

أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية- ط.د. خبابة علاء الدين

أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية-

ط.د. خبابة علاء الدين

جامعة فرحات عباس - سطيف 1-

kalovfaj@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2017/11/21 تاريخ القبول: 2018/05/29

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البعد القيادي لثقافة المؤسسة على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، وذلك من خلال دراسة أثر البعد القيادي للثقافة متمثلا في القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، وقد شملت الدراسة 25 مؤسسة صناعية متوسطة تنشط في ولاية سطيف، ووصلت إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد القيادي للثقافة التنظيمية على بعد الأداء لتنفيذ الاستراتيجية. الكلمات المفتاحية: البعد القيادي للثقافة، القيادة الإدارية، نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الأداء الوظيفي، تنفيذ الاستراتيجية.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of the leadership dimension of culture on the performance as a dimension of the implementation of the strategy in firms. This study examined the impact of the leadership dimension on culture represented by the administrative leadership on the job performance. The study included 25 medium industrial establishments operating in Setif state and reached a number of results, the most important of them is a Positive statistically significant effect of the leadership dimension of the organizational culture on the performance dimension of the implementation of the strategy.

Keywords: Leadership dimension of culture, administrative leading, Supervision style, Building teams, job performance, implementation of the strategy.

مقدمة

تستمد الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المؤسسة، وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من الكل. فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. والثقافة التنظيمية مثلها مثل الثقافة المجتمعية تسيطر على سلوك من ينتمون إليها وتتحكم في رؤيتهم للعالم وتفاعلمهم معه، وتفسر كل التعقيدات الخفية في حياة المؤسسة.

وتعتبر القيادة من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في عملية اتخاذ القرار كما تؤثر أيضا في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل، وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة والمرؤوسين، كما أن القائد يعتبر المحور الذي يتجمع حوله المرؤوسين لتكوين فريق عمل فعال، من خلال دوره في خلق الانسجام والتلاحم بينهم، وبالتالي فالقيادة تساهم بشكل كبير في خلق أثر التعاضد بالعمل على إدارة الصراعات داخل الفريق وتوجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المنظمة.

أهمية الدراسة:

- يعتبر موضوع ثقافة المنظمة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي؛

- أن الموضوع يعتبر من الموضوعات الجديدة على الأقل بالنسبة لواقعنا، وتزداد أهميته إذا ما تم تناوله في إطار استراتيجي، أي أخذا بعين الإعتبار جملة من المفاهيم ذات العلاقة بالاستراتيجية.

أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية- ط.د. خبابة علاء الدين

- من خلال تتبع وضع العديد من المؤسسات الجزائرية التي تعاني من مشاكل تبين أن المشكلة في ذلك هو تفشي العديد من السلوكيات والممارسات اللا مسؤولة والتي هي نتائج لقيم ثقافية يحملها الأفراد
أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إبراز أثر البعد القيادي للثقافة على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- معرفة مدى استغلال المؤسسات محل الدراسة للبعد القيادي للثقافة من أجل رفع أداءها بغرض تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛

- معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في المؤسسة عن طريق نمط الإشراف، وبناء فرق العمل؛

- تقديم مجموعة من التوصيات اللازمة لتعزيز دور البعد القيادي للثقافة في الأداء لتنفيذ الاستراتيجية.

إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما هو أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على بعد الأداء لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

من أجل تحليل الموضوع ميدانيا تمت صياغة فروض الدراسة كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

على ضوء هذا السؤال تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية- ط.د. خبابة علاء الدين

هناك أثر لبعد القيادي للثقافة متمثلا بالقيادة الإدارية على بعد الأداء لتنفيذ

الاستراتيجية.

الفرضيات الفرعية:

تم تحديد الفرضيات الفرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الإشراف على الأداء

الوظيفي؛

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على الأداء

الوظيفي.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لهذا البحث،

للتعرف على طبيعة العلاقة بين البعد القيادي للثقافة التنظيمية، و تنفيذ

الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك بجمع البيانات اللازمة اعتمادا على

الكتب والدراسات ذات الصلة، كما تم الاستعانة باستبيان لإجراء الدراسة

التطبيقية، تم تحليله لاحقا بعد باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي:

