

أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي

للعاملين في المنظمة

دراسة حالة شركة سيرياتل للاتصالات دمشق

الباحثة: لبانه قشة¹ الدكتورة: سمر قبلان²

المخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي للعاملين في شركة سيرياتل للاتصالات وتحديدًا موظفو نظم المعلومات وذلك لما لهم صلة بالمتغير التابع (التكيف الرقمي)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي (دراسة حالة شركة سيرياتل للاتصالات): من خلال جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم جمع المعلومات عن طريق استبانة إحصائية تضم (60) موظف من فرع الشركة الموجودة في دمشق، ووزعت عليهم أداة الدراسة، تم الحصول على (59) استبيان قابل للتحليل، أي بنسبة استرداد 99%، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي لدى العاملين في شركة سيرياتل، وأن لدى أفراد الشركة تكيف رقمي مناسب وجيد جداً لمواجهة التغيرات والمشكلات التكنولوجية الطارئة في عمل الشركة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، المعرفة، الابتكار، التكيف الرقمي

¹ ماجستير في الإدارة الاستراتيجية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق.

² رئيس قسم الريادة والإبداع والاستراتيجيات، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق

The Impact of Strategic Intelligence on Improving the Digital Adaptation of Employees in The Organization

Researcher: Lobana Qashe³

Dr.: Samar Qabalan⁴

ABSTRACT

The study aimed to reveal the impact of strategic intelligence in improving the digital adaptation of workers in Syriatel Communications Company, specifically information systems employees, because they are related to the dependent variable (digital adaptation). With the study variables, where information was collected through a statistical questionnaire that includes (60) employees from the company's branch located in Damascus, and the study tool was distributed to them, (59) questionnaires that can be analyzed, i.e. a recovery rate of 99%, and the study concluded that there is an effect of intelligence The strategy is to improve the digital adaptation of Syriatel employees, and that the company's personnel have a very good and appropriate digital adaptation to face the urgent technological changes and problems in the company's work.

Keywords: strategic intelligence, knowledge, innovation, digital adaptation

MA in Strategic Management, Higher Institute of Administrative Development, Damascus University.³

Head of the Department of Entrepreneurship, Creativity and Strategies, Higher Institute for Administrative Development, Damascus University⁴

المقدمة:

تبعاً للتطور المستمر في التكنولوجيا واستخدامها في هيكلية عمل المنظمات وتقديم الخدمات في سوق العمل بأسلوب تقني حديث، أصبحت المنظمات تبحث عن طريقها في مواكبة هذه التطورات المتعاقبة في استخدام التكنولوجيا وتمكين عاملها من التكيف مع هذه الأدوات الحديثة لاستخدامها في العمل اليومي الروتيني، وفي تقديم الخدمات للعملاء بطريقة عصرية ومتطورة تحاكي التطور الحاصل في سوق عمل المنظمات الدولية المتطورة، وتضمن للمنظمة استمراريته وقدرتها على المنافسة، فشكل الذكاء الاستراتيجي نقطة جوهرية في تمكين هذه المنظمات من استخدام الطرق المناسبة لتكيف أفرادها مع التطورات الخاصة في تكنولوجيا المعلومات لتحسين طريقة العمل وتقديم الخدمات كالمنظمات التي تتبع التطور بشكل تلقائي لتتمكن من الاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية.

الدراسات السابقة:

1. الدماطي حنان، (2022):

(أثر الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق)**(دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات)**

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق بالشركة المصرية للاتصالات، وتم إجراء الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (202) مفردة، حيث تم جمع البيانات اعتماداً على قائمة الاستقصاء وتحليلها بالبرامج الإحصائية () وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج: أن قيادة المحيط الأزرق تتأثر معنوياً بكل بعد الرؤية المستقبلية وبعد الشركات وبعد التحفيز، وأن قيادة المحيط الأزرق لا تتأثر معنوياً بكل من بعد الاستشراف وبعد التفكير المنظم.

2. Stephen Muathe & Samuel Maina, (2021):

(Strategic Intelligence and Firm Performance: An Analysis of the Mediating Role of Dynamic Capabilities from Commercial Banks in Kenya)

عنوان الدراسة: (الاستخبارات الاستراتيجية وأداء الشركة: تحليل للدور الوسيط للقدرات الديناميكية من البنوك التجارية في كينيا):

هدفت الدراسة إلى قياس القدرات الديناميكية حول العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وأداء البنوك التجارية في كينيا، وارتكزت الدراسة على وجهة النظر القائمة على الموارد، ونظرية القدرات الديناميكية، ونموذج بطاقة الأداء المتوازن، واستخدمت الدراسة البيانات الأولية والثانوية، وتم جمع البيانات الأولية من خلال (143) استبانة وزعت على المبحوثين، بينما تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال التقارير السنوية ومنشورات البنك المركزي الكيني، استخدمت الدراسة المسح الوصفي والتوضيحي، وتم إجراء تحليل الانحدار لتقييم العلاقة بين أداء البنوك التجارية والذكاء الاستراتيجي مع تجاهل تأثير القدرات الديناميكية، وتم إجراء نموذج الانحدار لربط الأداء والقدرات الديناميكية والاستراتيجية مع الإشارة إلى أهمية العلاقة بينهما، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن للقدرات الديناميكية تأثير وسيط إحصائياً على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وأداء البنوك التجارية في كينيا، وأن الذكاء الاستراتيجي يدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال التحليل والتوزيع والتخطيط ونشر المعلومات لفريق إدارة المنظمة لاستخدامها وصياغة الاستراتيجيات التي تمكن من تعزيز التنافسية.

