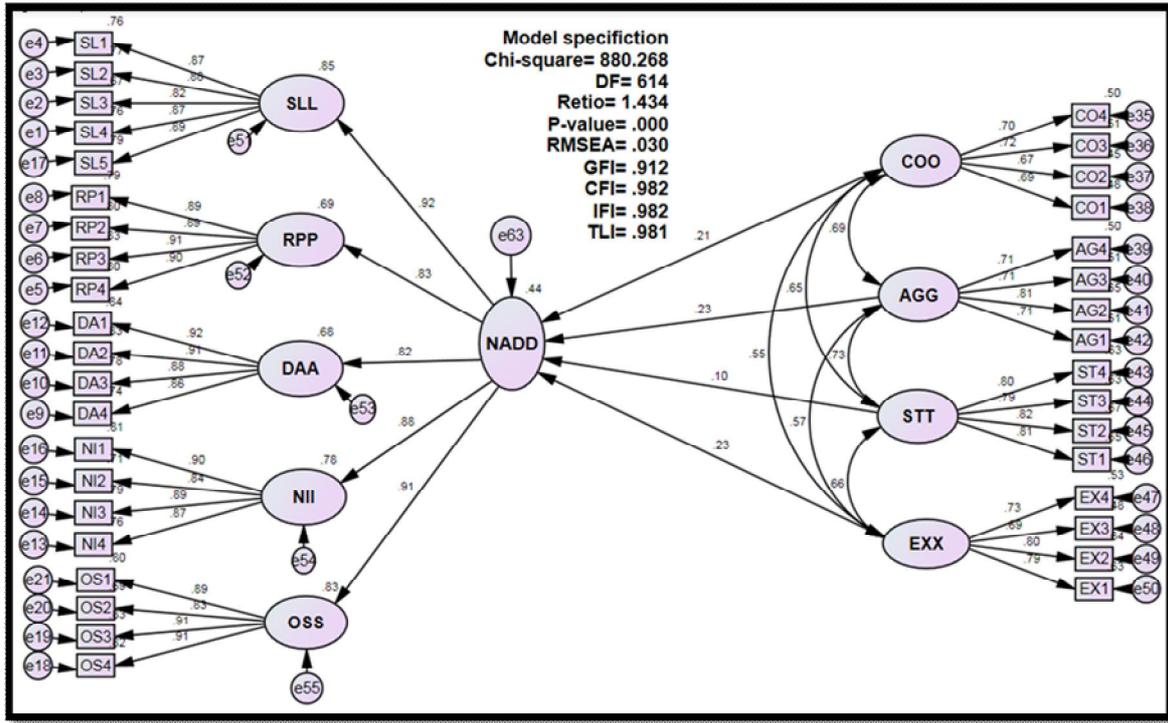
يظهر من انموذج الثنائي Bifactor Model في الشكل (3-3) أعلاه، جميع تشبعات لمفردات القياس على الابداع الفرعية والمتغير العام مقبولة، وكما هو موضح في الجدول (3-6) ادناه، جميع تقديرات النموذج هي مقبولة، بمستوى معنوية  $0.05 < p$  وهو ما يظهره تقديرات C.R. اكبر من الحد الأدنى من المقبولية، وكما هو موضح في الجدول (3-6) ادناه:

الجدول (3-6) تقديرات مقياس متغير التعاطف في مكان العمل

	Estimate	S.E.	C.R.	P
EE1	0.645	0.029	22.241	***
EE2	0.713	0.031	23.000	***
EE3	0.833	0.017	49.000	***
EE4	0.795	0.02	39.750	***
EE5	0.802	0.016	50.125	***
CE1	0.447	0.04	11.175	***
CE2	0.541	0.038	14.237	***
CE3	0.563	0.027	20.852	***
CE4	0.583	0.046	12.674	***
CE5	0.531	0.045	11.800	***
AE1	0.484	0.051	9.490	***
AE2	0.473	0.034	13.912	***
AE3	0.553	0.035	15.800	***
AE4	0.446	0.039	11.436	***
AE5	0.553	0.029	19.069	***