- الجانب النظري تم التطرق لأدبيات متغيرات الدراسة وهما البعد القيادي للثقافة

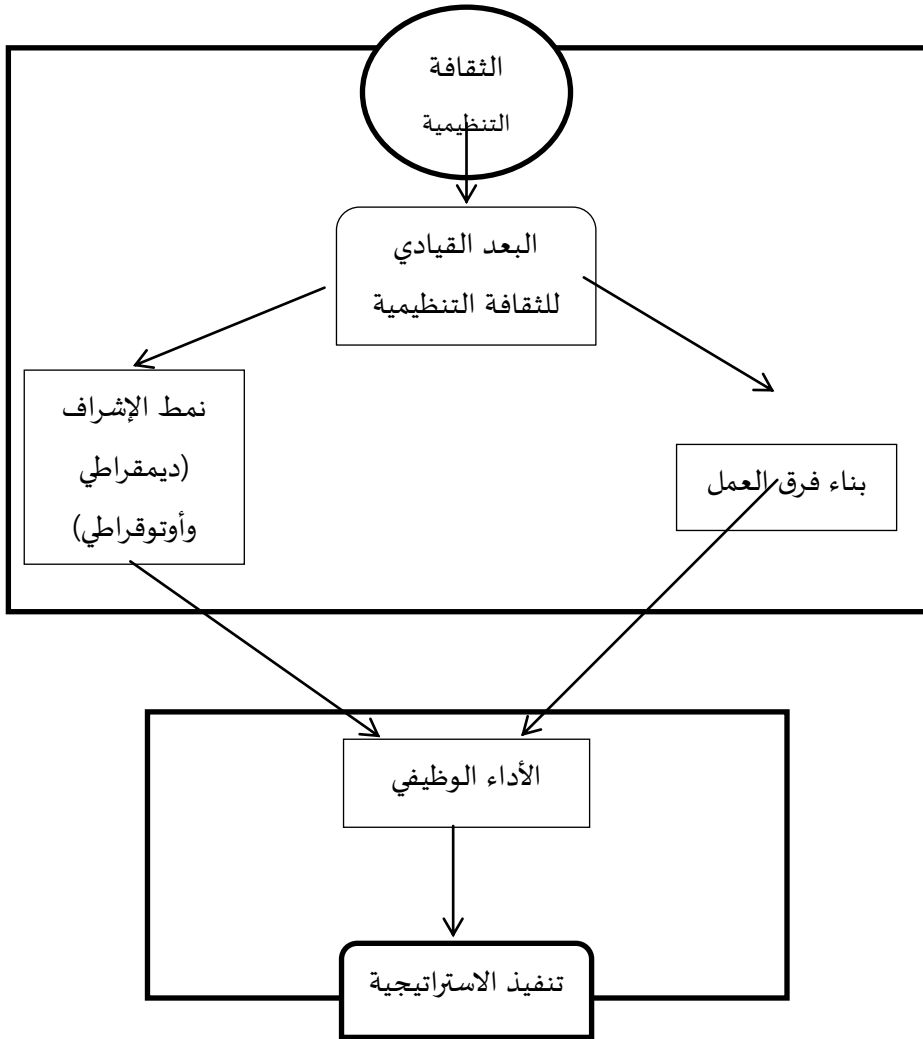
التنظيمية وبعد الأداء لتنفيذ الاستراتيجية؛

- الجانب التطبيقي تم التطرق لأثر القيادة الإدارية عن طريق نمط الإشراف

الديمقراطي، وبناء فرق العمل على الأداء الوظيفي في بعض المؤسسات الصناعية

المتوسطة الجزائرية.

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

1. الثقافة التنظيمية:

سنطرق في هذا العنصر إلى عدة تعاريف للثقافة التنظيمية، ثم إلى البعد القيادي للثقافة.

1. تعريف الثقافة التنظيمية:

Schein (1997, P240) (Pascal Laurnt) الذي يعتبر الرائد في مجال الثقافة، يعتبرها على أنها "المستوى الأعمق للافتراضات الأساسية الضمنية والمعتقدات التي يتم مشاركتها من قبل أعضاء المنظمة. مجموعة القيم والمبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفها أو طورها أثناء حمل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها".

2. البعد القيادي للثقافة:

يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها. وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المؤسسة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها، وفيما يلي عرضاً موجزاً للعناصر السبعة (حريم، 1999، ص12) المكونة للبُعد الخاص بالقيادة:

- إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه؛

- دور الإدارة وأسلوبها؛

- إدراك المسؤولية؛

- أسلوب التحول والتطور؛

- الدافعية والسلوك البشري؛

أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية- ط.د. خبابة علاء الدين

- قيادة التغيير بالمنظمة؛

- المشاركة والملكية والمخاطرة.

II. تنفيذ الاستراتيجية: يقصد بتنفيذ الاستراتيجية وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، حيث تشمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيم المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية، وتتم عملية تنفيذ الاستراتيجية عبر عدة مراحل هي:

- وضع وتحديد السياسات: هي المرحلة الأولى في عملية تنفيذ الاستراتيجية، حيث في هذه المرحلة يتم وضع السياسات اللازمة لمتابعة الأداء والرقابة عليه، والتنسيق بين الأهداف العامة وبين تصرفات المسيرين.

- تحديد ووضع البرامج: البرنامج هو أداة التوجه التنفيذي للإستراتيجية، والذي قد يتضمن إعادة هيكلة التنظيم أو تغيير الثقافة الداخلية حول كيفية أداء أو إنجاز مهام محددة (القطامين، 2002، ص140)، ويتطلب تحقيق فعالية الخطة الإستراتيجية ترجمة الأهداف إلى خطط سنوية، وبرامج زمنية تفصيلية.