3. منصور حمدان ويعكوب نجوى، (2021):

(تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية:

دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات):

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القدرات الديناميكية (قدرات تكامل الموارد، قدرات نشر وتشكيل الموارد، قدرات التعليم) وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمة والقائمة على (الحساسية الاستراتيجية، القدرة على التغيير، الالتزام الجماعي، تحمل المسؤولية) بوصفها المدخل الملائم لمواجهة التغييرات البيئية التي تشهدها المنظمات في

إطار ممارستها لأعمالها وسعياً لبقائها، واستخدم الباحثان التحليل الإحصائي بواسطة الاستبيان الذي وزع على عينة عشوائية بلغ عددها (205) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: تؤدي القدرات الديناميكية بأبعادها المختلفة دوراً مهماً وأساسياً في تطوير جاهزية المنظمة (مورداً، تشكياً، تعلماً) لتتكيف مع تغيرات البيئة. تكون القدرات الديناميكية مصدراً رئيسياً للجاهزية الاستراتيجية وتعيد ترتيب مواردها الداخلية والخارجية فتكون بذلك قادرة على التكيف مع أي تغيير بيئي طارئ.

4. شديد، مصطفى، (2021):

(تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة للمرور بمحافظة القاهرة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وقد اعتمد الباحث في تناول الدراسة وعرضها على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة، واستخدام استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، فقد تم توزيع عدد (168) استمارة، وبعد جمعها وفحصها تبين أن عدد (139) استمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور.

5. نعموني، مريم، (2020):

(تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الثقافة التنظيمية المتجهة للتغيير والقائمة على قيم تمكنها من دعم وقبول التحول الرقمي، من خلال مراجعة لعدد من الكتب والمقالات الأكاديمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن بيئة الأعمال قائمة على الرقمنة واستخدام التكنولوجيا، ويقوم التحول الرقمي على الابتكار، لذلك تواجه المنظمات العديد من العقبات لتحولها الرقمي وتتمثل هذه العقبات بشكل أساسي بالثقافة التنظيمية التي قد تكون داعمة

للتغيير وقائمة على قيم تمكنها من قبول التحول الرقمي، أو معارضة له وغير قابلة للتغيير والتطوير التكنولوجي.

6. Ted Saarikko & Ulrika H and Other, (2020):

(Digital Transformation: Five Recommendations for The Digitally Conscious Firm)

عنوان الدراسة: (التحول الرقمي: خمس توصيات للشركة ذات الوعي الرقمي)

هدفت الدراسة إلى إظهار المخاوف المرتبطة بالتقنيات التحويلية وتقديم خمس توصيات بشأن تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتحول الرقمي لتنمية الإدراك الرقمي لدى الشركات، حيث قامت الدراسة بالاستكشاف بشكل تجريبي مفاهيم الشركات عن التحول الرقمي والعوامل الفنية والتنظيمية والبحث عن كيفية ترسيخها في كل استراتيجية وممارسة، وتظهر النتائج أن التحول الرقمي يجب أن يكون أولوية إدارية عليا وسمة محددة لاستراتيجية أعمال الشركة وذلك من خلال وعيها الرقمي لتتمكن من الحصول على التميز في رحلة التحول الرقمي.

7. Masoud Ahmadi & Fahimeh Baei and Other (2020):

(Proposing A Model of Manager,S Strategic Intelligence, Organization Development, And Entrepreneurial Behavior in Organizations):

عنوان الدراسة: (اقتراح الذكاء الاستراتيجي للمدير، وتطوير المنظمات، وسلوك ريادة الأعمال في المنظمات)

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين استراتيجية المدير الذكي (التصميم، المنهجية، النهج) مع التطوير التنظيمي وسلوك ريادة الأعمال في الحكومة وفي وكالات البلدان المختلفة، ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة تم اختيار (274) موظف على أساس العينة الطبقية، وتم اختيار المنهج الوصفي الاستنتاجي ومجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفروض والوصول إلى النتائج، وبناء على نتائج التحليل توصلت الدراسة إلى أنه: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المدير الذي يملك ذكاء استراتيجي وبين التطوير التنظيمي، وأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المدير وسلوكه الريادي، وأوصت الدراسة باقتراح نموذج

للمتغيرات الداخلية ذات الصلة التي لها تأثير إيجابي على تطور المنظمة ونموها ومساعدة المؤسسات على تحقيق مكاسب الميزة التنافسية من خلال تحسين العوامل الداخلية (الذكاء العاطفي للمديرين وريادة الأعمال وسلوك المديرين والموظفين وذلك من أجل التطوير وضمان البقاء.