### 3.4. اختبار فرضيات البحث:

1. الفرضيات الفرعية تختبر علاقة التأثير المباشرة لأبعاد متغير Heterophily التنظيمي تجاه ديناميكية القدرات الإبداعية تنص فرضيات التأثير هذه على: "Ha : توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية بين الوعي وابعاد ديناميكية القدرات الإبداعية"، "Hb : توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية بين الانبساط وابعاد ديناميكية القدرات الإبداعية"، "Hc : توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية بين المقبولية وابعاد ديناميكية القدرات الإبداعية"، "Hd : توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاستقرار وابعاد ديناميكية القدرات الإبداعية"، وكانت نتائج الاختبار كما في الشكل ( ) ادناه:



الشكل (3-4) اختبار الفرضيات الفرعية لمتغير الهيتروفيلي التنظيمي

من الشكل (3-4) أعلاه، تقبل الفرضية الرئيسية للبحث، كذلك جميع فرضيات التأثير الفرعية لمتغير الـ Heterophily التنظيمي عدى فرضية التأثير "Hd" إذ لا يوجد تأثير للاستقرار على ديناميكية القدرات الإبداعية بمستوى معنوية (p<0.05) وكما هو موضح في الجدول (3-7) ادناه، من تقديرات C.R. وكما يلي:

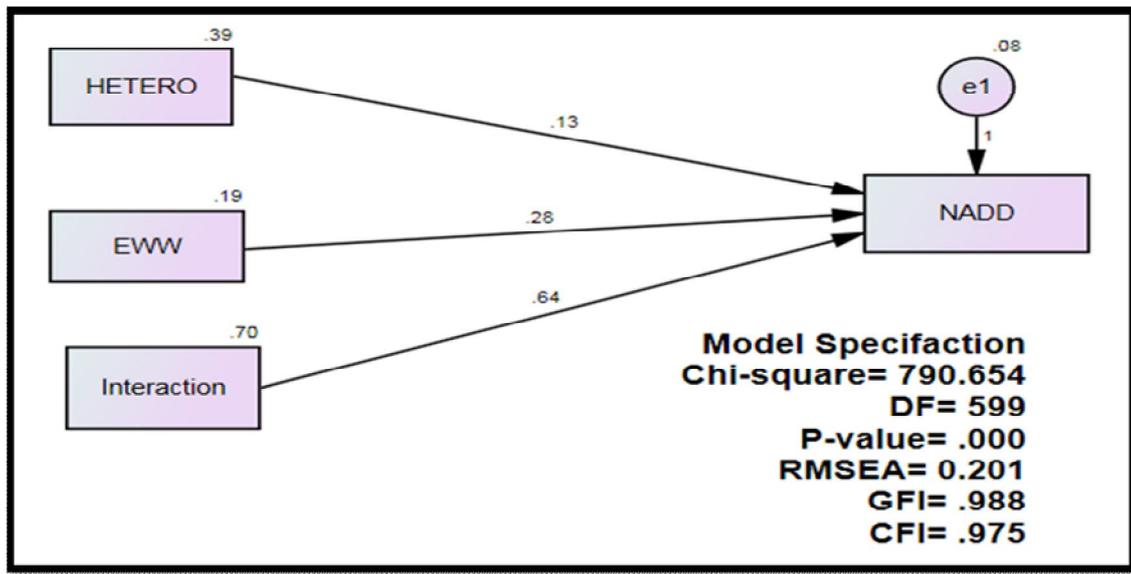
الجدول (3-7) تقديرات اختبار الفرضيات الفرعية لمتغيرات الهيتروفيلي التنظيمي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
NADD	<---	HETERO	.187	.058	3.224	***
NADD	<---	EXX	.229	.061	3.757	***
NADD	<---	STT	.110	.081	1.345	.179
NADD	<---	AGG	.217	.076	2.864	.004
NADD	<---	COO	4.21	.071	3.014	***

وكما هو موضح في نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الفرضيات في برنامج Amos، هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لجميع المتغيرات الفرعية الهيتروفيلي التنظيمي اتجاه ديناميكية القدرات الإبداعية،

حيث كانت قيمة C.R أكبر من 1.96 هو مؤشر على قبول جميع الفرضيات، حيث كانت جميع قيم P-  
valu معنوية وهي أقل من 0.5، عدى بعد الاستقرار كان مقدار التشبع غير معنوي.

