

أثر الذكاء الاستراتيجي علي الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق علي القطاع المصرفي المصري

١

اعداد

أحمد رزق محمد عبد السلام

المعيد بقسم ادارة الاعمال بالكلية

rezka0453@gmail.com

اشراف

الأستاذ الدكتور/أبو بكر فكري مصطفى

الأستاذ الدكتور/أحمد عبدالوهاب حسن

أستاذ ادارة الاعمال بالكلية

أستاذ ادارة الاعمال بالكلية

معهد كلية الاقتصاد والعلوم السياسية السابق

معهد كلية التجارة

^{١١} مستخلص من رسالة ماجستير يعدها الباحث بعنوان "التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة: بالتطبيق علي القطاع المصرفي المصري"

^٢ المشرف علي البحث

^٣ المشرف علي البحث

المستخلص:

يهدف هذا البحث الي دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي (كمتغير مستقل) علي الميزة التنافسية المستدامة(كمتغير تابع) بالتطبيق علي العاملين بالقطاع المصرفي المصري، حيث تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالأفرع الرئيسية للبنوك، حيث بلغ حجم العينة(٣٨٤) مفردة، واستخدم الباحث قائمة استقصاء، تم اعدادها بغرض استكمال الدراسة الميدانية، حيث جاءت القوائم الصالحة للتحليل (٢٩٣)مفردة بمعدل استجابة(٧٦,٣)، وقد خلصت نتائج البحث الي ان الذكاء الاستراتيجي يؤثر تأثيراً ايجابياً علي الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك محل البحث.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الميزة التنافسية المستدامة، القطاع المصرفي المصري

Abstract

This research aims to study the impact of strategic intelligence as an independent variable on the sustainable competitive advantage (as a dependent variable) by applying it to workers in the Egyptian banking sector, where the research community is represented in all employees in the main branches of banks, as the sample size reached (384) single, and the researcher used a survey list, It was prepared for the purpose of completing the field study(76,3) , where the lists valid for analysis were (293) individuals with a response rate, and the results of the research concluded that strategic intelligence has a positive impact on the sustainable competitive advantage of the banks in question.

Keywords: strategic intelligence, sustainable competitive advantage, the Egyptian banking sector.

١- مقدمة البحث:

يعد القطاع المصرفي أحد أهم مؤسسات الدولة، وذلك لما له من أهمية وتأثير في التنمية الاقتصادية للدولة، فيقع عليه عبء كبير في اعتماد الدول في عملية النهوض والتقدم، وإذا ما نظرنا الي البيئة المحيطة بالقطاع المصرفي سنجد انها سريعة التغير والتطوير المستمر علي مستوي العالم ككل، ويترتب علي ذلك ان القطاع المصرفي يواجه العديد من التحديات والمشكلات وكذلك الفرص، نتيجة لكل هذه التغيرات المتسارعة، وهو ما يتطلب من القطاع المصرفي ضرورة العمل علي التكيف مع مثل هذه التغيرات والتغلب علي التحديات واستغلال الفرص المتاحة بالشكل الأمثل، وهو ما يمكن ان يتحقق من خلال تبني فلسفة الذكاء الاستراتيجي، والذي يعني مدي قدرة المديرين علي التحلي بقدر كبير من المهارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك من خلال استشراف المستقبل والتنبؤ به، وعمل الشراكات الاستراتيجية، والتفكير المنظم الذي يساعد علي حل المشكلات المختلفة، الامر الذي يساعد في تحقيق اهداف المنظمة في الاجل القريب والبعيد ومن ثم تحقيق زيادة في قيمتها وقدرتها التنافسية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ويمكن ان ننظر الي الذكاء الاستراتيجي علي انه من أساسيات المنظمة والتي تسعى الي تحقيق ميزة تنافسية عن غيرها من المنافسين ومن ثم العمل علي استمرار هذه الميزة والمحافظة عليها حتي تصبح مستدامة، حيث انه يساعد المنظمة في التكيف مع التغيرات التي تواجهها في ظل بيئة سريعة التغير، فيمكن ان يساعد علي التوجه نحو أسواق جديدة، او تقديم منتجات ذات جودة مرتفعة وتكلفة منخفضة، وهو الامر الذي يساعد المنظمة علي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والتي تشير الي انها الخصائص الفريدة والمميزة التي تميز المنظمة عن منافسيها بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار مقارنة بهؤلاء المنافسين.

ومن هنا يقوم البحث الحالي علي دراسة الأثر الذي يحدثه الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق علي عينة من العاملين بالبنوك محل البحث.

٢- مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث حول مدي تأثير التغيرات الديناميكية والمستمرة والمتسارعة التي تشهدها البيئة المصرفية المصرية والمنافسة الشديدة والتي لم تتوقف بين البنوك داخل القطاع المصرفي فقط، بل امتدت الي أن شملت قطاعات أخرى فوجد ان هناك مؤسسات أخرى تنافس القطاع المصرفي من خلال تقديم منتجات منافسة لمنتجات البنوك وذلك مثل شركات الاتصالات والبريد المصري والتي ظهر بتقديم خدمات تحويل الأموال والسحب والاياداع ودفع الفواتير وكذلك اصدار بطاقات الائتمان، وكذلك ظهور فرص استثمارية منافسة تستقطب أموال المودعين مثل البورصة المصرية والاستثمار العقاري، وبالتالي نجد ان البنوك تواجه مخاطر تهدد من استمرارها وقدرتها علي المنافسة، وهو ما يدفع القطاع المصرفي الي البحث عن اكتساب مزايا تنافسية، من خلال التحسين المستمر للأداء وذلك بهدف استمرار منتجاته في سوق يتسم بالمنافسة الحادة والغير محدودة، وبالتالي كان لابد ان يكون هناك بحث عن تنافسية مناسبة للتكيف مع هذه التغيرات والاستمرار لفترة زمنية أطول، حيث ان المنافسة تعد نواة نجاح المنظمات، واختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة يضع المنظمة في وضعية مريحة وملائم تجاه قوي المنافسة الخارجية.