- وضع وتحديد الموازنات: الموازنة هي ترجمة للبرنامج في شكل كمي، ومالي، وتستخدم كأداة للتخطيط، والرقابة، حيث تظهر التكلفة، والعائد للعناصر التي يتضمنها كل برنامج.

- تحديد ووضع الإجراءات: الإجراء هو الطريق المعتمد أو المخطط لأداء عمل يحتاج إلى جهود متتابعة لأكثر من فرد واحد داخل المؤسسة أو خارجها.

- تخصيص وتوزيع الموارد: تخصيص الموارد يسمح للإدارة الاستراتيجية بتوفير الموارد وفقا للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية، و يتوافر لدى أي مؤسسة

أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية- ط.د. خبابة علاء الدين

أربع أنواع من الموارد، التي يمكن استخدامها في سبيل تحقيق أهدافها الموضوعية (الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد التكنولوجية).

III. أبعاد تنفيذ الاستراتيجية

تتمحور أبعاد مرحلة التنفيذ الاستراتيجي حول ثلاثة أبعاد هي:

1. تحديد من الذي سيقوم بعملية التنفيذ؛
2. تحديد ما الذي يجب القيام به؛
3. تحديد مستلزمات تنفيذ البديل الاستراتيجي، حيث يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المؤسسة على توفر مجموعة من المستلزمات، ويتمثل أهمها (غالبا، 2002، ص153) فيما يلي:

- وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي؛
 - تناسب الثقافة التنظيمية مع الاستراتيجية؛
 - أن تكون السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجية جيدة؛
 - توفر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفعالية؛
 - توفر نظم إدارية مساندة لتنفيذ الاستراتيجية.
- من خلال ما سبق يمكننا أن نلاحظ أن كل أبعاد تنفيذ الاستراتيجية تصب في بعد واحد وهو الأداء، سواء تعلق بالأداء الكلي للمؤسسة، أو الوظيفي لعمالها.

IV. مفهوم الأداء؛

يلخص Carla Mendoza و Pierre Bescos مفهوم الأداء (Bescos P., Mendoza C.,)

(1994, P219) في البعدين التاليين:

1. الأداء في المؤسسة هو كل فقط ما يساهم في تحسين توليفة: قيمة- تكلفة، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمى أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة وحدها، أو زيادة القيمة لوحدها؛

أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية- ط.د. خبابة علاء الدين

2. الأداء في المؤسسة هو كل فقط ما يساهم في تحقيق، وبلوغ الأهداف الإستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط، والطويل.

إن هذا التعريف للأداء يستند على مفاهيم القيمة، والتكلفة، وإستراتيجية المؤسسة، حيث تتمثل القيمة في الحكم الذي يتبناه السوق (الزبائن)، على منفعة الخدمات، والمنتجات التي تعرضها المؤسسة، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال: أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة، والسمعة: أما التكلفة فهي الموارد المستهلكة (مالية، بشرية ...) لإنتاج المنتجات، والخدمات، في حين أن الأهداف الإستراتيجية، هي الرهانات التي اختارت المؤسسة العمل لبلوغها.

V. أثر القيادة على الأداء الوظيفي

سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى الوسائل والأساليب التي يستخدمها القادة في تحسين أداء العاملين أو التي تساعدهم في ذلك، ونظرا للدور الواسع للقيادة في المنظمة: تحفيز العاملين، مساعدتهم في إنجاز العمل، خلق روح الفريق بينهم، معالجة الصراعات التي تحدث بينهم، تغيير اتجاهاتهم السلبية نحو العمل والمنظمة...، لذلك سنقوم بالتطرق للنقاط التالية:

I. أثر أنماط القيادة على أداء المرؤوسين

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف وتأثيره على أداء ورضا المرؤوسين عن العمل، فحجم التأثير الذي يحدثه القائد مرتبط بعاملين، الأول خصائص شخصية القائد اما الثاني اسلوبه في القيادة.

أ. خصائص شخصية القائد: ان سمات القائد من اهم الامور التي تمكنه من أداء مهامه الوظيفية بنجاح وذلك عن طريق تعبئة مرؤوسيه بتحقيق الرضا الوظيفي

أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية- ط.د. خبابة علاء الدين

لديهم لضمان رفع مستوى أدائهم، وتوجيههم إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وللقائد الناجح سمات تميزه عن غيره (عوض، 2008، ص226) نذكر من بينها:

- أن يكون ديمقراطياً، وألا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده؛ بل يشرك معه من يراهم ذوي خبرة؛

- الاعتماد على الحقائق ولا يصدر قرارات إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميئه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته خاطئة؛

- القدرة على تحمل المسؤولية، أي أن يكون متمتعاً بالسيادة على مجال النشاط الذي يشرف عليه؛

- الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة أي موقف بدون خوف؛

- المحبة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين. والقدرة على إكتساب الثقة.

