

LA QUALITÉ DE LEADER ET SON IMPACT SUR L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

Bouhelal Fatima

Etudiante au doctorat, membre du laboratoire
PME Recherche et de l'Innovation, Université de Mascara

Dr. Kerbouche Mohammed

Maitre de conférence, laboratoire PME Recherche & l'Innovation,
Université de Mascara

Abstract

This paper examines the relationship between the quality of the leader and the extent of its influence on organizational effectiveness. Through empirical research, our results revealed that the type of leadership exercised by the Directors has an important cause because it occupies an important place at the top of the pyramid of power in the organizational structure. The choice of managers is one of the important factors for the success of organizations, and leadership style can have a positive or negative impact on the organizational climate within the organization, it was found that there is some influence of the quality of leader in the effectiveness.

Keywords: leadership styles, organizational effectiveness, the Spearman correlation coefficient, multiple linear regression

Résumé

Ce document examine la relation entre la qualité du leader et la mesure de son influence sur l'efficacité organisationnelle. Grâce à une recherche empirique menée dans ce domaine, nos résultats ont révélé que le type de leadership exercé par les directeurs représente une cause importante, car il occupe une place importante au sommet de la pyramide du pouvoir dans la structure organisationnelle. Le choix des directeurs est l'un des facteurs importants pour le succès des organisations et le style de leadership des gestionnaires des organisations peut avoir un impact positif ou négatif sur le climat organisationnel au sein de l'organisation, Il a été constaté qu'il y a une certaine influence de la qualité de leader sur l'efficacité de l'entreprise.

Mots-clés: les styles de leadership, l'efficacité organisationnelle, le coefficient de corrélation de Spearman, la régression linéaire multiple

1. Introduction

Les communautés interagissent les unes avec les autres dans un cadre intégré de valeurs et de cultures diverses, le développement rapide et les communications et technologie avancée ont accru l'importance de ces interactions entre les pays. Quel que soit le vocabulaire de l'interface d'interaction entre les individus et les cultures dans une période de temps donnée, le leadership a attiré l'attention de nombreux chercheurs et penseurs à travers les âges pour étudier le leader et son interaction avec la communauté à travers des positions différentes, ainsi que la façon dont le leadership est exercé, en particulier les sources d'énergie invoquées par le leader en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation ou d'un groupe. En raison de cet intérêt, il existe des définitions variées de leadership en raison de la multiplicité des écoles qui traitaient de ce concept. Alors que le leadership est essentiellement un processus d'influence des activités d'un groupe organisé en vue d'orienter leurs efforts dans l'élaboration des objectifs de l'organisation et contribuer à leur réalisation.

Le but de cette étude était de tester la relation entre la qualité de leader et l'efficacité organisationnelle et la mesure de leur influence dans l'entreprise algérienne. À la lumière de cette étude, nous avons formulé une hypothèse principale, statistiquement traitée par le logiciel (SPSS), et l'hypothèse est ainsi formulée:

- **Il existe une influence de la qualité de leader sur l'efficacité organisationnelle.**

2. La signification et l'importance du leadership

Le leadership a attiré l'attention de nombreux chercheurs et penseurs à différentes époques cela a permis d'étudier le leader et son interaction avec la communauté à travers des positions différentes. Le résultat de cette attention à pousser à la multiplicité des définitions qui ont été exposés à la notion de leadership, en raison de plusieurs écoles qui traitaient de ce concept.

2-1 Le concept de leadership

Les chercheurs contrastent dans leurs points de vue sur le concept de leadership en raison de différentes croyances et philosophies, et les environnements dans lesquels ils interagissaient avec eux, il a été souligné que:

- Il n'ya pas de leadership sans un groupe ou d'une action collective.
- le leadership n'existe pas dans le vide mais doit être une mesure qui dicte le besoin de leadership.

- Le leadership est un processus interactif entre le leader et les employés et la situation, et que les résultats de ce processus déterminent à la capacité du leader à atteindre l'excellence.

- Le leadership est le processus de l'effet et de l'impact.

- Le leadership doit posséder des caractéristiques et une variété de compétences et de connaissances.

Ainsi, le leadership est essentiellement un processus d'influence des activités d'un groupe organisé en vue d'orienter leurs efforts dans le développement des objectifs de l'organisation et de contribuer à la réalisation de ces objectifs. (Buchanan & Huczynski, 2007, p. 654)

Tandis que d'autres voient le leadership comme un processus qui constitue l'axe de la liaison entre les caractéristiques du leader et les attributs des employés, et l'environnement interne et externe de l'organisation, et leurs spécifications (Bratton, Grint, & Nelson, 2005, p. 23)

(Fiedler, 1979) Depuis quatre décennies définis le leadership comme étant les efforts du leader d'influencer sur le comportement des autres afin d'atteindre les objectifs organisationnels spécifique(Fiedler, 1979, pp. 247-254).

2-2 - leadership et l'administration

Afin de comprendre le leadership, nous devons comprendre la différence entre ce concept et celui de la direction.

L'administration est un processus qui comprend quatre fonctions de base de la planification, l'organisation, de la direction (ou la conduite) et le contrôle, et que ces fonctions effectuées par le directeur, et donc le leadership est une partie essentielle du travail du directeur. (Dubrin, 2007, p. 5)

Le leadership traite principalement avec les zones interactives dans le cadre de la composante humanitaire du travail du directeur, Bien que l'on trouve les fonctions de planification, d'organisation et de contrôle ou de suivi à traiter la composante administrative. Le leadership lié au changement sert à motiver les travailleurs et les influencer. Pas tout administrateur, président ou une personne qui occupe une haute fonction va devenir un leader nécessairement, et beaucoup de gestionnaires n'ont pas les éléments du leadership, par conséquent, leur position officielle au sein de l'organisation ne correspond pas à celle de leader. Cependant, le développement de gestionnaires afin d'être des leaders est une condition préalable dans les organisations contemporaines.

