

*Research Article*

## Strategic Fit and its Impact on Business Continuity Management: The Mediating Role of Strategic Agility in Jordanian Commercial Banks

### المواءمة الإستراتيجية وأثرها في إدارة استمرارية الأعمال: الدور الوسيط لخفة الحركة الإستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية

Shereen Al-Nimri<sup>1\*</sup>, Khalid Al-Shawabkeh<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Ahli Bank, Amman, Jordan.

<sup>2</sup>The World Islamic Science and Education University<sup>2</sup>, Amman, Jordan.

#### ARTICLE INFO

Article history:  
Received 04 Feb 2022  
Accepted 18 Apr 2022  
Published 01 Oct 2023

\*Corresponding author:  
Ahli Bank, Amman, Jordan.  
Email: [shereen.nimri7@gmail.com](mailto:shereen.nimri7@gmail.com)

#### Abstract

This study aimed to identify the impact of f strategic fit on business continuity management in Jordanian commercial banks with the mediating role of strategic agility, the study used sampling strategy by selecting an appropriate sample from the study population; the descriptive analytical approach was used, through the development of (a questionnaire) as a main tool for data collection. This study was applied to a sample of (254) managers, and multiple regression analysis and simple regression analysis were adopted.

The study results indicated that there is a statistically Significant impact of strategic fit with its dimensions in business continuity management in its all dimensions collectively in Jordanian commercial banks, the presence of a statistically Significant effect of strategic fit in terms of its dimensions collectively in business continuity management in terms of its dimensions collectively through strategic agility as a mediating variable in Jordanian commercial banks, a number of recommendations were formulated to enhance the strategic alignment in the management of business continuity, which will be positively reflected on the strategic agility of Jordanian commercial banks. One of the most important of these is to focus on developing products and services provided to customers on a continuous and participatory basis in line with their changing needs and desires, while reducing costs as much as possible, and in proportion to the internal and external fields through research and development processes.

**Keywords:** Fit, Continuity, Agility, Banks.

#### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المواءمة الإستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال في المصارف التجارية الأردنية مع بيان الدور الوسيط لخفة الحركة الإستراتيجية، واعتمدت الدراسة على استراتيجية المعاينة، من خلال اختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع

البيانات، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من المدراء قوامها (٢٥٤)، واستخدم تحليل الانحدار المتعدد والانحدار البسيط وتحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى نتائج ملخصها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها في إدارة استمرارية الأعمال بأبعاده في المصارف التجارية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في إدارة استمرارية الأعمال بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال خفة الحركة الإستراتيجية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الأردنية، وتم صياغة عدد من التوصيات التي تعزز المواءمة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال وتنعكس بشكل إيجابي على خفة الحركة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية ومن أهمها التركيز على تطوير المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء بشكل مستمر وتشاركي بما يتلاءم مع احتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة، مع تخفيض التكاليف قدر المستطاع، وبما يتناسب مع المجالات الداخلية والخارجية من خلال عمليات البحث والتطوير.

**الكلمات المفتاحية:** المواءمة، الاستمرارية، خفة الحركة، المصارف.

## ١. المقدمة

### ١,١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال جمعها للمتغيرات الثلاثة، إذ تعتبر المواءمة الإستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال من أهم متطلبات النجاح والبقاء في المنظمات بشكل عام، لمواجهة التحديات الكثيرة والمتزايدة التي تقف عائقاً أمام تلك المنظمات في نجاحها وتحقيق أهدافها وتعزيز موقعها التنافسي، فإن نجاح المنظمات يتم التوصل إليه بتحقيق استمرارية الأعمال، عدا عن إضافة المتغير الوسيط خفة الحركة الإستراتيجية والذي يؤدي دوراً محورياً في حياة المنظمات وتنافسيتها وتحقيق إستراتيجياتها، والذي من المتوقع أنها تعمل على زيادة توضيح أثر المواءمة الإستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال. ولهذا ستجمع هذه الدراسة بين متغيرات المواءمة الإستراتيجية، وإدارة استمرارية الأعمال، وخفة الحركة الإستراتيجية، والتي تم دراستها على مجتمع المصارف التجارية في الأردن، كون القطاع المصرفي الأردني أحد الركائز الأساسية الداعمة للاقتصاد الوطني، بحيث استطاع الصمود في وجه تداعيات الأزمات المالية العالمية والتباطؤات الاقتصادية دون أن يتأثر بشكل كبير.