ب. نمط القيادة: يعد أسلوب القيادة المطبق من طرف القادة مع مرؤوسهم العامل الثاني المهم من حيث حجم التأثير على رضا المرؤوسين ومستوى أدائهم، وعلى مناخ العمل بصفة عامة، وهو يختلف من أسلوب إلى آخر، وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي.

- أثر النمط الأوتوقراطي على أداء المرؤوسين: من أهم الجوانب التي يظهر فيها هذا الأثر (العجمي، 2008، ص80) مايلي:

- محاولة بعض أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص عند القائد والتقرب إليه بطريقة ماكرة مستترة ، و التسلق على أكتاف الآخرين؛
- كثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات؛
- قتل الاقتراحات البناءة؛
- انتشار الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء؛

- عدم القدرة على معارضة أي قائد وقبوله دون مناقشة؛
- تفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق.
- أثر النمط الديمقراطي على أداء المرؤوسين: يظهر اثر هذا النمط من القيادة على أداء المرؤوسين في جوانب عدة (نفس المرجع، ص84) نذكر منها ما يلي:
- يتعاون أفراد الجماعة مع قائدهم و فيما بينهم ويقبل بعضهم بعضا؛
- لا يحاول احد أفراد الجماعة التقرب من القائد والتسلق على أكتاف الغير، بل يشيع الحب بين جميع الأفراد؛
- يقل النقد السلبي بين أفراد الجماعة؛
- تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها؛
- يناقش أفراد الجماعة أري القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس؛
- يقبل أفراد الجماعة آراء زملائهم ؛
- كل ما سبق يخلق جوا ملائما يساعد على الابتكار والإبداع والتفكير لصالح المؤسسة.

2. أثر القيادة على عمل الفريق:

تسعى المنظمة لتحقيق أهداف مشتركة لذا فعلى أعضائها التعاون لتحقيقها، أي أن يشكلوا فريق عمل أو فرق عمل تتعاون لتحقيق أهداف المنظمة. ويعتبر سلوك القائد سواء على مستوى فريق المنظمة أو فريق فرعي هو محور عمل الفريق، حيث يلعب دور ميسر للعمل Facilitateur، فيساعد على تلاحم الأفراد في الفريق، كما يتقدم المرؤوسين للسير نحو تحقيق أهداف المنظمة بما يتوفر عليه من رؤية مستقبلية وثقة بالنفس ومعرفة بكيفية تحقيق هذه الأهداف.

أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية- ط.د. خبابة علاء الدين

أ. أهمية القيادة لبناء عمل الفريق: يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم وتحديد مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء عبء العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد أسلوب جدولة العمل والمهارات التي يجب تطويرها، وكيف يمكن حل الصراعات وكيف تتخذ وتعديل القرارات (العطية، 2003، ص159)، وطرق التوفيق بين مهارات أعضاء الفردية ومواصفات العمل... الخ، لذلك يجب أن يعرف القائد أعضاء الفريق جيدا حتى يوظف قدراتهم المتنوعة لخدمة الهدف المشترك.

ب. دور القائد في تحسين أداء الفريق: يتوقف أداء فريق العمل ومدى نجاحه على قائد الفريق، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق وحاجات المهام أو الأداء، كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة وواضحة للفريق، بحيث يحظى بثقة أعضاء الفريق كما أنه يمارس تأثيره عليهم من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع مع تقديم المساعدة اللازمة لإنجاز ذلك، كذلك يساعد وضوح الهدف على وضع قواعد صحيحة لفريق العمل، ومعنى ذلك أن القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق (السيد، 1997، ص ص: 137-139).

VI. تشخيص واقع متغيرات الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع المعلومات بواسطة استمارة استهدفت الإطارات العليا للمؤسسات محل الدراسة.

شملت عينة الدراسة عشرين (25) مؤسسات متوسطة جزائرية تنشط في المجال الصناعي في ولاية سطيف، حيث بلغ العدد الكلي للعمال الذين تم توزيع الاستمارة عليهم 200 عامل، في حين كان عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة هو 117، والجدول

أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية- ط.د. خبابة علاء الدين

التالي يوضح أسماء المؤسسات محل الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للدراسة:

