

**المقاربات الكمية في التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة  
باستخدام برنامج Nvivo - دراسة حول القيادة الحكيمة لبعض  
مسؤولي مؤسسة كوندور -**

*Quantitative approaches for qualitative analysis of interviews using  
NVivo - Study of the visionary leadership of some managers in  
CONDOR -*

د/ خليل شرقي

د/ السعيد بريكة

جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي

تصنيف JEL: O1, O2, O4 تاريخ الاستلام: 04/04/2016 قبول النشر: 10/06/2016

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح المقاربات المستخدمة في التحليل الكيفي والتي تعتمد على التقنيات الكمية في تفسير السلوكيات والظواهر الكيفية، وهذا بناء على آراء بعض المسؤولين في مؤسسة كوندور وتوجهاتهم بخصوص الرؤية المستقبلية لقيادة مؤسستهم. ولتحقيق ذلك تم استخدام البرنامج المشهور في هذا المجال (Nvivo10)، لاستخراج بعض المؤشرات الكمية حول بيانات المقابلات المنظمة مع خمسة مسؤولين يتعاملون بصفة مباشرة مع كبار القادة في هذه المؤسسة. لتخلص الدراسة في الأخير إلى أهمية دمج الطرق الكمية ضمن التحليل الكيفي للوصول إلى نتائج حول القيادة الحكيمة لا يمكن الوصول إليها بالتحليل المنفرد (الكيفي فقط).  
الكلمات المفتاحية: التحليل الكيفي، المقاربات الكمية، القيادة الحكيمة، دليل المقابلة، برنامج Nvivo.

**Résumé :**

*L'étude vise à identifier les approches utilisées dans l'analyse qualitative, qui reposent sur des techniques quantitatives pour expliquer les comportements et les phénomènes qualitatifs, ceci sur la base des opinions de certains responsables de l'entreprise Condor et ses attitudes concernant la vision de l'avenir des leaders de leur entreprise.*

*Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé le programme réputé dans ce domaine (Nvivo10), pour extraire des indicateurs quantitatifs sur les données d'entretiens, réalisés avec cinq responsables qui ont une communication directe avec les grands leaders de l'entreprise. L'étude conclut à la fin l'importance de l'intégration des méthodes quantitatives avec l'analyse qualitative, pour atteindre des résultats que ne peut réaliser sur le leadership visionnaire avec l'analyse unie (qualitative seulement).*

**Mot-clef:** *Analyse qualitative, Approches quantitatives, Leadership visionnaire, Guide d'entretien, Nvivo.*

**1. الإطار المنهجي العام للدراسة****1.1. المقدمة**

تتفرق الخيارات البحثية التي يمكن أن تحدد المسار المنهجي لإنجاز أي أطروحة أو مذكرة، وكل باحث أو طالب من المفترض أن يختار المسار الذي يساعده على تحقيق أهداف دراسته والإجابة على إشكالاتها المختلفة بمنهج علمي صحيح، ولكننا نجد أن أغلب الباحثين الجزائريين في علوم التسيير وخصوصاً في حقل إدارة الأعمال والتسويق يلجؤون إلى الاستبيان كأداة لإنجاز الدراسة، وينتهي بالتحليل الكمي لبياناته باستخدام برمجيات إحصائية معروفة على غرار SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) في إطار ما يعرف بالمقاربة الكمية، على اعتقاد أن إنجاز أي دراسة من دون هذا التحليل يعد منقوصاً.

يعتبر ذلك كإشكال أساسي وهو لا يتعلق بالاستبيان في حد ذاته بل يتعلق بتوافقه كأداة مع موضوع الدراسة وإجابة التحليل الكمي على إشكالاتها، بل أن العديد من الدراسات السلوكية في هذين الحقلين (إدارة الأعمال والتسويق) من الخطأ إنجازها بالاستبيان، فبالنسبة لحقل إدارة الأعمال ودراسة سلوك كبار القادة تجاه إدارة الوقت مثلاً، لا يمكن لأسئلة الاستبيان المغلقة والموجهة للمرؤوسين أن تجدي نفعاً في ذلك، بل من الأجدر أن يناقش هذا

الموضوع مع كبار القادة وتترك لهم كل الحرية للتعبير عنه بأريحية مطلقة، أي استخدام المقابلة كأداة للدراسة، أما بالنسبة لحقل التسويق ودراسة رشادة الاستهلاك لدى المشاهير مثلا، لا يمكن كذلك لأسئلة الاستبيان الموجهة لجماهير المشاهير أن تحقق مغزى هذه الدراسة، بل من الأجدر أن يتم تتبع أخبارهم في الصحافة المكتوبة والمرئية وفي مواقع الأنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، وإن أمكن الوصول إليهم ومرافقتهم في الشراء كان ذلك أفضل، أي استخدام الملاحظة كأداة للدراسة.

