

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Al-Shehan Muntaha Hussein Ali. The Moderating Role of Environmental Factors in the Relationship between Strategic Planning and Sustainable Competitive Advantage: A Field Study in Cellular telecommunications companies Zain and Asiacell in Iraq. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2026) 16 (1):576-591.

## The Moderating Role of Environmental Factors in the Relationship between Strategic Planning and Sustainable Competitive Advantage

A Field Study in Cellular telecommunications companies Zain and Asiacell in Iraq

Muntaha Hussein Ali Al-Shehan

*Iraq University Ali Al-Shehan, Basrah, Iraq*

[Muntahahussin1010@gmail.com](mailto:Muntahahussin1010@gmail.com)

**Abstract:** This Study aims to know the effect of Strategic Planning on Sustainable Competitive Advantage. Moreover, the Moderating role of Environmental Factors at Cellular telecommunications companies Zain and Asiacell in Iraq. The Study Population consisted of all Administrators from the three administrative levels at Cellular telecommunications companies Zain and Asiacell in Iraq, using a comprehensive survey method. The Study Sample consisted of (100) individuals from the Administrators from the three administrative levels at Cellular telecommunications companies Zain and Asiacell in Iraq who were Randomly Selected. The Questionnaire adopted as a Tool to Measure the Study Variables through Data Collection and the use of Descriptive and Inferential Statistical Methods, most notably the Partial Least Squares Structural Equation Modeling via SMART-PLS 4 Software. The Study Reached Several Results, the most important of which that there is a Statistically Significant Effect of Strategic Planning on the Sustainable Competitive Advantage at Cellular telecommunications companies Zain and Asiacell in Iraq, as well, the Environmental Factors (Environmental Dynamics and Environmental Complexity) Play a Moderating Role in the Effect of Strategic Planning on the Sustainable Competitive Advantage at Cellular telecommunications companies Zain and Asiacell in Iraq. Several Recommendations were presented, the most important of which are enhancing flexibility in the planning process by understanding the changes in the needs of beneficiaries of the services of the Cellular telecommunications companies Zain and Asiacell in Iraq, enhancing the time horizon of the planning process by providing sufficient time to make decisions related to the implementation of operations and procedures for the Cellular telecommunications companies Zain and Asiacell in Iraq and and supporting the participation process in the planning process.

**Keywords:** Strategic Planning; Environmental Factors; Sustainable Competitive Advantage, Cellular telecommunications companies and Iraq.

## الدور المُعدل للعوامل البيئية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق

م.م. منتهى حسين علي الشيحان

كلية العراق الجامعة، البصرة، العراق

[Muntahahussin1010@gmail.com](mailto:Muntahahussin1010@gmail.com)

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة، إضافة إلى الدور المعدل للعوامل البيئية في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق. تألف مجتمع الدراسة من كافة الإداريين من المستويات الإدارية الثلاث العاملين في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق وبطريقة المسح الشامل. أما عينة الدراسة فقد شملت على (١٠٠) فرداً من الإداريين من المستويات الإدارية الثلاث العاملين في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية. إتمدت الاستبانة أداة لقياس متغيرات الدراسة من خلال جمع البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية أبرزها تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية القائمة على أسلوب المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares Structural Equation Modeling من خلال برمجة 4 SMART-PLS. توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق، وأن العوامل البيئية (الديناميكية البيئية والتعقيد البيئي) تؤدي دوراً مُعدلاً في تأثير التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق. وتم تقديم عدة توصيات من اهمها تعزيز المرونة في العملية التخطيطية بتفهم التغيرات في احتياجات المستخدمين من خدمات شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق، وتعزيز الأفق الزمني للعملية التخطيطية بتوفير وقتاً كافياً لإتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ العمليات والإجراءات لشركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق، ودعم عملية المشاركة في العملية التخطيطية.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، العوامل البيئية، الميزة التنافسية للمستدامة، شركات الاتصالات الخلوية، العراق.

Corresponding Author: E-mail: [Muntahahussin1010@gmail.com](mailto:Muntahahussin1010@gmail.com)

### المقدمة

أصبح تحقيق الميزة التنافسية المستدامة قضيةً أساسيةً لمنظمات الأعمال الحديثة العاملة في بيئات ديناميكية ومضطربة. تشير الميزة التنافسية المستدامة إلى استمرارية أو طول عمر ميزة أداء المنظمة على منافسيها لفترة زمنية طويلة، من خلال تطوير موارد أو قدرات قيمة وغير قابلة للتقليد (Bari, Chihundu, and Chan, 2022). وقد أظهرت الدراسات الحديثة أنه لتحقيق ميزة تنافسية، يجب على المنظمات الابتكار باستمرار وإعادة توجيه مواردها نحو الاضطرابات البيئية. إذ أوضح (2022) Liboni, Cezarino, Alves, Jabbour & Venkatesh رئيسيين للميزة التنافسية المستدامة. وبنفس السياق، أكد Abou Kamar & Khairy (2024) بأن الاستعداد الرقمي والقدرة الرقمية هما أساس النجاح على المدى الطويل. وفي هذا الصدد، كشفت بعض الدراسات التجريبية مثل دراسة (2024) Allui and Rawshdeh ودراسة (2022) Yu, Tao, Hanan, Ong, Latif & Ali ودراسة (2022) Bari et al. بأن التخطيط الاستراتيجي يمثل عنصر أساسي لعملية إدارية، تحدد من خلالها المنظمة توجهها على المدى الطويل، وتخصيص الموارد، والإجراءات الرئيسية لتحقيق أهدافها. ومع ذلك، فإن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة لا تحدث بمعزل عن العوامل الأخرى، بل تتأثر بشدة بالعوامل البيئية التي تؤثر على قوة هذه العلاقة واتجاهها. فالعوامل البيئية مثل الديناميكية البيئية والاضطرابات التكنولوجية والكثافة التنافسية تعتبر عوامل حاسمة في تحديد مدى نجاح ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج مستدامة. إذ سلط (2022) Yu et al. الضوء على أن المنظمة في بيئة ديناميكية بيئية محددة تتأثر على الأرجح بشكل مختلف بخصائص التخطيط التالية، لأنها تؤثر على مدى ملاءمة الجهود الاستراتيجية لتحقيق الأداء التنظيمي. وبسياق آخر، أشار (2024) Hussein et al. إلى أنه في ظل الاضطرابات التكنولوجية، فإن قيمة الخطط طويلة الأجل معرضة للخطر، ما لم تُدمج المنظمات المرونة الرقمية وسرعة الاستجابة في عمليات التخطيط الخاصة بها. وعلى النقيض من ذلك، أوضح (2024) Allui and Rawshdeh أنه لصياغة الاستراتيجية تأثير إيجابي أكثر وضوحاً واستدامة على الميزة التنافسية المستدامة ضمن معايير بيئة العمل الثابتة، وخاصةً في ظل بيئة مؤسسية قوية وقابلة للتنبؤ. وبالتالي، فإن الدور المعدل للعوامل البيئية له جوانب متعددة. أولاً، تتطلب الديناميكية البيئية التجديد المستمر للخطط الاستراتيجية للمنظمات، وقد ثبت أن هناك ميزة أكبر للشركات في البيئات الديناميكية حيث يقترن التخطيط الاستراتيجي بقدرة أكبر على التكيف في صنع القرار والتنفيذ (Yu et al. 2022). ثانياً، تحدد الشدة التنافسية مدة احتفاظ الكيان بميزته التنافسية. ففي الأسواق التنافسية، حتى الاستراتيجيات المحكمة الصياغة يُمكن تقليدها بسهولة، مما يقلل من مدة احتفاظ المنظمة بميزة تنافسية ما لم تُدمج آليات تُحفّر الابتكار في عملياتها الاستراتيجية (Liboni et al. 2022). ثالثاً، يُمكن لبعض الظروف المؤسسية والتنظيمية أن

تُسهّل أو تُعيق تأثير التخطيط الاستراتيجي، فالسياسات الحكومية والاستقرار التنظيمي من الممكن ان يدعمان العلاقة بين التخطيط والأداء، بينما يُمكن للغموض أن يُضعف هذه الصلة (Allui and Rawshdeh, 2024). ونتيجة لذلك، تزايد الاهتمام الأكاديمي في السنوات السابقة بالظاهرة السلوكية للتخطيط الاستراتيجي والعوامل البيئية وتفاعلها، ما انعكس على وجود فجوات بحثية تتطلب العديد من الدراسات إما التأثير المباشر للتخطيط الاستراتيجي أو التأثير المستقل للعوامل البيئية على أداء الشركة، ولكن ليس تفاعلها. علاوة على أن هناك إفتقار للدراسات التي تصور الميزة التنافسية المستدامة كمفهوم متعدد الأبعاد. وهو ما يتطلب إجراء دراسة حول الدور المعدل للعوامل البيئية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة. وهو ما يتوافق مع الإجماع الناشئ في الدراسات الحديثة مثل دراسة Hussein et al. (2024) ودراسة Allui and Rawshdeh (2024) اللتان تؤكدان على أن الميزة التنافسية المستدامة لا يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الاستراتيجي وحده، بل من خلال تخطيط مُراعي للبيئة، ومرن، ومتوافق ديناميكياً مع القوى الخارجية. وفي ظل ما تقدم، ومن أجل تقليل الفجوة البحثية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة من جهة والدور الذي من الممكن ان تؤديه العوامل البيئية جاءت هذه الدراسة بهدف تعرف الدور المعدل للعوامل البيئية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في شركات الإتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق.

#### أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعمل شركات الاتصالات الخلوية في العراق (زين وأسياسيل) في بيئة تتسم بدرجات عالية من الديناميكية والاضطراب التكنولوجي والمنافسة المتزايدة، الأمر الذي يجعل قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة أكثر تعقيداً من أي وقت مضى. ورغم تبني هذه الشركات لممارسات التخطيط الاستراتيجي، إلا أن نتائج الأداء لا تزال متفاوتة، ما يشير إلى وجود فجوة بين التخطيط الاستراتيجي من جهة وترجمتها إلى ميزة تنافسية مستدامة من جهة أخرى. إذ تشير الأدبيات الحديثة إلى أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة لا تعتمد على التخطيط وحده، بل تتأثر بشكل مباشر بالعوامل البيئية المحيطة، مثل الديناميكية البيئية والتعقيد البيئي، والتي قد تعزز أو تضعف أثر التخطيط في تحقيق نتائج مستدامة. غير أن المراجعة النظرية للدراسات السابقة تكشف عن ندرة في الدراسات الميدانية العراقية التي فحصت التفاعل الثلاثي بين التخطيط الاستراتيجي والعوامل البيئية والميزة التنافسية المستدامة خصوصاً على مستوى قطاع الاتصالات الخلوية الذي يعد من أكثر القطاعات تعرضاً للاضطراب التقني والمنافسة.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود قصور معرفي وتطبيقي في فهم الدور المعدل للعوامل البيئية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة داخل واقع الشركات العراقية. كما أن غياب هذا الفهم يؤدي إلى ضعف قدرة الشركات على صياغة خطط أكثر ملاءمة للبيئة وأكثر قدرة على تحقيق ميزة طويلة الأجل. لذلك تم تحديد عناصر مشكلة الدراسة بإثارة الأسئلة الرئيسية التالية:

أولاً: هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الإتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق؟

ثانياً: ما الدور المعدل للعوامل البيئية (الديناميكية البيئية والتعقيد البيئي) في تأثير التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الإتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق؟

يشترك منه الأسئلة الفرعية التالية:

(١) ما الدور المعدل للديناميكية البيئية في تأثير التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الإتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق؟

(٢) ما الدور المعدل للتعقيد البيئي في تأثير التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الإتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق؟

#### ثانياً: اهداف الدراسة

يتمثل الهدف العام للدراسة الحالية في تعرف الدور المعدل للعوامل البيئية في تأثير التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الإتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق. كما تهدف الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف الأخرى، التي يمكن إجمالها بالآتي:

١. تحديد مستوى متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي والعوامل البيئية والميزة التنافسية المستدامة) في شركات الإتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق.

٢. تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الإتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق.

٣. بيان الدور المعدل للديناميكية البيئية في تأثير التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الإتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق؟

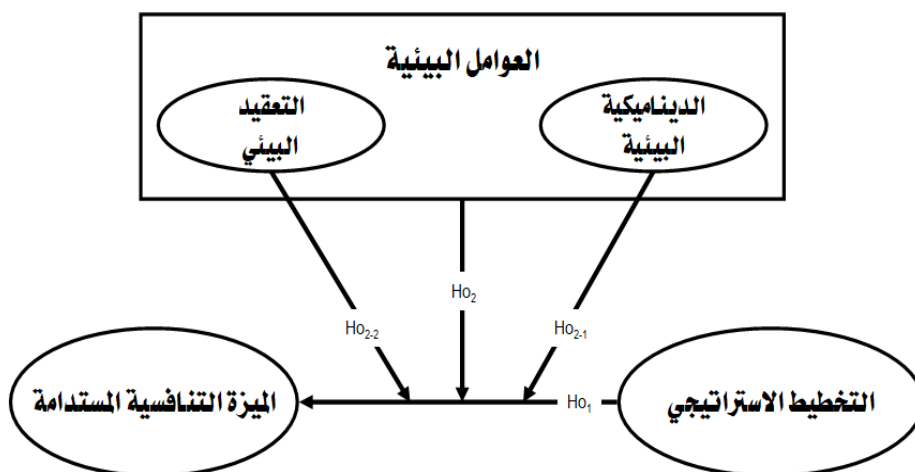
٤. تحديد الدور المعدل للتعقيد البيئي في تأثير التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الإتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق؟

### ثالثاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من جانبين: الأهمية النظرية، والمتمثلة في محاولة ردم الفجوة المعرفية من خلال دراسة تفاعل ثلاثي لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات العربية والعراقية (التخطيط الاستراتيجي والعوامل البيئية والميزة التنافسية المستدامة)، إضافة إلى تعزيز الفهم النظري للعوامل البيئية كمتغير معدّل، وليس مجرد متغير مستقل، وهو توجه حديث في الدراسات الإستراتيجية، علاوة على إثراء حقل إدارة الأعمال في العراق بدراسة ميدانية أصيلة لقطاع الاتصالات، وهو قطاع يعاني شحاً في الدراسات الأكاديمية مقارنة بقطاعي الصناعة والخدمات الحكومية، وأخيراً دعم الاتجاهات الحديثة التي تؤكد على أن التخطيط الاستراتيجي لا يكفي بمفرده لتحقيق التفوق التنافسي، بل يجب أن يكون تخطيطاً مرناً، متوافقاً مع البيئة، ومرتبباً بالاستجابة المستمرة للتغيرات. الأهمية العملية، والمتمثلة في مساعدة شركات الاتصالات العراقية (زين وأسياسيل) على فهم كيف تؤثر البيئة الخارجية على فاعلية خططها الاستراتيجية، مما يوجهها إلى تصميم خطط أكثر واقعية ومرونة، وتمكين الإدارة العليا من تعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات التكنولوجية والتنافسية بدلاً من الاعتماد على خطط طويلة الأجل معرضة للفشل في بيئة ذات اضطرابات مستمرة. علاوة على تزويد الشركات بأدوات عملية لفحص مستوى الديناميكية والتعقيد في بيئة أعمالها، وربط هذه المعطيات بعملية التخطيط لتحسين الميزة التنافسية المستدامة، وأخيراً، تقديم توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ من شأنها رفع مستوى القدرة التنافسية لقطاع الاتصالات العراقي وتعظيم قدرته على الاستدامة والنمو.

### رابعاً: نموذج الدراسة وفرضياتها

استناداً إلى مشكلة الدراسة وعناصرها تم بناء نموذج الدراسة الحالية، وكما هو موضح بالشكل (1).



الشكل (1): أنموذج الدراسة  
إعداد الباحثة استناداً إلى الدراسات في الجدول (1).

جدول (1): الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة

الدراسات المعتمدة	المضمون	المتغير
Barringer and Bluedorn (1999) Papke-Shields and Boyer-Wright (2017) Brutus and Chiyem (2018)	التخطيط الاستراتيجي	المستقل
(2006) Newkirk and Lederer Chen; Wang; Nevo; Jin; Wang and Chow (2014)	العوامل البيئية	المعدّل
Hamed (2023) Zakariya and Salih (2023) Al Shawabkeh (2024) Indrawati et al. (2024)	الميزة التنافسية المستدامة	التابع

### الفرضية الرئيسية الأولى HO<sub>1</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الإتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق.

### الفرضية الرئيسية الثانية HO<sub>2</sub>

لا تؤدي العوامل البيئية (الديناميكية البيئية والتعقيد البيئي) دوراً مُعدلاً في تأثير التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
يشترك منها الفرضيات الفرعية الآتية:

#### الفرضية الفرعية الأولى HO<sub>2-1</sub>

لا تؤدي الديناميكية البيئية دوراً مُعدلاً في تأثير التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الفرعية الثانية HO<sub>2-2</sub>

لا يؤدي التعقيد البيئي دوراً مُعدلاً في تأثير التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### خامساً: متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

#### التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

ويعرف إجرائياً بمجموعة من العمليات والإجراءات تقوم بها الإدارة العليا شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق بهدف إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات وتحقيق النجاح المستقبلي.

#### العوامل البيئية Environmental Factors

وتعرف إجرائياً بمجموعة المتغيرات والعوامل المرتبطة ببيئة عمل شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق والتي تؤثر في مختلف عملياتها وأنشطتها. وتم قياسها من خلال:

الديناميكية البيئية Environmental Dynamism وعُرفت إجرائياً بأنها معدل عدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية مثل تغير التكنولوجيا والتحويلات في طلب المستهلكين من خدمات شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق.

التعقيد البيئي Environmental Complexity وعُرف إجرائياً بأنه عدم التجانس في العوامل البيئية المحيطة بشركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق.

#### الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage

وتعرف إجرائياً بأنها قدرة شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق في تحقيق ميزة طويلة الأجل عبر التفوق على شركات الاتصالات الأخرى المنافسة بتلبية إحتياجات الزبائن بفعالية بمزيج فريد من الموارد والقدرات.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري

#### أولاً: التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي منهجية إدارية مركزية تهدف إلى رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة في ظل بيئة ديناميكية ومعقدة، لذلك فالتخطيط الاستراتيجي يتجاوز كونه مجرد عملية تحديد أهداف ليمثل فلسفة على التحليل المنهجي والتفكير الاستدلالي لتحويل رؤية المنظمة الطموحة إلى واقع عملي (Asgedom, 2025).