2. اما فرضية المتغير التفاعلي والتي تنص على: "H2: هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية  
بين الهيتروفيلي التنظيمي وديناميكية القدرات الإبداعية مع وجود التعاطف في مكان العمل كمتغير  
تفاعلي"، تم اختبارها وكانت النتائج كما يلي:



الشكل (3-5) التأثير التفاعلي لمتغير التعاطف في مكان العمل

ومن الشكل (3-5) أعلاه، هناك تأثير تفاعلي لمتغير التعاطف في مكان العمل للعلاقة التي تجمع  
الهيتروفيلي تنظيمي مع ديناميكية القدرات الإبداعية، حيث كانت قيمة CR مقبولة كما كانت P-value  
مقبولة اصغر من 0.05، وكما هو موضح في الجدول ادناه:

الجدول (3-8) تقديرات لفرضية التأثير التفاعلي لمتغير التعاطف في مكان العمل

			Estimate	S.E.	C.R.	P
NADD	<---	<b>HETERO</b>	.134	.021	6.439	***
NADD	<---	<b>EWW</b>	.276	.030	9.195	***
NADD	<---	<b>Interaction</b>	.636	.016	40.945	***

#### 4. تحليل النتائج:

1. قد يعكس الابداع نوعا من الرضا عن الحياة الوظيفية، بمعنى أن التدريسيين يجب ان يتصفوا بصفة "الانبساط والمقبولية والانفتاح والوعي" والتي تحفز الابداع، ومن المرجح أن ينظروا إلى حياتهم على أنها تتصف بارضا لديهم، خاصة فيما يتعلق بنوعية الحياة الوظيفية. اذ يتصف المبدعون بالاستمتاع عند القيام بشيء جديد او عند البحث عن التحديات، والتي تعمل على توسيع وتعميق شعورهم بالمعنى في الحياة، لعل هذا الطرح هو ما أكده (Ali, 2019: 39) في دراسته لفهم ما وراء "الانبساط والانفتاح والمقبولية" المرتبطة بالرضا عن الحياة من خلال الإجابة على "لماذا" يرى الأفراد الذين يمتلكون هذه السمات الشخصية حياتهم أكثر إرضاءً.

2. الحصول على المقبولية في مكان العمل يعني هناك ثقة ورغبة للتعاون بدل المنافسة مع الاخرين، وهذا جزء من الدعم التنظيمي الذي يمكن ادراكه من خلال الروابط الاجتماعية المختلف في مكان العمل ومن قبل الإدارة العليا.

3. هناك فرصة كبيرة لخلق ترابطات اجتماعية مختلفة في ظل بيئة اجتماعية معقدة لكن من الضروري اعتماد استراتيجية التركيز في خلق ترابطات اجتماعية مفيدة لذا يمكن لبعد الوعي لدى التدريسي ان يركز اهتماماته بالعلاقات الاجتماعية التي من الممكن ان تعود بالمردود الإيجابي على القدرات الإبداعية للتدريسي، وبشكل اكثر شمولية من الضروري ان ترتبط فاعلية تنمية القدرات الإبداعية بالحصول على صورة متكامل ضمن معادلة تجمع الوعي الطوعي والجهد المنهجي على مستوى المؤسسي والفردى "التدريسيين" مع الاجماع الثقافي والاجتماعي التي تصاحب السياسات والقرارات التي تحفز الابداع.