8. Fleurey franck & dehlen vegard and other, (2018):

(modeling and validating dynamic adaption):

عنوان الدراسة: (النمذجة والتحقق من صحة التكيف الديناميكي)

هدفت الدراسة إلى التحقق من صحة التكيف الديناميكي للتعامل بشكل أفضل مع التعقيدات أثناء البناء وتنفيذ الأنظمة التكيفية وعلى وجه الخصوص كيفية التعامل مشكلة النمو التقني الذي يتطلب أدوات حديثة ومتجددة في محاولة لتقديم منهج مفاهيمي مقترح من المنظور المنهجي لمعالجة التكيف أثناء التنفيذ، وذلك من خلال المحاكاة والتحقق من صحة النموذج ومن الثابت بناء على النموذج الفوقي المحدد في المؤسسة وذلك لتعديلات التطبيق والتكوينات المحتملة للنموذج المقترح الجديد، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن دمج التقنيات من أجل الحفاظ على مساحة المحاكاة التي يمكن التحكم فيها من أجل اختيار أنسب الحلول لمشكلة قابلية التوسع، وأنه يمكن للمنطق الضبابي المساعدة في سد الفجوة بين المتطلبات (الأوصاف النوعية) والتنفيذ (الملاحظات الكمية) مما يسمح بالحفاظ على مستوى عالي من التكيف.

9. Johnson,(2015):

(Essentials of Strategic Intelligence: By Loch):

عنوان الدراسة: أساسيات الذكاء الاستراتيجي: بواسطة لوك)

هدفت الدراسة إلى بيان الأسس الذي يقوم عليه الذكاء الاستراتيجي، وذلك من خلال مراجعة لعدد من المقالات الأكاديمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود فجوة علمية لناحية دراسة الذكاء الاستراتيجي وربطه بمتغيرات التغيير والتطوير والتمكين، وقدمت الدراسة نظرة أوسع في مجال استخدام الذكاء الاستراتيجي مع الاستشهاد بعدد من العوامل التي من المحتمل أن تؤثر على الذكاء التي ستفتح على الباحثين باب لمناقشة الموضوعات الرئيسية وتوجيههم إلى سبل البحث في مجال الذكاء الاستراتيجي.

مشكلة الدراسة:

شكل التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا عقبة حقيقية في استمرار بعض المنظمات التي تعتمد على قدرة العاملين على التكيف في استخدامها وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها في سوق العمل، بعكس المنظمات التي تحاول استخدام خطة استراتيجية طويلة الأمد تُمكن عاملها من التكيف السريع مع أي تطور طارئ في طريقة العمل أو في تقديم الخدمات، فكيف يمكن لهذه المنظمات أن تطور قدرة أفرادها على التكيف مع التغييرات والتطورات بصورة تتمكن من خلالها المواكبة والاستمرار والتنافس، وكيف يمكن تفعيل الذكاء الاستراتيجي لناحية تمكين العاملين من التكيف الرقمي مع التغييرات. من هنا ظهرت مشكلة الدراسة التي تحاول الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين قدرة العاملين على التكيف الرقمي في شركة سيرياتل؟ ومنه يتفرع الأسئلة الآتية:

- ما مستوى الذكاء الاستراتيجي في شركة سيرياتل؟
- ما مستوى التكيف الرقمي في شركة سيرياتل؟

التعريف الإجرائي للمصطلحات:

1. **الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence):** "هو جمع المعلومات بشكل منهجي وتشاركي في المستقبل وعملية بناء الرؤية على المدى المتوسط إلى الطويل في تمكين القرارات الحالية والتعبئة المشتركة والإجراءات ببصيرة ناجحة أو القدرة على تصور حالة مستقبلية مثالية تستند إلى التبصر وخلق عملية لإشراك الآخرين على تنفيذها وعلى إدراكها وتوليئها ودمج العناصر التي تعمل ككل لتحقيق هدف مشترك"

(Fumi Kitagawa & Matjaz Vidmar, 2022)

- **المعرفة (Knowledge):** "هي ما يكتسبه الفرد من خبرات ومهارات، والتي يقوم أساساً على التجربة والتعلم بالدرجة الأولى، المتمثلة بالفهم بشقيّه النظري والعملية لأي فكرة أو موضوع، وكما يمكن تعريفه بأنه ثمرة التوسع في المقابلات والاتصال في عدة اتجاهات مختلفة". (الحيارى، إيمان، 2018)

- الابتكار: (Innovation): ورد عن (Michael Porter) أنّ الابتكار: "هو عملية إدخال تكنولوجيا جديدة على أمرٍ ما، مع القيام بأمرٍ مبتكرة في ذات الوقت". (محمد صالح، 2022)

2. التكيف الرقمي: "هو تسهيل نماذج الأعمال الجديدة المدمجة في البيئة الرقمية وتحديد المفاهيم والأساليب والأدوات التي تؤدي إلى الرقمنة في سياق الأعمال للتشغيل الآلي والرقمي بشكل أكبر ونقل جميع البيانات إلى أنظمة الحاسوب لتصبح أكثر سهولة أو هو: عملية تغيير أساسية يتم تمكينها من خلال الاستخدام المبتكر للتقنيات الرقمية المصحوبة بالنفوذ الاستراتيجي للموارد والقدرات الرئيسية".

(Carla Santos & Natercia Durao and Other, 2022)

فرضية الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة المطروحة، ستقوم الباحثة باختبار الفرضية الآتية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على التكيف الرقمي في الشركة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يأتي:

1. بيان مستوى التكيف الرقمي لأفراد المنظمة الشركة محل الدراسة.
2. بيان مستوى الذكاء الاستراتيجي لأفراد الشركة محل الدراسة.
3. دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي لأفراد الشركة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الذكاء الاستراتيجي وأهمية التكيف الرقمي والتطور في التكنولوجيا، ومن أنها تحاول إيضاح ما يلي من خلال المراجع والأدبيات:

1. أثر الذكاء الاستراتيجي في إيجاد حالة من التكيف المستمر للعاملين في المنظمة مع التطورات التكنولوجية المستمرة.