2-3 Les sources de l'impact de leader

Nombreux sont les auteurs à s'être intéressés à la meilleure façon possible de pouvoir exercer le rôle de leader, et plus exactement, les sources

de pouvoir sur lesquelles pourra se porter le leader afin de réaliser les objectifs de son organisation ou diriger son équipe. (Vernech et Raven) ont identifié cinq sources de pouvoir pour le leader qui sont: (Yukl, 2002, p. 154)

A- le pouvoir de récompense: le leader doit donner des incitations et détermine le type de récompense qui composent la plus grande valeur à tout subordonné (l'argent, l'attention, l'appréciation).

B - le pouvoir de coercition : la capacité du leader de punir les subordonnés qui ne respectent pas les ordres et instructions, ou qui ont abandonné leur niveau de performance.

C – le pouvoir légitime: croyance subordonne que le leader au droit légitime de les influencer, et donc ils doivent lui obéir.

D - la puissance de référence: un sentiment d'appartenance à l'autisme leader et est basée sur l'admiration de lui et en essayant d'imiter les qualités.

E - La puissance de l'expérience: dépend de la possession du leader de l'expertise et des compétences techniques et la connaissance des diverses tâches requises d'un groupe au complet, Ce qui rend subordonnés estiment qu'ils ont besoin que le leader de tirer profit de son expertise.

2-4 Les théories du leadership administratives

Tout au long de l'histoire humaine, de nombreuses tentatives pour rechercher la nature du leadership efficace ont été menées, et ont abouti à de nombreuses théories, y compris l'approche caractéristique, l'approche comportementale, l'approche de contingence, sur notre recherche, l'accent sera mis sur l'approche comportementale.

3. L'approche comportementale de leadership

Le Comportement de leadership est un processus caractérisé efficacement en continu et exprime la relation d'une personne à une autre personne dans une position particulière. Cette relation est incarnée dans l'impact des deux parties avec l'autre. Dans la vie pratique, nous pouvons voir des modèles de leadership exercé par plusieurs gestionnaires aux subordonnés afin d'atteindre des objectifs précis tel style autoritaire, un style participatif, ou encore un style décontracté. Parmi les études les plus éminentes, qui se sont portées sur le sujet des styles de leadership, notre attention se portera sur celle effectuée par Blake et Mouton.

3.1 Les styles de leadership de Blake & Mouton :

Ils ont développé un modèle connu sous le nom de réseau administrative, en 1964, le modèle se concentre sur deux axes principaux, qui ont pour but de définir le comportement de leader. Ces deux axes sont :

- Intérêt pour le travail et les réalisations.

- l'attention portée aux travailleurs.

Selon ce modèle, le type de leadership est déterminé par le degré d'intérêt de travailleur et subordonnés ensemble. Où, l'axe est divisé en neuf classes (1-9) et l'adoption de trois niveaux dans chaque axe représentés ainsi (1 = faible, 5 = moyenne, 9 = élevée). Le point où les deux axes se rencontrent est le style de conduite qui prévaut chez le gestionnaire. (Dhahir, 2002, p. 94)

Blake et Mouton estime que le réseau est un moyen efficace pour diagnostiquer le type de leadership du directeur. Ainsi que le développement de comportements de leadership qui est aussi un moyen de performance pour construire et développer une équipe de travail efficace, Lorsque le style du leader change du style (9.9) à travers la formation et l'expérience, Ce leader commence alors la mise en place d'une équipe de travail efficace dotée d'un moral élevé, de confiance, et met ses propres objectifs en harmonie avec les objectifs de l'organisation. L'information se libère pour atteindre tous les employés qui expriment leurs opinions et croyances, ce qui donne lieu à un feedback qui permettra à l'organisation de travailler en équipe (Fayad.A, 1995, p. 54)

Les cinq modèles de base du leadership, sont: (Blake & MC Ganse, 1991, p. 144)

- **L'administration autoritaire (1.9):** Leader intéressé par ce style pour atteindre le plus haut rendement sans prêter attention à l'élément humain (Sacrifiant les besoins humanitaires Pour le bénéfice de travail) S'applique un contrôle strict sur subordonnés, il a peur de l'échec dans la réalisation des objectifs, Il n'accepte pas les conseils et l'orientation des subordonnés qui ne participe pas à la prise de décision, Et tend à appliquer le système pénal et caractérisé par la centralisation et hiérarchie qui porte les ordres de la plus haute à la plus basse.
- **L'administration peu exigeante (ou décontractée) (1.1):** Le leader ne se soucie pas de l'organisation et de ses affaires, il offre moins d'effort pour accomplir les tâches à côté de l'absence d'attention à l'élément humain, Ce style de leadership se caractérise par une politique de non-ingérence et de neutralité dans la mesure où il ne blesse pas son adhésion à l'organisation (Peur de l'expulsion de l'institution), ce sont les pires styles de leadership.
- **L'administration de la moyenne (5,5):** Le leader de ce style vise à atteindre un état d'équilibre entre les exigences de l'élément humain et les exigences de la production et les lois et règlements de l'organisation, Leader dans ce style permet d'éviter le risque et apporter des changements dans l'organisation et dans ce cas, il devra

faire face à de nombreuses difficultés dans un environnement en évolution rapide.

- **L'administration de L'humanité (9,1):** Le leader dans ce style donne de l'importance à ses subordonnés (se concentre sur les relations sociales) en grande partie au détriment de la production (en essayant de ravir subordonnés on suppose que le travailleur heureux sera plus productives que les autres) Il ne bénéficie pas également de ses expériences précédentes dans l'amélioration de la performance pour accroître la productivité de son organisation.
- **L'administration de l'équipe (9.9):** Ce style est le meilleur style de leadership, où le leader est intéressé par toute la production et subordonnés dans une large mesure. Il reçoit une formation pour l'aider à gérer l'organisation de cette façon, et résout les problèmes collectivement tout en évaluant les alternatives possibles avant de ne prendre une décision. Le commandant bénéficie de l'expérience personnelle passée et l'expérience des autres, Les relations des individus dans ces organisations sont caractérisées par confiance et le respect.