يجب ان تحافظ البنوك التي حققت النجاح في ظل بيئة سريعة التغير فلا بد من التفكير في آليات يمكن من خلالها استدامة هذا النجاح والاستمرار لأطول فترة ممكنة، ولذلك يجب العمل علي تكوين الأفكار الجيدة وتطوير مهارات العاملين وقدراتهم علي استخدام التفكير الاستراتيجي وكذلك مهارات الذكاء الاستراتيجي، والعمل علي تشجيع التبادل المعرفي بين العاملين وبين البيئة الخارجية، حيث ان الذكاء الاستراتيجي يساعد المنظمة في صنائه القرات الاستراتيجية ويركز علي الأهداف طويلة الاجل.

ومن خلال ما سبق يمكن للباحث ان يبيلور مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات التالية:

- الي أي مدي يؤثر الذكاء الاستراتيجي علي الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك محل البحث.
- الي أي مدي يؤثر الاستشراف الاستراتيجي علي الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك.

- الي أي مدي يؤثر التفكير بالنظم علي الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك محل البحث.
- الي أي مدي يؤثر التحفيز علي الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك محل البحث.

٣-اهداف البحث: في ضوء تحديد وصياغة مشكلة البحث، تتمثل اهدف البحث في:

- تحديد تأثير الذكاء الاستراتيجي علي الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك محل البحث.
- تحديد تأثير الاستشراف الاستراتيجي علي الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك محل البحث.
- تحديد تأثير يؤثر التفكير بالنظم علي الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك محل البحث.
- تحديد تأثير التحفيز علي الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك محل البحث.
- التوصل الي عدد من النتائج والتوصيات عن تأثير الذكاء الاستراتيجي علي الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك محل البحث.

٤- فروض البحث: تتمثل فروض البحث في الفرض الرئيسي والذي ينشق منه ثلاث فروض فرعية:

الفرض الرئيسي: توجد علاقة تأثير معنويه للذكاء الاستراتيجي علي الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك محل البحث.

- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية للاستشراف الاستراتيجي علي الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك محل البحث.
- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية للتفكير بالنظم علي الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك محل البحث.
- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية للتحفيز علي الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك محل البحث.

٥- الخلفية النظرية لمتغيرات البحث:

١/٥ مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

تعود بداية ظهور مفهوم الذكاء كوظيفته تدعم الحرب والسلام الي الأيام الاولي للمجتمع البشري والذي يتطور بشكل مستمر، وظهر ذلك من خلال تأكيد الملوك والقادة علي حاجتهم الي معلومات دقيقة عن خصومهم وأيضا حلفائهم وقد تحدث عن ذلك "SUN TZU" منذ ما يقرب من ٢٥٠ عام (McDowell, D. (2008).

وفي القرنين التاسع عشر والعشرين تطورت ممارسه الذكاء لدي المدراء بالشكل الذي لا يمكن التعرف عليه الان وظهر الذكاء الاستراتيجي في القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، فقد تطورت ممارسه الذكاء الاستراتيجي ولكن ليس علي الشكل الذي يمكن التعرف عليه الان، حيث كان لا يوجد تعريف محدد ودقيق للذكاء الاستراتيجي، وكان اول من مارس مفهوم الذكاء الاستراتيجي تم في العمليات العسكرية وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Tzu, S. (2020).

وبدأت المنظمات تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء وظهرت عدة مؤشرات على تطور هذا الذكاء فقد بدأت العديد من الوكالات في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعات للذكاء الإستراتيجي في داخل المنظمات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وبرامج تدريب للأكاديميين على هذا النمط من الذكاء (McDowell, D. (2008).

فيما أكد Jay Liebowitz علي أهميه زياده ذكاء المنظمة بشكلأ عام وحتى يحدث ذلك فيجب علينا بناء تسلسل هرمي للمكونات التي تساهم في ذكاء المنظمة، وذلك من خلال تحويل البيانات الي معلومات ثم بعد أضافه الرؤية والخبرة والمعرفة لدي الفرد تتحول بعد ذلك الي الحكمة وذلك بعد عدد سنوات من الخبرة ، فعلي سبيل المثال قد يصبح الأبناء أكثر ذكاء من الاب وهذا قد يكون صحيحا ولكن لن يكون أكثر حكمه ، حيث تسير المعرفة والخبرة جنبأ إلى جنب في تطوير الذكاء خاصة في البيئة التنظيمية (Liebowitz, J. (2006).

حيث يعرفه Seitovirta,2011 علي انه أداة تملكها قادة المنظمات تمكنهم من التنبؤ بالأحداث المستقبلية والاستعداد لها، وتعطيهم القدرة على تصور استراتيجيات لمواجهة التحديات، فيما يعرفه Clar,et,al,2008 علي انه مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب.