### مفهوم المواءمة الإستراتيجية

تشير المواءمة الإستراتيجية إلى أنّ الإستراتيجية "الجيدة" هي إستراتيجية تضعف التهديدات وتستغل الفرص وتتجه نحو الاستفادة من نقاط القوة والقضاء على أو تقليل نقاط الضعف، وتشير الإستراتيجية الجيدة أنها الإستراتيجية المواءمة التي تعنى بالاتساق بين جميع العوامل ذات الأهمية الإستراتيجية: المنظمة، والهيكلية، والبيئية الكلية، وكذلك العناصر التي تشكل الإستراتيجية ذاتها (Macedo et al., 2009).

أولاً: المجالات الخارجية: عدم اليقين البيئي يدل على درجة التعقيد والتغيير الموجودة في المجالات الخارجية للمنظمة، إذ يمثل تهديداً للمديرين الإستراتيجيين في وضع خطط طويلة المدى واتخاذ قرارات إستراتيجية لإبقاء المنظمة في حالة توازن مع بيئتها الخارجية، إلا أنه يمثل فرصة لأنه يخلق مجالاً جديداً يلعب فيه الإبداع والابتكار دوراً رئيساً في القرارات الإستراتيجية (Wheelen & Hunger, 2012).

ثانياً: المجالات الداخلية: تمثل القرارات الداخلية التي تتشكل من خلال عروض سوق المنتجات وسمات الإستراتيجية المميزة التي تميز المنظمة عن منافسيها، ويهتم المجال الداخلي باختيارات تتعلق بالهيكل التنظيمي والأساس المنطقي المحدد لتصميم وإعادة تصميم العمليات التجارية الهامة، وكذلك تطوير مهارات الموارد البشرية، لذا في ظل التغيير الدائم في بيئة المنظمة يكون التوفيق بين الهدف الإستراتيجي للمنظمة والأنشطة غير مستمر بالشكل المطلوب ومن المحتمل بأن الأفعال الإستراتيجية تبدأ بتوجيهه أو عرقلة الهدف الإستراتيجي فإن التضارب بين الهدف الإستراتيجي والأفعال الفعلية للمنظمة تسبب خلل في التوازن الإستراتيجي للمنظمة، (Henderson & Venkatraman, 1999).

### إدارة استمرارية الأعمال (BCM) Business Continuity Management

تُعرف إدارة استمرارية الأعمال (BCI, 2012) على أنها "هي العملية الإدارية الشاملة والمتكاملة التي تحدد التأثيرات والمخاطر المحتملة التي تهدد المنظمة، وتعمل على توفير إطار عمل لبناء المرونة وقدرات الاستجابة الفعالة للحوادث والتي تحافظ على الفوائد التي تعود على جميع أصحاب المصالح وتحمي سمعة المنظمة وعلامتها التجارية وأنشطة خلق القيمة".

– دعم الإدارة **Management Support**: يبدأ دعم الإدارة العليا منذ المرحلة الأولية، حيث أنّ إدارة استمرارية الأعمال تمثل التزاماً طويل الأجل يستلزم استثماراً مالياً كبيراً من قبل المنظمة؛ كتقديم الدعم النقدي المستمر وغيره من الموارد الحيوية لتطوير وصيانة برنامج إدارة استمرارية الأعمال (Abu Bakar, et al., 2016).

– **تقييم المخاطر وتخفيفها Risk Assessment and Risk Mitigation**: يرى (Pinta, 2011) بأنّ التحديد الكمي أو النوعي للمخاطر المرتبطة بحالات معينة والتهديدات الموثقة يتطلب حساب عنصرين هما الخطر وحجم الخسائر المحتملة، حيث تختلف طرق تقييم المخاطر وفقاً للأهداف المحددة للمنظمة في مختلف القطاعات، فلا بد من تحديد واضح لتدابير مناسبة لإدارة المخاطر لتقليل احتمالية حدوثها.