## 5. خاتمة:

1. يمكن للتكنولوجيا ان تلعب دور محوري في عملية التفاعل والتواصل الاجتماعي للتدريسي بحيث يمكن اكتساب المعرفة والخبرة المطلوبة، اذ يمكن للعامل التقني ان يكون تاثير بدرجة أكبر على متغير الـ Heterophily التنظيمي، بحيث يمكن للتدريسي من تحقيق التواصل الفكري والمعرفي مع تدريسيين في جامعات محلية وإقليمية وعالمية اخرى.
2. العمل على تخفيض روح العدائية والمنافسة السلبية في العلاقات الاجتماعية من خلال البحث عن الية تعزز الاستقرار النفسية وزيادة درجة الثقة ويمكن للتواصل مع اطراف اجتماعية تتسم بفروق اجتماعية وفكرية توفر حالة الاستقرار وتزيد ثقة التدريسي بقدراته وامكاناته بشكل يمكنه تقديم وتقبل أفكار جديدة.
3. تعزيز درجة من الوعي كافية لاختصار الكثير من الوقت للعلاقات الاجتماعية التي لا تحقق المردود الفكري والابداعي، كون لهذا الوعي يعزز من حالة الثقة بالذات مع استعداد لتحمل المسؤولية والالتزام لمثل هذه العلاقات غير المتجانسة، وهو ما يعزز قيادة وضبط الذات في تنظيم وتنفيذ الأفكار الجديد.

## 5. المراجع والهوامش:

1. نيل فرجسن، ترجمة حسن نايل، (2018). (الساحة والبرج: الشبكات والسلطة من الماسونيين الاحرار الى فيسبوك)، دار التنوير، القاهرة/ مصر.

## Reference:

1. Abdulshah, M., Hakaki, A., Zarei, A. A., Mohammadnia, M., & Saberian, H. (2017). The Impact of Extraversion on Employee Loyalty with Mediating Role of Social and Career Adaptability in Saveh Chocolate Factory Mfg. Co.(PJS). IAU International Journal of Social Sciences, 7(2), 35-51.
2. Aghababaei, R., Hoveida, R., & Rajaiepour, S. (2013). The analysis of relationship between self-leadership strategies and components of quantum organization at universities. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 2(5), 192.
3. Holt, S., Marques, J., Hu, J., & Wood, A. (2017). Cultivating empathy: New perspectives on educating business leaders. The Journal of Values-Based Leadership, 10(1), 3.
4. Ickes, W. (2003). Everyday mind reading: Understanding what other people think and feel. Prometheus Books.
5. Vreeke, G. J., & Van der Mark, I. L. (2016). Empathy, an integrative model. New Ideas in Psychology, 21(3), 177-207.
6. Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. The Leadership Quarterly, 13(5), 523-544.
7. Williams, J., & Stickley, T. (2010). Empathy and nurse education. Nurse education today, 30(8), 752-755.
8. Kass, J. D., Mullin, E., Surrey, J., Gluck, J., Rothaus, M., Beardall, N., ... & Avstreich, Z. A. K. (2013). Mindfulness and the arts therapies: Theory and practice. Jessica Kingsley Publishers.
9. Dinsdale, N., Mokkonen, M., & Crespi, B. (2016). The 'extreme female brain': increased cognitive empathy as a dimension of psychopathology. Evolution and Human Behavior, 37(4), 323-336.
10. Thompson, N. M., van Reekum, C. M., & Chakrabarti, B. (2019). How Cognitive and Affective Empathy Relate to Emotion Regulation: Divergent Patterns from Trait and Task-Based Measures. bioRxiv, 611301.
11. Khanjani, Z., Mosanezhad Jeddi, E., Hekmati, I., Khalilzade, S., Etemadi Nia, M., Andalib, M., & Ashrafian, P. (2018). Comparison of cognitive empathy, emotional empathy, and social functioning in different age groups. Australian Psychologist, 50(1), 80-85.
12. Duarte, J., & Pinto-Gouveia, J. (2017). Empathy and feelings of guilt experienced by nurses: A cross-sectional study of their role in burnout and compassion fatigue symptoms. Applied Nursing Research, 35, 42-47.
13. Bartz, D. E., Bartz, D. T., & Doctor, J. (2017). Confidence, vulnerability, and empathy: Friends to managers. International Journal of Business and Social Science, 8(10), 1-6.
14. Kiersma, M. E., Chen, A. M., Yehle, K. S., & Plake, K. S. (2013). Validation of an empathy scale in pharmacy and nursing students. American Journal of Pharmaceutical Education, 77(5), 94.