جدول رقم 01: عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة على أفراد عينة الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	عدد البيانات الموزعة	عدد البيانات المسترجعة
1	SARL SPAC KEROUANI FRERES	08	07
2	SARL HADDAD CERAMIC	08	07
3	SARL SOFAFE	08	01
4	SARL TALI EMBALLAGE	08	04
5	SARL GROUPE RIADH EL FETH	08	06
6	SARL AGGOUN PLAST	08	05
7	SARL SMID DU TELL	08	05
8	SNC SETIPLAST	08	04
9	SARL K PLAST CABLE	08	04
10	SARL JUS LA BELLE	08	06
11	SARL HIDHAB PLAST	08	04
12	SNC BOUADJIL ET CIE	08	05
13	SARL SAFARI	08	05
14	SNC KEBICHE ABDEHALIM ET CIE	08	04
15	SARL TOTA PLAST	08	01
16	EURL AGRO PLAST	08	03
17	SARL GROUPE MESSAI ET ALITI	08	05
18	SARL ENNASSAA	08	05
19	SARL PROSATI	08	06
20	EURL CERAMICA SEKLOULI	08	04
21	SARL ALGERIANA	08	05
22	SNC ALITI ET KHABABA	08	07
23	SNC ALITI ACHOUR ET CIE	08	05
24	SARL RET PLAST	08	04
25	SARL SLIMZEG	08	05
	المجموع	200	117

المصدر: من إعداد الباحث.

1. صدق الدراسة:

تم التحقق من الصدق من خلال صدق المحتوى Content Validity حيث تم التحقق من صدق الأداة بالاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين أصحاب الخبرة في التخصص من أساتذة الكلية المختصين سواء في التسيير أو الإحصاء بغرض إثراء وتكليفه أكثر، وهو ما جعل الاستبيان أكثر دقة وموضوعية في القياس، وقد بلغ عدد المحكمين ستة (6) محكمين.

2. ثبات الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا-كرونباخ باستخدام برنامج " SPSS 22" وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: اختبار الثبات للدراسة الميدانية

معامل الثبات ألفا كرونباخ	حجم العينة
0,843	117

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معامل الثبات مقبول وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا (0,60)، حيث بلغ معامل الثبات (0,843)، وبذلك يمكن القول أن كافة المقاييس ثابتة، بمعنى أن المبحوثين يفهمون جيدا عبارات الاستبيان وبالطريقة المقصودة، وهذا ما يسمح باستعمال الأداة في الدراسة الميدانية.

VII. التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

1. عرض وتحليل بيانات محور القيادة الإدارية: يضم محور القيادة الإدارية ثلاث

أبعاد رئيسية هي: بعد الإشراف، بعد فريق العمل، بعد الرضا عن الحوافز.

أ. بعد الإشراف: يعبر نمط القيادة عن الأسلوب السائد الذي يعتمد عليه القائد الإداري في قيادته لمرؤوسيه من حيث اعتماد وطريقته في صنع واتخاذ القرار ومدى المشاركة، سلوكيات معينة كطريقة التسيير والاتصال مع المرؤوسين في المعلومات المقدمة من

أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية- ط.د. خبابة علاء الدين

طرفه إلى رؤوسيه، وتعتبر هذه السلوكيات وغيرها محددات لنوع النمط القيادي إن كان نمط ديمقراطي أو نمط أوتوقراطي أو نمط حر. وقد اقتصرنا في دارستنا على النمط الديمقراطي والنمط الديمقراطي لأنهما الأكثر شيوعا خاصة بالنسبة للقطاع الاقتصادي. كانت نتائج استجابات افراد العينة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم 03: نتائج استجابة أفراد العينة لبعد الإشراف

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	اتجاه التقييم
01	لا يقبل ولا يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر أو الغياب	2.61	0.995	منخفضة	سلي
02	يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم	2.5	1.111	منخفضة	سلي
03	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها	3.36	0.872	مرتفعة	إيجابي
04	لا يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين	2.56	0.854	منخفضة	سلي
05	يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين	2.67	0.934	منخفضة	سلي
06	يهتم المدير بأراء المرؤوسين حول سلوكياته	2.53	0.962	منخفضة	سلي
07	لا يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء	3.17	0.925	مرتفعة	إيجابي
08	يضع المدير خطة العمل وطريقة ادائه بمشاركة	3.38	1.041	مرتفعة	إيجابي
09	يهتم المدير بال مناقشة وتبادل الآراء حول العمل	3.61	0.870	مرتفعة	إيجابي
10	لا يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل	3.03	0.916	مرتفعة	إيجابي
11	يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية	3.14	0.821	مرتفعة	إيجابي
12	يأخذ بعين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين	3.30	0.915	مرتفعة	إيجابي
	استجابات أفراد العينة لبعد الإشراف	3.11	0.414	مرتفعة	إيجابي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.11 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.414، وكانت النتائج كالتالي:

- بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الأوتوقراطي في القيادة وهي العبارات من (1 إلى 6) تراوحت قيم المتوسط الحسابي لمعظم العبارات بين 2.50-2.65 بأهمية نسبية منخفضة و بانحراف المعياري بين 0.854-1.111، وهذا يدل على أن استجابات أفراد

أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية- ط.د. خبابة علاء الدين

العينة تميل إلى رفض محتوى العبارات الدالة على النمط الأوتوقراطي، ما عدا العبارة رقم (3) والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.38، ومنه فإن إجابات أفراد العينة على هذه العبارة تميل إلى قبولها، ويرجع الباحث السبب في ذلك هو اعتقاد القيادة الإدارية في عينة البحث أنها هي الأدرى بمصالح المؤسسة وأفرادها كون أن لديها معطيات ليست لدى باقي العاملين في المؤسسة بحكم موقع القائد في اعلى هرم السلم الوظيفي.

- بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الديموقراطي في القيادة وهي العبارات من (7 إلى 12) تراوحت قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات بين 3.03-3.61 بأهمية نسبية مرتفعة وبتناحرف المعياري بين 0.821-1.041، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة على النمط الديموقراطي، فالقائد "المدير" لا يلزم العاملين بمستوى أداء معين ولا يعتمد أسلوب الأمر والنهي في تعامله معهم، بل يعتمد مبدا المشاركة والحوار حول أداء العمل ويعتبرهم على قدر كاف من المسؤولية، كما يأخذ مصالحهم ومشاكلهم بعين الاعتبار.

مما سبق من تحليل لاستجابات أفراد العينة حول بعد الإشراف، يتبين لنا أن رفضهم لمدلول عبارات النمط الأوتوقراطي، وميلهم إلى قبول العبارات الدالة على النمط الديموقراطي، توحى بأن النمط القيادي السائد في العينة محل الدراسة هو النمط الديموقراطي.

ب. بعد فريق العمل: كانت نتائج استجابات أفراد العينة لعبارات بعد بناء فريق العمل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 04: نتائج استجابة أفراد العينة لبعد فريق العمل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	إتجاه التقييم
13	يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات	3.28	0.917	مرتفعة	إيجابي
14	يثمن المدير أداء الجماعة	3.28	0.311	مرتفعة	إيجابي
15	المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء	3.44	1.037	مرتفعة	إيجابي
16	يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة	3.03	0.872	مرتفعة	إيجابي
17	يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة	3.09	1.003	مرتفعة	إيجابي
18	يلتقى أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل	3.39	1.107	مرتفعة	إيجابي
19	يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم	3.30	1.049	مرتفعة	إيجابي
20	يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما	3.17	0.935	مرتفعة	إيجابي
21	لا يعتبر المدير وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له	3.25	0.909	مرتفعة	إيجابي
22	بوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الاداء	3.33	0.837	مرتفعة	إيجابي
23	لا يفرق المدير في تعامله مع أفراد فريق العمل	3.16	0.979	مرتفعة	إيجابي
24	يستأثر المدير باتخاذ القرارات حتى في وجود الجماعة	2.97	0.870	منخفضة	سلي
	استجابات أفراد العينة لبعد فريق العمل	3.22	0.643	مرتفعة	إيجابي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.22 بأهمية نسبية مرتفعة، و بانحراف المعياري إجمالي قدر 0.643، وهذا يدل على أن كلاً من القائد (المدير) والمرؤوسين يدركون أهمية فريق العمل في نشاط المؤسسة، وهذا ما دلت عليه استجابات أفراد العينة حيث تراوحت متوسطات العبارات بين 3.03-3.44، ما عدا العبارة رقم (24)، و مرد ذلك إلى أن المدير قد يضطر أحيانا إلى اتخاذ قرارات مهمة لا تحتمل التأخير في مواقف معينة، لذا فهو لا يرجع إلى أفراد الفريق في اتخاذ القرار بشأنها.

إلا أنه إجمالاً ومن نتائج الجدول السابق فإننا نلاحظ أن القائد "المدير" يدرك أهمية فريق العمل في حياة المؤسسة ونشاطها فهو يشجع الفريق على المشاركة في صنع القرارات، ويثمن أداء الجماعة ويعمل على بناء فريق عمل عالي الأداء بهدف

أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية- ط.د. خبابة علاء الدين

تحسين الأداء، ولا يعتبر وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له بل يوجه عمل الجماعة، كما يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة ولا يفرق في تعامله مع أفراد فريق العمل، وهذا ما يتوافق مع نمط القيادة الديمقراطي.

إن سلوك القائد في استعماله لفريق العمل كوسيلة لرفع الأداء يتفق مع رؤية المرؤوسين حيث يترك للزملاء حرية اختيار بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما، وما يزيد من قوة ترابط أعضاء الفريق التقائهم خارج أوقات العمل، وعليه فالمرؤوسون يرون أن الزملاء يساهمون بشكل فعال في رقي المؤسسة و يتحدون في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم.

