

# تطبيقات تحليل متعدد المستويات في دراسات ادارة الاعمال

م. عامر علي حسين العطوي  
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة القادسية  
قسم ادارة الاعمال

أ.د. سعد علي حمود العنزي  
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

## المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تقديم تأطير مفاهيمي وتطبيقي حول موضوع التحليل المتعدد المستويات في بحوث ادارة الاعمال. ويحاول البحث معالجة بعض المشكلات التي تنتاب اعداد البحوث والدراسات على المستوى العربي والمحلي من حيث وحدة مستوى التَّنْظِير والقياس والتحليل، وكذلك توضيح انواع البنى المفاهيمية المتنوعة واعطاء الباحثين القدرة على تمييز النماذج المختلفة ذات العلاقة بمستوى التحليل. من جانب اخر يقدم البحث مثال تطبيقي يوضح خطوات التحليل المتعدد المستويات في ضوء بيانات جمعت في دراسة سابقة تضم (103) كلية ينطوي تحتها (446) فرد.

الكلمات المفتاحية: التحليل المتعدد المستويات ، وحدة القياس، وحدة التحليل، وحدة التَّنْظِير

## Abstract

The current research aims to provide a conceptual and applied frame on the subject of multi- level analysis in the research of business administration. The research tries to address some of the problems that befall the preparation of research and studies at the Arab level and local level, where the unity of theory and measurement and analysis, as well as clarify the various types of conceptual constructs and give researchers the ability to distinguish different models related to the level of analysis. On the other hand, this research provides an example of applied research illustrates the multi- level analysis steps in the light of data collected in a previous study of (103) Faculty involved (446) individual.

Key Word / Multi- level analysis / measurement unit- analysis unit- theorizing unit.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 18

العدد 67

الصفحات 1- 26

## مقدمة

اكتسبت النماذج النظرية المتعددة المستويات والنظم التحليلية المزيد من الاهتمام في ادبيات الادارة والمنظمة. فاليوم اصبح العديد من علماء المنظمة الذين ينصب جل اهتمامهم حول المستوى الجزئي او المستوى الكلي يفكرون في التحول الى البحوث المتعددة المستويات بسبب المنافع النيرة التي تتضمنها (Klein & Kozolwoski, 2000: 211). اذ تنصف اغلب البيانات الموجودة داخل المنظمات بانها ذات طبيعة هرمية وغالباً ما تتضمن متغيرات يتم قياسها في مستويات متعددة من التحليل (Todd, Crook & Barilla, 2005: 387). وقد قدمت ادبيات الدراسات السابقة الحلول والمعالجة للعديد من المشكلات التي كان يقع بها بعض الباحثين في العقود الماضية، وهذا ما ساهم في زيادة دقة نتائج بحوثهم ودراساتهم وعزز من جودتها (Hofmann, 1997; Kozlowski & Klein, 2000). وعلى الرغم من ان التوجه الحقيقي للاهتمام بالتحليل المتعدد المستويات بدعت منطلقاته الفكرية قبل ثلاثة عقود من الزمن بالاضافة الى كثرة الاهتمام بهذا الموضوع وتأكيد الباحثين على ضرورته الا ان الدراسات على المستوى المحلي والعربي لا تزال تفتقد لاسط مقومات وافكار التحليل المتعدد المستويات. وهذا ليس طعن بدقة نتائج وجوده البحوث والدراسات على المستوى العربي والمحلي بل هو حقيقة واضحة المعالم يستشعرها اي باحث يجول في ميدان الافكار والمعرفة التي تهتم بقضايا النظرية المتعددة المستويات.

ووفقاً لما تقدم فإن البحث الحالي جاء ليقدم قاعدة مفاهيمية وتطبيقية حول موضوع التحليل المتعدد المستويات من خلال تناول ثلاث مباحث رئيسية. المبحث الاول يتطرق الى مدخل البحث الذي يركز على اعطاء خلفية نظرية حول مشكلة البحث ويعمل كذلك على توضيح مشكلة البحث ومبررات اختيارها ويشير الى تساؤلات واهداف البحث ونبذة مختصرة عن المثال التطبيقي الذي سيوظف لبيان اجراءات التحليل المتعدد المستويات. اما المبحث الثاني فيختص بتقديم اطار نظري ومفاهيمي حول محاور التحليل المتعدد المستويات من حيث الفكرة ووحدة التنظير والقياس والتحليل وانواع البنى المفاهيمية والنماذج المختلفة ذات العلاقة بالتحليل المتعدد المستويات. اما المبحث الثالث فانه سوف يركز على توضيح اجراءات المثال التطبيقي الخاص بخطوات التحليل المتعدد المستويات.

## المبحث الاول/ مدخل البحث

## اولاً- فكرة الموضوع ومسوغات الخوض في المشكلة المطروحة

نشأت المشكلات المرتبطة بالبيانات المرتبة هرمياً في العديد من الادبيات المختلفة مثل بحوث علم الاجتماع، وعلم الاقتصاد، وبحوث علم التسويق، وبحوث علم الابلوجي وبحوث التعليم. وتعد الاخيرة من اهم المصادر التي ساهمت في نضج هذا الجانب الحيوي في التفكير المتعدد المستويات. اذ ترى بأن الطلبة أوية في صفوف والصفوف أوية في مدارس، وفي هذه الحالة يحاول الباحثين تقييم تأثير الطلبة والصفوف وكذلك المدرسة على اداء وتعلم الطالب، وبشكل واضح فإن مثل هكذا بيانات هي بيانات متعددة المستويات (Hofmann, Griffin & Gavin, 2000: 473). وتظهر حالة هرمية البيانات وتعدد المستويات بشكل اكثر وضوح في التكوين الاجتماعي والتنظيمي للمنظمات اذ يلاحظ: عاملين في اقسام، واقسام في شعب، وشعب في وحدات اعمال استراتيجية، ووحدات اعمال استراتيجية في منظمات ومنظمات في بيئة صناعية معينة وهكذا (e.g., Klein & Kozlowski, 2000; Kim, 2005).

وفي سياق بحوث ادارة الاعمال فإن مشكلات هرمية البيانات وتعدد المستويات تم مجابتهها من قبل الباحثين من خلال اربع خيارات، الخيار الاول يتعامل مع مستوى واحد فقط اما باقي الخيارات فأنها تتعامل مع اكثر من مستوى وبطرق مختلفة. الخيار الاول نطلق عليه خيار الاهمال (او التجنب)، وهذا الخيار يتمثل بأهمال الباحث للعلاقات التي تربط بين المتغيرات المتعددة المستويات، فعلى سبيل المثال يلاحظ بأن بعض علماء المنظمة يركزون على دراسة العلاقة بين الظواهر الكلية فقط كالعلاقة بين هيكل المنظمة واداء المنظمة. في حين يلاحظ بأن بعض علماء السلوك التنظيمي يهتمون فقط بدراسة العلاقة بين الظواهر الجزئية كالعلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وهنا يشاهد تجنب الباحثين للعلاقات المتعددة المستويات ذات البيانات الهرمية التي تربط العلاقة بين الظواهر الكلية والظواهر الجزئية. اما الخيار الثاني فيطلق عليه الباحثين خيار التقسيم (او عدم التجميع) (Disaggregate)، وهنا يقوم الباحث بتقسيم وتجزأت بيانات المستوى الاعلى (الكلّي - macr) الى بيانات المستوى الادنى (الجزئي - micro). فعلى سبيل المثال اذا اراد الباحث ان يدرس تأثير الثقافة التنظيمية (متغير على مستوى المنظمة-كلّي) في الرضا الوظيفي للعاملين (متغير على مستوى الفرد- جزئي) في عينة تضم (20) منظمة ينطوي تحتها (80) فرد، فانه يقوم حينها بتقسيم المتوسط الحسابي العام لمتغير الثقافة التنظيمية لكل منظمة على الافراد الذي ينتسبون لديها. وبذلك تصبح وحدة التحليل الرئيسية هي وحدة الفرد بسبب وجود (80) مشاهدة تمثل متغير الرضا الوظيفي و (80) مشاهدة تمثل متغير الثقافة التنظيمية. وهنا يلاحظ بأن الباحثين قد تعامل مع وحدات القياس كما هو يجري في الرياضيات والفيزياء، على سبيل المثال عندما يتم توحيد وحدات القياس (المتر، والثانية والكيلو غرام) قبل عملية تطبيق المعادلة. ويأخذ الخيار الثالث نفس سياق الخيار الثاني ولكن بطريقة مختلفة، إذ يقوم الباحث هنا بأجراء عملية التجميع (Aggregate) بدلاً من عملية التقسيم. اي يقوم بتجميع وتحويل بيانات المستوى الادنى (الجزئي - micro) الى بيانات المستوى الاعلى (الكلّي - macr). وفي نفس المثال السابق فإن الباحث يقوم بتحويل وتجميع بيانات الافراد الخاصة بالرضا الوظيفي الى مستوى الوحدة، اي يحول (80) مشاهدة الى (20) مشاهدة من خلال اخذ المتوسط الحسابي العام، وبذلك تكون وحدة التحليل متمثلة بالمنظمة. ولا بد من الاشارة بأن الخيار الثاني والثالث يشوبها العديد من المشكلات والاختفاء الاحصائية فعلى سبيل المثال فأنها تفتقد لاستقلالية الملاحظة او انها تهمل التباين على مستوى الفرد او التباين على مستوى الوحدة وغيرها (Hofmann, 1997: 725-726; Kozlowski & Klein, 2000).

ولتجنب المشكلات المرافقة للخيار الثاني والثالث فقد اشار (House) وزملاءه عام (1995) الى حاجة الباحثين للتحقق من الجوانب التي تجسر العلاقة بين المستويات المتعددة من التحليل من خلال استخدام مفهوم المستوى الشبكي (او المتوسط او الرباط) (Meso) الذي يعكس افكار الخيار الرابع (House, Rousseau & Hunt, 1995: 73). إذ يتناول الخيار الرابع موضوع البحث العلاقة بين المستويات المختلفة بدون اجراء عملية التجميع او التقسيم من خلال استخدام منهج النماذج الخطية الهرمية (Hirerachical Linear Models). وهذه النماذج مصممة في الاصل للتغلب على نقاط الضعف والركبة في خيارات مدخل التقسيم او التجميع الموضحة اعلاه. إذ تقوم أولاً، بالاعتراف بأن الافراد الموجودين ضمن نفس المجموعة او المنظمة هم متشابهين اكثر بالمقارنة مع اعضاء المجموعات او المنظمات الاخرى وهذا ما سيلغي استقلالية الملاحظة والمشاهدة. وثانياً تحافظ على وجود التباين على مستوى الفرد او الوحدة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن بيان المسوغات التي قادت الباحثين الى اختيار موضوع التحليل المتعدد المستويات في بحوث ادارة الاعمال وعلى النحو ادناه :

1. على الرغم من ان الاهتمام في تطوير واختبار نماذج نظرية متعددة المستويات قد ازداد بشكل ملحوظ في العقد الماضي، الا ان هنالك عدد قليل نسبياً من الجهود التي قدمت الأطر النظرية والتطبيقية متعددة المستويات للباحثين في علم الادارة والمنظمة (House et al., 1995; Klein et al., 1994). وهذا يعد مسوغ مهم لتسليط الضوء على هذا الموضوع والتبحر في اعتباراته الفكرية والتجريبية.
2. نادى العديد من العلماء بضرورة توحيد وتكامل الفروع العلمية الخاصة بدراسة الادارة وقد شجعوا الباحثين كثيراً على الخوض في هذا السياق لان هذا التوجه يقدم نتائج علمية اكثر فائدة ودقة حول الظواهر التي تواجهها المنظمات. والنظرية المتعددة المستويات تعد احد الادوات العلمية التي يمكن ان يوظفها الباحثين لتحقيق هذه المطالب (Mathieu & Chen, 2011: 612).

3. هنالك مشكلات جمة ترافق عملية اعداد البحوث التي تفتقد في طبيعتها المحاذاة في وحدة التنظير ووحدة التحليل ووحدة القياس (Aguinis, Boyd, Pierce & Short, 2011). وخير طريقة للتغلب على هذه المشكلات يتمثل باعتماد مدخل التحليل المتعدد المستويات الذي يوحد حالة الاختلاف بين وحدة التنظير والقياس والتحليل (Rousseau, 1985: 1, Klein et al., 1994: 198).

4. هنالك تحدي رئيسي امام الباحثين التنظيميين يتمثل بتعزيز قدرتهم على التفكير بأسلوب متعدد المستويات (Think multilevel) والابتعاد كثيراً عن التفكير بالظواهر الكلية (Think macro) او التفكير بالظواهر الجزئية (Think micro) فقط او التفكير بالظواهر الجزئية والكليّة (Think macro and micro) (Klein & Kozlowski, 2000: 6). لان التفكير المتعدد المستويات يعطي تصوراً اكثر شمولية واكثر واقعية حول الظواهر التنظيمية. ولعل الولوج بهذا الموضوع يعني السير بمشوار تعزيز هذه القدرات.