3.2 Les éléments de base de leadership dans le réseau d'administrative et leurs caractéristiques:

Blake et Mouton ont identifié six éléments clés du leadership administratif qui sont: - (Fayad.A, 1995, p. 59) La résolution du conflit, l'esprit d'initiative dans l'exécution des tâches, l'accès à l'information, de diriger ses subordonnés et leur fournir des informations, la prise de décision, le feedback. Cette théorie suppose que le Leader dans l'exercice des six éléments de leadership dans toutes les circonstances et dans n'importe quelle position va avoir des attentes et des hypothèses qui lui sont propre. S'appuyant sur son expérience, sa personnalité et ses informations. Ces hypothèses vont guider le comportement du leader et finiront ancrées en lui jusqu'à devenir un modèle de leadership, Les auteurs considèrent que ces hypothèses sont sujettes à modification, surtout lorsque la personne a une nouvelle expérience pour examiner et comparer ses actions.

Le tableau suivant (01) illustre les pratiques de leadership exercé par le leader lors de l'exécution de son travail dans tous les styles de cinq styles de leadership contenus dans la théorie du réseau administratif.

Le tableau (01) illustre les pratiques de leadership du leader lors de son travail, selon les modèles de leadership décrits dans la théorie de réseau d’administrative.

Les styles de leadership	Lenient	autoritaire	modéré	humanitaire	équipe
Les six éléments du leadership					
gestion des conflits	Restez à l'écart et de ne pas intervenir dans le conflit	Dissimuler le conflit sa conviction que la domination menace d'échouer, se considère comme capable de résoudre tout conflit	Trouver un compromis qui satisfasse toutes les parties, reste Loin de solutions qui peuvent créer des tensions à l'une des parties	Alerter tout le monde à la base du conflit, calme les parties au conflit et peut-être négligé le conflit	Le conflit est un élément important dans l'organisation, la discussion et l'ouverture donnent solution acceptable
Esprit proactif dans l'exécution des tâches	Faites le niveau minimum de travail, préfère ne pas prendre des risques et de la peur de l'échec	Montre clairement les procédures de travail, réside dans le lieu de travail et d'imposer sa volonté	Effectue des tâches qui ont le consentement de la majorité	tend à l'affaires être accepté par ses subordonnés	Leader encourage les nouvelles tâches qui augmentent la productivité et permettent d'atteindre la satisfaction au travail et encourage la créativité
style d'accès à l'information	Ne pas se forcer pour obtenir des informations relatives à ses subordonnés, dissimuler son incapacité en raison de le manque d'informations	Cherche à obtenir des informations adéquates sur la productivité	Essayer d'obtenir les dernières informations concernant le travail et ses subordonnés	Reste loin des questions qui s'affichent les faiblesses de subordonnés	Le leader cherche à obtenir des informations complètes, encourage son subordonné à lui fournir des informations, la collecte de données et de faits à connaître les positions d'accord et de désaccord
Le directeur a dirigé son personnel	Secrètes, n'aide pas les subordonnés en termes à commenter	Diriger subordonnés les fait se sentir qu'il est familier avec	Fournit des directives pour tenir compte des souhaits de ses	Diriger des subordonnés d'une manière positive loin de blâme et la	Diriger subordonnés correctement vers la performance,

	leurs positions	toutes les tâches, écouter subordonnés à s'assurer de la véracité de leurs déclarations	subordonnés	critique	reste loin la direction, ce qui empêche le processus de contact des subordonnés
Style de prise de décision	reporte La prise de décision, donne au subordonnés le processus de prise de décision et de retirer de la responsabilité	Est le décideur, assurer la mise en œuvre de ses décisions	prendre des décisions Familier et reste loin des décisions qui peuvent causer des problèmes	Prendre une décision après rassure avoir accepté par ses subordonnés	Cherche à prendre une décision qui reflète le meilleur point de vue, et engage sa relation d'intrants ou de résultats, ne prenez pas une décision qui ne répond pas aux besoins de ses subordonnés
Feedback	Essayer de rendre les individus responsables de les évaluer, retirer de l'emploi si les faiblesses identifiées	Identification et correction des erreurs, se défend et jette le blâme sur les autres	Évitez les situations embarrassantes et ne pas se concentrer sur les aspects négatifs, car il équilibre entre les points positifs et négatifs de la performance	Donne l'impression à ses subordonnés qu'il se concentre sur les aspects positifs, et à s'éloigner des l'identification de leurs faiblesses	Cherche à approfondir le concept de coopération entre les membres de l'équipe, et que la nutrition est un double sens, et une zone de profiter de l'expérience accumulée par ses subordonnés, et reste loin de critiques personnelles des subordonnés

4- Efficacité organisationnelle

Les chercheurs diffèrent dans la détermination de la notion précise de l'efficacité organisationnelle, et il ya un ensemble de définitions pour couvrir ce concept:

- Costa la présente comme le degré de réalisation des objectifs de l'entreprise (Costa Eleni, 2005, p. 113)

- Il ya ceux qui savent qu'il s'agit d'un processus qui met l'accent sur la maximisation de la rentabilité de l'entreprise. Est un concept qui se soucie de la performance financière et est utilisé pour le mesurer par les indicateurs financiers, comme les rendements des investissements, et le retour sur le droit de propriété (Venkatraman, 1986, p. 803)

- Donnelly: défini comme le degré de congruence entre les objectifs dans les limites des ressources disponibles.

- Etzioni: défini comme un succès dans la réalisation des objectifs fixés par l'optimisation des ressources et équilibrés disponibles dans l'environnement externe.

Toutes ces définitions mettent en évidence les objectifs en tant que mesure de l'efficacité organisationnelle basée sur l'environnement extérieur et les ressources disponibles au sein de l'entreprise.

Steers et Mahoney: la définissent comme l'hypertension de productivité et la flexibilité et la capacité de s'adapter à l'environnement et la capacité de la stabilité et de la créativité.

- Seachore & Yuthman: le défini sur la base de la relation entre la rareté des ressources dans l'environnement et le pouvoir de négociation pour obtenir des ressources rares.

- Miles la défini comme la capacité de réaliser le minimum pour satisfaire les désirs et les aspirations des parties liées à la stratégie de l'entreprise, Cela inclut toutes les parties de groupes d'intérêt, les propriétaires, les individus, les concurrents, clients, fournisseurs ... etc.

Grâce à ces définitions, on déduit que l'efficacité organisationnelle est la capacité de l'entreprise à arriver à l'utilisation optimale des ressources disponibles, et la création d'un état d'équilibre avec les variables internes et externes pour assurer la réalisation de ses objectifs.