عُرف التخطيط الاستراتيجي بأنه يمثل التزام بتطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة المستقبلية (Gandrita, 2023). ومن وجهة نظر (Johnsen, 2023) فهو يمثل عملية تحليلية لإختيار مركز المنظمة المستقبلي تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها. وبسبب آخر، يشير التخطيط الاستراتيجي إلى العملية النظامية لتحديد كيفية إنتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب (Mousa, Ali & Gurler, 2024).

وبسبب أهمية التخطيط الاستراتيجي أكدت العديد من الدراسات بأن التخطيط الاستراتيجي يؤدي دوراً هاماً في تطوير رؤية المنظمة ورسالتها، ويحسن من إتخاذ القرارات، ويمكن المنظمة من الإستجابة للتحديات والتغيرات المستقبلية، كما أنه يساهم بشكل فعال في تحقيق مزايا للمنظمة (George, 2025) ؛ Mehta, Qazi, Haque, Senathirajah, Baig, Sajjad & Rauf, (2025).

وبخصوص الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها نتيجة تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي، تجمع الدراسات المعاصرة على الأهداف التالية (Boateng, 2019 ؛ Johnsen, 2023):

١. تحديد الأهداف بعيدة المدى.
٢. تحسين التنسيق بين إدارات المنظمة وأقسامها.
٣. تعزيز الابتكار والتطوير.
٤. ضمان الإستدامة والنمو.

٥. قياس الأداء والتقييم.

ولأغراض تحديد مؤشرات قياس التخطيط الاستراتيجي تبنت الباحثة وجهات نظر كل من (Barringer and Bluedorn, 1999) ؛ (Brutus and Chiyem, 2018 ؛ Papke-Shields and Boyer-Wright, 2017).

### ثانياً: العوامل البيئية

شكلت العوامل البيئية المرتكز الأساسي لصياغة الإستراتيجيات، كونه يركز على تشخيص العوامل البيئية وتحديد طبيعة تأثيرها وحدتها واتجاهاتها المستقبلية (Hitt et al. 2024). ويشير (Rothaermel (2024) إلى أن التحليل البيئي يهدف إلى تكوين فهم شامل لموضع المنظمة الاستراتيجي، عبر تحليل العلاقة بين البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، وبين البيئة الداخلية (الموارد والقدرات الأساسية). ووفقاً لذلك خضع مفهوم البيئة إلى تطورات عديدة على صعيد تعقد أبعاده ومكوناته .. زيادة تفاعل هذه الأبعاد والمكونات نتيجة التطور التكنولوجي والسياسي والمعلوماتي والمعرفي من جانب آخر. لهذا فالبيئة مفهوم شمولي واسع النطاق وأن أغلب الدراسات تشير إلى تقسيمها إلى بيئة خارجية للمنظمة وبيئة داخلية لها وإن التفاعل المستمر بين هاتين البيئتين يحدد قدرة المنظمة على النجاح. وبسياق العوامل البيئية فقد إتمدت الباحثة في تحديدها إستناداً إلى (Newkirk and Lederer (2006) و (Chen et al. (2014) من حيث الديناميكية البيئية والتعقيد البيئي. إذ تشير الديناميكية البيئية إلى معدل التغير وسرعته وعدم القدرة على توقعه في البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة، وتمثل الديناميكية مزيجاً من التغير السريع واللاتأكد البيئي (Jansen & Van Doorn, 2022). ومن وجهة نظر (Wilden et al. 2023) فإن البيئة الديناميكية تنسم بالتغيرات المتسارعة في التكنولوجيا، والتغيرات المفاجئة في تفضيلات الزبائن، والتحركات غير المتوقعة للمنافسين، علاوة على التقلبات الحادة في السوق والصناعة. كما يؤكد (Müller et al. (2021) بأن زيادة الديناميكية البيئية تدفع المنظمات نحو تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على الابتكار المستمر، كما أن الديناميكية العالية قد تؤدي إلى ما يُعرف بمرحلة الانتقال الحرجة التي يصبح فيها أي تغير صغير قادراً على إحداث اضطراب كبير في هيكل المنظمة. فيما يشير التعقيد البيئي إلى عدد وتنوع وترابط العوامل البيئية التي يجب على المنظمة التعامل معها، فكلما ازداد عدد المتغيرات البيئية، وتتنوع خصائصها، وازدادت درجة عدم التجانس فيما بينها وارتفع مستوى التعقيد البيئي (Azadegan et al. 2020). ووفقاً لـ (Puranam (2023) فالتعقيد البيئي يتحدد وفق بعدين رئيسيين الأول، يتمثل بدرجة التنوع في المتغيرات البيئية كتنوع الأسواق، والموردين، والجهات الرقابية، والتقنيات، أما الثاني فيتمثل بدرجة المعرفة الفنية المطلوبة للتعامل مع هذه المتغيرات. ويؤكد (Bezler et al. (2021) على أن أبرز أسباب التعقيد البيئي تتمثل بتزايد أعداد الأطراف المؤثرة في المنظمة، والترابط العالي بين العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، والحاجة إلى مهارات تحليلية عالية لفهم البيئة.

### ثالثاً: الميزة التنافسية المستدامة

انطلقت رؤية (Clauss et al. (2021) من أن الميزة التنافسية المستدامة ليست حالة ثابتة تُحقَّق ثم تُحافظ عليها بشكل آلي، بل هي بناء استراتيجي ذو طبيعة متحولة يتشكل عبر الزمن من خلال تفاعل معقد بين الموارد والقدرات والمعرفة والبيئة المحيطة. إذ يؤكد (Kazemi et al. (2024) أن هذا النمط لا يتحقق عبر تحسين جانب واحد، بل عبر تحسين مستمر ومتزامن في منظومة واسعة من العناصر تشمل الإدارة الاستراتيجية، التكنولوجيا، رأس المال البشري، العمليات، وإدارة الموارد، وهذا التحسين المتواصل لا يزيد من كفاءة الأعمال فحسب، بل يُمكِّن المنظمة من تجاوز المنافسين تدريجياً عبر بناء مسار تفوق يصعب اللحاق به. ويرى (Al Shawabkeh (2024) أن الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة يتطلب مقاربة فكرية جديدة، إذ تحتاج المنظمة إلى استغلال الثغرات في نموذج أعمالها، وتعظيم نقاط قوتها، واكتشاف الفرص الكامنة، وتقديم جودة عالية وابتكار متواصل واستجابة مرنة لاحتياجات العملاء. وفي المنظور ذاته، أكد (Pangarso et al. (2020) بأن الميزة التنافسية المستدامة تمثل نقيض المزاي قصيرة الأجل، إذ تُعد مكوناً أساسياً لتحقيق النجاح الاستراتيجي طويل الأمد، وتدفع المنظمة تدريجياً نحو الريادة في صناعتها.

وبسياق آخر، يضيف (Heidari et al. (2020) أن الاستدامة التنافسية لا تتعلق فقط بالنجاح الاقتصادي، بل ترتبط كذلك بقدرة المنظمة على خلق قيمة مستمرة وبناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنهم. وما يؤكد هذه الفكرة إشارة (Pu et al. (2023) التي أوضحت بأن الاستدامة التنافسية تعكس استثمار المنظمة في استراتيجيات طويلة الأجل لا يتبناها المنافسون أو لا يستطيعون الحصول على الفوائد نفسها منها حتى لو تبناها، بما يعني أن جوهر الاستدامة يكمن في الاختلاف الاستراتيجي غير القابل للاستنساخ. لذلك فالميزة التنافسية المستدامة تنشأ من استراتيجية فريدة تخلق قيمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين الحاليين والمستقبليين، وهو ما يتطلب امتلاك مزيج نادر من الموارد والقدرات غير القابلة للتقليد (Malik et al. 2023). أي أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب تحليلاً دقيقاً للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (Amiri et al. 2022) ؛ (Mohamadabadi et al. 2023).

ولأغراض قياس الميزة التنافسية تبنت الباحثة وجهات نظر كل من (Hamed, 2023) ؛ (Zakariya and Salih, 2023) ؛ (Indrawati et al. 2024) ؛ (Shawabkeh, 2024).