15. Gibbs, J. C. (2019). *Moral development and reality: Beyond the theories of Kohlberg, Hoffman, and Haidt*. Oxford University Press.
16. Weißhaar, I., & Huber, F. (2016). Empathic relationships in professional services and the moderating role of relationship age. *Psychology & Marketing*, 33(7), 525-541.
17. Gosseries, A. (2003). *Book Reviews Wilfred, Beckerman, and Joanna Pasek, . Justice, Posterity and the Environment*. Oxford: Oxford University Press, 2001. Pp. 217. \$24.95.
18. Smith, A., Courvisanos, J., Tuck, J., & McEachern, S. (2011). *Building Innovation Capacity: The Role of Human Capital Formation in Enterprises--A Review of the Literature*. Occasional Paper. National Centre for Vocational Education Research Ltd. PO Box 8288, Stational Arcade, Adelaide, SA 5000, Australia.
19. Al-husseini, S. J., & Dosa, T. A. (2017). Top Management Support as an Enabling Factor for Academic Innovation through Knowledge Sharing. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 11(8), 2018-2024.
20. Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2016). Transformational leadership and innovation: a comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, 41(1), 159-181.
21. DasGupta, S., & Charon, R. (2004). Personal illness narratives: using reflective writing to teach empathy. *Academic Medicine*, 79(4), 351-356.
22. Bartz, D. E., Bartz, D. T., & Doctor, J. (2017). Confidence, vulnerability, and empathy: Friends to managers. *International Journal of Business and Social Science*, 8(10), 1-6.
23. Rahman, W. A., & Castelli, P. A. (2013). The impact of empathy on leadership effectiveness among business leaders in the United States and Malaysia. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 2(3), 83-97.
24. Anderson Jr, W. T., & Alpert, M. I. (1974). Optimal heterophily: Aid to effective communication. *Public Personnel Management*, 3(4), 279-288.
25. Antoncic, J. A., Antoncic, B., Gantar, M., Hisrich, R. D., Marks, L. J., Bachkirov, A. A., & Kakkonen, M. L. (2018). Risk-Taking Propensity and Entrepreneurship: The Role of Power Distance. *Journal of Enterprising Culture*, 26(01), 1-26.
26. Aten, K., DiRenzo, M., & Shatnawi, D. (2017). Gender and professional e-networks: Implications of gender heterophily on job search facilitation and outcomes. *Computers in Human Behavior*, 72, 470-478.
27. Barranco, O., Lozares, C., & Muntanyola-Saura, D. (2018). Heterophily in social groups formation: a social network analysis. *Quality & Quantity*, 1-21.
28. Belasheva, I. V., & Petrova, N. F. (2016). Psychological Stability of a Personality and Capability of Tolerant Interaction as Diverse Manifestations of Tolerance. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(10), 3367-3384.
29. Benaim, A. (2015). *Innovation Capabilities: Measurement, Assessment and Development* (Doctoral dissertation, Lund University, Faculty of Engineering, Department of Design Sciences).
30. Best, J., & Dunlap, A. (2014). *Understanding Conscientiousness and Its Role in Improved Student Achievement*. McREL International.