والان بعد التعرف على موضوع البحث ومسوغات اختياره يبقى هنالك سؤال مهم، اذا كان الباحثين قد استكشفوا النقاط النيرة للتحليل المتعدد المستويات وعملوا على تطبيقها وحصد ثمار نتاجها العلمي (Hofmann, 1997; Klein & Kozlowski, 2000; Hofmann et al., 2000)، اذن ما هي المشكلة التي يريد البحث الحالي معالجتها؟ اي بعبارة اخرى ما هي الحاجة التي لا تزال موجودة في الواقع البحثي المحلي والعربي وتحتاج من البحث الحالي محاولة اشباعها وابرار معالمها؟ الفقرة القادمة تقدم الاجابة الخاصة بهذا السؤال.

ثانياً. مشكلة البحث ومبررات الخوض فيها

أ. مشكلة البحث

عندما يقلب المهتم صفحات الادبيات السابقة على مستوى الدراسات المحلية والعربية سيلاحظ نتوء المشكلات الواردة في ادناه والتي تمثل المشكلة البحثية المراد معالجتها :

1. عدم التطابق بين وحدة التنظير والقياس والتحليل: يلاحظ بأن العديد من الدراسات لا تأخذ بالاعتبار قضية التوحيد والمحاذاة بين مستوى التنظير ومستوى القياس ومستوى التحليل، اذ تجد بعض الباحثين ينظر على مستوى المنظمة وقياس البنى المفاهيمية للتنظير على مستوى الفرد ويجري التحليل الاحصائي على مستوى الفرد. فعلى سبيل المثال يقوم بعض الباحثين بدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي للعاملين بالتنظير على مستوى المنظمة ويقوم بجمع البيانات من الافراد (مستوى القياس) ويجري التحليل على مستوى الفرد وهذا يجسد مشكلة واضحة في عملية التحقيق العلمي.

2. عدم التمييز بين البنى المفاهيمية المختلفة: لا يفرق ويميز العديد من الباحثين بين البنى المفاهيمية المختلفة، فهناك نوعين من البنى، بنية فردية وبنية وحدة. البنية الفردية يُنظر حولها وتقاس وتحلل على مستوى الفرد، اما بنية الوحدة فتضم ثلاث انواع رئيسية : وهي بنية الخصائص الشاملة وبنية الخصائص المشتركة وبنية الخصائص الشكلية. الاولى يتم قياسها على مستوى الوحدة اما البنية الثانية والثالثة فأنها تقاس على مستوى الفرد ويجب ان يقوم الباحث بعملية تبرير تجميعها الى مستوى الوحدة. فعلى سبيل المثال يلاحظ بأن معظم الباحثين يقيس البنى المفاهيمية ذات الخصائص المشتركة (مثل الثقافة التنظيمية) على مستوى الفرد ولا يقوم بتجميعها وتبرير تجميعها الى مستوى الوحدة. وما تقدم يمثل مشكلة تستحق الوقوف لابرار ملامحها وتجنب اسباب الوقوع فيها.

3. الإهمال وعدم التمييز بين النماذج المختلفة: هنالك إهمال واضح وعدم تمييز من قبل الباحثين لالتواء المختلفة من نماذج البحث ذات الصلة بقضايا المستوى. إذ يلاحظ بأن عدد كبير من الباحثين يركز على استخدام النماذج الفرضية ذات المستوى الواحد (دراسة العلاقة بين عدد من المتغيرات ضمن مستوى واحد كأن يكون مستوى المنظمة أو مستوى الفريق أو مستوى العاملين) ويهمل النماذج الفرضية عابرة المستويات (مثل ذلك العلاقة بين متغير على مستوى المنظمة ومتغير على مستوى الفرد). من جانب آخر تجد بعض الباحثين يتناولون نماذج فرضية عابرة للمستويات بدون تمييزها من حيث التنظير أو التحليل مع النماذج ذات المستوى الواحد، فعلى سبيل المثال يقوم بعض الباحثين بدراسة تأثير تمكين العاملين على فاعلية الفريق (نموذج عابر للمستويات يتضمن مستوى الفريق ومستوى الفرد) باستخدام أدوات التحليل الإحصائي التقليدية مثل الانحدار والارتباط في حين كان من المفروض أن يستخدم النمذجة الخطية الهرمية.

#### ب. مبررات الخوض في مشكلة البحث

أن عدم المحاذاة بين مستوى التنظير والتحليل والقياس، وعدم التمييز بين البنى المفاهيمية والنماذج المختلفة وكذلك إهمال بعض جوانب التحليل المتعدد المستويات من قبل الباحثين له عواقب سلبية على نتائج البحوث والدراسات التي يعدونها لأن مثل هكذا قضايا تصب في جوهر التحقيق العلمي (Hofmann, 2000; Klein & Kozlowski, 2000; Hofmann et al., 1997). علاوة على ذلك فأن المشكلات اعلاها تفقد الباحثين القدرة على فهم الظواهر التنظيمية المعقدة وتسلبهم امكانية التصور الأكثر شمولية حولها (Mathieu & Chen, 2011: 620). وما ذكر يحفز الباحثين ويبرر خوضهم في مضمار مشكلة البحث الحالي.

#### ثالثاً. تساؤلات البحث وأهدافه

##### أ. تساؤلات البحث

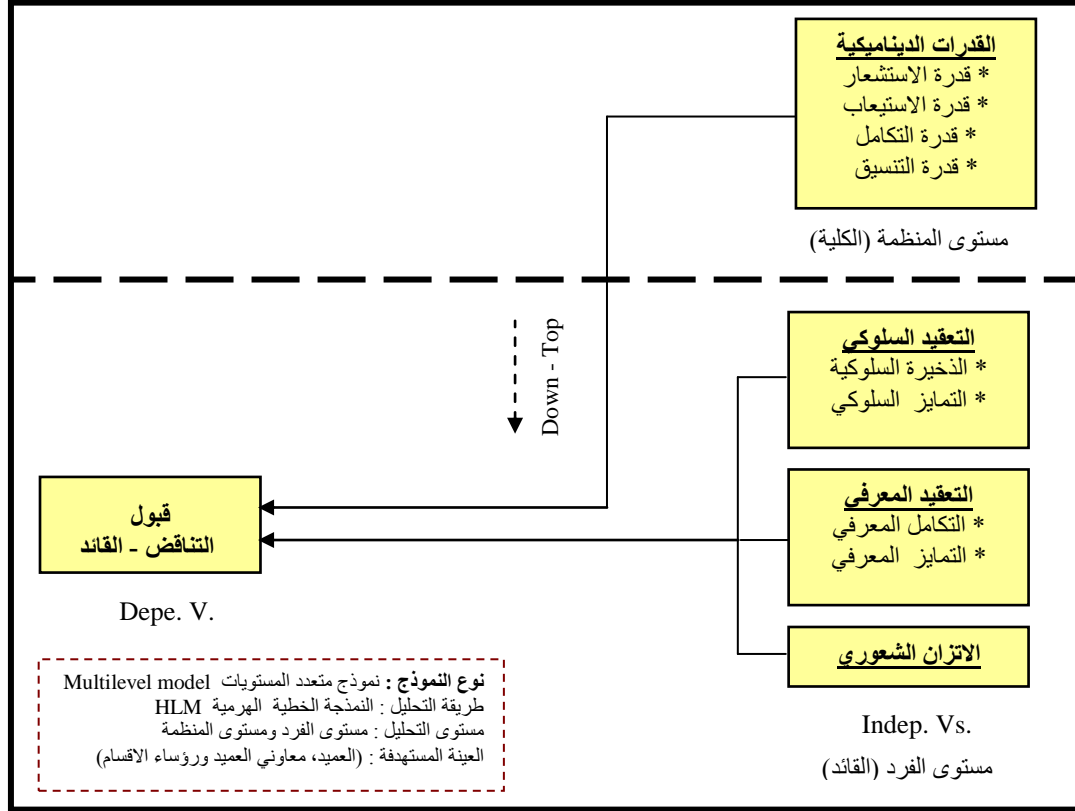
1. ما هي فكرة تعدد المستويات في فكر الإدارة والمنظمة؟
2. ما هو اللبس وعدم الوضوح الممكن حصوله بين مستوى التنظير ومستوى القياس والتحليل؟
3. ما هي البنى المفاهيمية المختلفة وما هو الاختلاف فيما بينها وكيف يمكن قياسها والتعامل معها؟
4. ما هي النماذج المختلفة المتعلقة بقضايا تعدد المستويات وكيف يمكن التمييز فيما بينها؟
5. كيف يمكن تطبيق أفكار التحليل المتعدد المستويات عملياً؟

##### ب. أهداف البحث

1. تقديم إطار مفاهيمي يصور أهم الأفكار الأساسية بخصوص التحليل المتعدد المستويات.
2. إعطاء مثال تطبيقي يبين الخطوات الفعلية لأجراء التحليل المتعدد المستويات.

#### رابعاً. نبذة عن المثال التطبيقي للبحث

لغرض توضيح آلية إجراء التحليل المتعدد المستويات فقد استعان البحث بمثال تطبيقي لدراسة أجريت من قبل الباحثين على عينة من كليات الجامعات العراقية ضمت (446) فرد في (103) كلية حول استراتيجيات إدارة التناقض. والشكل (1) يصور النموذج المختبر للدراسة والذي يتكون من أربع متغيرات مستقلة هي القدرات الديناميكية (على مستوى المنظمة)، والتعقيد السلوكي، والمعرفي والاتزان الشعوري (على مستوى الفرد)، أما المتغير المعتمد فيتمثل بقبول التناقض للقائد. ويعكس النموذج المختبر للبحث نموذج متعدد المستويات (عابر المستويات) يصور عمليات الاتجاه النازل (من مستوى المنظمة إلى مستوى الفرد).



شكل (1)

## نموذج مختبر لمثال تطبيقي

المصدر: العنزي والعتوي (2012). " التمهيد لإدارة قوى التناقض في المنظمات من خلال استراتيجيات القبول: دراسة تحليلية في كليات عينة من الجامعات العراقية". مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، قيد الطباعة.

### المبحث الثاني/ تأطير مفاهيمي

أولاً. فكرة تعدد المستويات في بحوث الإدارة والمنظمة

قضية تعدد المستويات قضية حتمية ولا بد منه في دراسات المنظمة (Kim, 2005: 85) لان المنظمات بطبيعتها هي نظم هرمية ومتعددة المستويات. إذ ترى بأن الأفراد أوية في جماعات عمل، وجماعات العمل أوية في أقسام، والأقسام أوية في منظمات والمنظمات أوية في بيئات (Hofmann & Gaving, 1998: 623). ويكمن أساس منظور تعدد المستويات في معرفة أن الظواهر الكلية (Macro Phenomena) تضم في ثناياها الظواهر الجزئية (Micro Phenomena)، وأن الأولى تظهر عبر تفاعل وحركية العناصر في المستوى الأدنى (Klein & Kozlowski, 2000: 3). وقد اعتاد علماء المنظمة على التشعب في مخيم الظواهر الجزئية أو الظواهر الكلية دون المرور من احداها الى الاخرى لانهم يؤمنون بان لكل مستوى من الظواهر هناك افتراضات خاصة به لا يمكن تعميمها على المستوى الاخر (House et al., 1995). فالمنظور الكلي يأخذ جذوره من أصوله الاجتماعية، فهو يفترض وجود إنتظام كبيراً في السلوك الاجتماعي يتجاوز الفروقات الواضحة بين ممثلي مجتمع محدد. إذ يتصرف الناس في ظل مجموعة محددة من القيود الموقفية او الديموغرافية تصرفاً متماثلاً. وهو ما يدعو الى إمكانية التركيز على الاستجابات الأجمالية أو الجماعية وإهمال الاختلافات الفردية. وفي الطرف المقابل من ذلك، يجد المرء أن المنظور الجزئي، يستمد جذوره من أصول نفسية. فهو يفترض أن هناك إختلافات في سلوك الفرد، وأن التركيز على الكل من شأنه أن يوالي الفروقات الفردية المهمة عن الأظار، وبالتالي يخفي تلك الفروقات المهمة التي تحمل معنى كبيراً للأفراد بحكم حقهم الشخصي في ذلك. وهذا يعني أن المنظور الجزئي يركز على إختلاف الخصائص الفردية التي تؤثر في تفاعلات الأفراد مع بعضهم البعض الآخر (Kozlowski & Klein 2000: 3).