رابعاً: الدراسات السابقة

اعتمدت الدراسة الحالية في عرض دراساتها السابقة على المعيار الزمني، أي بحسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وكما يلي:

- 1 قامت السائح (٢٠٢٥) بدراسة بهدف تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية في ليبيا. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من المديرين ورؤساء الأقسام والوحدات والمكاتب العاملين في شركة هاتف ليبيا في مدينة طرابلس والبالغ الذين تم اختيارهم بأسلوب المسح الشامل والبالغ عددهم (٣٩) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة أعدت خصيصاً لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة من أفراد عينة الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، كما بينت أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي كان لها جميعها أثر جوهري ومهم في تعزيز الميزة التنافسية لشركة هاتف ليبيا.
- 2 وأجرى كل من (Mashingaidze & Phiri ٢٠٢٤) بدراسة هدفت إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الاستجابي للشركات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر في جنوب أفريقيا، علاوة على تعرف الدور الوسيط للميزة التنافسية في تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الاستجابي للشركات محل الدراسة. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من (٢٠٦) شركة تم اختيارهم بطريقة قصدية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الكمي، وتم تطوير استبانة أعدت خصيصاً لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة من أفراد عينة الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الاحصائية بتطبيق أنموذج المعادلة الهيكلية توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الاستجابي للشركات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر في جنوب أفريقيا، وان الميزة التنافسية تؤدي دوراً وسيطاً معنوياً في تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الاستجابي للشركات.
- 3 أجرى الخرزجي (٢٠٢٤) دراسة هدفت إلى بيان دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز الثقة المؤسسية للعاملين في معمل جلود الكوفة في محافظة النجف الاشرف بالعراق. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في أقسام معمل جلود الكوفة والبالغ عددهم (٤٠٠) عاملاً. أما عينة الدراسة فقد شملت على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بمقدار (٢٠٥) عاملاً. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة أعدت خصيصاً لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة من أفراد عينة الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى أن للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده تأثير معنوي في تعزيز الثقة المؤسسية للعاملين في معمل جلود الكوفة في محافظة النجف الاشرف بالعراق.
- 4 وهدفت دراسة (Dhlamini ٢٠٢٤) الى فهم التخطيط الاستراتيجي من خلال تقييم مفاهيمه وعملية التخطيط والنتائج المرتبطة بالميزة التنافسية الناشئة من ممارسة التخطيط الاستراتيجي. تكون مجتمع من كافة الدراسات والأدب النظري المرتبط بالتخطيط الاستراتيجي خلال العقدين (٢٠٠١ - ٢٠١١) و (٢٠١١ - ٢٠٢٠). اما عينة الدراسة فقد شملت على (١٠) منشورات مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم منهج المراجعة النظامية وتحليل المحتوى. وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم تعريفات التخطيط الاستراتيجي جاءت متوافقة مع صياغة الاستراتيجية وأن الاختلاف الأكثر بروزاً كان متعلق بنطاق التنفيذ.
- 5 وقام الزبيدي والبخاتي (٢٠٢٣) بدراسة هدفت إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرضاقة التنظيمية بأبعاده في جامعة ميسان بالعراق. حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في جامعة ميسان بالعراق من مختلف المستويات الإدارية. اما عينة الدراسة فقد شملت على (١٦٦) إدارياً بما فيهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ممن تسنموا مناصب قيادية في الهيكل التنظيمي للجامعة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة أعدت خصيصاً لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة من أفراد عينة الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى أن للتخطيط الاستراتيجي دور إيجابي في تحقيق الرضاقة التنظيمية بأبعاده في جامعة ميسان بالعراق.
- 6 وهدفت دراسة العبيدي (٢٠٢٢) إلى بيان دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الإدارية في جامعة الموصل بالعراق. حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين الإداريين في جامعة الموصل بالعراق، فيما شملت عينة الدراسة على القيادات الإدارية (عمداء ومعاونيههم) العاملين في جامعة الموصل بالعراق البالغ عددهم (٤٤) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة أعدت خصيصاً لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة من أفراد عينة الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى أن هناك دور إيجابي ومعنوي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق التنمية المستدامة بأبعاده في جامعة الموصل بالعراق.
- 7 وبينت دراسة (Chukwuka & Ese ٢٠٢٢) الهادفة الى بيان تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في نيجيريا عبر تحليل استجابات (١٢٠) فرداً من العاملين في المؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم في نيجيريا، واستخدام المنهج الكمي والاستبانة اداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات بأن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجاباً في نمو الحصة السوقية للمؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم في نيجيريا.

ويلاحظ من استعراض الدراسات السابقة أنها ساعدت الباحثة في توسيع وتعميق الأفق تجاه إجراء الدراسة الحالية. كما أن غالبية الدراسات السابقة قد هدفت إلى بيان أنثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء أو الميزة التنافسية، فيما سعت الدراسة الحالية إلى تعرف الدور المعدل للعوامل البيئية في تأثير التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق. إضافة إلى أن الدراسة الحالية تناولت متغيراً هاماً من المتغيرات التي ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة وهي العوامل البيئية من حيث الديناميكية البيئية والتعقيد البيئي، ونظراً لقلة الدراسات في هذا المجال فإن هذه الدراسة تعد إسهاماً متواضعاً في تحقيق إضافة علمية في بيئة عمل شركات الاتصالات الخلوية بالعراق. وأخيراً، فمن خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين بأن معظمها طبقت في بيئات عربية وأجنبية لكل منها خصوصيتها واهتماماتها. وبالتالي يمكن القول بان هذه الدراسة سوف يتم إجرائها في بيئة محلية مناسبة، حيث يتم تطبيقها على شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق، والذي يشهد تطوراً ملحوظاً في ظل المنافسة الشديدة.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

### أولاً: منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، تبنت الباحثة المنهج الكمي – الوصفي التحليلي – بدراسة العلاقة والأثر بيت متغيرات الدراسة المبحوثة، حيث لجأت الباحثة في ذلك إلى استخدام برمجية SPSS لإدخال وترميز استجابات أفراد عينة الدراسة التي تم جمعها عبر أداة الدراسة الرئيسية – الاستبانة – علاوة على استخدام برمجية Smart PLS 4 لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

### ثانياً: أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة التي تم تطويرها اعتماداً على مجموعة من الدراسات بما يتوافق مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها. وقد مرت عملية تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بالخطوات الآتية:

- الإطلاع على الأدب النظري لمتغيرات الدراسة وتحديد الأبعاد الملائمة لقياس متغيرات الدراسة اعتماداً على الدراسات ذات الصلة.
- إعداد فقرات قياس كل متغير من متغيرات الدراسة الحالية بالاستناد إلى (Papke- ؛ Barringer and Bluedorn, 1999 ؛ Brutus and Chiyem, 2018 ؛ Shields and Boyer-Wright, 2017 ؛ Chen et al. 2014 ؛ Newkirk and Ledere, 2006) فيما يتعلق بفقرات التخطيط الاستراتيجي، و (Hamed, 2023) ؛ (Indrawati et al. 2024 ؛ Al Shawabkeh, 2024 ؛ Zakariya and Salih, 2023) فيما يتعلق بفقرات الميزة التنافسية.
- قياس صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثباتها من خلال كلاً من الصدق التقاربي والصدق التمايزي.

### ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من كافة الإداريين من مختلف المستويات الإدارية الثلاث العاملين في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق وبطريقة المسح الشامل. أما عينة الدراسة فقد شملت على (١٠٠) فرداً من الإداريين من المستويات الإدارية الثلاث العاملين في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية. حيث تم توزيع (١٠٠) استبانة، أُسترد منها (٩٤) استبانة بنسبة (94%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وبعد فحص الاستبانات التي تم استردادها تبين بأن هناك ما مجمله (٥) استبانات غير صالحة للتحليل لعدم اكتمالها للبيانات اللازمة، وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (٨٩) استبانة بنسبة مئوية (89%) من عدد الاستبانات الموزعة.

### رابعاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة

استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف دراستها اعتماداً على برمجية SPSS وبرمجية SMART- PLS 4 وهذه الأساليب تمثلت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكلا من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفرطح Kurtosis للتوزيع الطبيعي، علاوة على كل من الصدق التقاربي Convergent Validity عبر معاملات التحميل (التشبع) Factor Loading، ومعامل كرونباخ ألفا Cronbachs Alpha، والثبات المركب Compsite Reliability (CR)، ومتوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE) والصدق التمايزي Discriminant Validity عبر مصفوفة Fornell – Larcker، ومصفوفة نسبة الارتباط غير المتجانس HTMT بهدف تقييم نموذج القياس Measurement Model Assessment. ومن جهة أخرى، ولتقييم النموذج الهيكلي Structural Model Assessment للدراسة تم استخدام معامل التحديد (R<sup>2</sup>) Coefficient Determination التي اقترح (Falk and Miller 1992) أن تكون القيمة 0,10 كحد أدنى مقبول، بينما أوصى (Chin 1998) بأن تُصنّف تقديرات (R<sup>2</sup>) إلى ثلاثة مستويات هي (0,67) على أنها كبيرة، و(0,33) متوسطة، و(0,19) ضعيف. وتقييم حجم التأثير (f<sup>2</sup>) Effect Size Assessment الذي يستخدم لتوضيح مقدار التأثير النسبي لمتغير مُعين (مستقل) على المتغيرات التابعة، ويُقاس من خلال مقدار التغير الحاصل في قيمة (R<sup>2</sup>) عند إدخال هذا المتغير مقارنة بنسبة التباين غير المفسر (Chin, 1998). وقد حدّد (Cohen 1988) مستويات معيارية لتقييم قوة حجم الأثر، فإذا كانت قيمة f<sup>2</sup>  $\geq 0.02$  فإن حجم التأثير يكون صغيراً، وإذا كانت قيمة التأثير  $f^2 \geq 0.15$  فإن حجم التأثير يكون متوسطاً، أما إذا كانت  $f^2 \geq 0.35$  فإن حجم التأثير يكون كبيراً. وتقييم الملائمة التنبؤية (Q<sup>2</sup>) Predictive Relevance Assessment التي توضح قدرة النموذج على التنبؤ بالمتغيرات التابعة، وعادة ما يستخدم في تقييم هذه القدرة معيار Stone-Geisser الذي يفترض أن النموذج الداخلي يجب أن يقدم أدلة على قدرته على التنبؤ بمؤشرات البنى الكامنة التابعة (Henseler et al. 2009).