31. Bing, S., & Wan-Qin, Y. (2017, August). Enterprise Knowledge Heterogeneity and Innovation Diffusion. In 2017 International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE)(pp. 363-370). IEEE.
32. Bouchard, M., Wang, W., & Beauregard, E. (2012). Social capital, opportunity, and school-based victimization. *Violence and victims*, 27(5), 656-673.
33. Bradley, B. H., Baur, J. E., Banford, C. G., & Postlethwaite, B. E. (2013). Team players and collective performance: How agreeableness affects team performance over time. *Small Group Research*, 44(6), 680-711.
34. Buil Fabregà, M. (2017). Influence of individual dynamic managerial capabilities over business sustainability commitment, stakeholder engagement and gender.
35. Chang, K., Taylor, J., & Cheng, K. T. (2017). Exploring Manager-Employee-Heterophily (MEH) in US-owned and managed plants in Taiwan. In *The China Business Model* (pp. 145-166).
36. Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1986). Personality stability and its implications for clinical psychology. *Clinical Psychology Review*, 6(5), 407-423.
37. Cucina, J., & Byle, K. (2017). The bifactor model fits better than the higher-order model in more than 90% of comparisons for mental abilities test batteries. *Journal of Intelligence*, 5(3), 27.
38. Dagnall, N., Denovan, A., Parker, A., Drinkwater, K., & Walsh, R. S. (2018). Confirmatory factor analysis of the inventory of personality organization-reality testing subscale. *Frontiers in psychology*, 9.
39. Egger, P. G. (2015). Building technical process innovation capability: An intra-organisational perspective (Doctoral dissertation, Centre for Strategy and Performance, Institute for Manufacturing, Department of Engineering, University of Cambridge).
40. Eisenberg, N., & Morris, A. S. (2001). The origins and social significance of empathy-related responding. A review of empathy and moral development: implications for caring and justice by ML Hoffman. *Social Justice Research*, 14(1), 95-120.
41. Froehlich, C., Bitencourt, C. C., & Bossle, M. B. (2017). The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52(4), 479-491.
42. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed., Pearson prentice Hall.
43. Hannah, S. T., & Lester, P. B. (2009). A multilevel approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 34-48.
44. Issa, J. H., & Jamil, H. (2010). Overview of the education system in contemporary Iraq. *European Journal of Social Sciences*, 14(3), 360-386.
45. Jackson, J. J., Wood, D., Bogg, T., Walton, K. E., Harms, P. D., & Roberts, B. W. (2010). What do conscientious people do? Development and validation of the Behavioral Indicators of Conscientiousness (BIC). *Journal of Research in Personality*, 44(4), 501-511.
46. Janssen, M. J., Castaldi, C., & Alexiev, A. (2016). Dynamic capabilities for service innovation: conceptualization and measurement. *R&D Management*, 46(4), 797-811.
47. Johnson, J. A., Briggs, S. R., & Hogan, R. (1997). *Handbook of personality psychology*. Elsevier.
48. Ilmarinen, V. J. (2018). When and why is "extraversion" associated with social popularity?.

- 49.Kanbur, A., & Mohamed, İ. A. (2017). Whether Open Innovation Is A Better Choice As A Model of Innovat.
- 50.Koole, S. L., Jager, W., van den Berg, A. E., Vlek, C. A., & Hofstee, W. K. (2001). On the social nature of personality: Effects of extraversion, agreeableness, and feedback about collective resource use on cooperation in a resource dilemma. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(3), 289-301.
- 51.Lawson, M. (2014). The Impact of Risk Propensity on Corporate Entrepreneurship (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- 52.Lee, S. H. M., Qureshi, I., Konrad, A. M., & Bhardwaj, A. (2014). Proactive personality heterophily and the moderating role of proactive personality on network centrality and psychological outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 381-395.
- 53.Lerro, A., Linzalone, R., & Schiuma, G. (2009). Modelling organisational innovation capability: A knowledge-based approach. *Proceedings of the 4th IFKAD*.
- 54.Long, K. H. (2011). Conceptualising an Organisational Innovation Capability.
55. Mahmud, S. F. (2013). The Higher Education In Iraq Challenges And Recommendations. *Journal of Advanced Social Research Vol*, 3(9), 255-264.
- 56.Mascia, D., Di Vincenzo, F., Iacopino, V., Fantini, M. P., & Cicchetti, A. (2015). Unfolding similarity in interphysician networks: the impact of institutional and professional homophily. *BMC health services research*, 15(1), 92.
- 57.Matyash, N., & Volodina, J. (2015). Psychological Stability of Orphans in Crisis Situations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 214, 1070-1076.
- 58.Mednick, S. (1962). The associative basis of the creative process. *Psychological review*, 69(3), 220.
- 59.Mesurado, B., Mateo, N. J., Valencia, M., & Richaud, M. C. (2014). EXTROVERSION: NATURE, DEVELOPMENT AND IMPLICATIONS TO PSYCHOLOGICAL HEALTH AND WORK LIFE.
- 60.Natarajan, K. A., Sudeesha, K., & Rao, G. R. (1994). Stability of copper tolerance in *Thiobacillus ferrooxidans*. *Antonie van Leeuwenhoek*, 66(4), 303-306.
- 61.Neely, A., & Hii, J. (2012). The innovative capacity of firms. *Nang Yan Business Journal*, 1(1), 47-53.
- 62.Nielsen, P., Nielsen, R. N., Bamberger, S. G., Stamhus, J., Fonager, K., Larsen, A., ... & Omland, Ø. (2012). Capabilities for innovation: The Nordic model and employee participation. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(4), 85.
- 63.Pericás, J. M. V., Lozares, C., Gómez, I. C., & Barranco, O. (2014). La homofilia/heterofilia en el marco de la teoría y análisis de redes sociales. *Orientación metodológica, medición y aplicaciones. Metodología de Encuestas*, 16(1), 5-25.
- 64.Ramazi, P., Riehl, J., & Cao, M. (2018). Homophily, heterophily and the diversity of messages among decision-making individuals. *Royal Society open science*, 5(4), 180027.
- 65.RAMDANI, M. Y. (2012), Homophily of Farmers and Extension Workers and Its Influence on Adoption of Innovations (A Case in the Field School of Rice Integrated Crop Management in Kumpeh Ulu Districts, Muarojambi Counties, Jambi Province). Under the direction of DJUARA P. LUBIS and PANG S. ASNGARI.