Et on peut faire la distinction entre les concepts liés à l'efficacité organisationnelle et la performance et l'efficience. L'efficience est la volonté et l'énergie entreprise dans l'utilisation optimale des ressources disponibles pour eux et peut être exprimée en productivité (Cohen, 2000, p. 132) Grâce à l'analyse de la relation entre l'efficacité organisationnelle et l'efficience on peut dire que l'efficacité est un concept plus complet et plus large que le concept de l'efficience, et souvent, l'efficience exprime une variable dépendante de la fonction de l'efficacité, trouver de l'efficacité au détriment de la recherche de l'efficience et vice versa (Savall, 1989, p. 107) . Mais la performance est la recherche de l'efficacité par la pratique du meilleur processus vers la réalisation d'une croissance durable et l'efficience grâce à la production de la plus grande croissance possible (Kaplan, 1992, p. 80)

La performance est un outil utilisé pour évaluer l'activité de la société sur les coûts d'une part, et est une expression de l'efficience par la relation entre les moyens utilisés et les résultats obtenus, et d'une autre part, la valeur

ajoutée, qui est une expression de l'efficacité organisationnelle par le degré de réalisation des résultats attendus. L'efficacité associée à court terme est classée parmi les variables quantitatives, bien que l'efficacité associée à long terme et les variables qualitatives.

4-1 L'efficacité organisationnelle selon les approches traditionnelles (Daft, 1992, p. 66)

- **approche par l'objectif :**

L'organisation existe principalement pour atteindre un objectif particulier (Robbins, 1990, p. 53) Ainsi, l'efficacité organisationnelle selon cette approche est le degré de réalisation des objectifs opérationnels* Au lieu des objectifs officiels* Parce qu'il est difficile à mesurer. Cette approche est fondée sur les hypothèses de base:

- Chaque entreprise cherche à établir un objectif final.
- La possibilité d'atteindre l'objectif final de chaque entreprise, puis de mesurer l'ampleur du succès dans leur réalisation.

L'approche de l'objectif met l'accent sur des sorties dans la mesure de l'efficacité organisationnelle, Cette approche est utilisée dans la mesure des objectifs de sortie avec quelques indicateurs comme le rendement de l'investissement, la part de marché, La valeur de marché des actions et des indicateurs de croissance (Daft, 1992, p. 48)

Les chercheurs Kochan et Cummings et Huber ont souligné que la différenciation structurelle dans les entreprises a une relation avec la diversité des objectifs et non-conformité, Étant donné que la plupart des entreprises ont des structures organisationnelles différentes, le pluralisme et l'inadéquation sont généralement pris comme des axiomes de l'entreprise.

- **l'approche des ressources**

Cette approche est l'une des alternatives à l'approche par objectif, et est destinée à l'efficacité organisationnelle, selon cette approche la capacité de l'entreprise à obtenir des ressources rares et la valeur de leur environnement sont une "capacité absolue ou relative d'exploiter l'environnement dans lequel opère l'entreprise et obtenir ce que vous avez besoin de les diverses exigences du processus de production(Wofford, 1982, p. 443).

Cette approche a un ensemble de déterminants, y compris les moyens de l'utilisation optimale des ressources (Jones, 2003, p. 19)

* Destiné objectifs opérationnels de ces objectifs qui incluent des objectifs à long terme et à court, ils illustrent la performance des gestionnaires et des employés sur la mise en œuvre des activités au sein de l'institution.

* Objectifs officiels sont les résultats orientés et qui figurent dans le rapport annuel de l'organisation, ainsi que dans d'autres documents officiels.

• **L'approche de processus internes**

Parmi les penseurs de cette approche, nous trouvons Bennis, Likert, Argyris , l'efficacité organisationnelle, selon cette approche est l'intégration de l'entreprise et des ressources humaines, ce qui conduit à la qualité de gestion des opérations internes.

4-2 L'efficacité organisationnelle selon les approches contemporaines :

Les nouvelles tendances adoptées ont intégré de nombreux indicateurs pour mesurer l'efficacité et ces approches peuvent être résumées comme suit:

• **l'approche formelle :**

L'idée de cette approche est résumé (Malarewicz.JA, 2000, p. 19) à travers un ensemble d'éléments Interconnectés qui interagissant et consomment l'énergie et l'information en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs de base (**Bonami, 1993, p. 33**) , sur la base de la réglementation des relations entre parties constitutives de l'organisation, Les relations mutuelles entre l'organisation et son environnement, Contrôle et d'audit à travers lesquels opèrent des changements qui permettent d'évoluer et de s'adapter à maintenir l'esprit et l'identité de l'organisation.

• **l'approche de contreparties (ou éléments stratégiques) :**

Cette approche met l'accent sur la relation ou l'interaction environnementale entre l'organisation et sa réglementation comme c'est le cas dans l'approche formelle, Cependant, elle se concentre plus sur l'absence d'éléments environnementaux qui influent stratégiquement sur le travail de l'organisation, Focus sur les parties qui traitent avec l'organisation et qui ont un intérêt pour sa survie et sa continuité(Daft, 2001, p. 68)

4.3 l'approche des valeurs concurrentes :

Cette approche met l'accent sur l'étude de l'efficacité organisationnelle comme un phénomène varie en fonction de l'individu et sa place dans la structure organisationnelle. Elle a été adoptée par Campbell dans son étude sur 30 (trente) mesures (Campbell, 1977, p. 38) et qui a été divisé en trois groupes principaux:

- Flexibilité par rapport au contrôle - le focus organisationnelle - les moyens et les fins.

Quinn & Rohrbaugh 1983 ont également contribué par leur travail pour développer cette approche, par la clarification de la relation entre les variables internes et externes et leur impact sur l'efficacité organisationnelle, Ceci est illustré par les modèles suivants :(Rohrbaugh, 1981, p. 134)

• **Modèle Open Systems :**

Ce formulaire est à combiner entre les facteurs externes et la structure flexible, Vise à établir une bonne relation avec l'environnement extérieur afin

d'obtenir les ressources, et l'augmentation de la taille et de la croissance à travers les sous-objectifs tels que la flexibilité (décentralisation), la vitesse, la veille, et l'évaluation externe positif, et ce modèle très similaire à l'approche des ressources de l'organisation.