### خامساً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تم التأكد من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة باحتساب معامل الالتواء Skewness، ومعامل التفرطح Kurtosis فإذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (±1)، وكذلك قيمة معامل التفرطح تقل عن (±2) فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (Hair et al. 2019). والجدول (2) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول (٢): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

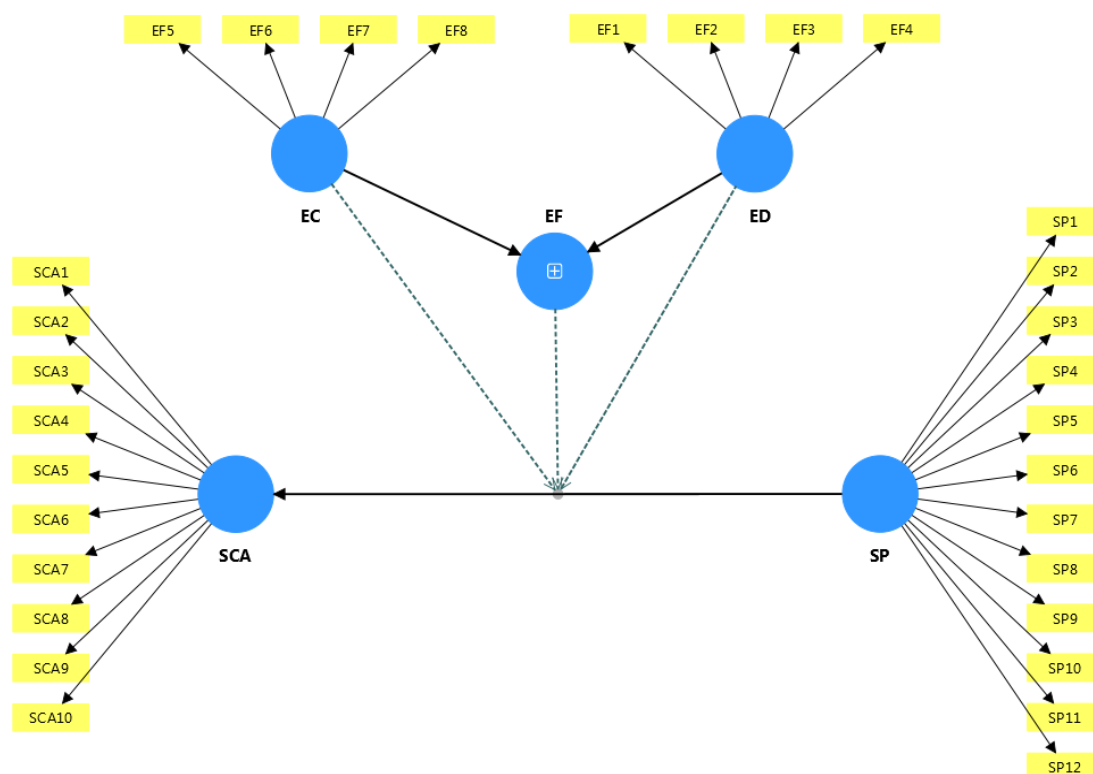
ت	المتغيرات	معامل الإلتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
١	التخطيط الاستراتيجي	- 0.744	٠.682
٢	العوامل البيئية	- 0.570	0.112
١ - ٢	الديناميكية البيئية	- 0.484	0.107
٢ - ٢	التعقيد البيئي	- 0.638	0.103
٣	الميزة التنافسية المستدامة	- 0.749	0.903

حيث تشير نتائج الجدول (2) إلى أن كافة متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وفق معايير Skewness و Kurtosis حيث تبين أن قيم معامل الإلتواء Skewness لجميع المتغيرات أقل من  $(\pm 1)$ ، مما يدل على عدم وجود انحراف كبير في التوزيع، كما أن قيم معامل التفرطح Kurtosis أقل من  $(\pm 2)$  لجميع المتغيرات، مما يشير إلى عدم وجود انقباض أو تمطط مفرط في البيانات، وهذا يعزز صلاحية استخدام الاختبارات الإحصائية المعيارية والتحليلات متعددة المتغيرات التي تفترض التوزيع الطبيعي للبيانات، مثل تحليل PLS-SEM.

### تقييم نتائج نموذج القياس

حيث أن هذا التقييم يهتم بالتأكد من أن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات قادرة على قياس المفاهيم النظرية المستهدفة بدقة وموضوعية، ويتطلب ذلك فحص كلاً من الصدق التقاربي والصدق التمايزي (Hair et al. 2022). ولتقييم الصدق التقاربي تم حساب معاملات التحميل (التشبع) Factor Loading، ومعامل كرونباخ ألفا Cronbachs Alpha، والثبات المركب (CR) Composite Reliability، ومتوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted وكما هو موضح بالجدول (٣).

اذ يتضح من الجدول (٣) أن كافة قيم معدلات التحميل تجاوزت قيمها العتبة المقبولة (٠,٧٠) وهو ما يُعتبر معياراً جيداً للموثوقية الفردية للفقرات (Hair et al. 2022). كما يوضح الجدول (٣) أن كافة قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا والثبات المركب أعلى من الحد الأدنى المقبول (٠,٧٠). وهو ما يشير بوضوح إلى أن أدوات القياس المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بموثوقية داخلية قوية ومرتفعة، بما يعزز من قوة النتائج ويدعم صلاحية النموذج (Hair et al. 2022). وأخيراً، يبين الجدول (٣) أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج للمتغيرات الكامنة تجاوزت القيمة (٠,٥٠) وهذا يعكس أن أدوات القياس المستخدمة حققت مستوى مقبولاً من الصدق التقاربي، مما يعزز من قوة النموذج وصلاحية نتائجه (Hair et al. 2022). والشكل (٢) يوضح نتائج نموذج القياس Measurement Model.



الشكل (٢): النتائج الأولية الخاصة بنموذج القياس

جدول (٣): نتائج تقييم الصدق التقاربي

متوسط التباين المستخرج AVE	الثبات المركب Compsite Reliability	كرونباخ ألفا Cronbachs Alpha	معدل التحميل Factor Loading	الفقرات	الأبعاد الفرعية	المتغير
0.648	0.956	0.950	0.882	SP <sub>1</sub>		التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning
			0.906	SP <sub>2</sub>		
			0.850	SP <sub>3</sub>		
			0.889	SP <sub>4</sub>		
			0.866	SP <sub>5</sub>		
			0.832	SP <sub>6</sub>		
			0.867	SP <sub>7</sub>		
			0.835	SP <sub>8</sub>		
			0.889	SP <sub>9</sub>		
			0.858	SP <sub>10</sub>		
			0.872	SP <sub>11</sub>		
			0.856	SP <sub>12</sub>		
0.740	0.919	0.882	0.857	ED <sub>1</sub>	الدناميكية البيئية Environmental Dynamism	العوامل البيئية Environmental Factors
			0.898	ED <sub>2</sub>		
			0.900	ED <sub>3</sub>		
			0.790	ED <sub>4</sub>		
0.881	0.967	0.995	0.851	EC <sub>5</sub>	التعقيد البيئي Environmental Complexity	
			0.864	EC <sub>6</sub>		
			0.876	EC <sub>7</sub>		
			0.857	EC <sub>8</sub>		
0.719	0.962	0.956	0.835	SCA <sub>1</sub>		الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage
			0.881	SCA <sub>2</sub>		
			0.820	SCA <sub>3</sub>		
			0.797	SCA <sub>4</sub>		
			0.897	SCA <sub>5</sub>		
			0.905	SCA <sub>6</sub>		
			0.914	SCA <sub>7</sub>		
			0.910	SCA <sub>8</sub>		
			0.906	SCA <sub>9</sub>		
			0.879	SCA <sub>10</sub>		

ولإكمال الإجراءات التنفيذية لأنموذج القياس تم التحقق من الصدق التمييزي باستخدام الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج ( $\sqrt{AVE}$ ) مع معاملات الارتباط بين الأبعاد الكامنة باستخدام معيار Fornell - Larcker علاوة على معيار HTMT لنسبة السمة المختلفة إلى السمة الواحدة. إذ يظهر الجدول (٤) نتائج الصدق التمايزي باستخدام معيار Fornell - Larcker الذي يبين أنه إذا كان الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج ( $\sqrt{AVE}$ ) لمتغير معين أعلى من ارتباطه مع المتغيرات الأخرى، فهذا يعني أن المتغير قد فسر مؤشراته بشكل أفضل مما يفسره أي متغير آخر، وأن المتغير ليس نسخة من غيره بل له تميز وخصوصية (Hair et al. 2022). كما يبين الجدول (٥) نتائج اختبار الصدق التمايزي باستخدام معيار HTMT الذي يقوم بمقارنة متوسط الارتباطات بين مؤشرات بُعدين مختلفين Heterotrait-Heteromethod مع متوسط الارتباطات بين مؤشرات البُعد الواحد (Hair et al. 2022) Monotrait-Heteromethod.