2. عرض وتحليل بيانات محور الأداء الوظيفي: بعد تحليل بيانات محور القيادة الإدارية، سنعالج في هذه النقطة نتائج استجابات أفراد العينة لعبارات محور الأداء الوظيفي، و بعد تفريغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 06: نتائج استجابة أفراد العينة لمحور الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	إتجاه التقييم
25	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	3.52	0.854	مرتفعة	إيجابي
26	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي	3.55	0.795	مرتفعة	إيجابي
27	ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي	3.63	0.882	مرتفعة	إيجابي
28	اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم	3.05	0.983	مرتفعة	إيجابي
29	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء	3.69	0.906	مرتفعة	إيجابي
30	يتبادل أفراد فريق العمل الخبرات والمهارات	3.61	0.748	مرتفعة	إيجابي
31	فريق العمل يذلل المهام الصعبة والمعقدة	3.89	0.758	مرتفعة	إيجابي
32	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء	3.58	0.832	مرتفعة	إيجابي
33	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره	3.44	0.833	مرتفعة	إيجابي
34	عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزا للعاملين لتطوير أدائهم الوظيفي وتحسينه	3.72	0.899	مرتفعة	إيجابي
35	ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء	2.91	1.109	منخفضة	سلي
47	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني إلى رفع مستوى أدائي	3.16	0.912	مرتفعة	إيجابي
	استجابات أفراد العينة لمحور الأداء الوظيفي	3.48	0.448	مرتفعة	إيجابي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 3.48 بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف المعياري إجمالي قدر ب 0.448، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة ورؤيتهم لتأثير الأداء الوظيفي بكل من سلوك القائد (المدير) و فريق العمل و نظام الحوافز المتبع في المؤسسة وجاءت النتائج كما يلي:

- فيما يخص تأثير سلوك القائد والمعبر عنه بالعبارات (25-26-27-28)، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها بين 3.05 إلى 3.64 بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري محصور بين 0.795 و 0.983، حيث كان رأي أفراد العينة موافقا لمحتوى العبارات

أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية- ط.د. خبابة علاء الدين

واكدوا على أن تشجيع المدير للمرؤوسين، اهتمامه باقتراحاتهم في العمل يدفعهم لإنجاز العمل بكفاءة ويشجعهم على رفع مستوى أدائهم، وان ضعف التفاعل بين الرئيس و المرؤوس وعدم تفويض السلطات للمرؤوس يؤدي إلى إعاقة وانخفاض مستوى الأداء.

- أما تأثير فريق العمل على الأداء والمعبر عنه بالعبارات (29-30-31-32)، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها بين 3.58 إلى 3.89 بأهمية نسبية مرتفعة، و بانحراف معياري محصور بين 0.748 و 0.906، حيث كان رأي أفراد العينة موافقا لمحتوى العبارات واكدوا على أهمية العمل كفريق وان العمل بواسطة الجماعة يقلل الصراعات ويسهم في تبادل أعضاء الفريق الخبرات والمهارات، كما يسهل المهام الصعبة والمعقدة ما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحسينه.

- أما تأثير نظام الحوافز على الأداء والمعبر عنه بالعبارات (33-34-35-36)، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات (33-34-36) بين 3.16 إلى 3.72 بأهمية نسبية مرتفعة، و بانحراف معياري محصور بين 0.833 و 0.912، حيث كان رأي أفراد العينة موافقا لمحتوى العبارات، واكدوا على أن اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه يسهم في تطويره، وان توفر العدالة في تعامل المدير وكذا في نظام تقييم الأداء تدفع الأفراد إلى رفع أدائهم الوظيفي وتحسينه.

- أما العبارة (35) فبلغ متوسطها الحسابي 2.91 بأهمية نسبية منخفضة، وبانحراف معياري قدره 1.109، تدل على عدم قبول أفراد العينة لمحتوى العبارة، ويرون أن الترقية في المؤسسة لا تتم وفق مبدأ الجدارة والاستحقاق، بل تتم وفق اعتبارات أخرى، وانه في حال اعتماد معايير الجدارة في الترقية فان ذلك سيعد حافزا للأفراد وسيؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي.

VIII. اختبار الفرضيات

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وكذا معرفة درجة مساهمة القيادة الإدارية في رفع مستوى الأداء، تم استخدام كل من عامل سبيرمان للارتباط، اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار (ت) للعينات المستقلة، لاختبار الفرضيات، وكذا معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

I. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الأول نمط الإشراف من المحور الثاني (القيادة الإدارية)، والذي تبين حسب نتيجة الدراسة أن نمط القيادة السائد هو النمط الديمقراطي، وفقرات المحور الثالث (الأداء الوظيفي)، وعليه ستقتصر الدراسة على تحديد العلاقة بين هذا النمط السائد (الديموقراطي)، والمتغير التابع الأداء الوظيفي. وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 07: معامل الارتباط بين نمط القيادة السائد (الديموقراطي) ومستوى

الأداء الوظيفي

المجال	نمط القيادة السائد (الديموقراطي) ومستوى الأداء
معامل للارتباط R	0.547
معامل التحديد R ²	0.299
القيمة الاحتمالية (Sig.)	**0.00

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين نمط القيادة السائد وهو النمط الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال العينة يساوي 0.547، وأن

أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية- ط.د. خبابة علاء الدين

قيمة (Sig.) تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي. أما معامل التحديد فكانت قيمته 0.03، وهذا يعني بأن القيادة الإدارية تؤثر باستعمالها لنمط الإشراف كوسيلة في التأثير على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 30%، وفي هذه الحالة النمط السائد هو النمط الديمقراطي. ونتيجة لما تقدم فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الإشراف على الأداء الوظيفي".