سواء بالنسبة لدراسة إدارة الأعمال أو التسويق، يكون التحليل الكيفي أضمن للوصول إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة، لكن الاشكال الذي يطرحه العديد من الباحثين هو غياب المؤشرات الكمية في التحليل الكيفي وهم يعتقدون ضرورة ذلك، وهنا يحدث تضارب بين توجيهين، التوجه الأول الذي يعتقد أن دراسة كل ظاهرة من الظواهر الاقتصادية ينبغي أن يتم بالتحليل الكمي، والتوجه الثاني الذي يعتقد ضرورة تعقيب التحليل الكمي في التحليل الكيفي لدراسة الظواهر الاقتصادية التي تتطلب ذلك (المواضيع السلوكية خصوصا)، وكتوجه وسط لسد هذا التضارب هو تحقيق التكامل بين التحليل الكمي والتحليل الكيفي لتحقيق أهداف الدراسة.

### 2.1. مشكلة الدراسة

تحاول الدراسة البحث في محتوى التكامل بين التحليل الكمي والتحليل الكيفي، ودراسة إمكانات استخراج مؤشرات كمية تفيد الباحث في التعمق أكثر في التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة، والتوصل إلى نتائج لا يمكن بلوغها بالتحليل البسيط، والتي تكون كلوحة قيادة لفهم فحوى وخبايا المقابلات الموجهة لبعض المسؤولين الذين يتعاملون بصفة مباشرة مع كبار القادة في مؤسسة كوندور حول القيادة الحكيمة دون قراءتها، ويستخدم لذلك البرنامج المشهور في التحليل الكيفي (Nvivo10).

### 3.1. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كون الموضوع يعالج أحد الإشكاليات الأساسية التي تواجه مختلف الباحثين في علوم التسيير في الجزائر خصوصا في حقل إدارة الأعمال والتسويق، بتوضيح إمكانات استخدام المؤشرات الكمية في التحليل الكيفي للبيانات باستخدام برنامج يعرف بالتميز في المجال والحديث بالنسبة لنا كباحثين جزائريين وهو Nvivo.

## 4.1. أهداف الدراسة

تحاول هذه الدراسة تحقيق ما يلي:

- توضيح أهمية تحقيق التكامل بين التحليل الكمي والتحليل الكيفي لإنجاز الدراسات في علوم التسويق؛
- توضيح المقاربات والمؤشرات الكمية التي يمكن استخدامها في التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة، على وجه الخصوص في حقل إدارة الأعمال والتسويق؛
- توضيح كيفية استخدام برنامج Nvivo لاستخراج هذه المؤشرات وتحليلها، بالنسبة لمجموعة من المقابلات الموجهة للمسؤولين الذين يتعاملون بصفة مباشرة مع كبار القادة في مؤسسة كوندور.

## 2. الإطار النظري للدراسة

## 1.2. التحليل الكمي والتحليل الكيفي

يرتبط التحليل الكمي أساساً بمفهوم القياس والذي يدل على استخدام لغة الأرقام للتعبير عن خصائص أو خصوصيات المواضيع، الأحداث أو الأفراد وفقاً لمجموعة من القواعد.

[Scherbaum & Shockley, 2015, p. 06]

أما التحليل الكيفي فيستخدم عندما تكون البيانات غير قابلة للقياس الرقمي، وهذا لا يعني أن كل البيانات الكيفية لا يمكن تحويلها لبيانات قابلة لاستخدام التقنيات الكمية بل العكس [Lancaster, 2005, p. 163]، خصوصاً عندما نتكلم عن السلم الذي يقيس اتجاهات الأفراد بالنسبة لموضوع معين، ويمكن من إعطاء قيمة رقمية لكل مستوى من مستوياته ليصبح بذلك قابل للقياس الكمي (بالنسبة لسلم ليكرت الثلاثي تعطى القيمة 3 لموافق، والقيمة 2 لموافق بدرجة متوسطة، والقيمة 1 لغير موافق). وهكذا يمكن أن نتكلم عن التحليل الهجين أو المقاربة الهجينة التي تزوج بين التحليل الكيفي والكمي، وهي مفضلة جداً لدراسة المواضيع في حقل إدارة الأعمال والتسويق لأنها تسمح بتحليل المواضيع من منظورين أو زاويتين مختلفتين. ولكن ما هو شائع أن الاستبيان هو الذي يجمع هذه البيانات الكيفية القابلة للقياس الكمي وليس دليل المقابلة.

**2.2. دليل المقابلة**

تعبر المقابلة عن نقاش حر حول موضوع معين لا يرتبط بأسئلة أجوبتها محددة بدقة (مثل الأسئلة المغلقة) ولكن بدليل توجيهي يعرف بدليل المقابلة. [Al Hassael, 2011, p.145]

حيث يعرف هذا الأخير دليل المقابلة بأنه جرد للمحاور التي سيتم التطرق إليها خلال فترة المقابلة، لجمع بيانات حقيقة حول موضوع معين، وهذا ما يؤسس موضوع النقاش بين المستجوب والسائل أو الباحث. [Gavard-Perret et al., 2012, p.116]

وسواء بالنسبة للمقابلات الموجهة (التي تتضمن أسئلة محددة مسبقاً) أو المقابلات نصف الموجهة (التي تتضمن محاور النقاش حول موضوع معين في المقابلة)، أو المقابلات غير الموجهة (التي لا تتضمن أسئلة ولا محاور بل تترك الحرية الكاملة للمستجوب للتكلم في موضوع معين)، تعبر البيانات المسترجعة منها عن كلام وعبارات خاصة بالمستجوب أو بيانات كيفية يصعب تحليلها كمياً، خصوصاً وأنها لا تتضمن أسئلة مثل أسئلة سلم ليكرت في الاستبيان.