٢/٥ مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

ترجع ظهور فكره الميزة التنافسية الي (Alderson,1965) وذلك في كتابه البحث عن الميزة التفاضلية ، حيث أكد علي أنه لكي يتم تحقيق ميزه تنافسيه فقد اقترح ثلاث أسس للميزة التفاضلية (التكنولوجيا والقانون والجغرافيا) واربع استراتيجيات لتحقيقها وهما (التجزئة،الانتقائية، الترجمة، التمايز)، وأكد (Hall,1980) في كتابه (استراتيجيات البقاء في بيئة عدائيه) ان للشركات طريقان للنجاح ام ان تحقق تكلفه أقل او موقعاً مميزاً، وأضاف (Handerson,1983) ان الذي يبقي ويستطيع التكيف بشكل افضل واسرع أولئك الذين يمتلكون مزايا فريده مقابل المنافسين، وأكد علي هذا المفهوم (Porter,1985) في كتابه بعنوان(الميزة التنافسية) خلق الأداء المتفوق والمحافظة عليه ، حيث قدم فكره عن (سلسله القيمة) كأداءه لتحليل مصادر الميزة التنافسية، ثم تطور المصطلح مع (Grant,1991) حيث أكد علي انه تظهر الميزة التنافسية وذلك عندما يتفوق أداء المنظمة علي المنظمات الأخرى المنافسة في السوق وان هناك طريقتان يمكن من خلالهما الحصول علي الميزة التنافسية في السوق (استراتيجيه التكلفة، استراتيجيه التمايز) ، وللحصول علي ميزه التكلفة فتقدم المنظمة خدمات او منتجات وذلك بتكلفه اقل من منافسيها ، ام ميزه التمايز فتقدم المنظمة الخدمات او المنتجات التي يرغب المستهلكين في شرائها بسعر اعلي لأنها فريده وأكثر قيمه من المنتجات الأخرى في السوق.

ظهرت فكرة الميزة التنافسية المستدامة في بيئه الاعمال وذلك عندما اقترح (DAY,1984) أنواعًا من الاستراتيجيات التي قد تساعد في "الحفاظ على الميزة التنافسية"، ولكن ظهر المصطلح الفعلي للميزة التنافسية المستدامة عندما ناقش (Porter,1985) الأنواع الأساسية للاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تمتلكها الشركة (تخفيض التكلفة أو التمايز) من أجل تحقيق ميزه تنافسيه مستدامه على المدى الطويل.

وعرفها (Yang Liu, (2013) علي انها هي الميزة التي تقوم وتعتمد علي الاستغلال الأمثل للموارد وذلك من اجل القدرة علي الاستجابة السريعة والديناميكية الواقعة في البيئة المحيطة بالمنظمة، فيما يعرفها (Sriwidad,et al (2016) علي انها أي شيء يميز المنظمة او منتجاتها بشكل إيجابي عن منتجات المنافسين وذلك بالنسبة الي عملائها او هي تنفيذ استراتيجيه لخلق القيمة التي لا يتم تنفيذها في الوقت نفسه من أي منافسين حاليين او محتملين ويكونوا غير قادرين علي تقليد هذه المزايا.

٣/٥ العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة

مع تزايد حده المنافسة في دنيا الاعمال كان من الضروري علي المنظمات ان تبذل المزيد من الجهد وذلك لكي تتمكن من ان تخلق لديها الميزة التي من خلالها تتفرد عن غيرها من المنافسين وهو ما يعرف بالميزة التنافسيه المستدامه، ففي ظل هذا التنافس الشديد والتغيرات المتسارعه يكون الحل الأول هو خلق ميزه تنافسيه لدي المنظمه ليست فقط بل مستدامه حتي تستمر لأطول فتره زمنيه ممكنه، ويكون من الصعب تقليدها او استبدالها، الامر الذي يدعو المديرين الي محاوله استقرار المستقبل والتنبؤ به حتي يتم العمل علي استغلال الفرص ومواجهه التحديات من خلال الذكاء الاستراتيجي والذي بدوره يمكن المنظمه من تحقيق ذلك ، حيث ان الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفه يكون له دوراً كبيراً في خلق الميزة التنافسيه المستدامه وذلك بالعمل علي استغلال الفرص المتاحة بالشكل الذي يساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمه.

وقد أكد (Fadhil,2021) علي ان الذكاء الاستراتيجي يدعم الاداره الاستراتيجيه وذلك من خلال جمع المعلومات وتحليلها وتوزيعها، وتطوير استراتيجيه مناسبه مصممه خصيصاً للظروف الراهنه حيث يعتبر الذكاء الاستراتيجي بمثابة ردار ينبه المنظمه الي أي تهديد او فرص بالبيئه الخارجيه وهو الامر الذي يساعد علي تحقيق هدف التميز المستمر في دنيا الاعمال حيث تؤكد الدراسه ان للذكاء الاستراتيجي تأثير مباشر علي الميزه التنافسيه المستدامه، وفي سياق متصل جاءت دراسه (Alomiah,2019) والتي هدفت الي تحديد العلاقه بين الذكاء الاستراتيجي والميزه التنافسيه في شركات الادويه ،حيث اكدت نتائج الدراسه علي وجود علاقه تأثير معنويه ذات دلالة احصائيه بين الذكاء الاستراتيجي والميزه التنافسيه حيث قدمت بعض التوجيهات والتي تتضمن ضروره تطوير أدوات الذكاء الاستراتيجي باستمرار ، وكذلك تقييم الوضع الاستراتيجي ومراقبه الأسواق ، وأيضاً العمل علي تنميه قدرات العاملين وذلك من خلال التعلم والتدريب.