2. كيفية تفعيل الذكاء الاستراتيجي على المدى البعيد.

3. كيفية تحسين التكيف الرقمي للعاملين في المنظمات.

الأهمية العملية:

محاولة إيجاد طريقة واضحة من خلال تطبيق البحث في شركة سيرياتل للوصول للنتائج والمشكلات وتقديم التوصيات لتفعيل الذكاء الاستراتيجي في سبيل تحسين التكيف الرقمي لأفرادها.

متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي ويشمل على: (المعرفة، الابتكار)

2. المتغير التابع: التكيف الرقمي

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها لناحية إبراز دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي للعاملين في الشركة محل الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تم انجاز الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر حزيران إلى شهر أيلول لعام 2022.

الحدود العلمية: اقتصرت الدراسة على متغيري الذكاء الاستراتيجي (المعرفة، الابتكار) والتكيف الرقمي.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة على العاملين في شركة سيرياتل في دمشق (موظفي إدارة نظم المعلومات فقط).

مجتمع وعينة الدراسة:

يشكل موظفي شركة سيرياتل في فرع دمشق مجتمع الدراسة، وكانت الدراسة تشمل موظفي إدارة نظم المعلومات فقط مع مختلف الخصائص الديمغرافية، وممن تتجاوز أعمارهم ال 25 عام.

اختيرت عينة تضم (60) موظف من أفرع الشركة الموجودة في دمشق، ووزعت عليهم أداة الدراسة لتعكس مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي للعاملين في الشركة محل الدراسة، وتم الحصول على (59) استبيان قابل للتّليل، أي بنسبة استرداد %99.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: ماهية الذكاء الاستراتيجي:

ينطوي مفهوم الذكاء الاستراتيجي على القدرة على تكوين التفكير بشكل شخصي في حل المشكلات التي تواجه المنظمة على المستوى الكلي مع الاحتفاظ باستمرار روابط عملية للتأثير التكتيكي والتشغيلي الحتمي لأي مشكلة مشابهة في المستقبل (G. Major, 2009, p:7)، والذكاء الاستراتيجي هو أداة لجمع المعلومات التي تساعد على اكتساب المعرفة في صنع القرار من خلال مراقبة البيئة التنظيمية، وتحليل المعلومات والتنبؤ والتخطيط للمستقبل لتكوين القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية (N. irawati& ells, 2021,p:253)، ويشكل الذكاء الاستراتيجي الاستخدام الأمثل لتوفير المعلومات المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية في سبيل تنمية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ومحاولة لاستغلال أي فرصة مناسبة لتجنب التهديدات المتوقعة (حسين عمرو، 2019، ص:664)، فهو عملية منهجية ومستمرة لإنتاج الذكاء المطلوب ذي القيمة الاستراتيجية في شكل عملي لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل (الحرايزة أروى، 2020، ص:340).

ثانياً: أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

على الرغم من اختلاف الباحثين في تسمية هذا المصطلح سواء (أبعاد أو عناصر) إلا أن هناك توافق مشترك فيما بينهم في تحديد العناصر أو الأبعاد التي يتكون منها الذكاء الاستراتيجي:

1. المعرفة: هي الإدراك والوعي وفهم الحقائق أو اكتساب المعلومة عن طريق التجربة أو من خلال التأمل في طبيعة الأشياء وتأمل النفس أو من خلال الاطلاع على تجارب الآخرين وقراءة استنتاجاتهم وهي مرتبطة بالبديهة والبحث لاكتشاف

المجهول وتطوير الذات وتطوير التقنيات التي يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة. (الحياري إيمان، 2018، ص:24)

2. الابتكار: هو استحداث عمليات إدارية وتنظيمية مبتكرة تسهم في تطوير العمل المؤسسي للتغلب على التحديات التي تواجه المنظمة وتحقيق الفائدة.

3. فاعلية صنع القرار: تعد عملية صنع القرار إحدى الوظائف المهمة التي تدعم المنظمة في تحقيق أهدافها في سبيل التخلص من المعوقات التي تقف عائقاً أمام المنظمة فالفاعلية في اتخاذ القرار هي مدى مساهمة هذا القرار في حل المشاكل التي تعترض سير وخط الإنتاج لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. (الحبيب ربي، وآخرون، 2021، ص:95)

4. الرؤية المستقبلية: وتتمثل في القدرة على التنبؤ بالمستقبل قبل وقوعه من خلال التفكير بالاحتمالات المتوقعة وتفسير الظواهر الحالية وتحليلها في ضوء العلاقة السببية بين المتغيرات المتاحة. (المحاسنة محمد، وآخرون، 2016، ص:197).