ويرى الباحثون بأن واقع حياة المنظمة لا يمكن تفسيره بأعتماد المنظور الجزئي دون المنظور الكلي ولا المنظور الكلي دون المنظور الجزئي، فتعميم النتائج عشوائياً عبر مستويات المنظمة يجسد بحد ذاته أغلوطة واضحة لان النتائج في احد مستويات المنظمة لا يمكن تعميمها بأحكام وبدقة الى المستويات الاخرى من التحليل (Kim, 2005: 86). فالمنظور الكلي يهمل وسائل السلوك الفردي وتفاعلاته في إظهار الظواهر على المستوى الكلي. أما المنظور الجزئي، فهو يهمل عوامل البيئة المحيطة التي يمكن أن تحد كثيراً من تأثير الاختلافات الفردية التي تفود الى استجابات جماعية تشكل في النهاية ظاهرة كلية (Kozlowski & Klein 2000: 4). وهذا ما جعل بعض الباحثين يصرح بعدم وجود ظاهرة تنظيمية ذات مستوى حر فكل ظاهرة مرتبطة بواحد او اكثر من المستويات التنظيمية او الكيانات (Klein, Dansereau & Hall, 1994: 198). فالحل يتجسد بمدخل تعدد المستويات الذي يعمل على توحيد المنظرين الجزئي والكلي، ويولد تكاملاً أكبر في علم دراسة المنظمات. وهذا ما حدى بالباحثين على طرح إصطلاح Meso (او المستوى الشبكي Network Level) للدلالة على هذا المعنى والذي يفيد بأن علم التنظيم يضم ما هو كلي وجزئي في آن واحد (Kozlowski & Klein 2000: 3). وهنا لا يقصد بأصلاح (Meso) المستوى الوسيط بل يقصد به مد الروابط ما بين المستويات المختلفة للتحليل بغية تحقيق حالة التكامل والتوحيد ما بينها من الناحية النظرية والتطبيقية على حد سواء (Kim, 2005). ثانياً. مستوى النظرية والقياس والتحليل

يحتاج الباحث عندما يسعى الى اختبار النماذج المتعددة المستويات ان يتعرف على المشكلات التي يمكن ان تواجهه خلال مرحلة بناء واختبار هذه النماذج. إذ تخلق قضية المستويات المتعددة مشكلات محددة عندما يكون مستوى التنظير والقياس والتحليل غير متطابقة ومتجانسة (Klein et al., 1994: 198). وما يرد في ادناه يسلط الضوء على كل مستوى من هذه المستويات فضلاً عن القضايا المرافقة له:



## 1. مستوى النظرية

يصف مستوى النظرية (Theory Level) الهدف (الفرد، أو الجماعة أو المنظمة) الذي يسعى الباحث أو المنظر الى وصفه وتوضيحه (Klein et al., 1994: 198). اي انه يمثل المستوى الذي يريد الباحث ان يعمم فيه نتائجه (Rousseau, 1985: 4). ويجب ان تعطى الاولوية لمستوى النظرية في التحليل المتعدد المستويات لانها قضية مهمة تستثير بها الخطوات القادمة (Kim, 2005: 87). ويرتكز مستوى النظرية على ما يعرف بالبنية (Construct)، والبنية هي تجريد يستخدم لتفسير ظاهرة محددة لها معالمها الواضحة، فالبنية التي تتضح معالمها ضمن نموذج نظري معين ستمثل المستوى المعروف او المتنبأ به للظاهرة موضوع البحث (Kozlowski & Klein 2000: 4). وهنالك نوعين من البنية الاساسية التي يحتاج المهتم بالبحوث المتعددة المستويات التعرف عليها، البنية الاولى هي البنية الفردية (Individual Construct) والبنية الثانية هي بنية الوحدة (Unit Construct) (Klein & Kozlowski, 2000: 215) فاذا حدد الباحث بان مستوى النظرية قيد الدراسة هو العضو الفرد داخل المنظمة ففي هذه الحالة فان البنية النظرية ستكون بنية فردية وخلالها يفترض الباحث بأن هؤلاء الافراد هم مستقلين عن تأثير المنظمة وانتماهم لمنظمة دون اخرى سيكون عديم الصلة في التأثير على هذه البنية لان التباين فيها يكون بسيط ما بين الافراد بالنسبة للمنظمة التي ينتمون اليها (Kim, 2005: 88). ولغرض التوضيح فان المثال التطبيقي للبحث الحالي يتناول اربع بنى مفاهيمية على مستوى الفرد وهي: التعقيد المعرفي، والتعقيد السلوكي، والاتزان الشعوري وقبول التناقض للقائد. وهذه البنى وفقاً للاساس النظري هي تتباين من فرد الى اخر ووجود الفرد بكلية معينة دون اخرى ليس له تأثير كبير يذكر على هذه البنى. فعلى سبيل المثال بنية التعقيد السلوكي لا تعتمد على كون الكلية كلية انسانية او كلية علمية ولا على حجم الكلية او غيره من العوامل وانما تعتمد على مقدارة الخبرة والتجربة الذي يتمتع بها الفرد دون غيره من الافراد (Dodd, 2009: 44)، وهذا بالنسبة لباقي البنى النظرية.

من جانب اخر تصف البنى على مستوى الوحدة كيانات تتألف من فردين أو أكثر كما هو الحال بالنسبة للجماعات والأقسام والمنظمات. وتدور في أدبيات التنظيم العديد من المشكلات والخلافات حول تعريف هذه البنى وفهمها مع تبريرها وقياسها. ويكمن السبب وراء ذلك في جانب منه بأحتمالية نشوء هذه البنى من ظواهر على المستوى الأدنى. وبغية فض الخلاف والأرباك الذي يحيط بكل من تعريف البنى على مستوى الوحدة ومعناها وآلية توظيفها، فان الباحثين يميز بين ثلاثة أنواع أساسية من خصائصها وهي: بنية الوحدة الشاملة (Global unit construct)، وبنية الوحدة المشتركة (Shared unit constructs) وبنية الوحدة الشكلية (Configural unit constructs) (Kozlowski & Klein 2000: 16).

وتتصف خصائص الوحدة الشاملة بكونها موضوعية بشكل نسبي ووصفية وتعتبر خصائص يسيرة المشاهدة، مثال ذلك حجم المنظمة او وظيفة فريق العمل. وهذه الخصائص لا تشبه خصائص الوحدة المشتركة او الخصائص الشكلية لانها لا تكون متصلة في صفات الفرد ولا تنشأ منها، فهي تقف بعيداً عن صفات الفرد او العمليات النفسية الاجتماعية. فاذا اخذت وظيفة فريق خدمة الزبون لشركة ما على سبيل المثال فحتى لو تغير كل اعضاء هذا الفريق فان وظيفة الفريق تبقى نفسها لا تتغير. على العكس فاذا اخذنا تماسك الفريق كبنية خصائص مشتركة فانه سوف يتغير بشكل جذري عندما يتغير اعضاء الفريق. وهذه الخصائص هي اسهل في القياس من الخصائص المشتركة او الخصائص الشكلية (Klein & Kozlowski, 2000: 215).

اما خصائص الوحدة المشتركة فهي متصلة في الخبرات، او المواقف، او القيم، او التصورات، او المعارف والسلوكيات التي يحملها اعضاء الوحدة بشكل مشترك. مثال ذلك المناخ التنظيمي والابتكار التنظيمي ومعايير الفريق والخ. وتتصف خصائص الوحدة المشتركة بوجود حالة الاتفاق بين اعضاء الوحدة بوجود هذه البنية، إذ ان قياسها يتجسد من خلال جمع البيانات من اعضاء المجموعة او المنظمة والقيام بتجميعها الى مستوى الوحدة المراد دراستها (Kim, 2005: 89).



وتشبه خصائص الوحدة الشكلية الخصائص المشتركة فهي تكون متأصلة وتنشأ من تجارب الافراد، او موافقهم، او تصوراتهم، او معارفهم او سلوكياتهم. ولكنها تختلف بكون لها نمط او ترتيب معين في خصائص الافراد ضمن الوحدة. اي ان ليس جميع اعضاء الوحدة يشتركون بهذه الخصائص بل هنالك نمط معين يتوزعون به يتعلق بخصائص عضو الوحدة مثل العوامل الديموغرافية او شخصية الفرد. وقد اكتسبت الخصائص الشكلية القليل من الاهتمام ضمن ادبيات المنظمة. ومن الامثلة عن هذه الخصائص على مستوى الفريق هو موضوع كثافة شبكة العلاقات الشخصية للفريق، او التركيبة الشخصية للفريق او تنوع عمر الفريق. ودراسة هذه الخصائص فان الباحثين لا يفترضون بان اعضاء الوحدة (الجماعة او المنظمة) يحملون هذه الخصائص بشكل مشترك بل بدلاً من ذلك فانهم يسعون الى ترتيب او تنظيم او وصف هذه الخصائص لافراد ضمن الجماعة او المنظمة (Klein & Kozlowski, 2000: 217-218).

وفي ضوء ما تقدم وفي اطار البحث الحالي فقد تم الاشارة الى ان هناك اربع متغيرات من متغيرات الدراسة الاولى هي تمثل بنى على مستوى الفرد (التعقيد المعرفي، والتعقيد السلوكي، والاتزان الشعوري وقبول التناقض للقائد) اما باقي المتغيرات (القدرات الديناميكية) هي بنى على مستوى الوحدة، وبشكل اكثر تحديداً، هي متغيرات على مستوى المنظمة ذات خصائص مشتركة. وقد اشار الباحثين الى ثلاث معايير يمكن الحكم من خلالها على كون المتغير هو متغير خصائص مشتركة ام لا. المعيار الاول يشير بان القيام بتغيير اعضاء الوحدة المستهدفين داخل الوحدة سوف يغير من طبيعة ومستوى البنية. اما المعيار الثاني فيتعلق بكون طبيعة ومستوى البنية مرتبطة بخبرة او معارف او سلوك او مواقف اعضاء الوحدة. في حين يشير المعيار الثالث بان طبيعة ومستوى البنية داخل الوحدة مرتبط بوجود اتفاق بين الاعضاء المستهدفين لهذه الوحدة (e.g., Klein & Kozlowski, 2000: 216; Kim, 2005: 89). ويلاحظ بان جميع هذه المعايير تتفق مع متغيرات البحث على مستوى الوحدة، فعلى سبيل المثال، متغير القدرات الديناميكية يمثل بنية ذات خصائص مشتركة فاذا تم تغيير اعضاء الكلية باعضاء جدد غيرهم فبدون شك فان مستوى القدرات الديناميكية سوف يختلف عما كان عليه، من جانب اخر فان مستوى القدرات الديناميكية يتأثر بمستوى معارف وخبرات الافراد اعضاء المنظمة (Smith & Lewis, 2011). وهذا يشير بان بنية القدرات الديناميكية تعكس مواقف اعضاء المنظمة وكذلك تجسد وجود الاتفاق بين اغلب اعضاءها، فقياس القدرات الديناميكية للمنظمة ككل لا يمكن الحكم عليه من رأي شخص واحد. ومن باب المقارنة اذا افترض بان احد الكليات تتكون من خمس اقسام وقد استبدل جميع اعضاءها باعضاء اخرين فهل هذا يؤثر على عدد الاقسام داخل الكلية (بنية خصائص شاملة)؟ بدون شك لا يؤثر. ولا بد من الاشارة بان جميع ما ورد من كلام هو مجرد اشارة نظرية لتوضيح صحة كون هذه البنى هي بنى ذات خصائص مشتركة ولكن هناك ايضاً اشارات احصائية سوف تثبت هذا الكلام سترد في محلها.

## 2. مستوى القياس

يصف مستوى القياس (Measurement Level) المصدر الفعلي للبيانات، اي الوحدة التي تتصل بشكل مباشر بالبيانات، فعلى سبيل المثال استمارة التقرير الذاتي (self-report) تمثل عموماً مستوى الفرد، اما حساب عدد اعضاء المجموعة فيمثل مستوى الوحدة (Klein et al., 1994: 198). وبعد ان يحدد ويوضح مستوى النظرية بدقة فان الباحث يجب ان يجمع البيانات التي تتطابق مع مستوى النظرية. فالبنى على مستوى الفرد يجب ان يتم قياسها باستخدام البيانات الفردية وان يأخذ الباحث كذلك بالاعتبار وجود التغييرية الكافية ما بين الافراد لغرض اختبار النظرية التي يتوقع فيها بان الافراد مستقلين عن تأثير انتمائهم للوحدة (Kim, 2005: 91). وعلى العكس من ذلك، يمكن تقييم البنى على مستوى الوحدة التنظيمية من خلال البيانات الفردية أو البيانات المتعلقة بالوحدة التنظيمية، وعندما يتم تقييم البنى على مستوى الوحدة باستخدام مقاييس الوحدة التنظيمية، فإن مصدر الخبرة (وهو الخبرة بموضوع معين مثلاً، أو الأرشيف الموضوعي) يوفر مقياس منفرد لكل وحدة تنظيمية، اي مشاهدة واحدة لكل وحدة. وعندما يتم تقييم البنى على مستوى الوحدة باستخدام المقاييس الفردية، فإن اعضاء الوحدة التنظيمية يقدمون بيانات شخصية (على سبيل المثال التقييم الشخصي للمناخ التنظيمي باستخدام استمارة الاستبيان، أو إعداد التقارير الشخصية عن خصائصهم الديموغرافية)، والتي بالنتيجة تدمج مع بعضها بأسلوب يطلق عليه التجميع (Aggregation) لتصف الوحدة التنظيمية بشكل كلي (Kozlowski & Klein 2000: 18).

ومن بين الأنواع الثلاث لبني الوحدة، فإن قياس بنية الخصائص الشاملة للوحدة يكون أقل تعقيداً وأقل خلافاً حوله. فلا يوجد هنالك حاجة بأن نسئل مجموعة من الأفراد ضمن الوحدة لوصف بنية الخصائص الشاملة بل ان الامر يحتاج الى استخدام مقاييس الوحدة التنظيمية كما ذكر سابقاً والذي يتمثل باللجوء لشخص واحد خبير داخل الوحدة او من خلال استخدام السجلات او الارشيف.