وأكد(Fathi,2021) في دراسته التي تهدف الي دراسه العلاقه بين المرونه التنظيميه الاستشراف الاستراتيجي والميزه التنافسيه بالتطبيق علي صناعه الادويه، حيث اكدت نتائج الدراسه علي ان الاستكشاف المبكر للتغيرات المتسارعه في البيئه وضروره الأسلوب المرن للتعامل مع هذه التغيرات حتي تضمن المنظمه البقاء وتحقيق الميزه التنافسيه عن غيرها من المنافسين ، كما ان للاستشراف الاستراتيجي تأثير مباشر علي الميزه التنافسيه، فيما اضافت دراسه (Arokodare,2020) والتي هدفت الي تحديد العلاقه بين المرونه الاستراتيجيه والميزه التنافسيه للشركات تسويق الغاز مع التأثير المعدل للاستشراف الاستراتيجي ، وقد جاءت نتائج الدراسه علي انه لا يمكن لأي منظمه في أي اقتصاد اكتساب ميزه تنافسيه بدون قوي عامله رشيقيه بالاضافه الي الاستشراف الاستراتيجي ، وقد أظهرت نتائج الدراسه الي ان الاستشراف الاستراتيجي له تأثير معدل كبير علي العلاقه بين المرونه الاستراتيجيه والميزه التنافسيه في الشركات محل التطبيق ، حيث يجب علي المنظمات تحليل الدوافع والأسباب المرتبطه بالفرص المستقبليه والقدرات الاستراتيجيه البديله لاستغلال هذه الفرص علي النحو الامثل، وجاء في دراسه (Gholipor,2020) التي هدفت الي تصميم نموذج استشراف استراتيجي

وذلك لتنمية الميزة التنافسية والاقتصادي للمؤسسات الصغيره والمتوسطه، حيث جاءت نتائج الدراسه علي ان للاستشراف الاستراتيجي الذي يعمل علي قراءه المستقبل وبالتالي فهو يساعد علي القضاء علي المشاكل قبل حدوثها وكذلك استغلال الفرص وهو ما يؤدي بالطبع الي تحقيق الميزة التنافسيه.

واكد (Volkova,2018) في دراسته التي هدفت الي تحديد دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز القدرات القياديه واستدامه الاعمال ، حيث طرحت هذه الدراسه تساؤل مؤداه ما الذي يجعل الاعمال ناجحه ومستدامه حيث كانت الاجابه علي ان الاستشراف الاستراتيجي له تأثير كبير علي نتائج الاعمال ، حيث انه امر حيوي لرياده الاعمال وذلك لما له من قدره علي التنبؤ بأوجه القصور والفرص المتاحة في السوق، فيما أظهرت نتائج(Ansari,2015) والتي تهدف الي تحديد تأثير الاستشراف الاستراتيجي علي الميزة التنافسيه حيث أكدت نتائج الدراسه علي انه حتي تحصل المنظمه علي مكانه متميزه فلا بد من التركيز علي الاستشراف الاستراتيجي وذلك لما له من تأثير علي البراعه التنظيميه والتي بدورها تؤثر علي الميزة التنافسيه ، حيث ان المنظمات التي تمتلك قدرات استشرافيه يمكن ان تكتسب ميزه تنافسيه وذلك عن طريق الابتكارات الاستغلاليه والاستكشافية.

وأضاف (Shammot,2014) في الدراسه التي هدفت الي تحديد دور ممارسات اداره الموارد البشريه والمتمثله في توظيف الموظفين وتحفيزهم علي تحقيق الميزة التنافسيه ، حيث أظهرت نتائج الدراسه ان هناك علاقه تأثير بين عوامل التحفيز والتدريب ومكافآت الموظفين علي تحقيق الميزة التنافسيه لمنظمات الاعمال، وفي ذات السياق أضاف (كنوش، ٢٠١٥) في دراسته التي هدفت الي تحديد دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسيه المستدامة ، حيث أكدت الدراسه علي ان تحقيق المنظمه لميزه تنافسيه مستدامه أصبحت ضروره وذلك لأنها تعتبر الضامن لتحقيق البقاء والربحيه للمنظمه وهذا ليس بالامر السهل حيث يجب ان تعمل المنظمه علي بناء منظومه الذكاء الاستراتيجي لتمكنها من تحقيق البقاء والربح، وأضافت دراسة (الحميري، ٢٠١٩) الي انه يجب علي المنظمات ان تشكل وحده متخصصه للذكاء الاستراتيجي لكونه يزود المنظمه والمسؤولين عن اتخاذ القرارات الاستراتيجيه بالمعلومات المطلوبه والاسهام برسم استراتيجياتها الخاصة بالخدمات المقدمة