• **Modèle rationnel:**

Ce modèle représente les outils d'administration qui permettent le contrôle et la concentration externe, Lorsque les objectifs de base centrés dans ce formulaire: La productivité, l'efficacité, le profit et l'organisation à la recherche de l'accomplissement de leurs objectifs par la censure et ainsi que des sous-objectifs. Et le modèle rationnel est similaire à l'approche des objectifs dans les approches traditionnelles de l'efficacité organisationnelle.

• **Le modèle des processus internes :**

Ce modèle a pour objectif la mise au point (focalisation) interne et le contrôle de structure, afin de maintenir la stabilité de la situation de régulation, et par conséquent, ce modèle s'applique de façon spectaculaire avec les organisations qui ont une bonne relation avec l'environnement et veut maintenir son courant, ce modèle et en rapport avec l'approche du processus interne de l'efficacité.

• **modèle de relations humaines :**

Ce modèle comprend les valeurs de focalisation interne et la structure flexible, alors que la direction vise à développer les ressources humaines et en donnant l'occasion pour les travailleurs et pour le développement de plus de créativité, où les objectifs sous-centrées dans la formation des ressources humaines et de la cohésion entre les membres de l'organisation et ainsi de créer le moral adéquat, Les organisations qui adoptent ce modèle plus intéressés par les ressources humaines et l'accent mis sur l'environnement.

4- Étude sur le terrain de la qualité du leader et son impact sur l'efficacité organisationnelle:

Nous traiterons la qualité du leader algérien dans l'entreprise, l'étude de plusieurs entreprises au niveau de la partie nord-ouest de l'Algérie.

4.1 Cadre général du problème de l'étude

Les travailleurs et la direction interagissent de manière permanente pour atteindre les objectifs, cependant, cette interaction peut aboutir à un accord d'employés dans les positions et les différences dans les positions de l'autre, conduisant à l'apparition de conflits, et le type de leadership adopté par le directeur de la Fondation est de servir comme un champ dynamique qui est généré par le conflit pour donner des résultats positifs et négatifs, l'axe de leadership choisi représente la gestion à tous les niveaux, Concentrer sur l'élément humain et sur l'hypothèse que l'efficacité de l'organisation dépend principalement sur la stimulation de personnel.

Sur cette étude, le but est de trouver une relation d'influence de la qualité du Leader sur l'efficacité de l'entreprise algérienne par la question suivante:

- Quel est l'impact de la qualité de leader sur l'efficacité dans les entreprises algériennes?

4.2 Méthode d'étude et des outils, et l'échantillon sélectionné.

Méthodologie de l'étude est descriptive et analytique car cette méthode fournit des données sur la réalité et permet de noter les causes et les conséquences, Une partie des outils d'étude, ont été adoptées des entretiens personnels et des sources officielles concernant la collecte de données, elle a été faite par questionnaire. La première variable a été les styles de leadership et la seconde variable a été l'efficacité organisationnelle, on a numérisé et codé le questionnaire, après que les données ont été saisies à l'aide du logiciel de statistiques pour les sciences sociales (SPSS). Les questionnaires distribués ont été du nombre de (80) et ceux récupérés (41). Soit, 51% du total des questionnaires distribués dans les différents secteurs des PME au niveau de la partie nord-ouest de l'Algérie, qui comprend les Willaya suivants: (Tlemcen, Oran, Mascara, Relizane, Ain Temouchent, Mostaganem et Sidi Bel Abbès).

La période sur laquelle s'est étendue cette étude est de Novembre 2012 jusqu'à Mars 2013. Cette période particulière a été choisie afin de se synchroniser avec la préparation du budget annuel et la déclaration annuelle des travailleurs, L'étude a été limitée à un échantillon de gestionnaires qui travaillent dans ces entreprises qui ont été discutés.

Tableau (02): Le nombre de questionnaires distribués et récupérés

	Le nombre de questionnaires distribués	Nombre de questionnaires récupérés	La proportion de questionnaires récupérés chaque Willaya
Tlemcen	15	8	53%
Sidi Bel Abbas	8	4	50%
Mostaganem	8	4	50%
Mascara	10	5	50%
Oran	25	13	52%
Ain Témouchent	5	3	60%
Relizane	9	4	44%
total	80	41	51%

Source: fait par le chercheur

4.3 Les variables de l'étude

Pour déterminer les styles de leadership les plus importants en vigueur dans les entreprises algériennes et leur impact sur l'efficacité

organisationnelle, on s'est appuyé sur le modèle de Blake et Mouton, représentés dans le style de leadership autoritaire, le style de leadership d'indulgence, Modéré, humanitaire, et d'équipe, Comme il a été en s'appuyant sur un ensemble de caractéristiques pour chaque style, et ces caractéristiques représentées dans la gestion des conflits, Directeur personnels, l'accès à l'information, de diriger ses subordonnés, la prise de décision et feedback, Où l'accent sera uniquement mis sur les caractéristiques des trois premiers et est la gestion des conflits, la gestion de personnel, et l'obtention d'informations.

5. Ordre d'importance selon la moyenne arithmétique des variables des styles de leadership

Pour l'ordre d'importance des variables de des styles de leadership ont été utilisés la moyenne arithmétique.

- **le style de leadership**

Grâce à cette variable, nous avons essayé d'étudier les moyens et les modes de conduite au sein de ces institutions pour faire la lumière sur la gestion des conflits, gestion personnelle et l'accès à l'information, Grâce au réseau administrative de (Blake & Mouton), ils classent les styles de leadership en cinq types : style de leadership autoritaire, style de leadership humanitaire, le style de leadership de l'équipe, le style de leadership indulgent et le style de leadership modéré.

- **Gestion des conflits**

Cette variable a été mesurée en utilisant la moyenne arithmétique et le test des cinq modèles de leadership est le leader du groupe, modérée, autoritaire, permissif et humanitaire.