اما البيانات المتعلقة بقياس خصائص بنية الوحدة المشتركة فيجب ان تكون على مستوى الفرد ومن ثم يقوم الباحث بتجميعها الى مستوى الوحدة (من خلال اخذ الوسط الحسابي لاجزاء المجموعة) (Kim, 2005: 91). اي يختار الباحث مجموعة من الاعضاء داخل الوحدة لغرض قياس بنية الوحدة المشتركة ومن ثم يعمل على التحقق من وجود حالة الاتفاق ما بين اعضاء الوحدة (within unit agreement) بخصوص هذه البنية ووجود ايضاً حالة من الاختلاف والتباين بين الوحدات التنظيمية المختلفة (Klein et al., 1994). ولا يمكن الاعتماد على البيانات التي يتم تجميعها من مستوى الفرد الى مستوى الوحدة من دون التأكد من وجود حالة الاتفاق ضمن اعضاء الوحدة لان الافتقاد لهذا الاتفاق يفقد البنية صلاحيتها ومصداقيتها (Bliese, 2000: 350). ومن اجل الاعتماد على البيانات التي يتم تجميعها من مستوى الفرد فان الباحث يحتاج ان يظهر بان استجابات اعضاء الوحدة متشابهة مع بعضها البعض اكثر من ما هو متوقع بمحض الصدفة (Klein et al., 1994). وهذا يتحقق من خلال اعتماد مدخلين، المدخل الاول هو المدخل المعتمد على الاتفاق (agreement-based approaches) ويستند بشكل اساسي على مؤشر يطلق عليه الاتفاق بين المستجيبين ضمن المجموعة ويرمز له (rwg) والذي يقيم بشكل اساسي مستوى التباين ضمن المجموعة مقابل مستوى التباين الفرضي المتوقع (Klein & Kozlowski, 2000: 35). اما المدخل الثاني فيطلق عليه المدخل المعتمد على المعولية (reliability-based approach) ويستند على مؤشرين هما معامل الارتباط بين الفئات الاول ومعامل الارتباط بين الفئات الثاني (ICC)(1) ومعامل الارتباط بين الفئات (ICC)(2). ويقوم (ICC)(1) و (ICC)(2) بشكل اساسي بمقدار التباين بين المجموعة (between-group) نسبة الى مقدار التباين الكلي (بين وضمن المجموعة) (Bliese, 2000: 351). وقد اوصى الباحثين بضرورة استخدام المؤشرات اعلاه قبل القيام بعملية تجميع البيانات على مستوى الفرد وتحويلها الى بيانات على مستوى الوحدة في البنى ذات الخصائص المشتركة (e.g., Hofmann et al., 2000; Bliese, 2000; Kozlowski & Klein, 2000).

واخيراً بنية الوحدة ذات الخصائص الشكلية فإن قياسها لا يتطلب من الباحث التحقق من وجود التوافق بين اعضاء الوحدة كما هو الحال في البنى ذات الخصائص المشتركة لان افتراضات الباحث في مثل هذه البنى النظرية تتمثل بعدم وجود التجانس بين فئات اعضاء الوحدة. ويجب ان يسلط قياس البنية ذات الخصائص الشكلية الضوء على موقع كل فرد بالنسبة الى معدل الوحدة، فعلى سبيل المثال فإن الباحث قد يجمع البيانات عبر عدد من المنظمات ويسئل خبير ما عن اعضاء كل مجموعة لكي يعمل على تصنيف وترتيب اعضاءها على مقياس محدد، مثلاً على اساس القوة او النفوذ داخل المجموعة (Klein & Kozlowski, 2000: 212).

ووفقاً لما تقدم وفي اطار البحث الحالي فإن مستوى القياس لبني البحث جاء على اتجاهاين، الاتجاه الاول يتعلق بالبنى على مستوى الفرد وهي التعقيد المعرفي، والتعقيد السلوكي، والاتزان الشعوري وقبول التناقض للقائد. وقياس هذه البنى تم من خلال جمع البيانات من قبل الأفراد عينة البحث بدون اجراء اي عملية تحويل بصدها لان هناك حالة تطابق ما بين مستوى النظرية (وهو مستوى الفرد كما ذكر سابقاً) ومستوى القياس وهو ايضاً على مستوى الفرد. اما الاتجاه الثاني فإنه يتعلق بباقي المتغيرات (القدرات الديناميكية) والتي تمثل بنى على مستوى الوحدة (مستوى الكلية المنظمة) وهي ذات خصائص مشتركة. وانسجاماً مع ما ذكر في اعلاه فان الباحث قد قام بقياس البيانات من الأفراد عينة البحث في الكليات المستهدفة ومن ثم اجريت عملية تجميع هذه البيانات من مستوى الفرد الى مستوى الكلية باستخراج الوسط الحسابي لافراد كل كلية من الكليات لكي يتحقق حالة التطابق ما بين مستوى النظرية (وهو مستوى المنظمة كما ذكر سابقاً) ومستوى القياس. وبغية تبرير مصداقية تجميع هذه البيانات من مستوى الفرد الى مستوى المنظمة (الكلية) فقد استخدم ثلاث مؤشرات اساسية للتحقق من ذلك: (rwg) و (ICC)(2) و (ICC)(1) وذلك للتأكد من وجود حالة الاتفاق بين الافراد لكل كلية من الكليات عينة البحث وكذلك التأكد من وجود التباين بين الكليات مع بعضها البعض.

### 3. مستوى التحليل الإحصائي

يصف مستوى التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Level) المعاملة الإحصائية للبيانات خلال الإجراءات الإحصائية التي تطبق. فعلى سبيل المثال إذا كان مستوى القياس هو الفرد ولكن بيانات الفرد تم تجميعها إلى مستوى الوحدة باستخدام الوسط الحسابي للمجموعة فإن مستوى التحليل الإحصائي سيكون مستوى الوحدة. ويحث العلماء الباحثين دائماً على محاذات استراتيجيات تحليل بياناتهم مع مستوى النظرية (Klein et al., 1994: 198). وفي مرحلة التحليل الإحصائي فإن الباحث يحتاج أن يأخذ بالاعتبار قضية اختيار النموذج لأن لكل نوع محدد من النماذج يكون هنالك إجراء وأداة إحصائية ملائمة (Kim, 2005: 94). وتصف النماذج النظرية العلاقات التي تربط البنى مع بعضها ، فمنظور تعدد المستويات يستدعي أیلاء اهتمام خاص بمستوى البنى ضمن النموذج النظري. وهناك أربع نماذج أساسية امتازت بها ادبيات الادارة وهي:

أ. نماذج المستوى الواحد Single-Level Models: تعمل هذه النماذج طبقاً لما يوحي إليه اسمها على تحديد العلاقة بين البنى في مستوى معين واحد من مستويات النظرية والتحليل . وهذه النماذج شائعة في الادبيات ومعروفة على أنها تمثل منظورات معرفية خاصة وهذه النماذج مألوفة بشكل أكبر بالنسبة للباحثين وهي من النوع المباشر. وتكون هذه النماذج على نوعين، النوع الأول يكون مستوى النظرية هو مستوى الفرد وهنا تكون الإجراءات الإحصائية هو استعمال الأدوات الإحصائية التقليدية وهي تحليل الانحدار المتعدد أو المتدرج وحسب طبيعة الروابط بين البنى داخل النموذج كأن يكون نموذج متغير بسيط أو نموذج علاقات مباشرة والخ. أما النوع الثاني فيكون مستوى النظرية على مستوى الوحدة ، فهي على قدر كبير من التعقيد مقارنة بنماذج المستوى المفرد. وهذا النوع من النماذج قد يحتوي على واحد أو أكثر من البنى ذات الخصائص المختلفة (خصائص شاملة، وخصائص مشتركة وخصائص شكلية). وقد تعمل على دمج هذه الأنواع الثلاثة من البنى النظرية للوحدة بطرائق مختلفة لدرجة أنها أحياناً تستلزم تقييس مفاهيمي مركب المستوى إضافة إلى جمع البيانات اللازمة وتحليلها . وفي هذا النوع من النماذج فإن الباحث يستخدم أيضاً الإجراءات الإحصائية التقليدية ولكن إذا كانت البنية ذات خصائص مشتركة فإن الباحث يحتاج إلى اختبارات استباقية أخرى تتمثل بمؤشرات (rwg) و (ICC)(2) و (ICC)(1) وذلك لأن الباحث يحتاج إلى تحويل البيانات من مستوى الفرد إلى مستوى الوحدة من خلال تجميعها. وهذا جعل الباحثين يعتبرون بان النموذج على مستوى الوحدة يمكن أن يشكل نموذجاً متعدد المستويات ، إذا اشتمل على بنى ذات خصائص مشتركة .

ب. النماذج عابرة المستويات Cross-Level Models: ويمكن ان يطلق عليها النماذج المتعددة المستويات غير المتجانسة فهي تفسر العلاقة بين بنى أو متغيرات مستقلة وتابعة متعددة وفي مستويات مختلفة من التحليل وليس مستوى واحد كما في النموذج السابق. وتصف هذه النماذج اما تأثير عمليات الاتجاه النازل Top-Down لبنى المستويات الأعلى في بنى المستويات الأدنى (النتائج والعمليات) او تصف تأثير عمليات الاتجاه الصاعد Bottom-Up لبنى المستويات الأدنى في المستويات الأعلى. وتشير الادبيات الى وجود ثلاثة أنواع من نماذج الاتجاه النازل عابرة المستويات :

- نماذج التأثير المباشر متعددة المستويات، وهي نماذج تنتبأ بالتأثير المباشر لبنية المستوى الأعلى (مستوى الوحدة مثلاً) في بنية المستوى الأدنى (الفرد مثلاً). ومثال ذلك، تأثير تكنولوجيا الوحدة التنظيمية في طبيعة الخصائص الوظيفية للفرد في كل وحدة .
- نماذج التأثير التفاعلي متعددة المستويات، تشير إلى أن العلاقة بين بنيتين في مستوى أدنى تتغير تبعاً لتغير خصائص البنية في المستوى الأعلى الذي ترتبط به هاتين البنيتين. ومن الأمثلة الدالة على ذلك، تأثير تكنولوجيا الوحدة في العلاقة بين القدرة المعرفية للفرد وأدائه الوظيفي .
- نماذج التأثير النسبي متعددة المستويات، تعكس المكانة النسبية لكيانات المستوى الأدنى لدى كيانات المستوى الأعلى. ويطلق عليها كذلك، النماذج غير المتجانسة أو نماذج الأجزاء أو النماذج الفردية داخل الجماعات . كالعلاقة بين مستوى تعليم الفرد و دوره في نقاشات حل المشكلات داخل الجماعة .

وفي النماذج عابرة المستويات ذات الاتجاه النازل فإنه لا يمكن استخدام الإجراءات الإحصائية التقليدية بل ان هذا النوع من النماذج يحتاج الى اجراءات مختلفة يطلق عليها النمذجة الخطية الهرمية (Hierarchical Linear Modeling).

وفيما يخص نماذج الاتجاه الصاعد فتكون على نوعين :

• نماذج التركيب **Composition** : تعتمد نماذج التركيب على افتراض وجود التماثل والتناظر، فهي تصف الظاهرة الموجودة على مستوى الوحدة (المستوى الاعلى) بتشابه مع الظاهرة الموجودة على مستوى الفرد (المستوى الادنى او مستوى النشوء). وهذه النماذج تصف حالة الاندماج والاندماج للخصائص على مستوى الفرد لتركب خصائص في المستوى الاعلى متقاربة ومتشابهة مع خصائص النشوء الاولى. وهي تتعامل غالباً مع بنى الوحدة ذات الخصائص المشتركة مثال ذلك المناخ التنظيمي لخدمة الزبون الذي يعكس التصورات المشتركة لاجزاء المنظمة حول مدى الذي تشجع فيه سياسات واجراءات ونظم مكافآت المنظمة جهود العاملين لخدمة الزبائن. فمناخ المنظمة الذي يكون ايجابي او سلبي ينشأ من التصورات المشتركة والمتجانسة للمناخ التنظيمي، لذلك فإن المناخ التنظيمي للمنظمة ومناخ العاملين هما بنى متشابهة ومتقاربة على الرغم من وجود بعض الاختلافات النوعية والكيفية بالنسبة للمستوى الاعلى، فمثلاً المناخ التنظيمي هو اكثر شمولاً من مناخ الفرد العامل. وعليه فإن النماذج التركيبية تعتمد على افتراضات التماثل والتشابه كوسائل اساسية لتوضيح الظاهرة الناشئة والمنبثقة في المنظمة.