للعلماء، بالإضافة الي القيام بدراسة متكاملة للأخطار التي تهددها ، وذلك ما يساعد علي بناء وتطوير اطار استراتيجي للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وذلك باعتبارها خياراً استراتيجياً وليس اجراء تكتيكي تلجأ اليه المنظمة في أوقات معينه، وجاء في دراسة (نصر، ٢٠٢٠) والتي كانت بعنوان الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر ، حيث توصلت نتائج الدراسة الي انه يمكن تحقيق ميزه تنافسيه مستدامه وذلك من خلال توظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية المستقبلية والشراكة والتفكير المنظم) ،وفي دراسة (Alalie,2019) التي بحثت الدور الوسيط لاستراتيجيات التمكين في تأثير عوامل التحفيز علي الميزة التنافسية المستدامة ، حيث ان شروط خلق الميزة التنافسية المستدامة في القطاع المصرفي محدد ، وذلك لان الابتكار غير محمي ، ويكون من السهل تقليد الخدمات الجديدة وطرق البيع ،لذلك أكدت نتائج الدراسة علي ان الميزة التنافسية المستدامة ترتبط بشكل مباشر بعوامل التحفيز (مشاركه المعلومات، العمل الجماعي ، والحرية والاستقلالية) للموظف الذي يؤدي العمل، وأضاف (Alhamadi,2020) في الدراسة التي كان عنوانها تأثير الذكاء الاستراتيجي علي الميزة التنافسية المستدامة لصناعات قطر، وجاءت نتائج الدراسة علي انه يلزم علي صناع القرار الاستفادة من مكونات الذكاء الاستراتيجي لدراسة البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية وذلك لاستغلال الفرص والتعامل مع التهديدات الخارجية المحتملة، وكذلك يؤدي الي التميز من خلال تطوير الحلول الاستراتيجية لمشاكل الاعمال المعقده، وعلي غرار ما سبق أكد (فلاق، ٢٠٢٢) في دراسته التي هدفت الي تحديد دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق واستدامه الميزه التنافسيه لدي المصارف التجاربه بالمملكة العربية السعودية ، حيث أظهرت النتائج الي وجود مساهمه عاليه للذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية ، واوصت هذه الدراسة الي ضرورة تأسيس قسم مستقل داخل البنوك تحت مسمي إدارة الذكاء الاستراتيجي ويظهر في الهيكل التنظيمي ويحدد مهامه بخلق المعرفة وامتلاكها ، مع استشراف كل ما هو جديد لاستدامة المزايا التي تتمتع بها البنوك.

وعلي غرار ما تقدم وما تم عرضه من دراسات يمكن للباحث ان يصيغ الفرض الرئيسي للبحث علي النحو التالي:

توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في القطاع المصرفي المصري.

٦- منهج البحث:

١/٦ مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالفرع الرئيسية للبنوك المسجلة لدي البنك المركزي المصري والبالغ عددها (٣٧) سبعة وثلاثون بنكاً وذلك وفقاً للنشرة السنوية للإحصاءات والمؤشرات المالية والصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، وهي تشمل اربع بنوك قطاع عام و(٣٣) وثلاث وثلاثون بنكاً قطاع خاص.

وقد اختار الباحث البنوك التجارية في القطاع العام وعددها (٢) والبنوك التجارية للقطاع الخاص وعددها (١٨) ، ويعزو الباحث ذلك الي ان هذه البنوك تعتبر من أكثر البنوك بحثاً عن الفرص والتحديات ومحاولة استشراف المستقبل حتي ترفع من قيمه أسهمها داخل السوق وجعلها جذابة للمستثمرين وهو ما يمكن تحقيقه من خلال الذكاء الاستراتيجي، بالإضافة الي ارتفاع حجم الأصول لدي هذه البنوك وهو الامر الذي يجعلها لديه الرغبة والقدرة علي الانفاق في توظيف التعلم التنظيمي والذكاء الاستراتيجي لتحقيق ميزه تنافسية مستدامة تتناسب مع قيمه الأصول، واخيراً لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة ، وعلي ما سبق فتمثل عينه البحث في (٢٠) عشرون بنكاً.

٢/٦ عينة البحث:

١/٢/٦ نوع العينة: تتمثل عينة البحث في عينة عشوائية بسيطة، ويرجع السبب في اختيار هذا النوع الي قيام الباحث بتكوين اطار لمجتمع البحث، يتمثل في اعداد العاملين بالبنوك محل البحث.

جدول (١) عينة البحث من القطاع المصرفي المصري

بنوك القطاع الخاص		بنوك القطاع العام
البنك المصري الخليجي	البنك التجاري الدولي (مصر)	البنك الأهلي المصري
بنك التعمير والإسكان	بنك البركة مصر	بنك مصر
بنك الشركة المصرفية العربية الدولية	البنك المصري لتنمية الصادرات	
بنك فيصل الإسلامي	بنك القاهرة	
بنك قناة السويس شركة مساهمة مصرية	بنك قطر الوطني	
مصرف أبو ظبي الإسلامي	بنك كريدي اجريكول مصر	
بنك الاتحاد الوطني	بنك HSBS مصر	
بنك وفا مصر	بنك الإسكندرية	
بنك عوده	البنك الوطني المصري	

المصدر: اعداد الباحث في ضوء البيانات الصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء والبورصة المصرية

٢/٢/٦ حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة علي أساس أن نسبه توافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع البحث ٥٠% ومعامل الثقة ٩٥% وحدود الخطأ $\pm ٥\%$ ، وبلغ حرك هذه العينة ٣٨٣ مفردة.

٣/٢/٦ وحدة المعاينة

ان وحدة المعاينة التي تتناسب مع هذا البحث تتمثل في العاملين بجميع الإدارات الرئيسية للبنوك محل البحث، وذلك لامتلاكهم خبرات متراكمة تمكنهم من التعامل مع أداة هذه الدراسة بشكل موضوعي، والاستجابة لفرقاتها بدقة تؤدي في النهاية إلى نتائج واقعية في تحليل وتفسير ومن ثم التوصل الي النتائج المرجوة، ووضع التوصيات الملائمة.