Tableau (03): Calculer la moyenne arithmétique des modes de gestion des conflits

Les variables	la moyenne arithmétique	Classement
Prendre une position neutre et ne gêne pas du tout	1,88	4
Offre des solutions qui peuvent coexister avec chacune des parties au conflit	1,83	5
cherchent les causes des conflits et s'efforce de résoudre les	2,39	3
Cherchent un coupable dans le conflit entre les travailleurs et les punir	4,20	1
Apaiser les parties contradictoires et travaillé sur conciliables	3,34	2

Source: préparé par le chercheur

Et à travers le tableau (03), il est clair que le style de leadership autoritaire au premier rang, Où la moyenne arithmétique pour cette question (04:20) est la valeur la plus élevée par rapport au reste des questions, suivi par le type de leadership humanitaire avec une moyenne égale à (3.34), après

cela, nous trouvons les trois autres styles de leadership et c'est le type de leadership d'équipe, indulgent et modérée dont les moyennes s'élèvent à (2.39), (1.88) et (1.82), respectivement.

- **Directeur personnels**

La gestion de conflit a également été mesurée. à travers le tableau (04) on note que le style de leadership autoritaire atteint la moyenne arithmétique la plus élevée par rapport aux autres modèles, où la moyenne arithmétique de (4.07), Ceci est cohérent avec le type de leadership de gérer les conflits et les styles de leadership l'autre sont l'équipe, modérée, indulgence et humanitaire pour enregistrer des moyennes arithmétiques estimées à (3.44), (2.32), (2.20), (1.88), respectivement.

Tableau (04): Calculer la moyenne arithmétique des styles de manager personnel

Les variables	la moyenne arithmétique	Classement
Fait Le minimum de travail et préfère ne pas prendre de risques, de peur de l'échec	2,20	4
Décrit les procédures de travail clairement mais vous imposez votre point de vue et votre volonté sur les travailleurs	4,07	1
Effectuer les tâches qui ont le consentement de la majorité des travailleurs	2,32	3
Faire des affaires acceptables pour les différents chefs de service	1,88	5
encourageants les nouvelles tâches qui augmentent la productivité et permettent d'atteindre la satisfaction au travail et encouragent la créativité	3,44	2

Source: préparé par le chercheur

- **Obtention de l'information**

Grâce à cet axe a été adressée à poser une série de questions posséder également des styles de leadership et d'apprendre une méthode pour obtenir les informations dans l'échantillon à l'étude, et de noter que, grâce à le tableau (05).

Tableau (05): la moyenne arithmétique des styles d'obtenir à l'information

Les variables	la moyenne arithmétique	Classement
Vous recherchez une information complète et vérifiée, et écouter les employés et discuter avec eux	3,68	2
Essayer d'obtenir autant d'informations sur la productivité, et s'assurer que les employés ne font pas d'erreurs, pour avoir tout sous contrôle.	4,39	1
Vous cherchez des informations que positif parce que l'information négative harcèlent les travailleurs.	2,07	4
Obtenir des informations par les moyens indirects pour assurer la santé de sa croyance.	2,15	3
Ne te force pas à rechercher des informations, et être satisfait avec le moins d'information possible, même si elle est un duplicata..	1,88	5

Source: préparé par le chercheur sur la base des résultats du programme de SPSS20

Grâce au tableau ci-dessus, nous constatons que la moyenne arithmétique de la question relative au style autoritaire a atteint (4,39) et est le moyen le plus élevé par rapport au reste des autres questions, Ce qui explique le type de leadership qui s'appliquait dans ces institutions est de style autoritaire, Le deuxième modèle est le modèle de l'équipe est estimé une moyenne (3,68) et ensuite suivent les autres styles de leadership.(Kerbouche.M,2015,P.277)

- **Vérifier les hypothèses en utilisant un coefficient de corrélation de Spearman.**

Hypothèse a été élaboré qui se rapportent à des variables explicatives indépendantes qui sont trois caractéristiques et la gestion des conflits, gestionnaire de personnel, et l'obtention de l'information pour les cinq styles de leadership, et sont le style de leadership autoritaire, le style indulgence de leadership, modérée, humanitaire, et l'équipe, Et la variable dépendante est l'efficacité organisationnelle de l'institution, et de fournir à cette hypothèse:

L'hypothèse principale: «Il ya une corrélation statistiquement significative entre les éléments des styles de leadership et l'efficacité organisationnelle dans les entreprises algériennes».

L'étude suppose l'existence d'un lien entre les variables principales, on obtient les résultats suivants :

Tableau (06):Calculs le coefficient de Spearman entre de l'efficacité organisationnelle et les caractéristiques des styles de leadership.

Les variables	Coefficient de corrélation de Spearman	valeur probabiliste
Vous cherchez un coupable dans le conflit entre les travailleurs et le punir (gestion des conflits)	-,828	0.000
Décrit les procédures de travail clairement mais vous imposez votre point de vue et votre volonté sur les travailleurs (manager personnel)	-,883	0.000
Essayer d'obtenir autant d'informations sur la productivité et s'assurer que les employés ne font pas d'erreurs, pour avoir tout sous contrôle. (l'obtention à l'information)	-,818	0.000

Source: préparé par le chercheur

- **Etudier la relation entre les éléments des styles de leadership (gestion des conflits, gestionnaire de personnel, l'obtention à l'information) et l'efficacité organisationnelle de l'organisation.**

H0: Il n'existe aucune corrélation entre les éléments des styles de leadership (gestion des conflits, manager de personnel, l'obtention à l'information) et l'efficacité organisationnelle dans l'entreprise algérienne.

H1: Il existe une corrélation entre les éléments des styles de leadership (gestion des conflits, gestionnaire de personnel, l'obtention à l'information) et l'efficacité organisationnelle dans l'entreprise algérienne.

En analysant les résultats de la table:

Il est apparu sur les relations de liaison entre les éléments des styles de leadership (gestion des conflits, gestionnaire de personnel, l'obtention à l'information) et l'efficacité organisationnelle et les coefficients de corrélation ont été présentés dans le tableau (06) (-0,828, -0,883, -0,818) que toutes les transactions sont négatives. Ce résultat indique que les éléments de leadership à travers trois dimensions qui sont (gestion des conflits, gestion du personnel, l'obtention de l'information) conduisent à une baisse de l'efficacité organisationnelle, Une relation inverse entre les éléments du leadership (gestion des conflits, gestion du personnel, l'obtention de l'information) et de l'efficacité organisationnelle, cela se traduit par les punitions données et des procédures strictes et imposée, et ainsi que le processus de contrôle par la méthode d'obtention à l'information, sont autant des facteurs qui influent sur l'efficacité organisationnelle.