ثالثاً: ماهية التكيف الرقمي:

يمكن أن يشير التكيف الرقمي إلى تحديث تكنولوجيا المعلومات (الحوسبة السحابية واختراع نماذج أعمال رقمية جديدة وتمكين أفراد المنظمة من استخدام التكنولوجيا الرقمية للتطوير المادي أو إنشاء عمليات تجارية جديدة للتقنيات الرقمية الناشئة) (العدواني عبد وآخرون، 2019، ص:21)، ويتمثل في القدرة على تحفيز الابتكار لدى العاملين في المنظمة وتعزيز قدرتهم الإنتاجية وتحسين الرفاهية عن طريق دعم الاتصال بين أفراد المنظمة من آلة إلى آلة لتوليد حجم غير مسبوق من البيانات والاتصال الفائق بين الأجهزة وأجهزة الاستشعار والأنظمة، (Saarikko & ells, 2020,p:5)، وتسعى البرامج الجديدة الفعالة للتغلب على نظام البرامج الحالية من خلال إنشاء منصات مفتوحة تكون قابلة لتلبية احتياجات مجال تطبيق معين للعمل وقابلة لإعادة الاستخدام ديناميكياً وللتطوير لتلبية احتياجات العاملين لناحية تصميم النظام الأساسي المتغير مما يجعل البرامج الجديدة الفعالة قابلة بشكل خاص لمجال الحوسبة المتنقلة والمتجددة التي تضمن سهولة وسرعة إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات المطلوبة (P.Grace, (2016), Dynamaic Adaptaion,p:5).

رابعاً: أهمية التكيف الرقمي:

يجب على شركات الأعمال بكافة المجالات التي تعمل بها أن تواكب التطور في عالم التقنيات والتكنولوجيا، لأن التكنولوجيا الحديثة غيرت سلوك المستهلك وطريقة تفكيره لناحية طريقة الشراء والتسوق من الانترنت بطريقة الدفع الالكتروني، (Saarikko & ells, 2020,p:8)، وإلا ستلقى الشركات التي لم تواكب التطور بالسرعة المطلوبة خسائر كبيرة كمصير شركة نوكيا لصناعة الهاتف المحمول على سبيل المثال (المدهون أحمد وآخرون، 2020، ص:4)، ولأن الشركات يجب أن تسعى للتطور لتظل قادرة على المنافسة في صناعتها من خلال استثمارها في التكنولوجيا الرقمية مما يسمح للشركات التكيف مع الصناعات المتغيرة باستمرار وتحسن طريقة عمل أفرادها، (A. Deloitte, 2017,p:9)، على الرغم من الفوائد المحتملة فإن الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) تخلف عن الشركات الكبرى في تبنيها للتقنيات الرقمية، لا يزال الاعتماد الرقمي من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى حد كبير مقصوراً على الخدمات بالرغم من أهمية التكيف الرقمي في إنجاز أعمال الشركة بالسرعة المطلوبة لتلبية حاجات العملاء ولمواكبة التطورات الحاصلة في سوق العمل.

(S. Kergoach, 2021, p:6)

خامساً: علاقة الذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي:

من الممكن أن يساعد الذكاء الاستراتيجي في مجال التحول الرقمي على القدرة على تحليل البيانات المستمدة من التعلم الآلي والخوارزميات الجديدة لاستكشاف المتغيرات القادمة والتنبؤ بها في سوق العمل مما يزيد من قدرة الشركات على المحاكاة، والنماذج الأولية، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغيير في الوقت المناسب (T. Saarikko & ells, 2020, p:5)، ويرأي الباحثة أنه من الممكن خلق حالة من التكيف الرقمي عن طريق وضع الخطط المستقبلية بطريقة ذكية تلائم أي تطور يطرأ على التكنولوجيا في مجال استخدامها في آلية العمل أو في طريقة تقديم الخدمات بطريقة مرقمة عصرية تحاكي التطورات الحاصلة في سوق العمل.

الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

أدوات جمع البيانات:

تم جمع المعلومات عن طريق استبانة إحصائية على عينة عشوائية بسيطة للعاملين في الشركة محل الدراسة وتحليلها للوصول إلى نتائج الدراسة من خلال أسئلة الاستبانة اعتمدت الباحثة مقياس المسافات المتساوية ومقياس (LIKERT) الثلاثي والرباعي، لمقارنة الفروق بين الإجابات، وفق الآتي:

الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة:

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	1-الجنس: ذكر
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	2- العمر: من 25 إلى 35
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 36 إلى 45
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	45 فأكثر
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	3- المستوى التعليمي: دراسات عليا
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	دون الثانوي
<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/>	4- المنصب الإداري: مدير
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	رئيس مكتب
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	منصب آخر
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	5- مدة الخدمة في الوظيفة الحالية: أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	16 سنة فأكثر

يرجى الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع إشارة صح في المربع:

1. هل لديك القدرة على التعرف على المشاكل التي تواجهك أثناء العمل؟

<input type="checkbox"/>	دائماً	<input type="checkbox"/>	غالباً	<input type="checkbox"/>	نادراً
--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------	--------

2. ما مدى قدرتك على اختيار انسب البدائل لحل المشكلة؟

كبيرة متوسطة ضعيفة

3. ما هي خصائص المعلومات التي يجب أن توفرها نظم المعلومات؟

الدقة الشمولية الوضوح السرعة والملائمة

4. ما هي مصادر المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة؟

داخلية خارجية داخلية وخارجية

5. ما هي أنواع نظم المعلومات التي تعتمد علىها المؤسسة في أداء مهامها؟

نظم إدارة الوثائق نظم معالجة المعاملات، المحاسبة، الموارد البشرية

النظم الخبيرة نظم تقدم معلومات عن نشاط الشركة

6. هل تعمل المؤسسة على تطوير الأجهزة والبرامج باستمرار؟

دائماً غالباً أبداً

7. هل تتعامل الشركة مع مؤسسات أخرى؟

نعم لا أحياناً

8. ما هي المعوقات التي تحد من استخدامك لنظم المعلومات لتحقيق التكيف الرقمي؟

نقص الخبرة عدم التدريب على كيفية استخدام نظام المعلومات
ضعف الاعتمادات المالية لتطوير نظم المعلومات