٤/٦ جمع ومراجعة وترميز البيانات: قام الباحث بتوزيع قوائم الاستقصاء علي مفردات البحث بجميع الإدارات الرئيسية للبنوك محل البحث، جاءت عدد القوائم المستوفاة والصالحة للتحليل (٢٩٣) قائمة استقصاء بنسبة ٧٦,٣% من العينة المستهدفة.

٧- نتائج البحث:

١/٧ تحليل وقياس الذكاء الاستراتيجي علي الميزة التنافسية المستدامة في البنوك محل البحث.

جدول (٢) مستويات إدراك العاملين بالإدارت تجاه متغيرات البحث

المتغير	الابعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف	٣,٩٥	٠,٦٢	%٧٩,٠٦
	التفكير المنظم	٣,٨٦	٠,٧٤	%٧٧,٢٢
	التحفيز	٣,٥٥	٠,٧٣	%٧١,١٧
	الذكاء الاستراتيجي	٣,٧٩	٠,٦١	%٧٥,٨٢
الميزة التنافسية المستدامة	التكلفة المنخفضة	٣,٦٨	٠,٧٢	%٧٣,٧١
	الجودة	٣,٧٢	٠,٧٤	%٧٤,٥٨
	المرونة	٣,٨٦	٠,٧٩	%٧٧,٢٥
	الابتكار	٣,٦٨	٠,٨٢	%٧٣,٧٩
	التسليم	٣,٨٠	٠,٦٩	%٧٦,١٨
	الميزة التنافسية	٣,٧٥	٠,٥٧	%٧٥,١
	المستدامة			

يلاحظ من الجدول السابق ان العينة موضع الدراسة تتصف بالموافقة النسبية على إجمالي (أبعاد الذكاء الاستراتيجي) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.79 ، وانحراف معياري 0.61 بأهمية نسبية 75.82% ، وهو اختلاف محدود لا يمكن وصفه بالوضوح بقدر كونه محدوداً، وهو ما يعني وجود قدر من التجانس لحد ما بين مختلف آراء العينة حول هذا البعد، وهذا يشير إلى وجود اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة على اتجاههم الإيجابي على مستوى جميع الأبعاد، وهذا ما يدل علي وجود اتفاق بين اراء المبحوثين حول درجة التوافق حول الذكاء الاستراتيجي.

ومن هنا نستنتج أن أهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي موافقة في الأهمية على الترتيب (الاستشراف)، (التفكير المنظم)، و(التحفيز)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (79.06%)، (77.22%)، (71.17%)، على الترتيب وفقاً لردود مفردات عينة الدراسة، ويتبين للباحث ان المبحوثين يدركوا وجود الاستشراف في البنوك محل البحث أكثر من ادراكهم للابعد الأخرى.

وكذلك تتصف بالموافقة النسبية على إجمالي (أبعاد الميزة التنافسية المستدامة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.75 ، وانحراف معياري 0.57 بأهمية نسبية 75.10% ، وهو اختلاف محدود لا يمكن وصفه بالوضوح بقدر كونه محدوداً، وهو ما يعني وجود قدر من التجانس لحد ما بين مختلف آراء العينة حول هذا البعد، وهذا يشير إلى وجود اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة على اتجاههم الإيجابي على مستوى جميع الأبعاد.

ومن هنا نستنتج أن أهم أبعاد الميزة التنافسية المستدامة موافقة في الأهمية على الترتيب (ميزه المرونه)، (ميزه التسليم)، (ميزه الجودة)، (ميزه الابتكار)، و(ميزه التكلفة المنخفضة)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (77.25%)، (76.18%)، (74.58%)، (73.79%)، (73.71%)، على الترتيب وفقاً لردود مفردات عينة الدراسة، وهذا يدل علي ان ميزة المرونه هي أكثر الابعاد ادراكاً لدي العاملون بالبنوك محل البحث ، وان بعد التكلفة المنخفضة هو اقل الابعاد ادراكاً لدي العاملون بالبنوك محل البحث.

٢/٦ اختبار صحة الفرض الرئيسي للبحث، والذي يبحث اثر الذكاء الاستراتيجي علي الميزة التنافسية المستدامة حيث ينص هذا الفرض علي:

توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في البنوك محل البحث.

يوجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف - التفكير المنظم- التحفيز) والميزة التنافسية المستدامة بالبنوك محل البحث.

ولبيان أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف - التفكير المنظم- التحفيز) والميزة التنافسية المستدامة بالبنوك محل البحث، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (٣) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة

بالبنوك محل البحث

Sig. T	T. Value	R ²	Beta	المتغير المرشحا نقل
**0.01	١٦,٥٥٣	%٤٨,٥	٠,٦٩٦	الذكاء الاستراتيجي
			1.285	المعامل الثابت Constant
		%48.3		معامل التحديد المعدل Adj. R ²
			273.994	قيمة F
			**0.01	معامل جوهرية النموذج (Sig. F)

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

✓ يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة لابعاد الذكاء الاستراتيجي على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.696)، وذلك عند مستوى دلالة أقل من 0.05

✓ يشير معامل التحديد R^2 إلى أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي يفسر حوالي (٤٨,٥%) من التباين في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك محل البحث، وأن باقي النسبة ربما يرجع لعوامل مستقلة كان المفروض ان تدخل بالنموذج.