• نماذج التصنيف **Compilation** : وتعتمد هذه النماذج على افتراض وجود عدم التشابه والاختلاف، فهي تصف بان الظاهرة تشتمل على مجالات مشتركة ولكنها تختلف بشكل متميز عن تلك الموجودة في مستويات النشوء. وهي تتعامل غالباً مع بنى الوحدة ذات الخصائص الشكلية ومثل هذه البنى تنبثق عنها ظواهر متميزة ومختلفة لانها تعكس السلوكيات والتصورات والخصائص غير المندمجة او المتألفة للأفراد والتي تكون مختلفة ما بين الافراد داخل نفس الوحدة. فعلى سبيل المثال العلاقة بين اداء الفرد والفريق تعكس عمليات الاتجاه الصاعد لهذا النوع من النماذج. فاداء الفريق هو تركيبة معقدة ومتنوعة ومتميزة عن اداء الفرد لان كل فرد من اعضاء الفريق له مساهمة متميزة ومختلفة عن مساهمة الافراد الاخرين لان هذه القضية مرتبطة بالقابلية والمهارة والمعرفة الشخصية. فلا يمكن الحكم من الاداء الضعيف لاحد افراد الفريق على ضعف اداء الفريق ككل لان اداء الفريق هو تشكيلة معقدة من مساهمات الاداء الفردي ومن عمليات التنسيق والترتيب داخل الفريق.

وفي النماذج عابرة المستويات ذات الاتجاه الصاعد يمكن استخدام الاجراءات الإحصائية التقليدية ولكن يحتاج الامر يحتاج الى اختبارات استباقية اخرى تتمثل بمؤشرات (rwg) و (ICC)(2) و (ICC)(1) وذلك لان الباحث يحتاج الى تحويل البيانات من مستوى الفرد الى مستوى الوحدة من خلال تجميعها.

ت. النماذج المتعددة المستويات المتجانسة **Homologous multilevel models**: تشير هذه النماذج بان البنى النظرية والعلاقات المرتبطة بها يمكن تعميمها عبر الكيانات التنظيمية المختلفة. فعلى سبيل المثال، يفترض الباحث بان العلاقة بين متغيرين او اكثر هي ذاتها على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة. اي ان  $X$  (هو متغير مستقل على مستوى الفرد) يرتبط مع  $Y$  (وهو متغير معتمد على مستوى الفرد). و  $X$  (نفس المتغير المستقل يتم تطبيقه على مستوى الوحدة (الجماعة او المنظمة)) يرتبط مع  $Y$  (نفس المتغير المعتمد يطبق على مستوى الوحدة (الجماعة او المنظمة)). وتتصف هذه النماذج بصعوبة تطبيقها وبندرتها على الرغم من المزايا الكبيرة التي يمكن الحصول عليها من تطبيق هذه النماذج كالتعميم الشامل للنتائج وكذلك بناء النظرة الواسعة بخصوص البنى النظرية لان . ومن اكثر الامثلة الشائعة بخصوص هذه النماذج هو افتراض الباحثين بان العاملين ومجاميع العمل والمنظمات جميعهم يستجيبون بشكل متقارب للتهديدات التي تواجههم وهذه الاستجابة تتصف بالحزم وبأسلوب متعلم اكثر من المعتاد عليه في المواقف الاعتيادية. وعليه فإن كل من العاملين ومجاميع العمل والمنظمات ينظر لها من الناحية المفاهيمية والتطبيقية بأنها متجانسة فيما بينها. ويحتاج اختبار هذا النوع من النماذج الى اجراءات احصائية خاصة تعتمد على تحليل يطلق عليه تحليل الضمن والبين (Within And Between Analysis) (WABA).

وفي ضوء العرض السابق فان النموذج المختبر للبحث الحالي هو نموذج متعدد المستويات غير متجانس (عابر للمستويات) يجسد عملية ذات اتجاه نازل وهذا يمكن اختبار فرضياته من خلال استخدام النمذجة الخطية الهرمية (HLM) ويعكس علاقة كل من القدرات الديناميكية (مستوى المنظمة) والتعقيد المعرفي والسلوكي والاتزان الشعوري (مستوى الفرد) مع متغير قبول التناقض للفائد (مستوى الفرد).



### المبحث الثاني/ مثال تطبيقي

يمثل نموذج المثال التطبيقي نموذج متعدد المستويات يعكس المستوى الأول مستوى الفرد والمتجسد بمتغيرات الاتزان الشعوري، والتعقيد المعرفي والتعقيد السلوكي وقبول التناقض لدى القائد. أما المستوى الثاني فإنه يتمثل بمستوى المنظمة الذي يصوره متغير القدرات الديناميكية بإبعاده الأربعة. ومثل هكذا نموذج يطلق عليها بالنموذج المتعددة المستويات ويحتاج اختبار استخدام النمذجة الخطية الهرمية (Hirarichical Linearing Modeling) والتي تتضمن التحقق من عدد من الخطوات المترابطة. تمثل الخطوة الأولى والثانية للتحليل خطوتان استباقيتان أما الخطوة الثالثة والرابعة فانها تتعلق باختبار الفرضيات الوارد منطوقها في ادناه.

1. يرتبط (1) التمييز المعرفي و(2) التكامل المعرفي ايجابياً بمستوى قبول القائد للتناقض
2. ترتبط (1) الذخيرة السلوكية و(2) التمييز السلوكي ايجابياً بمستوى قبول القائد للتناقض
3. يرتبط الاتزان الشعوري ايجابياً بمستوى قبول القائد للتناقض
4. ترتبط القدرات الديناميكية متمثلة بـ (1) القدرة على الاستشعار البيئي و (2) القدرة على الاستيعاب للمعرفة و (3) القدرة على التوحيد و(4) القدرة على التنسيق ايجابياً بمستوى قبول القيادات للتناقض

### أولاً. تبرير تجميع المتغيرات الى مستوى المنظمة

يتضمن نموذج المثال التطبيقي نوعين من المتغيرات، متغيرات على مستوى الفرد وتتضمن التعقيد المعرفي، والتعقيد السلوكي، والاتزان الشعوري وقبول التناقض للقائد. ومتغيرات على مستوى المنظمة وهي متغير القدرات الديناميكية بإبعاده الأربعة. وكما ذكر سابقاً المتغيرات على مستوى المنظمة هي متغيرات ذات خصائص مشتركة، ووفقاً لرأي (Kozlowski & Klein) (2000) فإن المتغيرات على مستوى الوحدة (مثل المنظمة) ذات الخصائص المشتركة يتم قياسها على مستوى الفرد ومن ثم تحول الى مستوى الوحدة لغرض تحقيق التطابق بين مستوى النظرية ومستوى القياس. وقبل إجراء عملية التحويل من خلال عملية التجميع (aggregation) فإن ذلك يحتاج الى التحقق من عدة مؤشرات هدفها الاساس هو تبرير عملية التجميع هذه. وعند التحقق من حصول هذه المؤشرات على المستوى المقبول فإن هذا يعني بان المتغيرات قد اظهرت وجود الاتفاق بين الاعضاء داخل كل وحدة (كلية) وهذا يعطي الضوء الاخضر لاجراء عملية تجميع البيانات الى مستوى الوحدة. وهناك ثلاث مؤشرات للحكم على تبرير عملية تجميع البيانات الى مستوى الوحدة لمتغير القدرات الديناميكية بإبعاده الأربعة وهي :

#### 1. مؤشر الاتفاق بين المستجيبين ضمن المجموعة (rwg)

يشير مؤشر (rwg) الى الدرجة التي تتفق فيها استجابات الافراد. اي درجة التشابه التي يبديها الافراد المجيبين اتجاه فقرات المقياس (Bliese, 2000: 351). ويتم حساب هذا المؤشر من خلال مقارنة تباين المجموعة الملاحظ مع التباين العشوائي المتوقع، اذ تتراوح قيمة هذا المؤشر بين الصفر والواحد وكلما ارتفعت قيمة هذا المؤشر كلما دل ذلك على ازدياد مستوى الاتفاق بين الاعضاء داخل الوحدة والعكس صحيح. وبشكل عام فإن القيمة المقبولة لمؤشر (rwg) هي (0.70) او اعلى من هذا (Klein & Kozlowski, 2000: 223). ويتم حساب مؤشر (rwg) من خلال استخدام المعادلة ادناه (James, Demaree, & Wolf, 1993):

$$r_{wg}(J) = J[1 - (Sx_j^2/\sigma_E^2)] / J[1 - (Sx_j^2/\sigma_E^2)] + (Sx_j^2/\sigma_E^2)$$

حيث ان :

$r_{wg}(J)$  = مؤشر الاتفاق بين المستجيبين ضمن المجموعة

$Sx_j^2$  = متوسط التباين الملاحظ على  $j$  من الفقرات

$\sigma_E^2$  = التباين المتوقع للمتغير  $X_j$  عندما تتجاوز الاستجابات خطأ القياس العشوائي ، حيث ان :

$\sigma_E^2 = (A-1)(12)$  (و A تعني عدد مدرجات المقياس مثل مقياس ليكرت الخماسي يعني (5))





الحد المقبول (0.70). وهذه النتيجة تعني بأن استجابات الافراد اتجاه متغير القدرات الديناميكية بأبعاده الاربعة تتصف بوجود حالة من الاتفاق داخل كل كلية اتجاه مستوى هذه المتغيرات وهذا يبرر للباحث امكانية تحويل الاستجابات على مستوى الفرد الى استجابات على مستوى الكلية لغرض استخدامها في الاحصائيات الوصفية واختبار الفرضيات.

#### جدول (1)

مؤشر الاتفاق بين المستجيبين ضمن المجموعة (rwg) للمتغيرات على مستوى المنظمة (الكلية)

Average rwg المعدل	Maximum rwg اقصى قيمة	Minimum rwg ادنى قيمة	No. of items عدد الفقرات	Variable المتغير
0.81	0.86	0.59	12	القدرات الديناميكية
0.71	0.78	0.54	3	1. قدرة الاستشعار
0.84	0.86	0.75	3	2. قدرة الاكتساب
0.70	0.77	0.59	3	3. قدرة التوحيد
0.76	0.83	0.68	3	4. قدرة التنسيق

#### 2. معامل الارتباط بين الفئات الاول (1)(ICC)

يحسب معامل الارتباط بين الفئات الاول (1)(ICC) باستخدام تحليل (ANOVA) ذات التأثيرات العشوائية (random-effects) (Klein & Kozlowski, 2000: 224). وتستخدم (1)(ICC) لغرض التعرف على كمية التباين في المتغيرات الذي يعزى الى انتماء الافراد الى وحدة تنظيمية معينة دون غيرها (Kim, 2005: 147)، اي يعكس مقدار التباين الموجود بين المجموعات بخصوص المتغيرات قيد الدراسة (Klein & Kozlowski, 2000). رياضياً، تحسب قيمة (1)(ICC) وفقاً لنسبة التباين بين المجموعة (between group) على التباين الكلي (total variance) من خلال استخدام تحليل ANOVA للتأثيرات العشوائية باعتبار متغير القدرات الديناميكية بأبعاده الاربعة كمتغيرات معتمدة وعضوية المجموعة كمتغير مستقل<sup>1</sup>، ووفقاً للمعادلة في ادناه (Hofmann et al., 2000: 480):

$$ICC (1) = \frac{\tau_{00}}{\tau_{00} + \sigma^2}$$

حيث ان :

= التباين بين المجموعات (الكليات) للمتغير المستهدف

= التباين ضمن المجموعات (الكليات) للمتغير المستهدف

$\tau_{00}$

$\sigma^2$

<sup>1</sup> تعني عضوية المجموعة انتماء مجموعة من الافراد لوحدة تنظيمية معينة وهذا يرمز له عند ادخال البيانات بـ ID والذي يوضح انتماء كل فرد من افراد العينة للكلية التي يعمل بها من خلال اعطاء رمز لكل كلية ضمن الدراسة





وتكون قيمة (ICC)(1) مرغوب عندما تكون قيمة التباين بين المجموعات ( $\tau_{00}$ ) معنوية وذلك حسب قيم كاي سكوير (e.g., Bliese, 2000; Klein & Kozlowski, 2000).

### 3. معامل الارتباط بين الفئات الثاني (ICC)(2)

يقدم (ICC)(2) تخمين لمقدار الموثوقية والثبات لاوساط المجموعة. ويرتبط (ICC)(1) و (ICC)(2) مع بعضهما البعض كدالة لحجم المجموعة. ويمكن حساب (ICC)(2) من خلال المعادلة ادناه (Bliese, 2000: 357):

$$ICC(2) = \frac{k (ICC(1))}{1 + (k-1) \times ICC(1)}$$

وتعتبر قيم (ICC)(2) مقبولة بشكل عام عندما تساوي (0.70) فما فوق. ويكمن المنطق الاساسي اتجاه وجود حجم المجموعة في معادلة (ICC)(2) بأن اوساط المجموعة تعتمد على عدد افراد المجموعة وكلما زاد عدد الافراد لكل مجموعة كلما ازداد الثبات والموثوقية والعكس صحيح (Klein & Kozlowski, 2000: 225).

يظهر الجدول (2) النتائج الخاصة بقيم (ICC)(1) و (ICC)(2) وكذلك قيم كاي سكوير الخاصة بالمعنوية الاحصائية للتباين بين المجموعات. ويلاحظ بأن جميع قيم (ICC)(1) و (ICC)(2) لمتغيرات الوحدة ذات الخصائص المشتركة (متغير القدرات الديناميكية (بابعاده)) تدعم عملية تجميع البيانات من مستوى الفرد الى مستوى المنظمة (الكلية). ويبين الجدول بأن قيم (ICC)(1) قد تراوحت بين (0.69 – 0.37) وجميعها مقبولة لان التباين بين المجموعات ( $\tau_{00}$ ) ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) كما هو ظاهر في قيم كاي سكوير. وتشير نتائج (ICC)(1) الى نسبة التباين بين الكليات اتجاه هذه المتغيرات. فعلى سبيل المثال قيمة (ICC)(1) لمتغير القدرات الديناميكية بلغ (0.59) وهذه القيمة تعني بان هنالك تباين ذو دلالة احصائية مابين الكليات في قياس مستوى القدرات الديناميكية لديها.