Et la valeur (sig) la probabilité de la relation entre les éléments du leadership (gestion des conflits, gestionnaire de personnel, l'obtention à l'information) avec l'efficacité organisationnelle est (0000, 0000, 0000), ont été respectivement, inférieure à la valeur de α (0,05) et par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle et acceptons l'hypothèse alternative, qui dit (Il existe une corrélation entre les éléments des styles de leadership (gestion des conflits, gestion du personnel, l'obtention de l'information) et l'efficacité organisationnelle (dans l'entreprise algérienne).

Le modèle standard de l'efficacité organisationnelle pour les PME algérienne

Suite à l'étude des variables en rapport avec le style de leadership et l'efficacité organisationnelle, on passe à la formulation de l'équation de la régression multiple en utilisant uniquement les variables avec une signification statistique et négligeant les autres variables. Nous supposons que cette relation est linéaire, et écrivons la formule suivante:

$$y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3$$

Y: la variable dépendante.

X1, X2, X3: Variables indépendantes.

$$Y = 3,670 + (-0,360)X1 + (-0,244)X2 + (-0,316)X3$$

$$\quad \quad \quad (-2,274) \quad \quad \quad (-2,455) \quad \quad \quad (-3,396)$$

$-R^2 = 0,779$ $F_{cal} = 48,048$ $DW = 1.353$

Y: Efficacité organisationnelle

X1: Gestion des conflits

X2: Personnalité du directeur

X3: accès à l'information

Prémisse: «Il ya un effet statistiquement significatif entre la gestion des conflits, la personnalité du directeur et l'accès à l'information sur l'efficacité de l'institution algérienne. »

H0: Il n'existe pas d'impact de la gestion des conflits, la personnalité du gestionnaire et l'accès à l'information sur l'efficacité de l'institution algérienne.

H1: Il existe une relation à l'impact de la gestion des conflits, la personnalité du gestionnaire et l'accès à l'information sur l'efficacité de l'institution algérienne.

L'Hypothèse a été testée en utilisant le coefficient de régression linéaire multiple.

Tableau (07) analyse de variance ANOVA:

Le model	somme des carrés	le degré de liberté	moyennes carrés	F	Sig
régression	31,830	3	10,610	48,048	0,000
résidus	8,170	37	0,221		
total	40,000	40			
N=41			Prévue au niveau de signification 0.05 = 2,92		

Le tableau (08) montre les résultats suivants:

	l'efficacité de l'institution		
	α	3,670	
	sig	0,002	
	1β	-0,360	
	2β	-0,244	
	3β	-0,316	
	R^2	0,779	
	gestion des conflits et Directeur personnels	t_{x1}	-2,274
	et Accès à l'information	t_{x2}	-2,455
	t_{x3}	-3,396	

Avec ces résultats, on remarque que le score de (α , la gestion des conflits, personnalité du gestionnaire et l'obtention des informations = 3,670), Cela signifie qu'il ya la présence de l'efficacité de l'institution (3,670), même si la valeur de la gestion des conflits, personnalité du gestionnaire et obtention d'informations est égal à zéro.

Sur le tableau (08) on observe que la valeur de (β_1 , la gestion des conflits = -0,360) nous indique que le taux de changement (1) dans la gestion de conflit va conduire à un changement de l'efficacité dans le sens inverse de (0360), et c'est ce qui peut être expliqué par les procédures strictes et la punition sévère dans la conduite du dirigeant qui pousse à une modification au niveau de l'efficacité, La valeur de (β_2 , personnalité du gestionnaire= - 0,244), indique que le taux de variation (1) dans la personnalité du gestionnaire conduira à un changement dans l'efficacité (0244) dans le sens inverse. Considérant que l'imposition de la volonté et de l'opinion à travers des procédures claires ont un impact sur l'efficacité des travailleurs, Et que la valeur de (β_3 , l'accès à l'information = -0,316), indique que le taux de variation (1) dans l'accès à l'information va conduire à un changement dans l'efficacité de (0,316) dans le sens inverse.

Grâce à un modèle d'équation, qui décrit les résultats obtenus sur le programme statistique (SPSS), nous constatons que le coefficient de détermination du modèle débogueur a atteint ($R^2 = 0,779$) Cela signifie que le taux de variation est de 77% pour l'efficacité organisationnelle expliquée par la variation des variables explicatives constituant le modèle, et les 23% restant sont dû à d'autres facteurs. Il peut également être noté que les valeurs de probabilités calculées (gestion des conflits et personnalité du gestionnaire, et l'obtention des informations) sont de (0000) donc inférieure à la valeur de l' α (0,05) et est statistiquement acceptable, et ce résultat témoigne de l'importance de la relation entre les deux variables, ce qui confirme la force du modèle pour expliquer cette relation.

On peut juger de la validité du modèle par la valeur de Fisher (F), qui a été calculé à (48,048), Cette valeur est supérieure à la valeur de Fisher et de la feuille de calcul qui est égal à (2,92) lorsque le degré de liberté est de (37.3), et cela nous permet de confirmer la validité du modèle.

Illustré par le tableau (08) la valeur probabiliste (sig) pour (gestion des conflits , personnalité du gestionnaire, obtention des informations) égal à (0,002) est inférieure à la valeur de l' α (0,05),et par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle et acceptons l'hypothèse alternative, qui dit (il existe un impact des trois éléments (gestion des conflits, personnalité du dirigeant et l'obtention des informations) des modèles de leadership sur l'efficacité organisationnelle dans l'entreprise algérienne).

