

أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي وفق معايير الجودة الأوروبية EFQM 2020 دراسة حالة- مؤسسة الورود بولاية الوادي

The Impact of Strategic Planning Dimensions on Achieving Organizational Excellence According to the European Quality Standards (EFQM 2020) Case Study - Al-Woroud -El-Oued Province

مصباح مسعود^{1*}، علماوي أحمد²

¹ مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية، جامعة غرداية، الجزائر، messaoud.mosbah@univ-ghardaia.dz

² مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية، جامعة غرداية، الجزائر، ALMAOUI.AHMED@univ-ghardaia.dz

تاريخ القبول: 2025/04/05

تاريخ الاستلام: 2025/02/12

الملخص:

يهدف هذا المقال إلى دراسة أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020، وتحليل واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الورود بولاية الوادي. تكون مجتمع الدراسة من عينة مكونة من 40 عاملاً في الإدارة، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان واستخدام البرنامج الإحصائي (SMART PLS 4). خلصت الدراسة إلى وجود تباين في تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي؛ حيث كان التأثير ضعيفاً لبعدي الهدف والتحليل البيئي. ومع ذلك، أظهرت بعض الأبعاد مثل الرؤية والرسالة وبعد التنفيذ تأثيراً دالاً إحصائياً. بشكل عام، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بكل أبعاده على التميز المؤسسي وفق معايير الجودة الأوروبية 2020 عند مستوى معنوية 0.05.

الكلمات المفتاحية: تخطيط استراتيجي، تنفيذ، نتائج، تميز مؤسسي، نموذج التميز أوروبي، معايير.

تصنيف JEL: M10، L15، L25

Abstract:

The article examines the impact of strategic planning dimensions on achieving organizational excellence based on the EFQM 2020 model criteria, specifically analyzing the strategic planning practices at the Al-Worood institution in the Wilaya of El-Oued. The study involved a sample of 40 administrative employees and utilized a descriptive analytical approach, including a questionnaire and the SMART PLS 4 statistical program. Findings revealed a variation in the impact of strategic planning dimensions, with weak effects noted for the objectives and environmental analysis dimensions. In contrast, dimensions such as vision, mission, and execution demonstrated statistically significant effects. Overall, strategic planning significantly influences organizational excellence according to the European quality standards 2020 at a significance level of 0.05.

Key Words : Strategic Planning, Implementation, Results, Organizational Excellence, European Excellence Model, Standards.

JEL Classification: M10، L15، L25

* مصباح مسعود، messaoud.mosbah@univ-ghardaia.dz

تهدف المؤسسات إلى تحقيق التفوق والتميز في الأسواق التي تسعى للسيطرة عليها، حيث يعتبر التميز وسيلة أساسية لوصولها إلى الأهداف الرئيسية، تحاول الإدارة استخدام أساليب وأدوات متنوعة لتبرز بشكل مختلف ومتميز عن منافسيها، فالتخطيط الاستراتيجي عنصر أساسي في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها طويلة المدى بهدف تحديد الرؤية، الرسالة والأهداف، وضع استراتيجيات فعالة، ويظهر نموذج التميز المؤسسي كأداة عالمية مهمة ومُعترف بها تدعم المؤسسات في سعيها للتحسين المستمر والابتكار.

فنموذج التميز الأوروبي (EFQM) مبني على تقييم جميع جوانب المؤسسة، مما يساهم في تحقيق النتائج المرجوة التي تسعى إليها ويركز هذا النموذج على مجموعة من المعايير التي تعزز قدرة المؤسسة على تقييم أدائها وتحقيق التميز في خدماتها ومخرجاتها، من خلال دمج أبعاد التخطيط الاستراتيجي مع مبادئ النموذج الأوروبي للتميز في إصداره الأخير، يمكن للمؤسسات بناء مكانة قوية ترسخ النجاح المستدام وتعزز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية ومن خلال كل ما سبق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبين معايير النموذج الأوروبي للتميز بأبعاده في مؤسسة الورود بولاية الوادي؟

1.1 فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبين معايير النموذج الأوروبي للتميز بأبعاده في مؤسسة الورود بولاية الوادي

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين الرؤية الاستراتيجية وبين النموذج الأوروبي للتميز بأبعاده في مؤسسة الورود بولاية الوادي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين رسالة المؤسسة وبين النموذج الأوروبي للتميز بأبعاده في مؤسسة الورود بولاية الوادي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين الهدف الاستراتيجي وبين النموذج الأوروبي للتميز بأبعاده في مؤسسة الورود بولاية الوادي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين التحليل البيئي وبين النموذج الأوروبي للتميز بأبعاده في مؤسسة الورود بولاية الوادي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين التنفيذ وبين النموذج الأوروبي للتميز بأبعاده في مؤسسة الورود بولاية الوادي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين التقييم والرقابة وبين النموذج الأوروبي للتميز بأبعاده في مؤسسة الورود بولاية الوادي

2.1 أهمية الدراسة:

- تزايد أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات يفتح المجال لرصد واستغلال الموارد المتاحة وإدارتها بشكل أمثل، وصولاً لتحقيق الأهداف المتوخاة.
- يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة لتقديم بعض الآليات التطبيقية لتعزيز التخطيط الاستراتيجي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM2020 وتقديم حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسات وكيفية الوصول بها لمرحلة التميز والدخول في المنافسة.
- السعي للارتقاء بإمكانيات المؤسسة محل الدراسة لتنمية مهارات التخطيط وفق مدخله الاستراتيجي الذي يساهم في الارتقاء بمستويات الأداء المتميز والرفع من حسها التنافسي.

3.1 أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- بناء الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة وهي التخطيط الاستراتيجي بكل أبعاده والتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي
- تحديد الدور الواقعي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز وفق النموذج الأوروبي EFQM2020 بالمؤسسة محل الدراسة
- وضع آليات لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM2020، إضافة لمجموعة من التوصيات لتعزيز علاقة التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

4.1 حدود الدراسة: تمثلت فيما يلي.