كما يظهر الجدول (2) بأن جميع قيم (ICC)(2) كانت مقبولة لانها تجاوزت القيمة المطلوبة وبالغاة (0.70). اذ يلاحظ بأن هذه القيم تتراوح بين (0.72 – 0.91) والتي تفيد بأن الاوساط الحسابية التي تمثل المتغيرات المستهدفة في كل وحدة تنظيمية هي ذات ثبات وموثوقية. فعلى سبيل المثال فقد بلغت قيمة (ICC)(2) لبعد قدرة الاستشعار (0.72) وهذه القيمة تعني بان المستوى العام (الوسط الحسابي للمجموعة) لبعد الاستشعار تتصف بالثبات والموثوقية مابين الكليات عينة البحث.



## جدول (2)

مؤشر (1) (ICC) و (2) (ICC) للمتغيرات على مستوى المنظمة (الكلية) // للدراسة الاولى

ICC(2)	X <sup>2</sup> قيمة كاي سكوير	ICC(1)	Σ <sup>2</sup> سيكما سكوير	τ00 تاو	Variable المتغير
0.86	731.73**	0.59	0.15689	0.22375	القدرات الديناميكية
0.72	237.24**	0.37	0.31565	0.18508	1. قدرة الاستشعار
0.91	1088.02**	0.69	0.27645	0.61048	2. قدرة الاكتساب
0.79	500.77**	0.47	0.42655	0.37391	3. قدرة التوحيد
0.83	558.78**	0.53	0.26902	0.29786	4. قدرة التنسيق
0.73	315.85**	0.38	0.24408	0.15208	قبول التناقض للمنظمة

تبين في ضوء نتائج مؤشرات (rwg) و (1) (ICC) و (2) (ICC) بأن متغير القدرات الديناميكية بأبعاده (الاستشعار البيئي، وقدرة الاكتساب، وقدرة التوحيد وقدرة التنسيق) هي فعلاً متغيرات على مستوى المنظمة. إذ ان نتائج هذه المؤشرات تفيد بأن الأفراد عينة البحث في كل كلية قد اتفقوا على مستوى هذه المتغيرات، وهذا يدل على ان هذه المتغيرات ليست متغيرات على مستوى الفرد لانها لو كانت على مستوى الفرد لظهر وجود تباين وعدم اتفاق بين الافراد عينة البحث اتجاهها بحكم اختلاف خصائصهم الشخصية. من جانب اخر بينت هذه المؤشرات بأن المتغيرات التي ذكرت في اعلاه هي مختلفة ومتباينة ما بين الكليات وهذا يؤكد صحة كونها متغيرات على مستوى المنظمة وذات خصائص مشتركة لان سبب تباينها يعود لعوامل تنظيمية او عوامل غير فردية. وعليه فإن الدراسة الحالية عملت على تحويل متغير القدرات الديناميكية بأبعاده الاربعة من مستوى الفرد الى مستوى الكلية بأستخدام طريقة التجميع. وبعد التحويل اصبحت المتغيرات على مستوى المنظمة للمثال التطبيقي متمثلة بالقدرات الديناميكية تتكون من (103) مشاهدة اما المتغيرات على مستوى الفرد والمتمثلة بالتعقيد المعرفي، والتعقيد السلوكي، والاتزان الشعوري وقبول التناقض للقائد تتكون من (446) مشاهدة.

## ثانياً. الخطوة الاولى : نموذج العدم

الخطوة الاولى لاختبار النموذج المتعددة المستويات ذو الاتجاه النازل تبدأ باختبار نموذج العدم (Null Model). ويقيم هذا الاختبار مقدار ومعنوية التباين الموجود بين المجموعات بخصوص المتغير المعتمد. ويظهر هذا الاختبار الدعم المطلوب للبدأ بأختبار الفرضية (4) وبدون توفر هذا الدعم فإن تعدد المستويات سوف يفتقد للمصداقية. وتفهم الفكرة المنطقية وراء اختبار هذا النموذج من خلال النظر الى الفرضيات (1، 2، 3، 4) المعروضة في اعلاه اذ يلاحظ بأن متغير قبول التناقض للقائد (ParAccL) قد افترض في نموذج الدراسة على انه متغير معتمد للمتغيرات المستقلة على مستوى الفرد (الفرضيات : 1، 2، 3) وعلى مستوى المجموعة (الفرضية : 4). وحتى يتحقق الدعم اتجاه هكذا فرضيات يجب ان يكون هنالك تباين في قياس متغير قبول التناقض للقائد ليس فقط داخل المجموعة بل كذلك ما بين المجموعات. اي بعبارة اخرى اذ وجد بأن هنالك علاقة معنوية بين المقدرات الديناميكية وقبول التناقض للقائد (الفرضية : 4) فإن هذا يستلزم ان يكون هنالك مقدار من التباين ذو دلالة احصائية لمتغير قبول التناقض للقائد ما بين المجموعات (الكليات) قبل اختبار هذه الفرضية. وهذا النموذج مكافئ لفكرة تحليل التباين (ANOVA) من خلال جعل متغير قبول التناقض للقائد كمتغير معتمد وعضوية المجموعة كمتغير مستقل (الاتسباب للكليات) ، ولذلك يطلق على هذا النموذج بنموذج العدم لان ليس هنالك اي متغيرات تستخدم كمتغيرات مستقلة للتنبؤ بالمتغير المعتمد (قبول التناقض للقائد) لا على مستوى الفرد ولا مستوى المجموعة (الكلية) (Hofmann, 1997). واختبار هذا النموذج يتحقق من خلال تخمين المعادلات ادناه (Hofmann et al., 2000: 479):

$$\text{Level-1: } ParAccL_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Level-2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

حيث ان :

 $\beta_{0j}$  = المتوسط الحسابي لمتغير قبول التناقض للقائد (ParAccL) للكليات ج

 $\gamma_{00}$  = المتوسط الحسابي الاكبر (Grand Mean) لمتغير قبول التناقض للقائد

 $\sigma^2 = r_{ij}$  التباين ضمن المجموعة (الكليات) لمتغير قبول التناقض للقائد

 $\tau_{00} = u_{0j}$  التباين بين المجموعات (الكليات) لمتغير قبول التناقض للقائد

وهذه المعادلات اعلاه تختبر بشكل متزامن من خلال اجراءات النمذجة الخطية الهرمية باستخدام برنامج (HLM 7). والنقطة الجوهرية من هذه المعادلات تتمثل بالحصول على نتيجتين، النتيجة الاولى تتعلق بالتحقق من مقدار ومعنوية التباين بين المجموعات (الكليات) اتجاه متغير قبول التناقض للقائد (τ00). اما النقطة الثانية فتتمثل بتحديد مقدار ومقبولية نسبة التباين بين المجموعات (الكليات) بالنسبة الى التباين الكلي والذي يطلق عليه بمعامل الارتباط بين الفئات الاول (ICC)(1) (تم توضيحه سابقاً). اذ يدعم تحقق كلا النتيجتين اعلاه التمهيد اتجاه اختبار الفرضيات (1-4) لانها سوف تثبت وجود تباين معنوي بين الكليات بخصوص مستوى متغير قبول التناقض للقائد.

ينقل الجدول (3) قيم التباين ضمن المجموعات (الكليات) ( $\sigma^2$ ) وقيم التباين بين المجموعات (الكليات) ( $\tau_{00}$ ) للمتغير المعتمد قبول التناقض للقائد<sup>2</sup>، كما تظهر نسبة التباين بين المجموعات وفقاً للتباين الكلي (1) (ICC). وتشير النتائج الظاهرة في الجدول الى وجود دعم قوي اتجاه استخدام النمذجة الخطية الهرمية لاختبار النموذج المتعدد المستويات للدراسة الاولى. اذ تبين بان مقدار التباين الباقي بين الكليات اتجاه مستوى متغير قبول التناقض للقائد بلغ (0.1288) وهو ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) حسب قيمة كاي سكوير. وتبلغ نسبة التباين بين المجموعات (الكليات) الى التباين الكلي بخصوص متغير قبول التناقض مقدار (34 %) وهذا النسبة جيدة وفقاً لنسبة التباين داخل الكليات (66 %) ووفقاً لمعنوية التباين بين الكليات ( $\tau_{00}$ ).

جدول (3)  
نتائج اختبار نموذج العدم

Variable المتغير	$\tau_{00}$ تاو	$\Sigma^2$ سيكما سكوير	ICC(1)	$\chi^2$ قيمة كاي سكوير
قبول التناقض للقائد	0.12882	0.24722	0.34	324.69**
ParAccL				

ملاحظة :  $(ICC)(1) = \tau_{00} / (\tau_{00} + \sigma^2)$

### ثالثاً. الخطوة الثانية : نموذج انحدار المعامل العشوائي

كما ذكر في الخطوة الاولى اعلاه، فان الشرط الاول لاختبار الفرضية (4) يتمثل بوجود تباين معنوي بين المجموعات (الكليات) في متغير قبول التناقض للقائد. ويتبع التحقق من هذا المتطلب القيام باختبار نموذج انحدار المعامل العشوائي (Random-coefficient regression model)، ويتضمن هذا النموذج الاشارة الى نقطتين جوهريتين، النقطة الاولى تتمثل باختبار العلاقة بين المتغيرات على مستوى الفرد (اي المستوى الاول). وهذه العلاقة تتجسد بالفرضيات من 1 الى 3. اما النقطة الثانية فانها تتعلق بالتحقق من صحة شرط مسبق ثاني يخص اختبار الفرضية الرابعة بالاضافة الى الشرط الاول. فاختبار الفرضية الرابعة وكما ذكر سابقاً يكون من خلال جعل قيم الثابت (Intercepts)<sup>3</sup> الناتجة من اختبار العلاقة بين المتغيرات على مستوى الفرد (المستوى الاول) كمتغير معتمد (مخرجات) للمتغير على مستوى المجموعة (الكلية). وعليه فان الشرط الثاني يتمثل بالتحقق من وجود تباين معنوي في قيم الثابت عبر المجموعات (الكليات). وعليه فان نموذج انحدار المعامل العشوائي يقدم المعلومات الضرورية بخصوص اختبار الفرضيات من 1 الى 3 وكذلك التعرف على وجود الشرط الثاني لاختبار الفرضية (4). وهذا النموذج مشابه لنموذج الانحدار الاعتيادي ولكن المعاملات (Coefficients) في هذا النموذج تكون متباينة عبر المجموعات (الكليات) لانها معاملات عشوائية وليست معاملات ثابتة. ويأخذ نموذج انحدار المعامل العشوائي الشكل الاتي:

<sup>2</sup> متغير قبول التناقض في الفرضيات من 1 الى 4 هو متغير معتمد ولكنه بالنسبة لنموذج الدراسة بشكل عام يمثل متغير وسيط  
<sup>3</sup> قيم الثابت هي معدل قيم y (المتغير المعتمد) عندما تكون قيم x (المتغير المستقل) تساوي صفر ، وفي نموذج انحدار المعامل العشوائي يكون هنالك العديد من القيم الثابتة وليست قيمة واحدة فقط لان التباين يكون عبر المجموعات



$$\text{Level-1: ParAccL}_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}*(\text{CogInt}_{ij}) + \beta_{2j}*(\text{CogDif}_{ij}) + \beta_{3j}*(\text{CogCom}_{ij}) + \beta_{4j}*(\text{BehRep}_{ij}) + \beta_{5j}*(\text{BehDif}_{ij}) + \beta_{6j}*(\text{BehCom}_{ij}) + \beta_{7j}*(\text{EmoSta}_{ij}) + r_{ij}$$

Level-2:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + u_{3j}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + u_{4j}$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + u_{5j}$$

$$\beta_{6j} = \gamma_{60} + u_{6j}$$

$$\beta_{7j} = \gamma_{70} + u_{7j}$$

حيث ان :

$\beta_{0j}$  = المتوسط الحسابي لمتغير قبول التناقض للقائد (ParAccL) لـ  $j$  من المجموعات (الكليات)

$\beta_{7j}, \beta_{6j}, \beta_{5j}, \beta_{4j}, \beta_{3j}, \beta_{2j}, \beta_{1j}$  = ميول (Slopes) لـ  $j$  من المجموعات (الكليات)

$\gamma_{00}$  = ميل قيم الثابت (Intercepts) عبر المجموعات (الكليات)

$\gamma_{70}, \gamma_{60}, \gamma_{50}, \gamma_{40}, \gamma_{30}, \gamma_{20}, \gamma_{10}$  = المتوسطات الحسابية للميول عبر المجموعات (الكليات) (تستخدم لاختبار الفرضيات من 1 الى 3 مع فرضياتها الفرعية)

$r_{ij}$  = التباين المتبقي في المستوى الاول (Level-1) ( $\sigma^2$ ) (اي التباين ضمن المجموعات (الكليات))

$u_{0j}$  = التباين في قيم الثابت ( $\tau_{00}$ ) (اي التباين بين المجموعات (الكليات))

$u_{7j}, u_{6j}, u_{5j}, u_{4j}, u_{3j}, u_{2j}, u_{1j}$  = التباين في الميول ( $\tau_{77}, \tau_{66}, \tau_{55}, \tau_{44}, \tau_{33}, \tau_{22}, \tau_{11}$ )

تقدم المعادلات اعلاه العديد من المعلومات ولكن الباحث يحتاج ،حسب طبيعة الفرضيات، التركيز فقط على ثلاث جوانب اساسية :

- ملاحظة مقدار ومعنوية المتوسطات الحسابية للميول عبر المجموعات لانها ضرورية لاختبار فرضيات الدراسة من 1 الى 3. فعلى سبيل المثال  $\gamma_{10}$  يعكس طبيعة العلاقة بين بعد التكامل المعرفي (CogInt) ومتغير قبول التناقض للمنظمة في الفرضية (1). اذ يقدم نموذج انحدار المعاملات العشوائي قيم (t) لجميع هذه الميول والذي يستفاد منها في الحكم على معنوية من عدم معنوية العلاقات للفرضيات المذكوره.
- ملاحظة مقدار ومعنوية التباين لقيم الثابت ( $\tau_{00}$ ) للعلاقة التي تربط المتغيرات على مستوى الفرد (المستوى الاول) والذي يخص التباين بين المجموعات (الكليات). وعندما يكون تباين قيم الثابت (intercepts) ( $\tau_{00}$ ) معنوية فإن هذا يرضي الشرط الاستباقي الثاني لاختبار الفرضية (4).