ولكن بفضل تقنيات الاعلام الآلي والبرمجيات الخاصة بتحليل البيانات الكيفية على غرار (Atlas.ti، HyperResearch، MaxQDA، Alceste، Tropes، Nvivo) أصبح من الممكن تحليل محتوى المقابلات باستخدام مؤشرات كمية تعرف بإحصائيات التحليل النصي، وفي حقل إدارة الأعمال والتسويق يعد Nvivo البرنامج الأشهر والمعتمد بكثرة في المجال.

**3.2. برنامج Nvivo**

استحدث من قبل المطور الدولي لبرامج البحوث الكيفية (QSR International)، وهو برنامج يدعم طرق البحث الكيفي والهجين، حيث يتيح جمع وتنظيم وتحليل محتوى المقابلات، المناقشات الجماعية، الدراسات الاستقصائية والملفات الصوتية، ووسائل الإعلام الاجتماعية وصفحات الويب. [على الرابط:

[<http://www.qsrinternational.com/what-is-nvivo>]

ويمكن الباحث من استخراج عدة مؤشرات كمية تساعد على التعمق أكثر في تحليل محتوى المقابلات، تعرف بالمقاربات الكمية للتحليل النصي أو الكيفي. ولتوضيح هذه

المقاربات وكيفية استخدام برنامج Nvivo في ذلك تم اعتماد بيانات كيفية لمقابلات معمقة حول القيادة الحكيمة في مؤسسة كوندور .

#### 4.2. القيادة الحكيمة

تعبّر القيادة الحكيمة عن عملية تتضمن ثلاث خطوات أساسية، أولها الرؤية المستقبلية لصورة المنظمة أو المحطة التنظيمية المستقبلية، ثم الاتصال مع المرؤوسين لإقناعهم بهذه الرؤية، ثم تمكين المرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية [ Westley & Mintzberg, 1989, p. 17]، وعن صفات القائد الحكيم حدد Riesenmy ثلاثة خصائص أساسية تميزه عن غيره من القادة وهي: الثقة بالنفس، التركيز على المرؤوسين والكفاءة [ Riesenmy, 2008, p. 66]، أما Westley و Mintzberg فقد حددا عدة صفات يمكن أن تتدرج ضمن مختلف الأنماط القيادية ليكون القائد حكيم: الالهام، الخيال الواسع، البصيرة، الحكمة والفتنة. [Westley & Mintzberg, 1989, p. 23]

#### 3. الإطار الميداني للدراسة

##### 1.3. إجراءات الدراسة الميدانية

لجمع البيانات الكيفية المتعلقة بالقيادة الحكيمة لدى كبار القادة في مؤسسة كوندور وخصوصاً رئيس مجلس الإدارة (عبد المالك بن حمادي) والرئيس المدير العام (عمار بن حمادي)، تم الاعتماد على المقابلة كأداة من أدوات البحث العلمي والتي تستهدف تحقيق ذلك، حيث تم إعداد دليل مقابلة [أنظر الملحق رقم 01] يتضمن ستة أسئلة مفتوحة حول القيادة الحكيمة وخصائصها، هذه الأسئلة تجعل المستجوب مقيد من جهة للتكلم في موضوع القيادة الحكيمة فقط دون غيره من المواضيع، ومن جهة أخرى تتيح له الحرية في التعبير عن رأيه حول كل سؤال، وهذا ما يعرف بالمقابلات الموجهة. وجه هذا الدليل إلى خمسة مسؤولين بمؤسسة كوندور هم على علاقة مباشرة مع كبار القادة، كون الوصول إلى كبار القادة في حد ذاتهم للتكلم عن هذا الموضوع يعدّ صعباً، ولا يمكن كذلك لقائد معين أن يقيم نفسه بخصائص تفيد أنه حكيم بل الأولى أن يقيمه غيره ممن يتعاملون معه ويعرفونه جيداً. إضافة إلى المقابلة تم الاعتماد بعض البيانات المتعلقة بموضوع القيادة الحكيمة لدى مؤسسة كوندور، والتي تتمثل في:

سياسة الجودة لهذه المؤسسة والتي توجد على موقعها الالكتروني وتتضمن الرؤيا المستقبلية لها؛ [على الرابط: <http://www.condor.dz/fr/condor-electronics/politique-qhse-rs>]

فيديو تكريم رئيس مجلس الإدارة (عبد الرحمان بن حمادي) بجائزة الوسام الذهبي الجزائري، والذي يتضمن الكفاءات العلمية والمهنية لهذا القائد؛ [على الرابط: [https://www.youtube.com/watch?v=Q\\_t4YjLb9IM](https://www.youtube.com/watch?v=Q_t4YjLb9IM)]