- حدود موضوعية: وتتمثل في الأسس النظرية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي، ومعايير الجودة وفق النموذج الأوروبي للتميز 2020.
- حدود زمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 2024/10/06 إلى غاية 2024/10/30
- حدود مكانية: مؤسسة الورود لصناعة العطور بولاية الوادي.

5.1 منهجية الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المتعلقة بالموضوع محل الدراسة قام الباحثان بالاعتماد على المنهج الوصفي من خلال التطرق للتأصيل النظري للدراسة وإلى أبرز المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بهذا الجانب كما تم تحديد أداة الدراسة (SMART PLS 4) وكيفية بنائها والأساليب الإحصائية المستعملة في تحليلها، وفي الأخير تم تحليل ومناقشة النتائج واختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة.

2. المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي: وتعددت وجهات النظر حول مفهومها على النحو التالي:

- أشار (مازن، 2024، صفحة 101) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يبني على المدى الطويل ويأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية فضلاً عن تحديد القطاع السوقي والفئة المستهدفين، يسمى بالتخطيط الشمولي أو ما يعرف بتخطيط الأهداف.

- نقلا عن (هشام ، صفحة 47) يعرف Mc Grath التخطيط الاستراتيجي هو عملية رسمية دائمة لصنع القرار في المنظمة والتي تعتمد على تقييم البيئة الداخلية و الخارجية ويتضمن تنظيم البشري والأنشطة لتنفيذ القرارات ، وهذا من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:
كيف وصلنا إلى ما نحن عليه؟ وإلى أين نحن ذاهبون؟ وكيف سنصل إلى هناك؟ وكيف نجعل العمل قابلا للتنفيذ؟

من خلال كل ما سبق يرى الباحثان أن التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة تشتمل على التحليل من خلال تحليل وعلمية تقييم المتغيرات الداخلية والخارجية وكذا وضع الأولويات الضرورية التي تمكن من تحقيق الأهداف التي تتناسب مع التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة إضافة إلى تحديد قدرتها على تحقيق هذه الأهداف تماشيا مع رسالتها واختيار البدائل المناسبة.

2.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

- أ- الرؤية الاستراتيجية: تعكس تطلعات المؤسسة وهي أسلوب تفكير استعدادا لاحتمالات مستقبلية وتوجه نحو الصورة المستقبلية المثالية التي تطمح المؤسسة الوصول إليها (هيثم ، 2022 ، صفحة 41).
- ب- رسالة المنظمة: تعتبر وصف حول سبب انخراط المؤسسة في عمل ما وتعبير عن الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله، ترتبط برؤية المؤسسة في شكل متكامل (هيثم ، 2022 ، صفحة 43).
- ت- الهدف الاستراتيجي: يمثل المحصلة النهائية الحاسمة التي يراد تحقيقها والتي تستمد من رسالة المؤسسة (هيثم ، 2022 ، صفحة 46) كما تساهم الأهداف بجعل رسالة المؤسسة أكثر تحديدا ووضوحا (مازن ، 2024 ، صفحة 102).
- ث- التحليل البيئي: يتجلى في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، وتحسين الأداء وزيادة الكفاءة والتعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس النشاط (هالة ، 2021 ، صفحة 101).
- ج- التنفيذ: يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الصعبة، وأكثر استجابة لمتطلباتها واحتياجاتها، هذا يتطلب بناء هيكل تنظيمي مناسب يساعد على دعم مرونة الإجراءات (حسن و التهامي ، 2022 ، صفحة 423).
- ح- التقييم والرقابة: يتوقف نجاحها على عدة معايير فكلما كانت آلياتها قليلة وأشكالها محددة كانت أكثر فعالية، كما يجب أن تكون الأنشطة المراقبة ذات أهمية استراتيجية للمؤسسة ومناسبة، بسيطة وتنسم بالدقة والواقعية (حسن و التهامي ، 2022 ، صفحة 426).

3. المفاهيم المتعلقة بمعايير الجودة الأوروبية EFQM:

1.3 مفهوم نموذج التميز الأوروبي EFQM: تعددت وجهات النظر حول تحديد مفهوم واضح للتميز المؤسسي لذلك سنذكر منها:

- أشار كل من (زيد و ميسر ، 2022 ، صفحة 227) في مقالهما بأنه وسيلة تساعد المنظمة في تسخير قدراتها ومواردها بهدف تحقيق نتائج الأداء التي تسعى إليها كما أنه أداة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- ونقلا عن (محمد ، 2022 ، صفحة 276) يعتبر نموذج التميز الأوروبي EFQM نموذج لتقييم أداء المؤسسة وتحسين القدرات التنافسية ويرتكز هذا النموذج على فكر الجودة الشاملة كما يمكن استخدام نموذج EFQM كمدخل لتحقيق التميز المستدام من خلال المكونات التالية (محمد ، 2022 ، صفحة 275):

- ✓ **المعايير:** توضح الإطار العام لتحويل المبادئ الأولية ومنطق رادار لممارسات عملية.
- ✓ **منطق رادار:** يهدف لتحقيق التميز المستدام، يشير لنهج منظم لإجراء تقييم ذاتي يعتمد على المبادئ الأولية ومعايير النموذج
- ✓ **الأبعاد:** تنحصر في ثلاثة محاور وترجم في سبعة أبعاد وهي:
- ✓ **محور التوجه:** يضم الغاية والرؤيا والاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة.
- ✓ **محور التنفيذ:** يقسم هذا المحور إلى ثلاثة معايير وهي اشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول.
- ✓ **محور النتائج:** انطباعات المعنيين والأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

بالرجوع إلى دراسة (يوسف بن عطية و بندر بن ظافر ، 2024 ، صفحة 229) يلاحظ من خلال المعايير السابقة أنها تتضمن العمل المنظمي فيمثل محور التوجه جانب المدخلات أما محور التنفيذ فيمثل العمليات وأخيرا يمثل محور النتائج المخرجات.