✓ باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، حيث بلغت قيمة "T" (١٦,٥٥٣) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

✓ ٤- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره (0.05)، حيث بلغت قيمة "F" (273.994)، وتؤكد إشارات معاملات هذا النموذج على إيجابية هذه العلاقة.

الانحدار المتعدد Stepwise Multiple regression :

وذلك للتنبؤ ومعرفة أكثر المتغيرات المستقلة independent، ويرمز لهم (x1, x2, x3) تأثيراً في المتغير التابع dependent ويرمز له y، الجزء الثابت يرمز له a.

جدول رقم (٤) الانحدار التدريجي المتعدد لترتيب معنوية أبعاد الذكاء الاستراتيجي حسب درجة التأثير على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك محل البحث

R ²	R	معامل جوهرية النموذج (Sig. F)	قيمة F	مستوى الدلالة	قيم "ت"	Beta	الأبعاد المستقلة (أبعاد الذكاء الاستراتيجي)
٥٢,٣ %	0.723	**0.01	105.464	**0.01	٧,٠٦٦	١,٠٨٥	الجزء الثابت
				**0.001	٧,٥١٧	0.450	١- الاستشراف
				**0.01	٥,٢٢٠	0.308	٢- التفكير المنظم
				*0.05	٢,١٠٢	.142	٣- التحفيز

من الجدول السابق يتضح:

معامل ارتباط (R)

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "أبعاد الذكاء الاستراتيجي" وبين "الميزة التنافسية المستدامة"، حيث بلغ معامل الارتباط (0.723) بمستوى معنوية أقل من (0.05).

معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغيرات المستقلة لإجمالي أبعاد (الذكاء الاستراتيجي)، تفسر (52.3%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في "الميزة التنافسية المستدامة"، وباقي النسبة ربما يرجع إلى إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

اختبار معنوية المتغير المستقل: باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، والمتمثلة في أهم العناصر تأثيراً وهو بعد "الاستشراف" حيث يعتبر أكثر بعد للذكاء الاستراتيجي تأثيراً على بعد الميزة التنافسية المستدامة يليه (التفكير المنظم)، (التحفيز) حيث بلغت قيم (t) على الترتيب (7,517)، (5,220)، (2,102) عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

بمعنى التأثير الفعال لمعظم أبعاد (الذكاء الاستراتيجي) ولكن هذه التأثيرات متفاوتة على (الميزة التنافسية المستدامة) وأكثرهم تأثيراً الاستشراف.

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (105.464) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.05)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على الميزة التنافسية المستدامة

ومن خلال ما سبق أثبتت نتائج البحث صحة الفرض الرئيسي والذي بحث أثر الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (40%)، ومعامل الارتباط (0.696)، ومن ثم كانت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، وهو ما اتفق مع نتائج دراسات كلاً من (Shaker and Abuktaish,2020)، (Mohamed,2020)، (عبدالقادر وأخرون، 2018)، (بشار، عباس، 2019)، (الغامدي، 2020)، (كنوش، 2020)، (نصر، 2020)، فيما اختلفت مع دراسة (حسين، 2021)، وقد يرجع الباحث هذا الاختلاف بسبب

اختلاف ابعاد الميزة التنافسية المستدامة المستخدمة في هذه الدراسة حيث استخدمت (المقدرات الجوهرية والثقافة الإبداعية وتكنولوجيا المعلومات والمرونة الاستراتيجية كأبعاد للميزة التنافسية المستدامة).

٨-توصيات البحث

- ١/٨ ضرورة تعزيز اهتمام المديرين في البنوك بأبعاد الذكاء الاستراتيجي للانسجام مع التغيرات والتطورات الكبيرة التي يشهدها القطاع المصرفي، وذلك لأهمية الدور الذي يلعبه في بناء الميزة المستدامة
- ٢/٨ يجب استخدام عمليات الاستشراف الاستراتيجي وذلك لكي يتم تحديد ومعرفة المسار التنافسي المستقبلي وكذلك التعرف علي الفرص والتهديدات المحتملة باتباع طرق علمية مدروسة.
- ٣/٨ ضرورة عمل المدراء علي تشجيع العاملين علي المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وذلك حتي يتم التوصل الي أفكار جديده ومبتكره من قبل العاملين للنهوض بخدمات البنوك محل البحث.
- ٤/٨ يجب علي ادارة البنوك التعرف علي أهم الفوائد التي يقدمها الذكاء الاستراتيجي، وما هي المجالات التي يمكن ان توظف هذه الفوائد بما يحقق مصالح هذه البنوك وأهدافها.
- ٥/٨ يتوجب علي ادارة البنوك نشر مفهوم الذكاء الاستراتيجي والتأكد من فهم العاملين له وذلك من خلال عقد البرامج التدريبية.
- ٦/٨ ضرورة التركيز علي تطوير قدرات التفكير المنظم بالبنوك وذلك من خلال عمليات التعلم التنظيمي والعمل علي انشاء بنوك متعلمة تساعد في عملية اتخاذ القرارات.
- ٧/٨ ينبغي علي البنوك محل البحث أن تسعى نحو العمل علي تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية.
- ٨/٨ ينبغي علي البنوك محل البحث ان تسعى نحو العمل علي زيادة وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة
- ٩/٨ ينبغي علي البنوك محل البحث أن تتحلي بالمرونة التي تجعلها قادره علي الاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة.