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الثاني بناء فرق العمل من المحور الثاني (القيادة الإدارية)، وفقرات المحور الثالث (الأداء الوظيفي)، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 08: معامل الارتباط بين بعد بناء فرق العمل ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	بعد بناء فرق العمل ومستوى الأداء
معامل للارتباط R	0.511
معامل التحديد R ²	0.261
القيمة الاحتمالية (Sig.)	**0.00

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد بناء فرق العمل ومستوى الأداء الوظيفي لدى العمال يساري 0.511، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ ، وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد بناء فرق العمل ومستوى الأداء الوظيفي. أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.261، فهو يفسر بأن القيادة الإدارية تؤثر على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 26% باستعمالها لوسيلة بناء فرق العمل.

أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية- ط.د. خبابة علاء الدين

وكنتيجة لما تقدم فانه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء الوظيفي".

بناء على ما سبق، يمكن تحديد معامل التحديد بين متغيري الدراسة الرئيسيين بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: معامل الارتباط بين محور القيادة ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	محور القيادة الإدارية ومستوى الأداء
معامل للارتباط R	0.589
معامل التحديد R ²	0.347
القيمة الاحتمالية (Sig.)	**0.00
قيمة β من SPSS	0.534
قيمة الثابت A من SPSS	1.785

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن معامل التحديد الكلي للدراسة بلغ قيمة 0.347، أي أن ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 35% تفسره القيادة الإدارية بوسائلها (نمط الإشراف السائد، فرق العمل)، والباقي أي 65% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، وأنه كلما تغيرت قيمة المتغير المستقل (القيادة الإدارية) بوحدة واحدة تؤدي إلى تغير المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمعامل (β)، والمعادلة التالية توضح العلاقة بينهما:

$$Y = 0.534(\text{القيادة الإدارية}) + 1.785$$

IX. نتائج الدراسة:

لقد تم من خلال هذا البحث التوصل إلى ما يلي:

- أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد القيادي للثقافة التنظيمية على بعد الأداء لتنفيذ الاستراتيجية.

أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية- ط.د. خبابة علاء الدين

كانت نتائج الدراسة بالنسبة للإجابة على الفرضيات الجزئية كما يلي:

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد (النمط الديموقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات المتوسطة الصناعية بولاية سطيف؛

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات المتوسطة الصناعية بولاية سطيف.

الخاتمة:

حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية عن طريق القيادة الإدارية على بعد الأداء لتنفيذ الاستراتيجية، وذلك من خلال دراسة أثر القيادة الإدارية عن طريق نمط الإشراف، وبناء فرق العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة، وقد وصلت الدراسة إلى نتائج تجيب عن السؤال الرئيسي للدراسة وتؤكد فرضيتها الرئيسية، حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وبدرجة ضعيفة إلى متوسطة للبعد القيادي للثقافة متمثلا بالقيادة الإدارية على بعد الأداء لتنفيذ الاستراتيجية في بعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية.

أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية- ط.د. خبابة علاء الدين

المراجع باللغة العربية:

- 1- حريم، حسين. (1999). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. ط1. عمان: دارزهران.
- 2- السيد، إسماعيل محمد، وآخرون. (1997). تنمية المهارات القيادية والسلوكية. القاهرة: المنظمة العربية للعلوم.
- 3- العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان: دار الشروق.
- 4- عوض، عامر. (2008). السلوك التنظيمي الإداري. ط1. الأردن: دارأسامة للنشر.
- 5- العجبي، محمد حسنين. (2008). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط1. الأردن: المسيرة للنشر.
- 6- غالب، سعد ياسين. (2002). الإدارة الاستراتيجية، عمان: داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 7- القطامين، أحمد. (2002). الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية. ط1. عمان: دار مجدلأوي للنشر والتوزيع.
- 8- ويتلين، ريشارد، وهيسان، ديان. (1998). الإدارة بالعملاء. ترجمة عبد الرحمن توفيق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية.
- 9- ويتون، دفيد، وتيم، كامرون. (2001). العلاقات التفاعل الإيجابي. ترجمة محمد محمود عبد العليم. القاهرة.

المراجع باللغات الأجنبية:

- 10- Bescos Pierre, Mendoza Carla. (1994). Le Management de Performance. Paris: Ed Comptables Malesherbes.
- 11- Pascal Laurnt. (1997). Economic d'Entreprise. (tome2). Paris: Edition d'Organisation.