يرى الباحثان أن النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي أداة معتمدة عالميا تستخدم للارتقاء بأداء منظمات الأعمال وتحقيق الريادة التنافسية وتعزيز التقييم الذاتي، مواكبة التغيرات المتسارعة إضافة لتحقيق التنمية المستدامة بأقل التكاليف.

2.3 معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM2020 (محمد و هيمان، 2021):

أ- **محور التوجه الاستراتيجي** هذا المحور يجعل الإدارة العليا مدركة لغاياتها والمجالات المختلفة لأنشطتها، ويمكنها من التعرف على بيئتها، والأساليب المعتمدة في اتخاذ القرار وكيفية حصر احتياجاتها، ويتكون المحور الأول من النموذج من معيارين وهما:

- **الغاية والرؤية والاستراتيجية** لهذا المعيار 100 نقطة بما يعادل (10٪)، من خلال هذا المعيار المؤسسة المتفوقة لها غاية تتميز بالإلهام ورؤية أكثر طموحا واستراتيجية تناسب الأهداف، تشير غاية المنظمة إلى النتائج وتشرح الرؤية الاستراتيجية الخارطة المستقبلية للمنظمة وتطلعات الإدارة أما الاستراتيجية تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

- **الثقافة التنظيمية والقيادة** لهذا المعيار 100 نقطة بما يعادل (10٪)، ويخص القيم والمعتقدات والممارسات، ويعتبر أحد العوامل المهمة في اكتساب وتنفيذ التكنولوجيا في بيئة الأعمال، يعبر على تلك الافتراضات والمعتقدات والقيم المشتركة التي تنعكس من خلال الأهداف الاستراتيجية على ممارسات المنظمة، أما القيادة فهي عنصر يساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ورسم الرؤية المستقبلية لها (محمد و هيمان، 2021، صفحة 297).

ب- **محور التنفيذ** بعد انتهاء المؤسسة من صياغة استراتيجيتها تتوجه نحو التنفيذ حيث أن التنفيذ الصحيح يؤدي لإصلاح القصور الذي يحدث على مستوى التخطيط، قسم هذا المحور على ثلاثة معايير وهما:

- **إشراك المعنيين:** يأخذ هذا المعيار ما قيمته 100 نقطة من المجموع الكلي أي بما يعادل (10٪)، ويضم كل الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة ونشاطها من مساهمين، موردين، شركاء، ممثلي المجتمع (محمد و هيمان، 2021، صفحة 299).

- بناء قيمة مستدامة: لهذا المعيار 200 نقطة بما يعادل (20٪)، يقصد بها الاستدامة البيئية بمعنى تلك المرونة والترابط الذي يمكن أفراد المجتمع من أن يلبي احتياجاته دون الاخلال بالنظم الايكولوجية وتجديد الخدمات الداعمة لتجديد وتلبية تلك الحاجيات.
- قيادة الأداء والتحول: لهذا المعيار 100 نقطة بما يعادل (10٪)، يشير هذا المعيار إلى ضرورة إدارة عملياتها التشغيلية بفعالية وكذا إدارة التغيرات الداخلية والخارجية لضمان استمرار النجاح.
- ت- محاور النتائج: إن التوجه الاستراتيجي الصحيح والتنفيذ الفعال يعبر على النتائج والإنجازات وكذا مؤشرات الأداء الإيجابية، وعلى هذا النحو تم تقسيم هذا المحور إلى معيارين رئيسيين وهما:
 - انطباعات المعنيين: لهذا المعيار 200 نقطة بما يعادل (20٪)، يهتم هذا المعيار بردود الفعل حول تجارب شخصية في التعامل مع المؤسسة.
 - الأداء الاستراتيجي والتشغيلي: لهذا المعيار 200 نقطة بما يعادل (20٪)، يرتبط بمدى كفاية الاستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة وتحليل بيانات الأداء لقياس مدى تقدم المؤسسة في تحقيق الأهداف المنوطة، أما الأداء التشغيلي فيعبر عن الأهداف المرجوة والمراد تحقيقها من خلال الاستخدام المناسب والجيد لمواردها (محمد و هيمان، 2021، صفحة 301).
- يرى الباحثان أنه باستخدام معايير التميز وفق النموذج الأوروبي وفي تحديثه الأخير لسنة 2020 بفعالية، فإن المؤسسة ستكون قادرة على رسم رؤية واضحة المعالم لأنها جزء من نظام أوسع، حيث يعبر المحور الأول على التوجه الاستراتيجي الذي يوضح غايتها والمجالات المختلفة لأنشطتها؛ يمثل الجزء الثاني من النموذج التنفيذ، يوضح الطريقة التي تضمن من خلالها المؤسسة تقديم خدماتها إلى العملاء، ويفسر محور النتائج في النهاية الرؤى بعيدة المدى للمؤسسة والتي تظهر من خلال السعي لإنشاء قيمة مستدامة.
- 4. الجانب التطبيقي: خلال هذا المحور سنحاول اسقاط الدراسة ميدانيا.
- 1.4 أداة الدراسة: تم توزيع استبانة على عينة من مؤسسة الورود لولاية الوادي والبلغ عددهم 50 وتم استرجاع 40 منها أي ما نسبته 90% وتم الاعتماد على المحاور التالية في بناء نموذج الدراسة:
 - المحور الاول: المتغيرات الشخصية والوظيفية
 - المحور الثاني: يتكون من الابعاد المكونة للتخطيط الاستراتيجي ويتفرع الى:
 - ✓ بعد الرؤيا والرسالة: يتكون من (Q1...Q6)
 - ✓ بعد الهدف: يتكون من (Q7...Q12)
 - ✓ بعد التحليل البيئي: يتكون من (Q13...Q17)
 - ✓ بعد التنفيذ: يتكون من (Q18...Q24)
 - ✓ بعد الرقابة والتقييم: يتكون من (Q25...Q30)
- المحور الثالث: يعبر عن التميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي لسنة 2020
- 2.4 اختبار التوزيع الطبيعي:
 - للكشف عن نوع توزيع بيانات افراد العينة نعلم على اختبار Kolmogorov-Smirnova اذ كان حجم العينة أكبر او يساوي 50 وإذا كانت العينة اقل من 50، ونعتمد على اختبار Shapiro-Wilk لكونه يقدم نتائج أكثر دقة مقارنة بالاختبارات الاخر في حالة العينات الصغيرة (مصباح و واخرون، 2024)