بعض صور رئيس مجلس الإدارة (عبد الرحمان بن حمادي) التي تعكس بعض خصائصه كقائد حكيم. [على الموقع: <http://www.condor.dz>]

### 2.3. خطوات استخدام برنامج Nvivo

لتحليل البيانات الكيفية لدليل المقابلة وسياسة الجودة لكوندور وفيديو تكريم القائد (عبد الرحمان بن حمادي) وبعض صور استخدامه باستخدام برنامج Nvivo، هناك ثلاث خطوات إجرائية يجب اتباعها: [QSR International, 2014, pp. 16-40]

استيراد البيانات: تتمثل هذه الخطوة في إدخال مختلف البيانات لتصبح كمصادر داخلية في هذا البرنامج، حيث تم إدخال بيانات دليل المقابلة باللغة الفرنسية كملفات Word، وسياسة الجودة لمؤسسة كوندور كملف Pdf، وفيديو تكريم القائد عبد الرحمان بن حمادي كملف Mp4، وبعض صور هذا القائد كملفات Jpeg، كون النسخة العاشرة المستخدمة لبرنامج Nvivo تتعامل مع جميع أنواع هذه الملفات؛

ترميز البيانات: تتمثل هذه الخطوة في تشكيل عقد حول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالدراسة ونقل ما ورد في المصادر المختلفة حول كل عقدة، حيث تم تشكيل 11 عقدة ترتبط بمراحل القيادة الحكيمة وخصائصها المختلفة ونقل ما ورد في مختلف المصادر من بيانات (عبارات وكلمات وصور) إلى كل عقدة على حدة؛

استخراج النتائج وتحليلها: تتمثل هذه الخطوة في استخراج جملة من النتائج حول مختلف المصادر والعقد باستخدام أدوات برنامج Nvivo ثم تحليلها، وفي الدراسة سيتم التركيز على النتائج الكمية أو النتائج التي تعطي إحصاءات كمية حول مختلف البيانات.

### 3.3. المقاربات الكمية للتحليل الكيفي باستخدام برنامج Nvivo

هناك أربعة مقاربات أساسية يلجأ إليها الباحث في تحليله للنص (التحليل الكيفي)، حيث تتمثل في: المقاربة المعجمية، المقاربة اللغوية، المقاربة الموضوعية والخرائط المعرفية.

[Rodhain & Fallery, 2007, pp. 02-12]، وفي الدراسة تم الاستناد لهذه المقاربات

بغية استخراج وتحليل النتائج التالية:

نتائج المقاربة المعجمية L'approche lexicale: هدفها وصف عما نتحدث، حيث تستند إلى الإحصاء الترددي (تكرار أثر المفردات)، والتشابه بين الكلمات المستخدمة، وفي الدراسة تم استخراج تكرارات حول أكثر 20 كلمة مرادة والتي يفوق عدد أحرفها 05، لتسفر النتائج عما هو موضح في الجدول الموالي:

#### الجدول 01. الإحصاء الترددي لأكثر 20 كلمة مكررة

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
leaders	7	44	2.70	leader, leaders
décisions	9	39	2.39	décision, décisions
condor	6	34	2.08	condor
directe	7	25	1.53	direct, directe, direction, guide
concernant	10	28	1.38	concernant, concerne, relation, relative
prise	5	19	1.16	prise, prises, respecter
l'avenir	8	18	1.10	l'application, l'avenir, l'entrée, l'internationale, l'orientation
d'entretien	11	17	1.04	d'entretien, d'intégration, d'une
communication	13	13	0.80	communication, national
produits	8	13	0.80	produit, produits
relation	8	17	0.70	congress, relation, relative, telles
collaborateurs	14	11	0.67	collaborateurs
leurs	5	11	0.67	leurs
marché	6	11	0.67	marché, marchés
action	6	10	0.61	action
autonomisation	14	10	0.61	autonomisation, autonomiser
comment	7	10	0.61	comment
expliquant	10	10	0.61	expliquant
imagination	11	10	0.61	imagination, vision
l'avenir	8	10	0.61	l'avenir

تظهر نتائج الجدول أن هناك عدة مصطلحات تكررت بكثرة مما يدل على أهميتها بالنسبة لموضوع القيادة الحكيمة في مؤسسة كوندور (المصطلح الذي تكرر 34 مرة)، فالقائد