- 66.Rathinam, M. (2017). Building management innovation capability in large rail organisations (Doctoral dissertation).
- 67.Roberts, B. W., Lejuez, C., Krueger, R. F., Richards, J. M., & Hill, P. L. (2014). What is conscientiousness and how can it be assessed?. *Developmental Psychology*, 50(5), 1315.
- 68.Rogers, E. M. (2003). Diffusion networks. *Networks in the knowledge economy*, 130-179.
- 69.Rossberger, R. J., & Krause, D. E. (2014). Personality, Culture and Innovation. A National Level Analysis, "GSTF International Journal of Psychology (JPsych), 1(1).
- 70.Rossberger, R. J., & Krause, D. E. (2014). Personality, Culture and Innovation. A National Level Analysis, "GSTF International Journal of Psychology (JPsych), 1(1).
- 71.Sammarra, A., & Biggiero, L. (2008). Heterogeneity and specificity of Inter-Firm knowledge flows in innovation networks. *Journal of Management Studies*, 45(4), 800-829.
- 72.Scollon, C. N., & Diener, E. (2006). Love, work, and changes in extraversion and neuroticism over time. *Journal of personality and social psychology*, 91(6), 1152.
- 73.Seidali, K. (2016). Service, innovation and dynamic capabilities: from conceptualization to explanation.
- 74.Shewfelt, R. L. (2012). *Becoming a food scientist: to graduate school and beyond*. Springer Science & Business Media.
- 75.Smith, A., Courvisanos, J., Tuck, J., & McEachern, S. (2011). *Building Innovation Capacity: The Role of Human Capital Formation in Enterprises--A Review of the Literature*. Occasional Paper. National Centre for Vocational Education Research Ltd. PO Box 8288, Stational Arcade, Adelaide, SA 5000, Australia.
- 76.Sydänmaanlakka, P. (2004). What is Self-leadership. WWW-document. Read, 4, 2010.
- 77.Tikas, G. D. (2017). Towards enhancing innovation capability of teams: a conceptual perspective. *Team Performance Management: An International Journal*, 23(7/8), 352-363.
- 78.Van Dam, K. (2013). Employee adaptability to change at work: A multidimensional, resource-based framework. *The psychology of change: Viewing change from the employee's perspective*, 123-142.
- 79.Xie, W. J., Li, M. X., Jiang, Z. Q., Tan, Q. Z., Podobnik, B., Zhou, W. X., & Stanley, H. E. (2016). Skill complementarity enhances heterophily in collaboration networks. *Scientific reports*, 6, 18727.
- 80.Žitkienė, R., Kazlauskienė, E., & Deksnys, M. (2018). Dynamic Capabilities for Service Innovation. *Social Science Computer Review*, p: 144-160.