الجدول رقم (01) نتائج اختبار Shapiro-Wilk

متغيرات الدراسة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	0,885	40	0,001
التميز المؤسسي وفق معايير الجودة الأوروبية EFQM 2020	0,835	40	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بناء على مخرجات برنامج SPSS الموضحة في الجدول رقم (01) يتضح أن القيم الاحتمالية لكل متغيرات الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة (0,05)، أي أن بيانات المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يسمح بإمكانية نمذجة العلاقة بين متغيرات الدراسة بطريقة المربعات الصغرى الجزئية والمتاحة عبر برنامج SmartPls4.

3.4 تقييم النموذج البنائي:

لتقييم الاتساق الداخلي نستخدم معامل التحميل FL والذي يجب ان يكون حسب (Hair & Alamer, 2022, p. 6) أكبر من 70% ويمكن الاحتفاظ بمعاملات التحميل المحصورة بين (0,4 و 0,7) إذا كانت قيم مؤشرات الاتساق الداخلي وقيم الصدق التقاربي في مستوى القبول،

الجدول رقم (02): نتائج اختبار معامل التحميل

معامل التحميلFL		معامل التحميل FL	العبارات	
القرار	أكبر من 70%	أكبر من 70%	الرؤيا والرسالة	التخطيط الاستراتيجي
مقبولة	0,790	Q1		
مقبولة	0,741	Q2		
مقبولة	0,803	Q3		
مقبولة	0,802	Q4		
مقبولة	0,638	Q5		
مقبولة	0,771	Q6	الهدف	
مقبولة	0,498	Q7		
مقبولة	0,590	Q8		
مقبولة	0,865	Q9		
مقبولة	0,859	Q10		
مقبولة	0,860	Q11		
تحذف	0,389	Q12	التحليل البيئي	
مقبولة	0,603	Q13		
مقبولة	0,895	Q14		
مقبولة	0,914	Q15		
مقبولة	0,898	Q16		
مقبولة	0,898	Q17		
مقبولة	0,487	Q18	التنفيذ	
مقبولة	0,500	Q19		
مقبولة	0,797	Q20		

مقبولة	0,757	Q21	الرقابة والتقييم	النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي
مقبولة	0,664	Q22		
مقبولة	0,837	Q23		
مقبولة	0,776	Q24		
تحذف	0,271	Q25		
مقبولة	0,563	Q26		
مقبولة	0,612	Q27		
مقبولة	0,659	Q28		
تحذف	0,205	Q29		
مقبولة	0,660	Q30		
تحذف	0,143	Q31		
تحذف	0,163	Q32		
تحذف	0,340	Q33		
تحذف	0,314	Q34		
مقبولة	0,639	Q35		
مقبولة	0,499	Q36		
مقبولة	0,452	Q37		
مقبولة	0,820	Q38		
مقبولة	0,654	Q39		
مقبولة	0,394	Q40		
مقبولة	0,436	Q41		
مقبولة	0,514	Q42		
تحذف	0,182	Q43		
تحذف	0,190	Q44		
تحذف	0,062	Q45		
مقبولة	0,446	Q46		
مقبولة	0,817	Q47		
مقبولة	0,872	Q48		
مقبولة	0,776	Q49		
مقبولة	0,743	Q50		
مقبولة	0,638	Q51		
مقبولة	0,619	Q52		
مقبولة	0,557	Q53		
مقبولة	0,470	Q54		
تحذف	0,394	Q55		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SmartPLS4

ومن خلال الجدول رقم (02) نلاحظ قيم معامل تشيع غالبية العبارات كانت أكبر من 70% باستثناء العبارات: Q25, Q29, Q31, Q32, Q33, Q34, Q43, Q44, Q45, Q12 و التي كانت قيم تشيعها اقل من الحد الأدنى 0,4 تم حذفها لتحسين مؤشرات الاتساق الداخلي ومؤشر الصديق التقاربي كما تم قبول العبارات التي كان تشيعها محصورة بين (0,4-0,7) لان قيم الاتساق الداخلي والصديق التقاربي كانت في مستوى المقبول.

الجدول رقم (03): نتائج متوسط التباين المستخرج AVE

AVE	CV	معامل الفاكرومباغ	
0,709	0,923	0,901	التحليل البيئي
0,749	0,899	0,845	التقييم بالرقابة
0,521	0,878	0,831	التنفيذ
0,962	0,980	0,960	الهدف
0,525	0,893	0,876	التميز وفق معايير التميز الاري

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 4

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) ان قيم معامل الفا كرومباغ كانت محصورة بين (0,876-0,960) وكانت قيم معامل الموثوقية المركبة CV للأبعاد والمتغيرات محصورة بين 0,876 و 0,960 وهي أكبر من 70% ويعتبر مؤشر CV شبيه بمعامل الفا كرومباغ هذا يدل على ان أداة الدراسة تتميز بثبات عالي اي لو تم اعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة سنحصل على نفس النتائج.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ ان قيم متوسط التباين المستخرج Average variance extracted محصورة بين 0,521 و 0,962 وهي قيم أكبر من 50% مما يدل على ان كل المتغيرات (التحليل البيئي، التقييم والرقابة، التنفيذ، الهدف، التمييز وفق معايير التميز الاوروي) تفسر أكبر من 50% من تباينها.