المراجع

المراجع العربية:

- احمد، السيد الحضري. ٢٠١٨. التجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والسمعة التنظيمية دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية بمحافظة سوهاج وقنا بجمهورية مصر العربية. مجله الدراسات الماليه والتجاريه ،كلية التجاره ،جامعه سوهاج ،٢٤، ص ٥
- عبدالوهاب، احمد عبدالوهاب ،٢٠١٩، الاداره الاستراتيجيه ،كلية التجاره جامعه بني سويف، الطبعة الرابعه.
- السنوسي، حامد زعزوع .(٢٠١٩) اداره الانتاج والعمليات مدخل كمي. جامعة بني سويف.
- كنوش، محمد. (٢٠١٥)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، ع١٣، ص ١٩-١١٦.
- الحميري، بشار عباس. (٢٠١٩) دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج ١١، ع ٢٤، ص ٤٣٢-٤٥٩.
- نصر، عزة جلال مصطفى. (٢٠٢٠) الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج ٤٤، ع ٤٤، ص ٨٥-٢٠٦.
- فلاق، محمد.(٢٠٢٢)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق واستدامه الميزه التنافسيه لدي المصارف التجاريه بالمملكة العربية السعودية، جامعة اليرموك - عمادة البحث العلمي، مج ٣١، ع ١٤، ص ٨٧-١٠٦.
- مصطفى، أبو بكر فكري ٢٠١٩، المدخل الحديث في السلوك التنظيمي ، كلية التجارة، جامعه بني سويف

- بازرعة، محمود صادق، (١٩٩٦)، " بحوث التسويق والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية"، (دار النهضة العربية، القاهرة).

المراجع الأجنبية

Dearth, D. H., & Goodden, R. T. (Eds.). (1995). *Strategic intelligence: Theory and application*. United States Army War College, Center for Strategic Leadership.

McDowell, D. (2008). *Strategic intelligence: a handbook for practitioners, managers, and users* (Vol. 5). Scarecrow Press.

Tzu, S. (2020). *The art of war*. Standard Ebooks.

Liebowitz, J. (2006). *Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*. Auerbach Publications.

Service, R. W. (2006). The development of strategic intelligence: a managerial perspective. *International Journal of Management*, 23(1), 61.

Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change. *Performance Improvement*, 50(3), 32-40.

Quarmby, N. (2004). Futures work in strategic criminal intelligence. *Strategic thinking in criminal intelligence*, 129-147.

Seitovirta, L. C. (2011). The role of strategic intelligence services in corporate decision making.

Hoffman , " Alderson, Wroe. 1965. Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc", Academy of Marketing Science Review,n4(2000).

Hoffman , " Hall, William K. 1980. "Survival Strategies in a Hostile Environment." Harvard Business Review 58 (SeptemberOctober): 75-85., Academy of Marketing Science Review,n4(2000).

Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 114-135

Day, George S. 1984. *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*. St. Paul, MN: West Publishing Company.

Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

Yang Liu, (2013) ” Sustainable competitive advantage in turbulent business environments” , *International Journal of Production Research* , No. 10, Finland

Ling & Eze (2014). Conceptualizing knowledge management and information infrastructure capability for competitive advantage: A Malaysian perspective. *.Journal of Global Information Technology Management* , 17(2),pp 117-138

Sriwidadi , Arief ., Prabowo ., & Muqarrabin, . (2016). Sustainable competitive advantage in private higher education institutions in Indonesia. *International Journal of Economics and Management* , 10, pp33-47

Ahmed, S. F., Abduljabbar, B. T., & Hussein, A. A. A. (2021). Strategic intelligence and sustainable competitive advantage of small and medium enterprises: An exploratory study in Iraq. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-12

Alomian, N. R., Alsawalhah, A. A., & Almarshad, M. N. (2019). The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 10(4), 66-74.

Fathi, M., Yousefi, N., Vatanpour, H., & Peiravian, F. (2021). The effect of organizational resilience and strategic foresight on firm performance: competitive advantage as mediating variable. *Iranian Journal of Pharmaceutical Research: IJPR*, 20(4), 497..

Fakunmoju, S., Arokodare, M., & Makinde, G. (2020). Strategic agility and competitive advantage of oil and gas marketing companies: the moderating effect of information technology capability and strategic foresight. *The Journal of Accounting and Management*, 10(3).

Gholipour, P., & Mozaffari, M. M. (2020). Designing a Strategic Foresight Model for the Economic and Competitive Advantage Development of Iranian Small and Medium Enterprises. *Journal of Iran Futures Studies*, 4(2), 25-54.

Dominiece-Diasa, B., Portnova, I., & Volkova, T. (2018, September). Strategic foresight: towards enhancing leadership capabilities and business sustainability. In *10th International Scientific Conference "Business and Management 2018"*.

Amniattalab, A., & Ansari, R. (2016). The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, 20(03), 1650040.

Shammot, M. M. (2014). The role of human resources management practices represented by employee's recruitment and training and motivating in realization competitive advantage. *The Retail and Marketing Review*, 10(2), 18-37.

Alalie, H. M., Harada, Y., & Noor, I. M. (2019). Mediating Role of Empowerment Strategies in the Impact of Motivation Factors on Sustainable Competitive Advantage: A study of the Banks in Iraqi. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES*, 9(2), 568-578.

Alhamadi, M. S. (2020). Impact of Strategic Intelligence on the sustainable competitive advantage of Industries Qatar. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(A2), 1-10