جدول (٤): نتائج اختبار الصدق التمايزي باستخدام معيار Fornell - Larcker

الميزة التنافسية المستدامة	العوامل البيئية	التخطيط الاستراتيجي
		0.880
	0.853	0.828
0.853	0.805	0.771

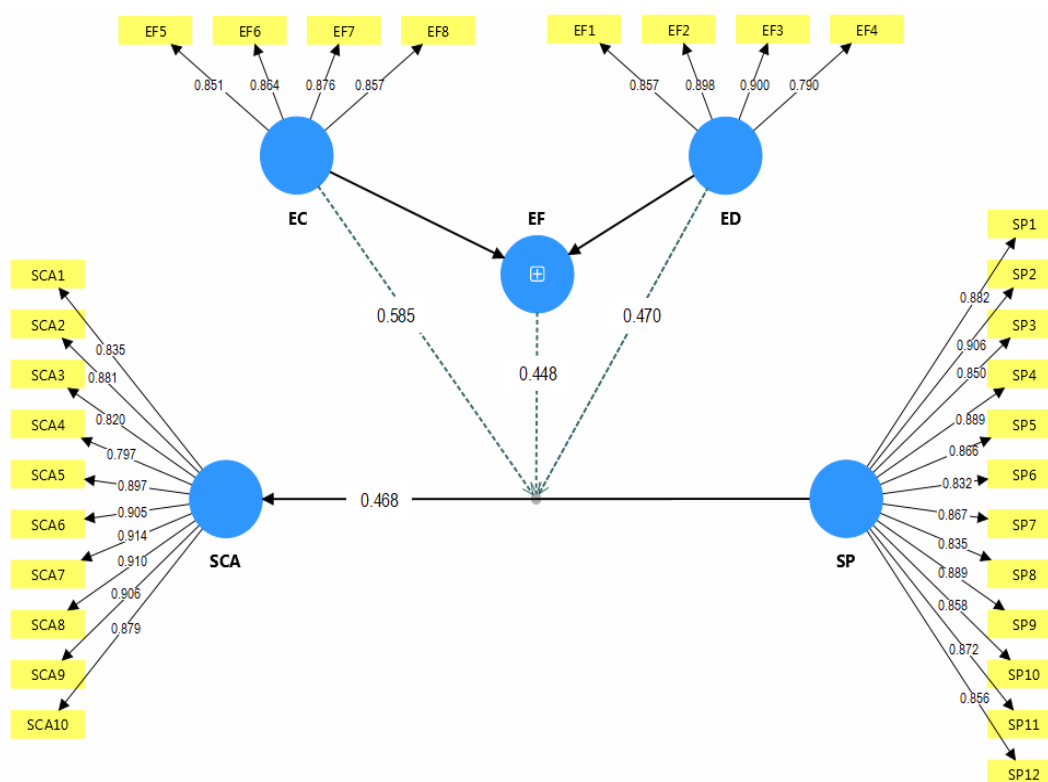
حيث أظهرت نتائج التحليل في الجدول (٥) بأن قيم HTMT هي دالة احصائياً وحقت شرط الصدق التمايزي كونها أقل من العتبة المحددة (٠,٨٥٠)، وفترات الثقة لـ HTMT لا تشمل القيمة (١,٠)، مما يدعم اعتبار نموذج القياس صالحاً وذو صدق تمايزي مقبول (Hair et al. 2022).

جدول (٥): نتائج اختبار الصدق التمايزي باستخدام معيار HTMT

الميزة التنافسية المستدامة	العوامل البيئية	التخطيط الاستراتيجي	
-	-	-	التخطيط الاستراتيجي
-	-	0.838	العوامل البيئية
-	0.825	0.795	الميزة التنافسية المستدامة

### تقييم نتائج النموذج الهيكلي

لتقييم النموذج الهيكلي Structural Model Assessment للدراسة تم استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) Coefficient Determination، وتقييم حجم التأثير ( $f^2$ ) Effect Size Assessment، وتقييم الملائمة التنبؤية ( $Q^2$ ) Predictive Relevance Assessment. والشكل (٣) يوضح نتائج النموذج الهيكلي.



الشكل (٣): النتائج الخاصة بالنموذج الهيكلي

حيث يبين الجدول (٦) إلى قيمة ( $R^2$ ) التي تعكس قيمة التباين المفسر، أي مدى التباين في المتغيرات التابعة الذي يمكن تفسيره بواسطة متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة (Hair et al. 2022). وكما هو مبين في الجدول (٦)، فإن نموذج الدراسة يفسر (69.7%) من التباين الكلي في الميزة التنافسية المستدامة، وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) قادر على تفسير هذا الجزء الكبير من التباين للمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة). وبناء على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تعتبر قيمة كبيرة وفقاً لما أوصى به Chin (1998) مما يعكس قدرة تنبؤية جيدة للنموذج.

جدول (٦): نتائج قيمة معامل التحديد  $R^2$

المتغير الكامن	التباين المُفسر $R^2$
الميزة التنافسية المستدامة	0.697

ويوضح الجدول (٧)، قيمة حجم التأثير ( $f^2$ ) للتخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة البالغة (0.333)، كما أن قيمة حجم التأثير للتفاعل بين التخطيط الاستراتيجي والعوامل البيئية في الميزة التنافسية المستدامة بلغت (0.210) وبالرجوع إلى معايير Cohen (1988)، فإن هذه القيم تعكس أثرًا متوسطاً.

جدول (٧): نتائج قيمة حجم التأثير  $f^2$

حجم التأثير	$f^2$	المتغير التابع	المتغير المستقل
متوسطاً	0.333	الميزة التنافسية المستدامة	التخطيط الاستراتيجي
متوسطاً	0.210	الميزة التنافسية المستدامة	التخطيط الاستراتيجي X العوامل البيئية

كما يوضح الجدول (٨)، قيمة ( $Q^2$ ) البالغة (0.674) وهي أكبر من الصفر، ما يشير إلى أن الأنموذج يتمتع بقدرة تنبؤية جيدة ويملك أهمية تنبؤية معتبرة للمتغيرات التابعة.

جدول (٨): نتائج الملازمة التنبؤية  $Q^2$

المتغير الكامن	قيمة الملازمة التنبؤية $Q^2$
الميزة التنافسية المستدامة	0.674

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

استكمالاً لما سبق، ولتحقيق أهداف هذه الفقرة تم تجزئتها إلى فرعين الأول تضمن تحليل البيانات ووصف إستجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات المبحوثة، الثاني تضمن اختبار فرضيات الدراسة.

#### ١- تحليل البيانات ووصف استجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات المبحوثة

لوصف مستوى متغيرات الدراسة وأبعاد هذه المتغيرات وفقراتها، قامت الباحثة بإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، إضافة إلى اعتماد المقياس النسبي طبقاً لمعادلة طول الفئة ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وهذه المعادلة هي: الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل / عدد المستويات، وكما يلي:

جدول (٩): وصف استجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات المبحوثة

ت	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية البعد	المستوى
١	التخطيط الاستراتيجي	4.085	0.572	2	مرتفع
٢	العوامل البيئية	4.081	0.605	3	مرتفع
١ - ٢	الديناميكية البيئية	4.073	0.617	-	-
٢ - ٢	التعقيد البيئي	4.090	0.661	-	-
٣	الميزة التنافسية المستدامة	4.100	0.585	1	مرتفع

يوضح الجدول (٩) مستوى تقديرات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة الرئيسية، حيث تظهر النتائج أن جميع المتغيرات جاءت بمستوى مرتفع، مما يعكس إدراكاً إيجابياً وتقييماً قوياً لهذه الأبعاد داخل شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق. فقد جاءت الميزة التنافسية المستدامة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٠٠) وانحراف معياري (٠,٥٨٥)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الاتفاق بين المبحوثين حول قدرة شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق على المحافظة على ميزات تنافسية يصعب تقليدها مع تشتت منخفض نسبياً في الإجابات يدل على تجانس الآراء. أما التخطيط الاستراتيجي فجاء في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,٠٨٥) وانحراف معياري (٠,٥٧٢)، وهو ما يعكس اهتماماً واضحاً بوجود ممارسات تخطيطية فعّالة، مع قدر عالٍ من الاتساق بين المستجيبين. وجاءت العوامل البيئية في المرتبة الثالثة بمتوسط (٤,٠٨١) وانحراف معياري (٠,٦٠٥)، ورغم أنها جاءت ثالثاً، إلا أنها بقيت ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على وعي شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق ببيئتها الخارجية وقدرتها على التفاعل معها. ويظهر التفصيل الفرعي أن التعقيد البيئي حصل على متوسط أعلى (٤,٠٩٠) مقارنة بالديناميكية البيئية (4.073)، مما قد يشير إلى إدراك أكبر لتنوع وتشابك عناصر البيئة مقارنة بسرعة تغييرها.

#### ٢- اختبار فرضيات الدراسة

تضمنت الدراسة فرضيتين رئيسيتين وفرضيتين فرعيتين، حيث تناقش هذه الفقرة اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة إستناداً إلى تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية القائمة على أسلوب المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares Structural Equation Modeling، من خلال برمجة Smart-PLS4 وكما يلي:

##### الفرضية الرئيسية الأولى $H_{01}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق.

تظهر نتائج الجدول (١٠) أن قيمة T statistics لإختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة بلغت (15.096) وهي ذو دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة الإحصائية لها بلغت (0.000)، وهي أكبر من الحد الأدنى (١,٩٦) عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، و عليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق.