4.4 مؤشرات الصديق التمايزي:

معايير تقييم صديق التقارب هي: مؤشر التوافق Cross loading، مؤشر ارتباط متغيرات النموذج القياسي Variable correlation وبعد المعالجة تم التوصل الى النتائج الموضحة في الجداول التالية:

أ- مؤشر التوافق Cross loading:

الجدول رقم (04): نتائج مؤشر التوافق Cross loading

العبارات	الرؤيا والرسالة	الهدف	التحليل البيئي	التنفيذ	التقييم بالرقابة	التميز وفق معايير الجودة الاوربية
Q1	0,790	0,102	0,097	0,543	0,503	0,567
Q2	0,741	0,158	0,017	0,315	0,314	0,314
Q3	0,803	0,248	-0,148	0,196	0,335	0,320
Q4	0,802	0,099	-0,147	0,329	0,228	0,286
Q5	0,638	0,279	0,329	0,325	0,077	0,212
Q6	0,771	0,509	0,260	0,462	0,351	0,435
Q7	-0,010	0,859	0,332	-0,083	0,194	0,252
Q8	-0,087	0,860	0,348	-0,095	0,128	0,242
Q9	0,779	0,865	-0,051	0,206	0,094	0,261

0,068	0,150	0,107	0,277	0,590	0,574	Q10
0,114	0,086	-0,153	0,317	0,865	-0,076	Q11
0,320	0,430	0,584	0,603	-0,068	0,352	Q13
0,179	-0,028	0,383	0,895	0,432	0,211	Q14
0,181	0,034	0,431	0,914	0,282	0,020	Q15
0,188	0,022	0,433	0,898	0,247	-0,075	Q16
0,365	0,155	0,507	0,898	0,312	-0,071	Q17
0,411	0,152	0,487	0,754	0,407	0,077	Q18
0,399	0,227	0,500	0,738	0,382	0,084	Q19
0,671	0,511	0,797	0,222	-0,281	0,276	Q20
0,491	0,458	0,757	0,348	-0,135	0,336	Q21
0,452	0,310	0,664	0,314	-0,008	0,497	Q22
0,622	0,505	0,837	0,230	-0,100	0,710	Q23
0,628	0,776	0,631	0,205	-0,010	0,627	Q24
0,369	0,563	0,278	0,105	0,355	0,426	Q26
0,187	0,612	0,058	-0,115	0,035	0,038	Q27
0,396	0,659	0,198	0,004	0,017	-0,104	Q28
0,249	0,660	0,025	-0,114	0,178	0,182	Q30
0,639	0,365	0,599	0,008	-0,168	0,409	Q35
0,499	0,388	0,449	-0,039	-0,110	0,463	Q36
0,452	0,109	0,399	-0,075	-0,061	0,513	Q37
0,820	0,675	0,680	0,157	-0,014	0,371	Q38
0,654	0,380	0,291	-0,014	0,077	0,074	Q39
0,394	0,189	0,312	0,222	-0,219	-0,365	Q40
0,436	0,466	0,249	0,114	-0,064	-0,091	Q41
0,514	0,524	0,170	-0,033	-0,027	-0,004	Q42
0,446	0,408	0,386	0,305	0,401	0,453	Q46
0,817	0,661	0,663	0,377	0,411	0,483	Q47
0,872	0,640	0,707	0,172	0,024	0,597	Q48
0,776	0,620	0,659	0,166	0,052	0,548	Q49
0,743	0,512	0,514	0,314	0,470	0,385	Q50
0,638	0,287	0,510	0,481	0,187	-0,039	Q51
0,776	0,620	0,659	0,166	0,052	0,548	Q52
0,743	0,512	0,514	0,314	0,470	0,385	Q53
0,638	0,287	0,510	0,481	0,187	-0,039	Q54

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Smart PLS4

مؤشر التوافق يقيس درجة تباعد العبارات عن بعضها البعض، و بلغ ارتباط مؤشرات المتعلقة ببعد الرؤيا والرسالة و المتمثلة في (Q1،Q2،Q3،Q4،Q5،Q6،Q7) القيم التالية (0,790، 0,741،

- (0,148) - وهي أكبر مقارنة بارتباطها مع المتغيرات الأخرى والتي تروحت قيمها بين (0,148) - (0,567)، و بلغ ارتباط مؤشرات المتعلقة بعدد الهدف والمتمثلة في (Q7، Q8، Q9، Q10، Q11) القيم التالية (0,860، 0,865، 0,590، 0,859، 0,865) وهي قيم أكبر مقارنة مع قيم الارتباط مع المتغيرات الأخرى والتي تروحت قيمها بين (0,010--0,779)، وبلغت قيم ارتباط المؤشرات المتعلقة بعدد التحليل البيئي القيم التالية (0,738، 0,754، 0,898، 0,914، 0,895، 0,603) وهي قيم أكبر مقارنة مع المتغيرات الأخرى والتي تروحت بين (0,071) - (0,507)، وبلغت قيم ارتباط المؤشرات المتعلقة بعدد التنفيذ القيم التالية (0,797، 0,757، 0,664، 0,837، 0,631) وهي قيم أكبر مقارنة مع المتغيرات الأخرى، وكانت قيم ارتباط المؤشرات المتعلقة بعدد الرقابة والتقييم أكبر مقارنة مع المتغيرات الأخرى أما عن ارتباط مؤشرات المتعلقة بمحو التميز المؤسسي وفق معايير الجودة الأوروبية EFQM 2020 والمتمثلة في (Q35 الى Q54) كانت قيم ارتباطها أكبر مقارنة مع المتغيرات الأخرى، وبناء على النتائج المتوصل إليها يمكن القول ان كل العبارات ترتبط ارتباط قويا مع محاورها.