• La qualité de Modèle

Pour étudier la qualité du modèle, nous allons tester quelques conditions :

- **Les résidus suivent une distribution normale:** Afin de vérifier cela, nous avons utilisé le test de Kolmogorov. Le résultat est démontré sur le tableau ci-dessous :

Tableau: (09) test de Kolmogorov

	Un test statistique	le degré de liberté	valeur probabiliste
Test de Kolmogorov	0.104	41	0.200

En témoignent les résultats de l'analyse statistique que la valeur de probabiliste est supérieure à 0,05, et ensuite, on conclut que les résidus suivent une distribution normale.

- **L'autonomie des résidus:** Pour vérifier cela, nous nous appuyerons sur le Test de Durban Watson (DW), qui enregistre une valeur de 1.353 et les valeurs de (dl = 1,23, dU = 1,79), il n'y a donc pas de corrélation entre les erreurs.

Suite à ces vérifications, nous pouvons dire que notre modèle est de qualité relativement élevée.

Conclusion générale

Le sujet de notre recherche a une importance scientifique et pratique, et considérant que notre entreprise souffre de certains problèmes qui ne la laissent pas être au même stade que les entreprises internationales, et pour être plus compétitif dans l'environnement dans lequel elle opère, ainsi il devrait y avoir une étude approfondie de tous les aspects relatifs à l'institution et de ses aspects, Notamment par la qualité du leader qui dirige cette institution, Comme un impact sur l'efficacité de l'organisation, comme il a été déclaré sur les recherches précédentes.

Notre étude a inclus les deux parties, théorique et pratique, et nous avons essayé d'identifier l'entreprise algérienne et en particulier au niveau de la partie nord-ouest du pays. Pour identifier la qualité du leader qui prévaut dans ces entreprises et son impact sur l'efficacité organisationnelle, et peut indiquer qu'il y a une sorte d'impact sur la qualité de leader sur l'efficacité de l'entreprise.

L'étude a révélé quelques résultats qui peuvent être pris en compte par les dirigeants des PME algériennes:

- Les styles de leadership les plus courantes entre les directeurs des entreprises qui ont été discutées est le style de leadership autoritaire. Ce style de leadership du directeur algérien dans l'entreprise algérienne était caractérisé par trois éléments du leadership qui sont la gestion des conflits, manager personnel, obtention des informations.

- L'étude a révélé un lien significatif entre les éléments de leadership qui sont la gestion des conflits, la personnalité du leader et l'obtention des informations dans les styles de leadership qui sont le style autoritaire, le style de Peu exigeant, le style de la moyenne, le style L'humanité, le style de l'équipe, et l'efficacité organisationnel.

- L'étude a également révélé une relation d'influence entre les éléments des styles de leadership (la gestion des conflits, personnalité du leader, et l'obtention des informations) et l'efficacité organisationnelle.

Recommandations :

- La nécessité de s'éloigner du style autoritaire par le directeur algérien, même s'il avait un impact positif sur l'efficacité de l'entreprise.

- Travailler à renforcer les relations entre les directeurs et les employés et renforcer la confiance entre eux, pour atteindre les objectifs fondamentaux de l'entreprise.

- Offrir un programme de formation dans les styles de leadership aux directeurs, pour leur permettre de développer des compétences de leadership pour relever le niveau de l'efficacité de l'entreprise.

References:

Blake, R.R and MC Ganse, A.A ,(1991): Leadership Dilemmas – Grid Solutions, Gulf Publishing Company , Houston,.

Bonami, Dehennin, Management des systèmes complexes, Deboek université, Bruxelles, 1993.

Bratton, J., Grint, K., and Nelson ,D.L., (2005) Organizational Leadership , thomson , Australia .

Campbell, J,P., , One the Nature of organizational Effectiveness new Perspectives on organizational Effectiveness , San Franncisco, josseyBass (1977),

Cohen, E., (2000) ,"Dictionnaire de gestion ,"ed La dec-ouverte, paris.

Costa Eleni, S., " The colleges of human resource management towards organizational Effectivenss Acomparative Study in Southern Eu" , Journal of European industrial Training ,Vol.29, no.2 Emerald Group publishing Limited. (2005).

Daft, R, L., (2001) " Organization theory and Design " 7th ed, south – western college publishing of thomosn learning .U.S.A .

Daft, R,L., (2003) , " Organization Theory and Design 8th ed West publishing

Daft, R,L, (1992)," Organization Theory and Design " 4th ed, south – Western college.

Dubrin, Andrew J. (2007), leadership: Research. Findings, Practice,and Skills . New york: Houghton Mifflin Co.

- Fayad Ahmed,(1995), L'impact sur le style de leadership de l'innovation gestionnaire des entreprises industrielles: l'utilisation de la théorie de réseau, Thèse de Master, Jordon.
- F.Fiedler, 1979, Management Development Journal "Contingency Theory of leadership "
- Huczynski ,A.A., and David A. Buchaman(2007) Organizational Behavior ,6th .ed .,England , Prentice Hall .
- Jerry C. Wofford, Organizational Behavior: Foundation for Organizational Effectiveness, Boston Kent Pub Co, 1982.
- Jones , G ,R ., (2003), "organization Theory :Text and cases " 4th ed., prentice mail , New Jersey.
- Kalalda Dhahir,(2002), , Leadership administrative, Zahran, Jordon.
- Kaplan,R.,& Norton,D.,"The balanced scorecard – Measures that drive Performance"Harvard business Review"(January- February)1992.
- Kerbouche, M., Belmimoun, A., Bouhelal, F., & Kerroucha, I. (2015). The Impact of Organizational Characteristics in Effectiveness (Algerian's Empirical Study of Small and Medium Enterprises). *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), 277.
- Malarewicz.JA, Systémique et entreprises, éd, village mondial, paris, 2000.
- Robbins, S., "Organization Theory :structure, Design and applications" prentice Hall, Inc New Jersey,1990.
- Robert E. Quinn and John Rohrbaugh, A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness , Public Productivity Review, Vol. 5, No. 2,(Jun., 1981) , pp. 122-140.
- Savall, H., & Zardet, v., (1989)," matriser les coutset les performances caches " ed , Economica , 2eme ed Paris.
- Venkatraman , N., & Ramanujam, v., "measurement of business performance in strategy research a comparison of approaches . Academy of management Review, 11 (4), (1986).
- Yukl, Gary A . (2002), Leadership in Organization , 5th.ed.New Jersey, Prentice Hall.