(المصطلح الذي تكرر 44 مرة) الحكيم في هذه المؤسسة يتصف أولاً بقدرته على اتخاذ (المصطلح الذي تكرر 19 مرة) قرارات (المصطلح الذي تكرر 39 مرة) صائبة، وله القدرة على تصور مستقبل (المصطلح الذي تكرر 18 مرة) هذه المؤسسة، والاتصال (المصطلح الذي تكرر 13 مرة) مع مرؤوسيه (المصطلح الذي تكرر 11 مرة) بفعالية وتمكينهم (المصطلح الذي تكرر 10 مرات) من تحمل المسؤوليات، ويكون خيالهم واسع (المصطلح الذي تكرر 10 مرات) حول مختلف أعمال المؤسسة. وعن الرؤية المستقبلية لكوندور فالقادة يتطلعون لتتبع تشكيلة المنتجات (المصطلح الذي تكرر 13 مرة) بهدف دخول أسواق (المصطلح الذي تكرر 10 مرات) جديدة خاصة على المستوى الدولي. وهذا التحليل يتفق طبعاً مع الإطار النظري أعلاه والمتعلق بمراحل القيادة الحكيمة وخصائصها. المقاربة اللغوية 'L'approche linguistique: هدفها وصف كيف نتحدث، حيث تسمح بإدراك مستويين مختلفين للخطاب، ليس فقط التصنيف والترتيب النحوي (من قال "ماذا؟")، ولكن أيضاً مطابقة الدلالات بطريقة عملية (كيف؟ مع أي أثر؟)، وفي الدراسة تم استخدام هذه المقاربة على مستويين، تمثل نتائج المستوى الأول معاملات التشابه النصي بين مختلف العقد أو خصائص القائد ومصادر البيانات كالتالي:

الجدول 02. تماثل العقد حسب معامل التشابه النصي Karl Pearson

Nœud A	Nœud B	Coefficient de corrélation de Pearson
Nœuds\\L'inspiration	Nœuds\\L'imagination	1
Nœuds\\Prévoyance	Nœuds\\L'imagination	0.960449
Nœuds\\Prévoyance	Nœuds\\L'inspiration	0.960449
Nœuds\\L'autonomisation	Nœuds\\Focalisation sur le personnel	0.942421
Nœuds\\L'imagination	Nœuds\\La compétence	0.69074
Nœuds\\L'inspiration	Nœuds\\La compétence	0.69074
Nœuds\\Prévoyance	Nœuds\\La compétence	0.666408

يظهر الجدول أعلاه أن هناك تطابق تام بين خاصية الخيال والالهام (بمعامل تشابه يساوي 01) من وجهة نظر المستجوبين حول خصائص قادتهم، وهناك تشابه كبير جداً بين خاصية التبصر وخاصيتي الخيال والالهام (بمعامل تشابه تقدر قيمتهما تقريباً بـ:

0,96)، وتشابه كبير جدا كذلك بين خاصية التمكين والتركيز على الأفراد (بمعامل تشابه يساوي: 0.942421)، وتشابه كبير فقط بين خاصية الكفاءة وخصائص الخيال والإلهام والتبصر (بمعاملات تشابه تفوق كلها 0,6). وهذا إنما يدل على تعبير المستجوبين عن خصائص الإلهام والخيال والتبصر بنفس العبارات، واعتبارهم أن الكفاءة إنما تقاس أيضا بهذه الخصائص الثلاثة، إضافة إلى ذلك فهم يعتبرون أن التركيز على الأفراد إنما يتعلق أساسا بتمكينهم على تحمل المسؤوليات. أما الجدول الموالي فيظهر معاملات التشابه النصي بين مصادر البيانات:

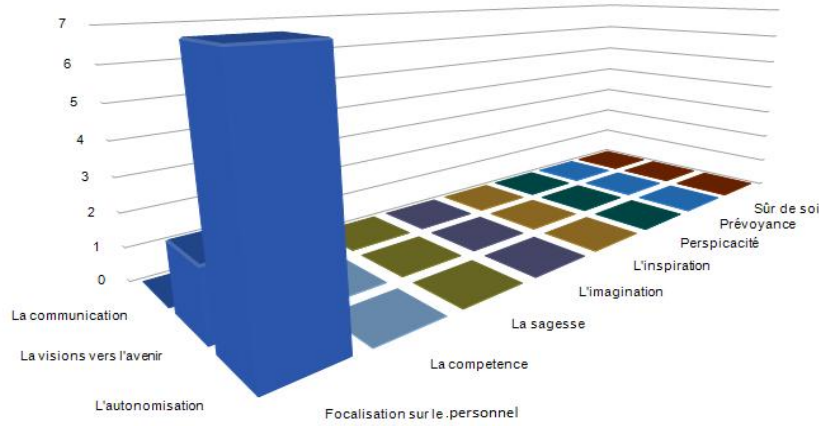
الجدول 03. تماثل المصادر حسب معامل التشابه النصي Karl Pearson

Source A	Source B	Coefficient de Pearson
Éléments internes\\Entretiens\\Yacine	Éléments internes\\Entretiens\\Sami	0.945642
Éléments internes\\Entretiens\\Sami	Éléments internes\\Entretiens\\Amar	0.941471
Éléments internes\\Entretiens\\Yacine	Éléments internes\\Entretiens\\Amar	0.939017
Éléments internes\\Entretiens\\Yacine	Éléments internes\\Entretiens\\Hishem	0.937526
Éléments internes\\Entretiens\\Hishem	Éléments internes\\Entretiens\\Fethi	0.923877
Éléments internes\\Entretiens\\Sami	Éléments internes\\Entretiens\\Fethi	0.923607
Éléments internes\\Entretiens\\Yacine	Éléments internes\\Entretiens\\Fethi	0.922563
Éléments internes\\Entretiens\\Sami	Éléments internes\\Entretiens\\Hishem	0.911205
Éléments internes\\Entretiens\\Hishem	Éléments internes\\Entretiens\\Amar	0.909461
Éléments internes\\Entretiens\\Fethi	Éléments internes\\Entretiens\\Amar	0.900346

تظهر معاملات التشابه النصي أعلاه أن هناك تشابه كبير بين بيانات المقابلات الخمسة كمصادر لجمع البيانات الكيفية حول القيادة الحكيمة بمؤسسة كوندور، وتشابه منخفض جدا بل ويكاد منعدما بين مصادر البيانات الأخرى، وهذا فيه دليل على توافق آراء مختلف المستجوبين حول خصائص قادتهم وإجماعهم على ذلك.