نتائج التحليل الإحصائي:

أولاً: توزع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية للدراسة:

1- توزع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (1)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	29	49.2	49.2	49.2
أنثى	30	50.8	50.8	100.0
Total	59	100.0	100.0	

(من إعداد الباحثة، 2022)

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة متقاربون جداً، حيث شكلت الإناث نسبة (50.8%)، بينما تتراوح نسبة الذكور (49.2%)، وهي النسبة الأقل من مجموع أفراد العينة.

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 25 إلى 35	46	78.0	78.0	78.0
من 36 إلى 45	11	18.6	18.6	96.6
45 فأكثر	2	3.4	3.4	100.0
Total	59	100.0	100.0	

(من إعداد الباحثة، 2022)

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (25 إلى 35)، وهم يمثلون نسبة (78%)، بينما يمثل الذين تتراوح أعمارهم من (36 إلى 45) عاماً (18%)، والذين أعمارهم (45) فأكثر فهم النسبة الأقل من مجموع العينة (3.4%).

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دراسات عليا	10	16.9	16.9	16.9
جامعي	44	74.6	74.6	91.5
ثانوي	5	8.5	8.5	100.0
Total	59	100.0	100.0	

(من إعداد الباحثة، 2022)

يتضح من الجدول أعلاه أن الأفراد ذو المستوى التعليمي الجامعي يمثلون الأكثرية من مجموع أفراد العينة وهي (74%)، ويليهم الحاصلون على شهادات الدراسات العليا بنسبة (16.9)، بينما شكلت نسبة ذو المستوى التعليمي الثانوي (8.5%) من مجموع أفراد العينة.

4- توزع أفراد العينة حسب المنصب الإداري:

الجدول رقم (4)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الإداري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	10	16.9	17.2	17.2
	رئيس مكتب	13	22.0	22.4	39.7
	رئيس مصلحة	1	1.7	1.7	41.4
	منصب آخر	34	57.6	58.6	100.0
	Total	58	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		59	100.0		

(من إعداد الباحثة، 2022)

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر هم موظفين عاديين بنسبة (57%)، في حين رؤساء المكاتب كانت نسبتهم (22%)، والمدراء بنسبة (16.9%)، وأخيراً رؤساء المصلحة بنسبة (1.7%) من مجموع أفراد العينة.

5- توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:

الجدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	38	64.4	65.5	65.5
	من 6 إلى 10 سنوات	14	23.7	24.1	89.7
	من 11 إلى 15 سنة	3	5.1	5.2	94.8
	16 سنة فأكثر	3	5.1	5.2	100.0
	Total	58	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		59	100.0		

(من إعداد الباحثة، 2022)

يتضح من الجدول السابق أن الأفراد الذين يعملون في وظيفتهم الحالية لمدة أقل من 5 سنوات هم الأكثر بنسبة (64.4%) يليهم الذين يعملون في وظيفتهم الحالية لمدة تتراوح من 6/ إلى 10/ سنوات بنسبة (23.7%)، والذين يعملون في وظيفتهم الحالية لمدة تتراوح من 11/ إلى 15/ سنة فنسبتهم تعادل الذين يعملون في وظيفتهم الحالية لمدة 16/ سنة فأكثر (5.1%).

تحليل محاور الدراسة:

ولزيادة المعرفة حول الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بتحسين التكيف الرقمي تم الاستعانة بالاستبيان والذي تضمن المجالات التالية:

المجال الأول: سيتم في هذا المحور معرفة مدى قدرة الأفراد في الشركة على تفعيل الذكاء الاستراتيجي في حل المشكلات التي تواجه الشركة، والقدرة على اختيار البديل الأنسب لحلها، بالاعتماد على نتائج الاستبيان وتمثل في:

الجدول رقم (6) إجابات أفراد العينة حول قدرتهم على تفعيل الذكاء الاستراتيجي في تشخيص المشكلة وحلها

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
- هل لديك القدرة للتعرف على المشاكل التي تواجهك أثناء العمل؟	59	1.00	3.00	1.5932	.64644
- ما مدى قدرتك على اختيار أنسب البدائل لحل المشكلة؟	57	1.00	3.00	1.7719	.59814
Valid N (listwise)	57				

(من إعداد الباحثة، 2022)

يتضح من خلال الجدول السابق أن المستجوبين قادرين دائماً على تحديد طبيعة المشكلة التي تواجه الشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا السؤال (1.5932) وهي بالفئة العالية جداً في الموافقة، بانحراف معياري (0.64644).