ب- مؤشر ارتباط متغيرات النموذج القياسي Variable correlation:

الجدول رقم (05): نتائج مؤشر ارتباط متغيرات النموذج القياسي Variable correlation

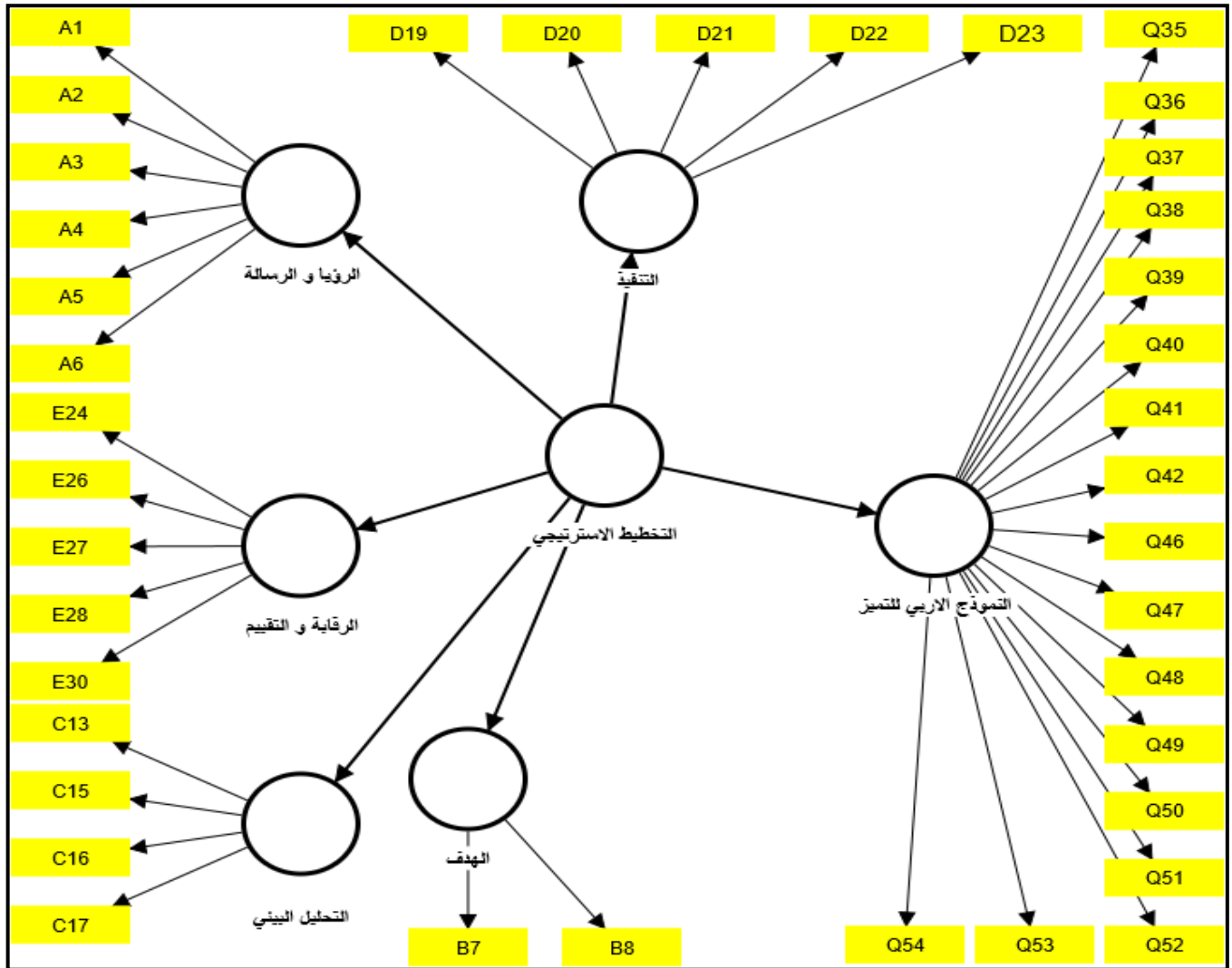
التميز وفق معايير الجودة الأوروبية	الهدف	التنفيذ	التقييم بالرقابة	التحليل البيئي	
				0,460	التحليل البيئي
			0,806	0,290	التقييم بالرقابة
		0,810	0,026	0,430	التنفيذ
	0,980	0,418	0,204	0,170	الهدف
0,715	0,143	-0,229	-0,019	0,372	التميز وفق معايير الجودة الأوروبية

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Smart PLS4

مؤشر ارتباط المتغيرات النموذج القياسي يقيس اختلاف وتباعد المتغيرات عن بعضها البعض، ومن خلال الجدول رقم (04) نلاحظ ان قيم ارتباط بعد التحليل البيئي مع نفسه بلغت 0.460 وهي أكبر مقارنة بارتباطه مع المتغيرات الأخرى والتي تتراوح بين (0.130-0.430) ومن خلال القيم الموضحة بالجدول يمكن القول ان المتغيرات والابعاد (التحليل البيئي، التقييم والرقابة، التنفيذ، الهدف، التمييز وفق معايير التميز العربي) ترتبط مع نفسها بقيم اعلى من باقي المحاور الأخرى وبالتالي تعتبر المتغيرات مستقلة عن بعضها البعض.

ث- النموذج البنائي: يوضح الشكل الموالي النموذج البنائي بعد توظيف أداة الصدق التقاربي والصدق التمايزي.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Smart PLS4

ج- اختبار الفرضيات:

- هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي على النموذج الاربى للتميز في مؤسسة الورد بولاية الوادي؟
- 1. الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي على النموذج الاربى للتميز في مؤسسة الورد بولاية الوادي عند مستوى الدلالة 5%.
- الفرضيات الفرعية:
- 1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرؤيا والرسالة على النموذج الاربى للتميز في مؤسسة الورد بولاية الوادي عند مستوى الدلالة 5%.
- 2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية الهدف على النموذج الاربى للتميز في مؤسسة الورد بولاية الوادي عند مستوى الدلالة 5%.
- 3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية التحليل البيئي على النموذج الاربى للتميز في مؤسسة الورد بولاية الوادي عند مستوى الدلالة 5%.