أما نتائج المستوى الثاني للمقاربة اللغوية فتتمثل في المدرج ثلاثي الأبعاد الذي يوضح ارتباط مختلف العقد مع بعضها البعض بالنسبة لعدد المصادر التي ذكرتها كالتالي:

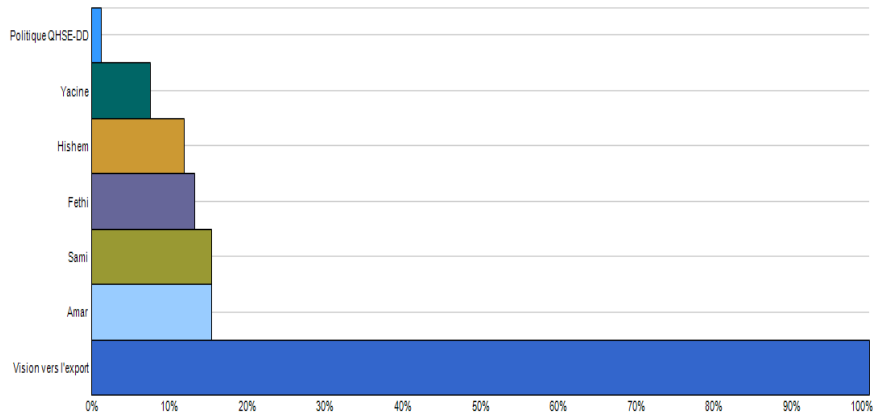
## الشكل 01. المدرج ثلاثي الأبعاد لتوضيح العلاقة بين مختلف العقد



يوضح الشكل السابق أن 7 مصادر للبيانات ممن ذكر فيها التركيز على الأفراد بنفس عبارات التمكين، ذلك أن التركيز على الأفراد بالتدريب والتعليم والتفويض إنما يقود حتما للتمكين، وكذلك فالتمكين يمثل جوهر التركيز على الأفراد، كذلك فهناك مصدرين ممن ذكر فيهما التركيز على الأفراد بنفس عبارات الرؤية المستقبلية، ذلك أن التصور المستقبلي في كوندور لن يتحقق حسب بيانات ذات المصدرين إلا بالتركيز على الأفراد. وهذا ما يتفق مع نظريات إدارة المعارف والكفاءات.

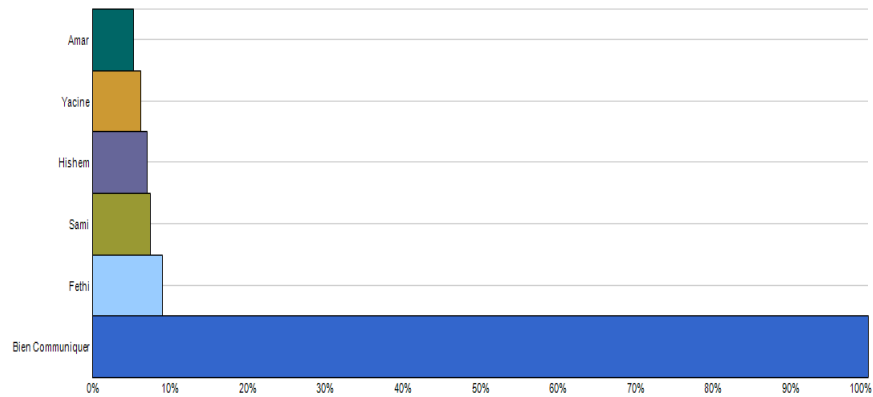
المقاربة الموضوعية *L'approche thématique*: هدفها تفسير المحتوى، حيث تعتمد على قراءة الوثيقة جزء بجزء، ومن أجل القيام بذلك نقوم بترميز المحتوى إلى فئات يمكن فهمها وتفسير فحواها، وفي الدراسة تم استخراج نسب التغطية (تساوي نسبة التغطية في عقدة معينة عدد كلمات مصدر واحد حول عقدة معينة على عدد الكلمات الاجمالية لنفس المصدر X 100)، لمرحل القيادة الحكيمة الثلاثة (التصور المستقبلي والاتصال والتمكين) حسب الأشكال الموالية:

## الشكل 02. نسب التغطية لعقدة التصور المستقبلي



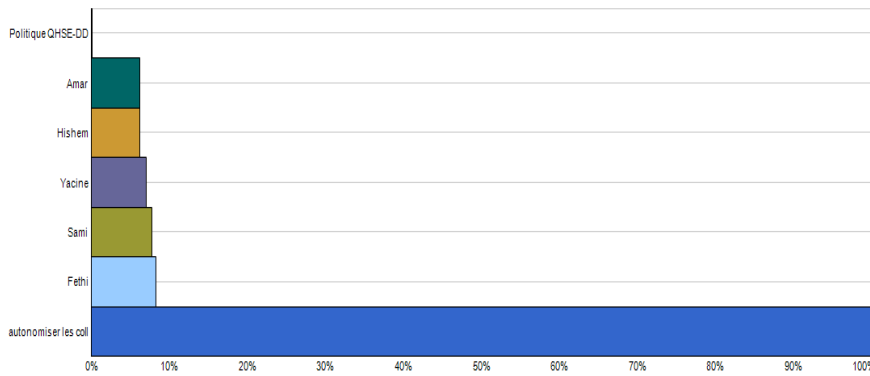
يلاحظ من الشكل أعلاه أن تعبير صورة الرؤية نحو التصدير تتعلق فقط بعقدة التصور المستقبلي (نسبة التغطية 100%)، وأن نسبة 15,46% من كلام عمار في دليل المقابلة يتعلق بهذه العقدة أو التصور المستقبلي، ونسبة 15,40% من كلام سامي في دليل المقابلة يتعلق بهذه العقدة، ونسبة 13,27% من كلام فتحي يتعلق بهذه العقدة، ونسبة 11,89% من كلام هشام يتعلق بها، ونسبة 7,51% من كلام ياسين يتعلق بهذه العقدة أيضاً، ونسبة 1,20% من سياسة الجودة لمؤسسة كوندور تتعلق بمرحلة التصور المستقبلي. كل هذه النسب إنما تدل على إعطاء المستجوبين أهمية في كلامهم لمرحلة التصور المستقبلي إذا ما قورنت بالكلام الاجمالي حول كل المراحل وكذا خصائص القيادة

## الشكل 03. نسب التغطية لعقدة الاتصال الحكيمة.



يلاحظ من الشكل أعلاه أن تعبير صورة الاتصال الجيد تتعلق فقط بعقدة الاتصال بنسبة تغطية إجمالية تساوي 100%، وأن نسبة 8,96% من كلام فتحي في دليل المقابلة تتعلق بهذه العقدة أو الاتصال، ونسبة 7,45% من كلام سامي في دليل المقابلة تتعلق بهذه العقدة، ونسبة 7,09% من كلام هشام يتعلق بهذه العقدة، ونسبة 6,23% من كلام ياسين تتعلق بها، ونسبة 5,27% من كلام عمار يتعلق بهذه العقدة أيضا. كل هذه النسب إنما تدل على إعطاء المستجوبين أهمية لمرحلة الاتصال ولكن ليس بنفس درجة مرحلة التصور المستقبلي، وهذا إنما يمكن أن يفسر بكون المرحلة الأولى (التصور المستقبلي) هي التي تحدد فحوى الاتصال لذلك يكون التركيز عليها أكبر بالنسبة للقادة في مؤسسة كوندور.

#### الشكل 04. نسب التغطية لعقدة التمكين



يلاحظ من الشكل أن تعبير صورة تمكين المرؤوسين تتعلق فقط بعقدة التمكين بنسبة تغطية كلية أو 100%، وأن نسبة 8,25% من كلام فتحي في دليل المقابلة تتعلق بهذه العقدة أو التمكين، ونسبة 7,72% من كلام سامي في دليل المقابلة تتعلق بهذه العقدة، ونسبة 7,02% من كلام ياسين يتعلق بهذه العقدة، ونسبة 6,24% من كلام هشام يتعلق بها، ونسبة 6,18% من كلام عمار يتعلق بهذه العقدة أيضا، ونسبة ضئيلة جدا 0,06% لسياسة الجودة تتعلق بذلك. وهذا إنما يدل على إعطاء المستجوبين أهمية لمرحلة التمكين تقريبا بنفس أهمية الاتصال ولكن ليس بنفس درجة مرحلة التصور المستقبلي، وهذا ما يؤكد فكرة كون المرحلة الأولى (التصور المستقبلي) هي التي تحدد فحوى المرحلتين المستقبليتين (الاتصال والتمكين) ويركز عليها القادة في مؤسسة كوندور أكبر.

- الخرائط المعرفية Les cartographie cognitive: هدفها هيكلية فكرة معينة، وهي تمثيل مادي رسومي (رسم بياني للأفكار والعلاقات بين هذه الأفكار) للتصورات العقلية لموضوع واحد أو عدة مواضيع في زمن محدد، ولا تعتبر كمقاربة كمية لأنها لا تقدم إحصاءات رقمية بل تقدم تمثيل بياني يجمع بين مصطلح رئيسي والجمل المستخدمة للتعبير عنه، لذلك فهي لا تندرج ضمن حدود الدراسة الموضوعية.