- مقارنة التباين ضمن المجموعات ( $\sigma^2$ ) لنموذج العدم (الخطوة السابقة) مع التباين ضمن المجموعات ( $\sigma^2$ ) لنموذج معامل الانحدار العشوائي (الخطوة الحالية) لغرض التعرف على مقدار معامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ ) للعلاقة بين المتغيرات المستقلة على مستوى الفرد (التعقيد المعرفي، والتعقيد السلوكي والاتزان الشعوري) والمتغير المعتمد على مستوى الفرد (قبول التناقض للقائد). أي تحديد نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة على مستوى الفرد في تفسير متغير قبول التناقض للقائد. وبشكل محدد يمكن حساب  $R^2$  من خلال النسبة الآتية :

$$R^2 \text{ for level-1 model} = (\sigma^2 \text{ null model} - \sigma^2 \text{ random regression model}) / \sigma^2 \text{ null model}$$

حيث ان :

$\sigma^2 \text{ null model}$  = التباين ضمن المجموعات الموجود في نموذج العدم جدول (3)

$\sigma^2 \text{ random regression model}$  = التباين ضمن المجموعات الموجود في نموذج معامل انحدار العشوائي جدول (4)

ويظهر الجدول (4) نتائج نموذج انحدار المعامل العشوائي الذي يبين البيانات الخاصة باختبار الفرضيات من 1 الى 3 وكذلك يوضح الشرط الثاني الاستباقي لاختبار الفرضية (4). تتنبأ الفرضية (1) بان التعقيد المعرفي (CogCom) بابعاده (التكامل المعرفي والتمايز المعرفي) سيكون له تأثير ايجابي في مستوى قبول التناقض للقائد (ParAccL). اذ تعرض نتائج الجدول (4) بأن بعد التمايز المعرفي ( $\gamma_{20}$  (CogDif) ( $p < .01$ ,  $p = .894$ ) = له تأثير ايجابي ومعنوي على متغير قبول التناقض للقائد. وهذا يعني بأن القيادات التعليمية في الكليات الذين لديهم قابلية على استخدام كميات كبيرة من المعلومات في تفسير الامور والمشكلات التي تواجههم في العمل سيكون لديهم مواقف ايجابية اتجاه وجود حقيقة التناقض في الظواهر التنظيمية. في حين اظهرت النتائج بأن بعد التكامل المعرفي (CogInt) ( $p = .732$ ,  $p = .007$ ) ومتغير التعقيد المعرفي بابعاده مجتمعة (CogCom) ( $p = .581$ ,  $p = .021$ ) لهما تأثير ايجابي ولكن ليس معنوي على متغير قبول التناقض. وهذا يعني بأن قدرة القادة على ربط الافكار اتجاه المشكلات والقضايا المحيطة بهم سيكون له دور في قبوله للتناقض ولكن هذا الدور جداً ضعيف وليس مهم وضروري بقدر دور بعد التمايز المعرفي، وكذلك الحال اذا حاولنا دمج البعدين لغرض عكس متغير التعقيد المعرفي بصورة كاملة. وعليه فان هنالك دعم جزئي اتجاه الفرضية (1).

تتنبأ الفرضية (2) بان التعقيد السلوكي (BehCom) بابعاده (الذخيرة السلوكية و التمايز السلوكي) سيكون له تأثير ايجابي في مستوى قبول التناقض للقائد. ويظهر الجدول (4) بأن بعد الذخيرة السلوكية (BehRep) ( $p < .01$ ,  $p = 1.593$ ) وبعد التمايز السلوكي (BehDif) ( $p < .01$ ,  $p = .228$ ) ومتغير التعقيد السلوكي بابعاده مجتمعة ( $p < .05$ ,  $p = .075$ ) له تأثير ايجابي ومعنوي على متغير قبول التناقض للقائد. وهذا يفيد بأن التعقيد السلوكي الذي تتصف به القيادات التعليمية عينة البحث سيكون من قبول التوترات المتناقضة في العمل. اي بعبارة اخرى، الافراد من القيادات التعليمية الذين لديهم ذخيرة واسعة من القابليات والسلوكيات لاداء متطلبات العمل المعقدة ولديهم قابلية على تكييف وملائمة هذه القابليات والسلوكيات مع طبيعة الموقف سيزداد قبولهم للمواقف التي تتسم بالتناقض لان جاهزيتهم على مواجهة هذه الموقف عالية ولا تدفعهم اتجاه ابراز السلوكيات الدفاعية والهرب بعيداً عن قبول التناقض والاكتماء بتبسيط الامور. وعليه فان هنالك دعم اتجاه الفرضية (2).

وتتنبأ الفرضية (3) بان الاتزان الشعوري (EmoSta) سيكون له تأثير ايجابي في قبول القيادات التعليمية للتوترات المتناقضة التي تواجههم في العمل. اذ يبين الجدول (4) بأن متغير الاتزان الشعوري (EmoSta) ( $p < .01$ ,  $p = .347$ ) له تأثير ايجابي ومعنوي في متغير قبول التناقض للقائد. وهذا يعني بان القيادات التعليمية التي تتصف بمشاعر رباطة الجأش والثقة بالذات والهدوء وعدم القلق والاكتماب ستكون مواقفهم ايجابية اتجاه قبول التوترات المتناقضة في حياة العمل. وعليه فان هنالك دعم اتجاه الفرضية (3).



ونظهر نتائج معامل التفسير ( $R^2$ ) في الجدول (4) بان ضم المتغيرات المستقلة على مستوى الفرد (التعقيد المعرفي، والتعقيد السلوكي والاتزان الشعوري) يساهم في تفسير (87 %) من التباين ضمن المجموعات (الكليات) في متغير قبول التناقض. فمقدار التباين داخل الكليات في مستوى قبول التناقض للقائد قبل دخول المتغيرات المستقلة (في نموذج العدم) كان ( $\sigma^2 = 0.24722$ ) ولكن بعد دخول المتغيرات المستقلة (التعقيد المعرفي، والتعقيد السلوكي والاتزان الشعوري) في نموذج انحدار المعامل العشوائي انخفضت نسبة التباين داخل الكليات الى ( $\sigma^2 = 0.03112$ ). وهذا يعني بان (0.2161) من التباين كان سببه المتغيرات المستقلة. وبتطبيق معادلة معامل التفسير سألفة الذكر يظهر بأن نسبة التباين التي تفسرها هذه المتغيرات تبلغ (87 %  $R^2$ ).

ويظهر الجدول (4) بان التباين بين المجموعات (الكليات) ( $\tau_{00}$ ) الخاصة بقيم الثابت ( $\tau_{00} = .00624, p < .01$ ) يرضي الشرط الثاني المسبق لاختبار الفرضية (4) لانه ذو دلالة معنوية حسب قيم كاي سكوير الظاهرة اسفل الجدول. وهذه النتيجة تفيد بالمضي قدماً لاختبار الفرضية (4) والتي تجسد العلاقة بين المتغيرات على مستوى المنظمة والمتغيرات على مستوى الفرد.

#### جدول (4)

##### نتائج اختبار نموذج انحدار المعامل العشوائي

تباين قيم الثابت $\tau_{00}$	معامل التفسير $R^2$	المتغير المعتمد قبول التناقض		المتغيرات المستقلة على مستوى الفرد
		قيم (t)	معاملات الانحدار Coefficients	
0.00624**	0.87	0.61	0.007	التكامل المعرفي CogInt $\gamma_{10}$
		44.37	0.894**	التمايز المعرفي CogDif $\gamma_{20}$
		1.13	0.021	التعقيد المعرفي CogCom $\gamma_{30}$
		49.09	1.539**	الذخيرة السلوكية BehRep $\gamma_{40}$
		9.29	0.228**	التمايز السلوكي BehDif $\gamma_{50}$
		1.92	0.072*	التعقيد السلوكي BehCom $\gamma_{60}$
		18.74	0.347**	الاتزان الشعوري EmoSta $\gamma_{70}$

ملاحظة: قيمة كاي سكوير ( $\chi^2$ ) لـ ( $\tau_{00}$ ) = 189.36301 ، التباين ضمن المجموعات ( $\sigma^2$ ) = 0.03112



#### رابعاً. الخطوة الثالثة : نموذج قيم الثابت كمخرجات

يعد نموذج قيم الثابت كمخرجات (Intercepts-as-Outcomes Model) الخطوة المهمة في اختبار النماذج المتعددة المستويات لانه يتناول بشكل مباشر العلاقة بين المتغيرات على مستوى المنظمة والمتغيرات على مستوى الفرد. اي يختبر العلاقة بين القدرات الديناميكية ومتغير قبول التناقض بوجود المتغيرات الاخرى على مستوى الفرد مثل متغير التعقيد المعرفي. فبعد التحقق في الخطوة السابقة من وجود التباين المعنوي في قيم الثابت عبر المجموعات فإن الخطوة القادمة تتمثل باختبار الفرضية (4) التي تخص العلاقة بين مستويين مختلفين. ويقدم هذا النموذج المعلومات الخاصة باختبار الفرضية (4) وكذلك معلومات حول بقاء التباين المعنوي بين المجموعات. ويأخذ نموذج " قيم الثابت كمخرجات" الشكل الاتي:

$$\text{Level-1: ParAccL}_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}*(\text{CogInt}_{ij}) + \beta_{2j}*(\text{CogDif}_{ij}) + \beta_{3j}*(\text{CogCom}_{ij}) + \beta_{4j}*(\text{BehRep}_{ij}) + \beta_{5j}*(\text{BehDif}_{ij}) + \beta_{6j}*(\text{BehCom}_{ij}) + \beta_{7j}*(\text{EmoSta}_{ij}) + r_{ij}$$

Level-2:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(\text{SenCap}_j) + \gamma_{02}*(\text{AbsCap}_j) + \gamma_{03}*(\text{IntCap}_j) + \gamma_{04}*(\text{CooCap}_j) + \gamma_{05}*(\text{DynCap}_j) + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + u_{3j}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + u_{4j}$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + u_{5j}$$

حيث ان :

$$\begin{aligned} \beta_{0j} &= \text{المتوسط الحسابي لمتغير قبول التناقض للفئات (ParAccL) لـ } j \text{ من المجموعات (الكليات)} \\ \beta_{1j}, \beta_{2j}, \beta_{3j}, \beta_{4j}, \beta_{5j}, \beta_{6j}, \beta_{7j} &= \text{ميول (Slopes) لـ } j \text{ من المجموعات (الكليات)} \\ \gamma_{00} &= \text{قيمة الثابت (Intercept) للمستوى الثاني (Level-2)} \\ \gamma_{01}, \gamma_{02}, \gamma_{03}, \gamma_{04}, \gamma_{05} &= \text{الميول للمستوى الثاني (تستخدم لاختبار الفرضية (4))} \\ \gamma_{10}, \gamma_{20}, \gamma_{30}, \gamma_{40}, \gamma_{50}, \gamma_{60}, \gamma_{70} &= \text{المتوسطات الحسابية للميول عبر المجموعات (الكليات)} \\ r_{ij} &= \text{التباين المتبقي في المستوى الاول (Level-1) (}\sigma^2\text{) (اي التباين ضمن المجموعات (الكليات))} \\ u_{0j} &= \text{التباين في قيمة الثابت (}\tau_{00}\text{) (اي التباين بين المجموعات (الكليات))} \\ u_{1j}, u_{2j}, u_{3j}, u_{4j}, u_{5j} &= \text{التباين في الميول (}\tau_{11}, \tau_{22}, \tau_{33}, \tau_{44}, \tau_{55}\text{)} \end{aligned}$$

ويلاحظ بأن هذا النموذج مشابهة لنموذج انحدار المعامل العشوائي الذي تم مناقشته في الخطوة السابقة ولكن مع اضافة متغير القدرات الديناميكية بابعاده (SenCap, AbsCap, IntCap, CooCap, DynCap) كمغير مستقل على مستوى المنظمة. وتقدم المعادلات اعلاه العديد من المعلومات ولكن الباحث يحتاج ، حسب طبيعة الفرضية (4)، التركيز فقط على جانبين اساسيين:

- ملاحظة مقدار ومعنوية الميول للمستوى الثاني ( $\gamma_{01}, \gamma_{02}, \gamma_{03}, \gamma_{04}, \gamma_{05}$ ) لانها ضرورية لاختبار الفرضية (4). فعلى سبيل المثال  $\gamma_{01}$  يعكس طبيعة العلاقة بين بعد الاستشعار البيئي (SenCap) ومتغير قبول التناقض للمنظمة في الفرضية (4). اذ تستخدم قيم (t) في الحكم على معنوية من عدم معنوية هذه الميول والذي يستفاد منها للتأكد من صحة الفرضية المذكوره.