4. يوجد أثر ذو دلالة احصائية التنفيذ على النموذج الاربي للتميز في مؤسسة الورود بولاية الوادي عند مستوى الدلالة 5%.

5. يوجد أثر ذو دلالة احصائية التقييم بالرقابة على النموذج الاربي للتميز في مؤسسة الورود بولاية الوادي عند مستوى الدلالة 5%.

سنقوم باختبار فرضيات الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05 بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls4، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج مؤشرات ارتباط متغيرات النموذج القياسي Variable correlation

القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	معاملات الانحدار	
مقبولة	0,000	9,288	0,078	0,721	التخطيط الاستراتيجي- > التميز المؤسسي
مقبولة	0,029	2,187	0,205	0,408	الرؤيا والرسالة- > التميز المؤسسي
مرفوضة	0,471	0,721	0,165	0,138	الهدف- > التميز المؤسسي
مقبولة	0,040	2,054	0,184	0,272	التحليل البيئي - > التميز المؤسسي
مقبولة	0,000	3,632	0,133	0,508	التنفيذ - > التميز المؤسسي
مقبولة	0,004	2,877	0,125	0,356	التقييم بالرقابة- > التميز المؤسسي

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Smart PLS4

خ- مؤشرات جودة المطابقة:

بعد التطرق الى اختيار فرضيات الدراسة الميدانية، وجب التطرق الى مؤشرات جودة النموذج البنائي، وتتمثل هذه المؤشرات في معامل الارتباط R^2 ، معامل قوة التفسير F^2 ، معامل جودة المطابقة GOF والجدول التالي يوضح اهم النتائج:

معامل الارتباط بيرسون: وهو أحد المؤشرات البارامترية المستخدمة لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة ويقوم بقياس المتغير بكل ابعاده والمتمثلة في (التحليل البيئي، التقييم والرقابة، التنفيذ، الهدف) وتتراوح قيمته بين 1 و-1 (الجموعي و فرحات، 2023، صفحة 268)

الجدول رقم (07): نتائج اختبار معامل الارتباط

معامل الارتباط	
R^2	
0,448	التخطيط الاستراتيجي

المصدر من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Smart PLS4

ه- مؤشر معامل التفسير F^2 : وهو مؤشر يقيس قوة وقدرة المتغيرات المستقلة (التحليل البيئي، التقييم والرقابة، التنفيذ، الهدف) في التأثير على المتغير التابع وهو ما يعرف حسب (مصباح و واخرون، 2024) بمدى مساهمة كل بعد او متغير مستقل في نسبة التباين في المتغير التابع للنموذج ويشير (Yakupl, 2019) في تقدير قيمة قوة التأثير إذا كانت اقل من 0,02 تأثير ضعيف واذا كانت محصور بين 0,02 و0,15 تأثير صغير واذا كانت محصور بين 0,15 و0,35 تأثير متوسط و اذا كانت اكبر من 0,35 تأثير قوي.

الجدول رقم(08): نتائج اختبار قوة التأثير F²

معامل الارتباط	F ²
الرؤيا والرسالة	0,360
الهدف	0,023
التحليل البيئي	0,103
التنفيذ	0,777
التقييم	0,229
التخطيط الاستراتيجي	0,811

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Smart PLS4

و- مؤشر جودة المطابقة GOF: يعمل على قياس مدى الاعتماد على نموذج الدراسة، ويتم حساب هذا المؤشر من خلال الجمع بين النموذج الهيكلي بحساب متوسط التباين المستخرج AVE لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في (التحليل البيئي، التقييم والرقابة، التنفيذ، الهدف) والنموذج الهيكلي بحساب متوسط R²، ويمكن تلخيصه في العلاقة التالية:

$$GOF = \sqrt{(R^2 * AVE)}$$

جدول رقم (09): مؤشر جودة المطابقة GOF

GOF	R ²	
1.068	0.448	0.693

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Smart PLS4

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة مؤشر جودة المطابقة بلغت 1.086 وهي أكبر من 0.36، وعليه يمكن القول ان جودة نموذج الدراسة جد عالية.

6. الخاتمة:

يمثل التخطيط الاستراتيجي عنصرا من العناصر الأساسية التي تدعم تحقيق التميز المؤسسي ، حيث يساعد المؤسسات على تحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات واضحة لتحقيقها وتقييم وضعها الحالي، علاوة على ذلك، يعتبر نموذج التميز المؤسسي الأوروبي EFQM2020 إطار متكامل يضم مجموعة من أفضل الممارسات في مجالات متعددة هذا النموذج يعزز من قدرة المؤسسات على الابتكار والتأقلم مع تغيرات بيئة الأعمال، مما يساهم في تحقيق استدامة النتائج فالتكامل بين التخطيط الاستراتيجي و نموذج التميز المؤسسي محل الدراسة يعزز من فعالية العمليات الإدارية ويساعد في تحقيق الأهداف المرجوة، كما أن التخطيط الجيد يمثل خطوة مهمة نحو الإدارة الناجحة، حيث يمكن المؤسسات من بناء استراتيجيات فعالة تحقيق و تحسين الأداء المتميز، يظهر التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي أهمية كبيرة في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار والمنافسة ، مما تحقق النجاح المستدام في بيئة الأعمال المتغيرة في الختام لقد أفضت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- يتبين من خلال قيمة P-valurs التي كانت أقل من 0,05 وقيمة T التي بلغت 9,288 وهي أكبر من القيمة الجدولية وجود أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بكل ابعادها (الرؤيا والرسالة، الهدف، التحليل البيئي، التنفيذ، الرقابة و التقييم) على التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 عند مستوى معنوية 0,05، ويتبين من خلال معامل الارتباط الذي بلغ 44,8% انه يوجد علاقة ارتباط متوسطة وإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي و التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 اي كلما اعتمدت المؤسسة على خطط الاستراتيجية في ظل النموذج الأوروبي للتميز 2020 ازداد مستوى تميزها عن غيرها من المؤسسات، ومن خلال معامل التأثير F^2 يتضح انه يوجد تأثير قوي للتخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي وفق النموذج سالف الذكر .
- يتبين من خلال قيمة P-valurs التي كانت أقل من 0,05 وقيمة T التي بلغت 2,187 وهي أكبر من القيمة الجدولية وجود أثر ذو دلالة احصائية للرؤيا والرسالة على التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 عند مستوى معنوية 0,05، ويتبين خلال معامل التأثير F^2 يتضح انه يوجد تأثير قوي لبعد الرؤيا والرسالة على التميز المؤسسي وفق النموذج السالف الذكر.
- يتبين من خلال قيمة P-valurs التي كانت اقل من 0,05 وقيمة T التي بلغت 2,187 وهي أكبر من القيمة الجدولية أي انه وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعد الهدف على التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 عند مستوى معنوية 0,05، ويتبين خلال معامل التأثير F^2 يتضح انه يوجد تأثير ضعيف لبعد الهدف على التميز المؤسسي وفق النموذج السالف الذكر.
- يتبين من خلال قيمة P-valurs التي كانت اقل من 0,05 وقيمة T التي بلغت 2,054 وهي أكبر من القيمة الجدولية، يمكن القول انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد التحليل البيئي على التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 عند مستوى معنوية 0,05، ويتبين خلال معامل التأثير F^2 يتضح انه يوجد تأثير ضعيف لبعد التحليل البيئي على التميز المؤسسي وفق النموذج السالف الذكر.
- يتبين من خلال قيمة P-valurs التي كانت اقل من 0,05 وقيمة T التي بلغت 2,054 وهي أكبر من القيمة الجدولية، يمكن القول انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد التنفيذ على التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 عند مستوى معنوية 0,05، ويتبين خلال معامل التأثير F^2 يتضح انه يوجد تأثير قوي لبعد التنفيذ على التميز المؤسسي وفق النموذج السالف الذكر.
- يتبين من خلال قيمة P-valurs التي كانت اقل من 0,05 وقيمة T التي بلغت 2,054 وهي أكبر من القيمة الجدولية، يمكن القول انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد الرقابة والتقييم على التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 عند مستوى معنوية 0,05، ويتبين خلال معامل التأثير F^2 يتضح انه يوجد تأثير متوسط لبعد الرقابة والتقييم على التميز المؤسسي وفق النموذج السالف الذكر.

الاقتراحات:

- نظرا لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات المختلفة ورسم صورة مستقبلية لها من خلال تحليل دقيق للمتغيرات المحيطة، يتعين على القيادات التركيز على تعزيز عمليتي التنفيذ وتقييم النتائج لتحقيق التميز المستدام.
- تقييم التخطيط الاستراتيجي يجب أن يعتمد على النتائج المحققة، مع أهمية المتابعة الدقيقة لعملية التنفيذ وكيفية تحويل الخطط الاستراتيجية إلى برامج تشغيلية وإجرائية فعّالة.
- يمكن الاستفادة من الرقابة الاستراتيجية في توجيه الخطط وتعديلها لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تدريب القادة على كيفية إعداد الخطط الاستراتيجية وتحويلها إلى خطط تشغيلية، كما ينبغي تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على التخطيط الاستراتيجي وتطويره لدى القادة.

- يعتبر الارتقاء بمستوى تطبيق جميع عناصر نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في المؤسسة محل الدراسة لتعزيز الميزة التنافسية، مما يمكنها من تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع المستوى المطلوب.

7. قائمة المراجع

- شمس حسني محمد . (2022). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقا للنموذج الأوروبي للتميز EFQM2020 دراسة ميدانية على شركات الكهرباء المصرية. 276-344.
- عبود سلطان الحياتي هيثم . (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة. البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال، العراق: جامعة البصرة.
- اسماعيل مصباح، و وآخرون. (2024, 06 01). تأثير جودة التجربة السياحية على ترقية السياحة الداخلية في الجزائر. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، 08(01)، الصفحات 31-49.
- الثبيتي يوسف بن عطية ، و الشهري بندر بن ظافر . (2024). تطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية في ضوء محور التنفيذ من نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 228-250.
- بوبكر هشام . (بلا تاريخ). التخطيط الاستراتيجي مكونات وأبعاد. مجلة الحقوق و العلوم الانسانية-دراسات اقتصادية، 46-59.
- خليل ابراهيم زيد ، و ابراهيم أحمد الجابوري ميسر. (2022, 3 31). مدى اعتماد المقارنة المرجعية في تحقيق معايير أنموذج التميز الأوروبي EFQM دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مديرية بلدية الموصل.
- رشيد يوسف الخزرجي مازن. (2024). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تعزيز الثقة المؤسسية- دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في معمل جلود الكوفة محافظة النجف. مجلة الكوفة للعلوم الاقتصادية و الادارية، 16، 97-110.
- مختار حسين سليم حسن، و محمد ابراهيم متولي التهامي. (2022). تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي 0202 م. مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس، 382-518.
- مصطفى حسين محمد، و حجي علي هويري هيمان. (2021). قياس إمكانية تطبيق أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة نورو. مجلة تنمية الرافدين، 314-291.
- مومن بكوش الجموعي، و أحمد فرحات. (2023, 08 31). معامل الارتباط الخطي البسيط " بيرسون" والاختبارات البديمة. مجلة دراسات نفسية وتربوية، 16(02)، الصفحات 265-277.
- يحيى هالة. (2021). التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة. جملة أفاق للبحوث والدراسات، 4، الصفحات 112-98.

- Hair, J., & Alamer, A. (2022, 12). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. Research Methods in Applied Linguistics, 02(01), pp. 1-16.
- Yakupl, A. (2019). Structural Equation Modeling Approaches to E-Service Adoption. turkey: IGI Global.