جدول (١٠): نتائج إختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة

P values	T statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	الفرضية
مستوى الدلالة الإحصائية	قوة الإختبار الإحصائي لمعنى العلاقة	درجة تشتت معاملات المسار عبر العينات المعاد سحبها	متوسط معاملات المسار الناتجة عن آلاف العينات المُعاد سحبها	القيمة الأصلية لمعامل المسار كما تم تقديره من العينة الأساسية	التخطيط الاستراتيجي ← الميزة التنافسية المستدامة
0.000	15.096	0.031	0.492	0.468	

### الفرضية الرئيسية الثانية HO<sub>2</sub>

لا تؤدي العوامل البيئية (الديناميكية البيئية والتعقيد البيئي) دوراً مُعدلاً في تأثير التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
يشترك منها الفرضيات الفرعية الآتية:

### الفرضية الفرعية الأولى HO<sub>2-1</sub>

لا تؤدي الديناميكية البيئية دوراً مُعدلاً في تأثير التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الفرعية الثانية HO<sub>2-2</sub>

لا يؤدي التعقيد البيئي دوراً مُعدلاً في تأثير التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول (١١): نتائج إختبار تأثير التفاعل بين التخطيط الاستراتيجي والعوامل البيئية في الميزة التنافسية المستدامة

P values	T statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	الفرضية
مستوى الدلالة الإحصائية	قوة الإختبار الإحصائي لمعنى العلاقة	درجة تشتت معاملات المسار عبر العينات المعاد سحبها	متوسط معاملات المسار الناتجة عن آلاف العينات المُعاد سحبها	القيمة الأصلية لمعامل المسار كما تم تقديره من العينة الأساسية	العوامل البيئية ← الميزة التنافسية المستدامة
0.000	5.247	0.127	0.647	0.668	
0.000	10.181	0.044	0.426	0.448	التخطيط الاستراتيجي X العوامل البيئية ← الميزة التنافسية المستدامة
0.000	17.053	0.028	0.468	0.470	التخطيط الاستراتيجي X الديناميكية البيئية ← الميزة التنافسية المستدامة
0.000	16.213	٠,٠٣٦	0.585	0.585	التخطيط الاستراتيجي X التعقيد البيئي ← الميزة التنافسية المستدامة

يظهر الجدول (١١) أن قيمة T statistics لإختبار أثر العوامل البيئية في الميزة التنافسية المستدامة بلغت (5.247) وهي ذو دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة الإحصائية لها بلغت (0.000)، وهي أكبر من الحد الأدنى (١,٩٦) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة T statistics لإختبار تأثير التفاعل الحاصل بين التخطيط الاستراتيجي والعوامل البيئية بلغت (10.181) وهي ذو دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة الإحصائية لها بلغت (0.000)، وهي أكبر من الحد الأدنى (١,٩٦) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغت قيمة معامل التفاعل (0.448) التي تعكس تحسناً إضافياً نسبياً في الميزة التنافسية المستدامة نتيجة للتفاعل بين التخطيط الاستراتيجي والعوامل البيئية مجتمعة.

كما بلغت قيمة T statistics لإختبار تأثير التفاعل الحاصل بين التخطيط الاستراتيجي والديناميكية البيئية (17.053) وهي ذو دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة الإحصائية لها بلغت (0.000)، وهي أكبر من الحد الأدنى (١,٩٦) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغت قيمة معامل التفاعل (0.470) التي تعكس تحسناً إضافياً نسبياً في الميزة التنافسية المستدامة نتيجة للتفاعل بين التخطيط الاستراتيجي والديناميكية البيئية. وأخيراً، بينت النتائج الظاهرة في الجدول (١١) أن قيمة T statistics لإختبار تأثير التفاعل الحاصل بين التخطيط الاستراتيجي والتعقيد البيئي بلغت (16.213) وهي ذو دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة الإحصائية

لها بلغت (0.000)، وهي أكبر من الحد الأدنى (1,96) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغت قيمة معامل التفاعل (0.585) التي تعكس تحسناً إضافياً نسبياً في الميزة التنافسية المستدامة نتيجة للتفاعل بين التخطيط الاستراتيجي والتعقيد البيئي. وعليه ترفض الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على تؤدي العوامل البيئية (الديناميكية البيئية والتعقيد البيئي) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) دوراً مُعدلاً في تأثير التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق.

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج

##### يمكن تلخيص نتائج الدراسة الحالية على النحو التالي:

أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي، وكلا من الديناميكية البيئية والتعقيد البيئي، والميزة التنافسية المستدامة جميعها جاءت ضمن المستوى المرتفع، وهو ما يدل على أن شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق لديها اهتمام عالٍ بتطبيق منهجية تخطيط إستراتيجي فعال، وإدراك واع بطبيعة البيئة الديناميكية والتنافسية، وقدرة جيدة على توليد مزايا يصعب تقليدها، إلا أن ارتفاع الديناميكية والتعقيد قد يهدد استمرار هذه المزايا في المستقبل إن لم يتم تعزيز عامل المرونة. وهذه النتيجة ترتبط بنتائج دراسة (George (2025) و (Mehta et al. (2025) التي تؤكد بأن التخطيط الاستراتيجي في البيئات الديناميكية ينجح فقط عندما يكون مصحوباً بالتعلم التنظيمي والرصد المستمر للبيئة.

كما بينت النتائج بأن التخطيط الاستراتيجي يؤثر تأثيراً معنوياً في الميزة التنافسية المستدامة، مما يدل على علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وقدرة شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق على تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل، إذ أن تبني شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق لعمليات التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل مباشر في تعزيز قدراتها التنافسية وحمائتها من التقليد أو التهديدات الخارجية. وهذه النتيجة ترتبط بنتائج دراسة (Chukwuka & Ese (2022) التي ترى بأن التخطيط الاستراتيجي يعزز نمو الحصة السوقية وتحسين الأداء التنظيمي، علاوة على إنسجام هذه النتيجة مع طرح (Mousa et al. (2024) الذين عدوا التخطيط الاستراتيجي عملية انتقال من الواقع إلى المستقبل بطريقة مدروسة.

كما بينت النتائج بأن العوامل البيئية (الديناميكية البيئية والتعقيد البيئي) تؤدي دوراً معدلاً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق، وهو ما يعكس بأن فعالية التخطيط الاستراتيجي لا تعتمد على محتوى الخطة فحسب، بل على كيفية تفاعلها مع طبيعة البيئة المحيطة، فعندما تكون البيئة ديناميكية، يصبح التخطيط المرن أكثر قدرة على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وعندما ترتفع درجة التعقيد البيئي يصبح على شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق تطوير تحليل بيئي أكثر عمقاً. وتتفق هذه النتائج مع ما طرحه (Chen et al. (2014) الذي أكد بأن التعقيد البيئي يؤثر في قدرة المنظمة على تحويل خططها إلى مزايا تنافسية، كما أنها تتماشى مع وجهة نظر (Newkirk & Lederer (2006) الذين أكدوا أن فعالية التخطيط تتأثر بدرجة ديناميكية البيئة.

#### ثانياً: التوصيات

##### بناءً على نتائج الدراسة تم التوصية بما يلي:

1. تعزيز المرونة الاستراتيجية من قبل شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق عبر مراجعة الخطط بصورة دورية بحيث تستجيب للتغيرات التقنية والمنافسة السريعة في قطاع الاتصالات.
2. ضرورة قيام شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق بإنشاء وحدات متخصصة في تحليل البيئة الخارجية لرصد التغيرات التقنية، واتجاهات السوق، وسلوك المستهلكين، لتقليل أثر التعقيد البيئي على الأداء الاستراتيجي.
3. قيام شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق بتشجيع مشاركة المستويات الإدارية كافة في وضع الخطط، مما يسهم في تحسين جودة التخطيط ورفع مستوى الالتزام بنتائج التنفيذ.
4. إهتمام شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق بزيادة الاستثمار في نظم المعلومات والتحليلات الذكية لتحسين جودة التنبؤ واتخاذ القرارات الاستراتيجية في بيئة ديناميكية.
5. قيام شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق بإدارة المخاطر الاستراتيجية بشكل استباقي عبر تطوير نماذج تقييم المخاطر المرتبطة بالتغيرات البيئية، لتجنب فقدان مزاياها التنافسية في ظل التعقيد البيئي المتنامي.
6. تنمية قدرات العاملين في شركات الاتصالات الخلوية زين وأسياسيل بالعراق بالتحليل الاستراتيجي، وإدارة البيئة، والتفكير الابتكاري بما يدعم تحويل الخطط إلى نتائج تنافسية ملموسة.

#### المصادر

##### أولاً: المصادر العربية

- 1- الخزرجي، مازن. (2024). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تعزيز الثقة المؤسسية دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في معمل جلود الكوفة محافظة النجف الأشرف. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 16 (50)، 97 - 110.
- 2- الزبيدي، سحر والبختي، محمد. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرقابة التنظيمية. المجلة العراقية للعلوم الادارية، 19 (76)، 110 - 138.

- ٣- السائح، سندس. (٢٠٢٥). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية دراسة ميدانية في شركة هاتف ليبيا – فرع طرابلس – ليبيا. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٤ (٤)، ٢٧١ – ٢٩٠.
- ٤- العبيدي، نور. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٨ (٥٧)، ٥١٠ – ٥٣٣.