#### 4. نتائج الدراسة ومقترحاتها

بعد دراسة مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالتحليل الكمي والكيفي، دليل المقابلة، برنامج Nvivo والقيادة الحكيمة، ثم عرض وتحليل مختلف مخرجات Nvivo الكمية حول البيانات الكيفية المتعلقة بالقيادة الحكيمة في مؤسسة كوندور، تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- يفيد استخدام التحليل الكمي للبيانات الكيفية في إطار التحليل الهجين في التوصل إلى معلومات وحقائق لا يمكن التوصل إليها باستخدام التحليل الكيفي فقط؛
- يتيح برنامج Nvivo إمكانية استخدام مصادر بيانات كيفية مختلفة (ملفات مكتوبة، سمعية، مرئية، وفيديوهات ومواقع ويب، وصفحات التواصل الاجتماعي... الخ) وتحليلها بمجموعة من المؤشرات الكمية والاحصاءات الرقمية؛
- بالإضافة إلى المؤشرات الكمية يمكن استخدام برنامج Nvivo لاستخراج مجموعة من الأشكال والخرائط البيانية تفيد كثيرا في التحليل الكيفي، ولكنها لا تندرج ضمن إطار الدراسة؛
- يغطي كبار قادة كوندور مختلف المراحل النظرية للقيادة الحكيمة: الرؤية المستقبلية، الاتصال والتمكين، وصفاتها كذلك: الكفاءة، الثقة في النفس، التركيز على المرؤوسين، الالهام، الخيال، التبصر، الحكمة والفتنة.

وكاقترح يمكن للباحثين أن يستخدموا هذه المؤشرات الكمية وبرنامج Nvivo في تحريرهم للإطار النظري للمذكرات والأطروحات، خصوصا وأنه يتيح إمكانية استخراج المفاهيم المكررة بكثرة والتي يجب التركيز عليها ضمن إطار مجموعة من المراجع، وفيه

إمكانية لربط مصادر برنامج إدارة المراجع العالمي EndNote ببرنامج Nvivo لمعرفة ذلك (المفاهيم المكررة بكثرة).

### قائمة المراجع:

1. Al Hassael, M. M., 2011, *Marketing Management : Information, Communication et Stratégies*, Editions Publibook, France.
2. Fallery, B. & Rodhain, F., 2007, *Quatre Approches pour L'analyse de Données Textuelles: Lexicale, Linguistique, Cognitive, Thématique*, Les Articles du 16<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, AIMS, Montréal.
3. Gavard-Perret, M. L. et al., 2012, *Méthodologie de la Recherche en Sciences de Gestion: Réussir son Mémoire ou sa Thèse*, Pearson Education, 2<sup>ème</sup> Edit., France.
4. Lancaster, G., 2005, *Research Methods in Management*, Elsevier, 1<sup>st</sup> Pub., Oxford.
5. QSR International, 2014, *Nvivo 10 pour Windows : Guide de Démarrage Rapide*, QSR International Pty Ltd., Australia.
6. Riesenmy, K. R., 2008, *The Moderating Role of Follower Identification in the Relationship Between Leader and Follower Visionary Leadership*, *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1, Iss. 2, pp. 62-77.
7. Scherbaum, C. & Shockley, K., 2015, *Analysing Quantitative Data for Business and Management Students*, Sage Pub., 1<sup>st</sup> Pub., London.
8. Westley, F. & Mintzberg, H., 1989, *Visionary Leadership and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 17-32.
9. QSR International, *What is Nvivo*, Viewed 08 April 2016, from: <http://www.qsrinternational.com/what-is-nvivo>.
10. Condor, *POLITIQUE QHSE-DD*, Vue le 08 Avril 2016, Sur : <http://www.condor.dz/fr/condor-electronics/politique-qhse-rs>.
11. DZIRI d'or 2014 pour BEN HAMADI ABD ERRAHMENE PDG du CONDOR, Vue le 08 Avril 2016, Sur : [https://www.youtube.com/watch?v=Q\\_t4YjLb9lM](https://www.youtube.com/watch?v=Q_t4YjLb9lM).
12. Condor, *Profil de l'entreprise*, Vue le 08 Avril 2016, Sur : <http://www.condor.dz>.

## Annexe 01. Guide d'entretien :

Date d'entretien : .../.../...

Nom et prénom :

.....

Qualité professionnelle : .....

Type de relation avec la direction générale :

.....

Type de relation avec le PCA (M. Abderahmane BENHAMADI) :

.....

.....

## Questions :

1. Parlez en bref sur la vision de vos leaders vers l'avenir de **Condor** ?
2. Voyez-vous que les décisions prises par vos leaders (DG, PCA) concernant l'avenir de **Condor**, peuvent déplacer votre entreprise à un excellent état organisationnel, en expliquant pourquoi ?
3. Quelles sont les caractéristiques professionnelles et personnelles de vos leaders (DG, PCA) qui leur permettront de prendre telles décisions concernant l'avenir de **Condor** ?
4. Comment vos leaders gèrent-ils les problèmes concernant l'avenir de **Condor** ?
5. Pensez-vous que vos leaders (DG, PCA) ont des capacités de communication suffisantes pour convaincre leurs subordonnés à ces décisions, en expliquant comment ?
6. Quelles sont les façons dont dépendent vos leaders à autonomiser leurs subordonnés afin de mettre en action ces décisions.