المجال الثاني: يتمحور حول مستوى التكيف الرقمي داخل الشركة:

الجدول رقم (7)

إجابات أفراد العينة حول مستوى التكيف الرقمي داخل الشركة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
- ما هي خصائص المعلومات التي يجب أن توفرها نظم المعلومات؟	59	1.00	4.00	2.5424	1.22224
- ما هي مصادر المعلومات التي تعتمد عليها الشركة؟	59	1.00	3.00	2.5254	.81697
- ما هي انواع نظم المعلومات التي تعتمد عليها الشركة في أداء مهامها؟	59	1.00	4.00	2.1017	.88464
- هل تعمل الشركة على تطوير الأجهزة والبرامج باستمرار؟	59	1.00	3.00	1.6441	.66340
- هل تتعامل الشركة مع مؤسسات أخرى؟	59	1.00	3.00	2.0678	.92596
Valid N (listwise)	59				
				2.17628	المتوسط الإجمالي

(من إعداد الباحثة، 2022)

يتضح من الجدول السابق أن الموظفين لديهم معرفة كاملة بأمر الشركة فالأغلبية من المستجوبين اتفقوا أن الشركة أحياناً تتعامل مع شركات ومؤسسات أخرى، والأقلية الأخرى

اتفقوا أن الشركة لا تتعامل مع أي مؤسسة أو شركة أخرى فكان المتوسط الحسابي لهذا السؤال 2.0678 وانحرافه المعياري 0.92596. من المتوسط الإجمالي لأسئلة التكيف الرقمي (2.17628) نستدل أن موظفو الشركة لديهم موافقة عادية بالنسبة للتكيف الرقمي مع التطورات والتغيرات التي تحدث داخل الشركة.

ولمعرفة المعوقات التي تحد من استخدام التكنولوجيا وتحقيق التكيف الرقمي للموظفين، تتجلى حسب نتائج الدراسة فيما يلي:

الجدول رقم (8)

إجابات حول معوقات استخدام نظم المعلومات

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
- ما هي المعوقات التي تحد من استخدامك لنظم المعلومات وتحقيق التكيف الرقمي؟	59	1.00	3.00	2.1356	.73008
Valid N (listwise)	59				

(من إعداد الباحثة، 2022)

من خلال الجدول نلاحظ أن أهم المعوقات التي تحد من التكيف الرقمي في رأي أفراد العينة هو عدم التدريب الكافي على استخدام هذه التكنولوجيا، وكذلك نقص الخبرة في استخدام نظم المعلومات هذه، بالإضافة إلى ضعف الاعتمادات المالية لتطوير تلك النظم.

دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة:

يوجد تأثير للذكاء الاستراتيجي على مستوى التكيف الرقمي لأفراد الشركة، ويهدف دراسة هذه العلاقة بين متغيرات الدراسة تم حساب معامل أنوفا وتحليل الانحدار وكانت النتائج وفق الآتي:

اختبار فرضية الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على التكيف الرقمي في الشركة محل الدراسة.

1- اختبار الفروق ANOVA :

الجدول رقم (9) اختبار الفروق ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.662	1	9.662	5.302	.025 ^b
	Residual	100.233	55	1.822		
	Total	109.895	56			

(من إعداد الباحثة، 2022)

تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (10)

تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	2.320		
	الذكاء الاستراتيجي	.296	.129	.297	2.303	.025

(من إعداد الباحثة، 2022)

تقدر معادلة الانحدار التي تمثل العلاقة بين المتغيرات:

$$Y=b+b1*x1$$

$$Y=+0.296 x$$

حيث يمكن استخدامها في التنبؤ بقيمة Y بدلالة المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) لاختبار فرضية تقارن Sig الجدولية (0.025) مع Sig المحسوبة بما أن Sig الجدولية أصغر من Sig المحسوبة، نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: بأن هناك أثر للذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي للعاملين داخل شركة سيرياتل.

نتائج الدراسة:

من خلال دراسة وتحليل متغيرات الدراسة نخلص إلى مجموعة من النتائج:

1. أن تفعيل الذكاء الاستراتيجي داخل شركة سيرياتل يساهم وبشكل فعال في تحسين التكيف الرقمي من خلال توفر المعلومات والبيانات اللازمة، كما تتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال قدرته على توفير الاتصال ونقل المعلومات بين مختلف المستويات ومساعدة المدراء في استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تتعرض لها المنظمة.
2. توفر المعلومات بالشكل المناسب وفي الوقت المطلوب يساعد في تحقيق أهداف الشركة نحو التطور والاستمرار.
3. أهمية التكيف الرقمي بالنسبة للمنظمة تعادل أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال توافر المعلومات المستخدمة في العملية الإدارية فمن دون تفعيل الذكاء الاستراتيجي تعجز الشركة عن أداء مهامها.
4. لدى إدارة نظم المعلومات في شركة سيرياتل الخبرة الكافية لتسهيل استخدام التكنولوجيا المتطورة بشكل مستمر من قبل العاملين في الشركة.
5. تمتلك شركة سيرياتل أنظمة معلومات رقمية تمكنها من مواجهة التطورات الحالية في سوق العمل، ومن أداء مهامها بطريقة جيدة.

6. تسعى الشركة على تطوير خدماتها من خلال طريقة الدفع الإلكتروني والعمليات المرقمة المتطورة التي تحاكي التطورات الحاصلة في الدول المتقدمة.