ثانياً: المصادر العربية مترجمة

- 1- Al-Khazraji, M. (2024). Strategic planning and its role in enhancing institutional trust: An exploratory study of a sample of employees at Kufa Leather Factory in Najaf Al-Ashraf Governorate. *Al-Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 16(50), 97–110.
- 2- Al-Obaidi, N. (2022). The role of strategic planning in achieving sustainable development: An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders at the University of Mosul. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 18(57), 510–533.
- 3- Al-Sayeh, S. (2025). The role of strategic planning in achieving competitive advantage in service institutions: A field study in Libya Phone Company – Tripoli Branch, Libya. *African Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Sciences*, 4(4), 271–290.
- 4- Al-Ziyadi, S., & Al-Bakhathi, M. (2023). The role of strategic planning in achieving organizational agility. *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 19(76), 115–138.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Allui, A., and Rawshdeh, Z. (2024). Strategic Innovation and Organizational Sustainability in the context of External Changes in Government Plans. **IBIMA Business Review**, 1 – 15.
- 2- AL-Shawabkeh, K. (2024). The Impact of Strategic Agility on Sustainable Competitive Advantage: The Mediating Role of Strategic Renewal at Jordanian Telecommunication Companies. **Problems and Perspectives in Management**, 22(1), 446 - 461.
- 3- Amiri, N., Shirkavand, S., Chalak, M., and Rezaeei, N. (2022). Competitive Intelligence and Developing Sustainable Competitive Advantage. **AD-minister**, 30(1/6), 173 – 194.
- 4- Asgedom, D. (2025). Strategic Planning and Organizational Performance: Evidence from Tigray. **SN Business & Economics**, 5(12), 1 – 26.
- 5- Azadegan, A., Patel, P. C., Zangouezehzad, A., and Linderman, K. (2020). The Effects of Environmental Complexity on Organizational Learning. **Journal of Operations Management**, 66(1), 1–15.
- 6- Bari, N., Chimhundu, R., and Chan, K. (2024). Interrelation between Sustainable Dynamic Capabilities, Corporate Sustainability, and Sustained Competitive Advantage. **Sustainability**, 16(7), 1 – 31.
- 7- Barringer, B., and Bluedorn, A. (1999). The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, 20, 421 – 444.
- 8- Bezler, F., Schmitt, A., and Wirtz, B. W. (2021). Environmental Complexity and its impact on Organizational Responsiveness. **European Management Journal**, 39(5), 687–700.
- 9- Boateng, P. (2019). Environmental Characteristics: Moderator of Strategic Planning Process Formality and Performance. **International Journal of Managerial Studies and Research**, 7 (1), 22-33.
- 10- Brutus, B., and Chiyem, O. (2018). Strategic Planning Process Characteristics and SMEs Performance: A Study of SME's in Delta and Edo States. **International Journal of Innovative Finance and Economics Research**, 6(2), 103-116.
- 11- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L., and Chow, W. (2014). IT Capability and Organizational Performance: the Roles of Business Process Agility and Environmental Factors. **European Journal of Information Systems**, 23(3), 326–342.
- 12- Chin, W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. **Modern Methods for Business Research**, 2, 295-336.
- 13- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F., Bican, P., Brem, A., and Kailer, N. (2021). Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: the Role of Strategic Agility in the Exploration-Exploitation Paradox. **Journal of Innovation & Knowledge**, 6(4), 203 – 213.
- 14- Cohen, J. (1988). **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2<sup>nd</sup> ed., Routledge: Taylor & Francis Group.
- 15- Dhlamini, J. (2024). Understanding Strategic Planning: An assessment of the Definitions, Planning Process and Competitive Advantage. **Strategy & Leadership**, 52(5-6), 64 – 81.
- 16- Falk, F., and Miller, N. (1992). **A Primer for Soft Modeling**. University of Akron Press.
- 17- Gandrita, D. (2023). Improving Strategic Planning: The Crucial Role of Enhancing Relationships between Management Levels. **Administrative Sciences**, 13(10), 1 – 25.
- 18- George, B. (2025). Towards Purposeful Strategic Planning: A mixed Research Synthesis across Disciplines. **Long Range Planning**, 58(4), 1 – 11.
- 19- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., and Sarstedt, M. (2022). **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 3<sup>rd</sup> ed., SAGE Publications.
- 20- Hair, Jr., J., Black, W., Babin, B., and Anderson, R. (2019). **Multivariate Data Analysis**. (8<sup>th</sup> ed), Cengage Learning EMEA.

- 21-Hamed, S. (2023). The Role of Strategic Sensitivity in Sustainable Competitive Advantage. **International Journal of Professional Business Review**, 8(7), 1 – 25.
- 22-Heidari, A., Sardari, Z., Jamshidi, M., and Salarzahi, H. (2020). Investigating the Effects of Infrastructure and Technology of Infrastructure Ecotourism on the Recruitment of Business Angels in Development of Rural Tourism Industry of Kermanshah Province. **Journal of Entrepreneurship Development**, 13(2), 199 – 216.
- 23-Henseler, J., Ringle, C., and Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. **Advance in International Marketing**, 20, 277-319.
- 24-Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R., and Harrison, J. (2024). **Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization**. (14<sup>th</sup> ed.), Cengage Learning.
- 25-Hussein, H., Albadry, O., Mathew, V., Al-Romeedy, B., Alsetoohy, O., Abou Kamar, M., and Khairy, H. (2024). Digital Leadership and Sustainable Competitive Advantage: Leveraging Green Absorptive Capability and Eco-Innovation in Tourism and Hospitality Businesses. **Sustainability**, 16(13), 1 – 21.
- 26-Indrawati, A., Armanu, A., Troena, E., and Yuniarinto, A. (2024). Utilizing Innovation and Collective Organizational Engagement into SMEs' Sustainable Competitive Advantage. **Uncertain Supply Chain Management**, 12(3), 1589 – 1602.
- 27-Jansen, J., and Van Doorn, S. (2022). Environmental Dynamism and Innovation Ambidexterity. **Journal of Product Innovation Management**, 39(2), 145–163.
- 28-Johnsen, Å. (2023). Strategic Planning in Turbulent Times: Still Useful?. **Public Policy and Administration**, 38(4), 445 - 465.
- 29-Kazemi, A., Kazemi, Z., Heshmat, H., Nazarian-Jashnabadi, J., and Tomášková, H. (2024). Ranking Factors Affecting Sustainable Competitive Advantage from the Business Intelligence Perspective: Using Content Analysis and F-TOPSIS. **Journal of Soft Computing and Decision Analytics**, 2(1), 39 - 53.
- 30-Liboni, L., Cezarino, L., Alves, M., Jabbour, C., and Venkatesh, V. (2022). Translating the Environmental Orientation of Firms into Sustainable Outcomes: the Role of Sustainable Dynamic Capability. **Review of Managerial Science**, 17(4), 1125 - 1146.
- 31-Malik, O., Ali, M., Latan, H., and Chiappetta Jabbour, C. (2023). Green Project Management Practices, Green Knowledge Acquisition and Sustainable Competitive Advantage: Empirical Evidence. **Journal of Knowledge Management**, 27(9), 2350 - 2375.
- 32-Mashingaidze, M., and Phiri, M. (2024). Does Strategic Planning Foster Firm Performance? Examining the Mediating Role of Competitive Advantage. **African Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 3(1), 205 – 229.
- 33-Mehta, A., Qazi, S., Haque, R., Senathirajah, A., Baig, W., Sajjad, R., and Rauf, A. (2025). Strategic Planning as a Catalyst for Sustainability: A Mediated Model of Strategic Intent and Formulation in Manufacturing SMEs. **PLoS One**, 20(6), 1 – 24.
- 34-Mohamadabadi, T., Daryani, M., Sardari, Z., and Karimi, A. (2023). Identifying the Skills of the Management Team in the Development of Dynamic Capabilities in New Ventures: Case Study IT Businesses. **Organizational Culture Management**, 21(4), 1 – 24.
- 35-Mousa, K., Ali, K., and Gurler, S. (2024). Strategic Planning and Organizational Performance: An Empirical Study on the Manufacturing Sector. **Sustainability**, 16(15), 1 - 17.
- 36-Müller, J., Buliga, O., and Voigt, K. (2021). The Role of Environmental Dynamism in Digital Transformation. **Industrial Marketing Management**, 91, 290 – 305.
- 37-Newkirk, H., and Lederer, A. (2006). The Effectiveness of Strategic Information Systems Planning under Environmental Uncertainty. **Information & Management**, 43 (4), 481–501.
- 38-Pangarso, A., Astuti, E., Raharjo, K., and Afrianty, T. (2020). The Impact of Absorptive Capacity and Innovation Ambidexterity on Sustainable Competitive Advantage: The Case of Indonesian Higher Education. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, 7(3), 2436 - 2455.
- 39-Papke-Shields, K., and Boyer-Wright, K. (2017). Strategic Planning Characteristics Applied to Project Management. **International Journal of Project Management**, 35 (2), 169 – 179.
- 40-Pu, G., Li, S., and Bai, J. (2023). Effect of Supply Chain Resilience on Firm's Sustainable Competitive Advantage: A Dynamic Capability Perspective. **Environmental Science and Pollution Research**, 30(2), 4881 – 4898.
- 41-Puranam, P. (2023). Complexity in Organizational Environments: A Structural Perspective. **Academy of Management Review**, 48(1), 1–25.
- 42-Rothaermel, F. (2024). **Strategic Management**. (6<sup>th</sup> ed), McGraw-Hill.
- 43-Wilden, R., Devinney, T., and Dowling, G. (2023). Market turbulence and Competitive Dynamics. **Journal of Business Research**, 158, 113–129.
- 44-Yu, D., Tao, S., Hanan, A., Ong, T., Latif, B., and Ali, M. (2022). Fostering Green Innovation Adoption through Green Dynamic Capability: The Moderating Role of Environmental Dynamism and Big Data Analytic Capability. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 19(16), 1 – 20.
- 45-Zakariya, A., and Salih, A. (2023). The Contribution of Competitive Intelligence to Achieve Sustainable Competitive Advantage: An Exploratory Study. **Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences**, 13(2), 72 – 93.