- مقارنة التباين بين المجموعات ( $\tau_{00}$ ) لنموذج انحدار المعامل العشوائي (الخطوة السابقة) مع التباين بين المجموعات ( $\tau_{00}$ ) لنموذج قيم الثابت كمخرجات (الخطوة الحالية) لغرض التعرف على مقدار معامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ ) للعلاقة بين متغير القدرات الديناميكية بابعاده (على مستوى المنظمة) ومتغير قبول التناقض للقائد (على مستوى الفرد). اي تحديد نسبة مساهمة المتغيرات على مستوى المنظمة في تفسير متغير قبول التناقض للقائد. وبشكل محدد يمكن حساب  $R^2$  من خلال النسبة الآتية :

$$R^2 \text{ for level 2 intercept model} = (\tau_{00} \text{ random regression} - \tau_{00} \text{ intercepts-as-outcomes}) / \tau_{00} \text{ random regression}$$

حيث ان :

$$\tau_{00} \text{ random regression} = \text{التباين بين المجموعات الموجود في نموذج انحدار المعامل العشوائي}$$

جدول (4)

$$\tau_{00} \text{ intercepts-as-outcomes} = \text{التباين بين المجموعات الموجود في نموذج قيم الثابت كمخرجات}$$

جدول (5)

- ملاحظة مقدار ومعنوية التباين المتبقي (غير الموضح) بين المجموعات ( $\tau_{00}$ ) بعد ادخال المتغيرات على مستوى المنظمة (القدرات الديناميكية). فإذا كان هذا التباين لا يزال موجود ومعنوي فإنه يفيد بان هنالك متغيرات على مستوى المنظمة لا تزال موجودة وله اهمية في تباين وتغير قبول القادة للتناقض بين الكليات وهذه يفيد بتقديم دراسات مستقبلية حول الموضوع.

يعرض الجدول (5) نتائج اختبار الفرضية (4) للعلاقة بين المتغيرات على مستوى المنظمة والمتغيرات على مستوى الفرد وحسب نموذج قيم الثابت كمخرجات . اذ تنبأ الفرضية (4) بان القدرات الديناميكية (DynCap) بابعادها الاربعة (الاستشعار البيئي، وقدرة الاستيعاب، وقدرة التوحيد وقدرة التنسيق) سيكون لها تأثير ايجابي في مستوى قبول التناقض للقائد (ParAccL). اذ تظهر نتائج الجدول (5) بأن بعد الاستشعار البيئي (SenCap) ( $\gamma_{01} = .151, p < .01$ ) ، وبعد قدرة التوحيد (IntCap) ( $\gamma_{03} = .05, p = .029$ ) = له تأثير ايجابي ومعنوي على متغير قبول التناقض للقائد. وهذا يعني بأن قدرة الاشراف على البيئة ومراقبة توجهاتها من قبل الكلية وكذلك قدرتها على ضم وتوحيد قدراتها المختلفة ستكون بمثابة ادوات تعزز وتحفز القيادات التعليمية على الافتتاح والقبول للتوترات المتناقضة الموجودة في العمل لانها تعكس جاهزية التنظيمية لمواجهة الحالات المتناقضة. وعلى العكس فإن انخفاض هذه القدرات ربما يثبط من عزيمتهم لانه يعبر عن انخفاض جاهزية الكلية في مواجهة التغيرات والاضطرابات البيئية. في حين اظهرت النتائج بأن بعد قدرة الاستيعاب (AbsCop) ( $\gamma_{02} = .004, p = .779$ ) وبعد قدرة التنسيق (CooCap) ( $\gamma_{04} = .027, p = .143$ ) وكذلك متغير القدرات الديناميكية بابعاده مجتمعة (DynCap) ( $\gamma_{05} = .14, p = .059$ ) لهما تأثير ايجابي ولكن ليس معنوي على متغير قبول التناقض. وهذا يعني بأن امتلاك الكلية لقدرة التنسيق وقدرة الاستيعاب سيكون له دور جداً ضعيف وليس مهم وضروري في قبول التناقض للقائد ، وكذلك الحال اذا حاولنا دمج الابعاد الاربعة لغرض عكس متغير القدرات الديناميكية بصورة كاملة. وعليه فإن هنالك دعم جزئي اتجاه الفرضية (4).

وتشير نتائج معامل التفسير ( $R^2$ ) في الجدول (5) بان المتغيرات المستقلة على مستوى المنظمة والمتمثلة بمتغير القدرات الديناميكية (ابعاده الاربعة) تساهم في تفسير (38 %) من التباين بين المجموعات (الكليات) في متغير قبول التناقض. فمقدار التباين بين الكليات في مستوى قبول التناقض للقائد قبل دخول المتغيرات المستقلة (في نموذج انحدار المعامل العشوائي) كان ( $\tau_{00} = 0.00624$ ) ولكن بعد دخول المتغيرات المستقلة (القدرات الديناميكية وابعادها الاربعة) في نموذج قيم الثابت كمخرجات انخفضت نسبة التباين بين الكليات الى ( $\tau_{00} = 0.00386$ ) . وهذا يعني بان (0.00238) من التباين كان سببه المتغيرات المستقلة على مستوى المنظمة. وبتطبيق معادلة معامل التفسير السابقة الذكر يظهر بأن نسبة التباين التي تفسرها هذه المتغيرات تبلغ (38 %) ( $R^2 =$ ).



ويلاحظ في الجدول (5) بان مقدار ومعنوية التباين بين المجموعات (الكليات) ( $\tau_{00}$ ) الخاص بالتباين المتبقي في متغير قبول التناقض للقائد ( $\tau_{00} = 0.00386, p < .01$ ) يفيد بان هنالك تباين معنوي لايزال غير موضوع في متغير قبول التناقض للقائد سببه المتغيرات على مستوى المنظمة. وهذا يشير بأن هنالك متغيرات على مستوى المنظمة غير داخلة في نموذج الدراسة تساهم في وجود التباين بين الكليات بخصوص متغير قبول التناقض للقائد مما يشجع الباحثين على اخذ هذا الجانب في الاعتبار في الدراسات المستقبلية.

جدول (5)

نتائج اختبار نموذج قيم الثابت كمخرجات

المتغيرات المستقلة على مستوى المنظمة	المتغير المعتمد قبول التناقض للقائد		معامل التفسير $R^2$	التباين المتبقي بين المجموعات $\tau_{00}$
	معاملات الانحدار Coefficients	قيم (t)		
الاستشعار البيئي SenCap	0.151**	5.13	0.38	0.00386**
$\gamma_{01}$ قدرة الاستيعاب AbsCap	0.004	0.28		
$\gamma_{02}$ قدرة التوحيد CooCap	0.05**	2.22		
$\gamma_{03}$ قدرة التنسيق IntCap	0.027	1.47		
$\gamma_{04}$ القدرات الديناميكية DynCap	0.14	0.073		
$\gamma_{05}$				

ملاحظة: قيمة كاي سكوير ( $\chi^2$ ) لـ ( $\tau_{00}$ ) = 148.246



## الخاتمة

جاء هذا البحث ليساهم في معالجة عدد من المشكلات التي تتصف بها البحوث والدراسات على المستوى العربي والمحلي بخصوص قضايا تعدد المستويات والتي تدور حول ثلاث جوانب رئيسية. الجانب الاول يتناول موضوع توحيد مستوى التّظير والقياس والتحليل. اما الجانب الثاني فيتعرض الى قضية انواع البنى المفاهيمية وكيفية التمييز فيما بينها. في حين يحاول الجانب الثالث الاشارة الى قضية انواع النماذج المختلفة الخاصة بتعدد المستويات. وقد بين البحث الحالي بأن فكرة التحليل المتعدد المستويات هي قضية متأصلة في الطبيعة التكوينية للمنظمات لان الافراد العاملين موجودين داخل اقسام والاقسام في شعب والشعب في منظمات وهكذا. لذلك فإن قضية الاهتمام بموضوع التحليل المتعدد المستويات اصبحت قضية حتمية ومستلزم ضروري امام كل الباحثين. ومن اهم المحاور التي اكد عليها الباحثين والادبيات السابقة تتعلق بموضوع وحدة التّظير والقياس والتحليل، اذ على كل باحث ان يأخذ في الاعتبار موضوع التوحيد بين قضية مستوى تعميم النتائج ومستوى جمع البيانات ومستوى اجراء التحليل الاحصائي. اما المحور الثاني الذي تم توضيحه فانه يهتم بأنواع البنى المفاهيمية، اذ تم الاشارة الى وجود نوعين رئيسيين من البنى المفاهيمية وهي بنى مستوى الفرد وبنى مستوى الوحدة. وفيما يخص بنى مستوى الوحدة فأنها تنقسم الى ثلاث انواع اساسية هي بنى الخصائص الشاملة، وبنى الخصائص المشتركة وبنى الخصائص الشكلية ولكل منها طريقة خاصة بالقياس والتحليل. اما المحور الاخير للجانب المفاهيمي فقد تناول موضوع النماذج المختلفة التي تخص التحليل المتعدد المستويات وقدم التوضيح اللازم حولها. وبعد تقديم التّظير المفاهيمي المطلوب جاء محور الجانب التطبيقي للبحث والذي وضح كيفية اجراء التحليل المتعدد المستويات والخاص فقط بعمليات الاتجاه النازل التي تعد من اكثر النماذج استخداماً على مستوى ادبيات الدراسات السابقة في بحوث الادارة والمنظمة. وقد تضمن الجانب النظري الاشارة الى الخطوات الاستباقية التي يستلزمها التحليل المتعدد المستويات باستخدام النمذجة الخطية الهرمية (HLM) والتي تتعلق بتبرير تجميع البيانات من مستوى الفرد الى مستوى الوحدة لان متغيرات البحث هي متغيرات بنية ذات خصائص مشتركة. اما الخطوة الاستباقية الثانية فقد تناولت موضوع نموذج العدم، في حين جاءت الخطوة الثالثة والرابعة لتسلط الضوء على كيفية اختبار الفرضيات الخاصة بالمثال التطبيقي للبحث.

## References

1. العنزي، سعد علي والعطوي، عامر علي (2012). " التمهيد لادارة قوى التناقض في المنظمات من خلال استراتيجية القبول: دراسة تحليلية في كليات عينة من الجامعات العراقية". مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، قيد الطباعة.
- 1 Aguinis, H., Boyd, B., Pierce, C. & Short, J. (2011). Walking New Avenues in Management Research Methods and Theories: Bridging Micro and Macro Domains. *Journal of Management*, Vol. 37 No. 2, 395-403.
- 2 Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp.512-556). San Francisco: Jossey-Bass.
- 3 Dodd, S. (2009). Behavioral complexity and effectiveness among cooperative extension service professionals: a test of the leaderplex model. Unpublished Dissertation, Graduate Faculty of Texas Tech University.
- 4 Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research* 62 , 461-473
- 5 Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23, 723-744.



- 6 Hofmann, D. A., Griffin, M., & Gavin, M. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 467-511). San Francisco: Jossey Bass.
- 7 House, R., Rousseau, D. M., & Thomas-Hunt, M. (1995). The meso paradigm: A framework for integration of micro and macro organizational behavior. In L. L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 71-114). Greenwich, CT: JAI.
- 8 James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). rwg : An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- 9 Kim, H. (2005). Organizational structure and internal communication as antecedents of employee-organization relationships in the context of organizational justice: a multilevel analysis. Unpublished Dissertation, University of Maryland, College Park.
- 10 Klein, K. J. et al. (2000). Multilevel analytical techniques: Commonalities, differences, and continuing questions. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 512-556). San Francisco: Jossey-Bass.
- 11 Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3, 22-236.
- 12 Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994) Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229.
- 13 Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 14 Mathieu, J. E., & Chen, G. 2011. The etiology of the multilevel paradigm in management research. *Journal of Management*, 37: 610-641.
- 15 Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multilevel and crosslevel perspectives. In L. L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 1-37). Greenwich, CT: JAI Press.
16. Todd, S., Crook, T., & Barilla, A. (2005). Hierarchical Linear Modeling of Multilevel Data. *Journal of Sport Management*, 19, 387-403