التوصيات:

1. تعزيز المهارات التكنولوجية لدى الموظفين في الشركة وتطويرها لناحية استخدام الانترنت والتوسع باستخدامه عبر كافة مستويات الإدارة لضمان سهولة الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالمتغيرات الطارئة على عمل الشركة.
2. ضرورة الاهتمام بمفهوم الذكاء الاستراتيجي وتفعيله في كافة مجالات المنظمة ومنها التكيف مع التطورات التكنولوجية من خلال تدريب العاملين بشكل دوري لكل تطور تكنولوجي لاستخدامه في العمل أو في طريقة تقديم الخدمات.
3. تفعيل الذكاء الاستراتيجي في كافة عمليات التغيير والتطوير التي تسعى المنظمة لأحداثها في طريقها لتطوير تطبيق الدفع الإلكتروني لدى العملاء.
4. متابعة كافة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية التي تخص عمل الشركة في مجال الاتصالات والانترنت.
5. تعميم تجربة سيرياتل على كافة الشركات في القطاعات الأخرى لناحية تفعيل الذكاء الاستراتيجي في عملية التكيف الرقمي لدى العاملين في المنظمة لخلق القدرة على التعامل مع التغيرات والتطورات المستمرة.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. الحبيب ربي، وآخرون، 2021، أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين: دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، المجلد: 2، العدد: 35، القصيم، المجلة العربية للنشر العلمي.
2. الحرايزة أروى، وآخرون، 2020، الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى، المجلد: 8، العدد: 3، ص ص: 354-337، عمان، الأردن، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال.
3. حسين عمرو، (2019)، أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح، المجلد: 3، العدد: 2، ص ص: 702-661، عين شمس، مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
4. الدماطي حنان، (2022)، أثر الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات، المجلد 52، العدد 2، ص - ص: 429-458. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
5. شديد، مصطفى، (2021)، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة للمرور بمحافظة القاهرة، المجلد 22، العدد 4، ص ص: 139-226، القاهرة، مصر، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
6. المحاسنة محمد، وآخرون، 2016، أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، المجلد: 2، عمان، الأردن، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث.
7. المدهون أحمد وآخرون، (2020)، الذكاء الاستراتيجي كمدخل للتحويل إلى المنظمة الرقمية: شركة فيوجن لخدمات الأنترنت وأنظمة الاتصالات أنموذجاً، المجلد 40، العدد 1، ص-ص: 52-35، الفلوجة، العراق، المجلة العربية للإدارة.

8. منصور حمدان وآخرون، (2021)، تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات، المجلد 41، العدد 1، ص-ص: 375-394، الفلوجة، العراق، المجلة العربية للإدارة.
9. نعموني، مريم، (2020)، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، المجلد 23، العدد 2، ص ص: 561-575، الجزائر، الجزائر، مجلة معهد العلوم الاقتصادية.

المراجع باللغة الانجليزية:

1. Deloitte, (2017), **Digital Future Readiness: How Do Companies Prepare for The Opportunities and Challenges Of Digitalization? Creative Services at Deloitte**, Johannesburg, Ch 013, DBN. DTTL, United Kingdom.
2. F. franck& ells, (2018), **modeling and validating dynamic adaption, Lancaster university, computing department**, Lancaster, uk.
3. G. Major, (2009), **Strategic Intelligence: Scarecrow Professional Intelligence Education Series, Series Editor: Jan Goldman, Scarecrow Pres**, Inc, Copyright By Don McDowell, Plymouth, United Kingdom.
4. K.Johnson, (2015),**Essentials of strategic intelligence: By Loch**, vol 8, nu 1, pp: 79-82, Santa Barbara, CA, Journal of strategic security.
5. M. Ahmadi & ells, (2020), **Proposing A Model of Manager's Strategic Intelligence, Organization Development**, vol:69, no10, pp:42-60And Entrepreneurial Behavior in Organizations, salt – Jordan, Journal of Management Development.
6. N. irawati& ells, (2021), **The Impact of strategic intelligence on entrepreneurial behavior and organizational development**, vol 202, nol 3, 3rd, advances in economics, business and management research, international conference on business and management of technology (ICONBT 2021), salt - Jordan, Published by Atlantis press international b.v.
7. P.Grace, (2016), **Dynamaic Adaptaion**, Articl, Dol: 10, Pp:1-13, UK. Lancaster University, Computing Department.
8. S. Kergoach, (2021), **SMES Going Digital: Policy Challenges and Recommendations, Going Digital Toolkit Note**, No: 15, Publication by The OECD, OCD.
9. S. Muathe & ells, (2021), **Strategic Intelligence and Firm Performance: An Analysis of the Mediating Role of Dynamic Capabilities from Commercial Banks in Kenya**, Vol: 9, No:1, DOI: 10, Science and Education Publishing, San Francisco, California, Journal of Business and Management Sciences

10. S. Muathe & ells, (2021), **Strategic Intelligence and Firm Performance: An Analysis of the Mediating Role of Dynamic Capabilities from Commercial Banks in Kenya**, Vol: 9, No:1, DOI: 10, Science and Education Publishing, San Francisco, California, Journal of Business and Management Sciences.
11. T. Saarikko & ells, (2020), **Digital Transformation: Five Recommendations for The Digitally Conscious Firm, Business Horizons**, Published by Elsevier Inc, 63, Pp: 825-839.
12. T. Saarikko & ells, (2020), **Digital Transformation: Five Recommendations for The Digitally Conscious Firm, Business Horizons**, Published by Elsevier Inc, 63, Pp: 825-839.
- 13.