– **تحليل تأثير الأعمال Business Impact Analysis (BIA)**: وفقاً لـ (Sawalha, 2013) هي "العملية التي تحدد جميع العمليات التجارية والوظائف الحيوية، وتقييم التأثيرات على الأعمال والأداء إذا تم انقطاع هذه الوظائف". أما (Karim, 2011) فيرى بأنّ تحليل تأثير الأعمال يمكن أنّ يكشف عن الأضرار الدقيقة للكوارث والاضطرابات الناتجة في عمل معين، أما بالنسبة لـ (Moore & Bone, 2017) فهو شكل من أشكال الفرز لأنه يحدد العمليات الأكثر أهمية، والتي يجب معالجتها أولاً وكيفية تخصيص موارد محدودة.

– **إستراتيجية التعافي واستمرارية الأعمال Business Recovery and Continuity Strategy**: أشار (2013) Sawalha بأنه عندما يتم تحديد إستراتيجيات النسخ الاحتياطي واستعادة البيانات، يتم تطوير خطة التعافي من الكوارث، وتوفّر الخطة إرشادات حول الطرق والخيارات المختلفة التي يجب أنّ تتم بها إجراءات دعم التعافي واستعادة الأعمال بعد وقوع كارثة أو أزمة من أجل إعادة إنشاء الخدمة المعطلة لكي تكون شاملة، كما يجب أنّ تحتوي خطة استمرارية العمل على إستراتيجيات الاستمرارية للتعافي والإنعاش اللازمة لجميع مجالات العمل، كما أشار (Hijjawi & Al-Shawabkeh, 2017) إلى أنّ الخطوات الفعلية والأفراد والموارد والاتصالات والبروتوكولات في المنظمة يجب أن تراعي إستراتيجية التعافي بحيث يعكس وقت التعافي للوضع الطبيعي الذي ترغب المنظمة في تحمله.

– **الوعي بالخطط والتدريب Plan Awareness and Training**: يعتبر التعليم والوعي والتدريب حسب (Sawalha, et al., 2015) من الأمور الحاسمة لتنفيذ إدارة استمرارية الأعمال، إذ يجب على المنظمة وضع متطلبات اختبار لوظائف الاستمرارية الواسعة للمنظمة وخطوط الأعمال ووظائف الدعم، لضمان بقائها فعالة ومتوافقة مع أولويات العمل، ويجب الاهتمام بالتدريبات المنتظمة ورفع الوعي من أجل دعم ثقافة الاستمرارية في جميع أنحاء المنظمة، بحيث يترتب على المنظمة تطوير برنامج لإدارة استمرارية الأعمال، بشكل يكون شاملاً وقابلًا للتواصل وجزءاً من الروتين اليومي للعمل في المنظمة.

– **خفة الحركة الإستراتيجية Strategic Agility**: هي القدرة على التفكير واستخلاص النتائج بسرعة؛ أي قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة في بيئتها من خلال التحرك السريع والسهل والمرن اتجاه تلك التغيرات؛ لتلبية طلبات الزبائن بسرعة وتقديم منتجات جديدة، وهذا يعني إنّ ما تقوم به المنظمة من تطبيق أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية من شأنه أن يساهم في تحقيق وتعزيز براعتها التسويقية من حيث قدرتها على استكشاف الفرص الجديدة، واستغلال الفرص المتاحة (الموسوي، ٢٠١٨).

– **خفة الحركة للعملاء Customer Agility**: تعني قدرة المنظمة على اكتشاف فرص العمل من خلال آراء العملاء من أجل بناء نشاطها التنافسي (Hijjawi & Al-Shawabkeh, 2017). وعرّف (Roberts & Grover, 2012) خفة حركة العملاء بأنها درجة قدرة المنظمة على الإحساس بالفرص المستندة إلى العملاء والاستجابة لها بخبرة وبراعة وسرعة، وأضاف (Roberts & Grover, 2012) بأنّ خفة حركة العملاء تتألف من الاستشعار عن بعد، والاستجابة لها والتي تتأثر بتوجه السوق، والاستشعار هنا يعني الحد الذي تستطيع فيه أي منظمة أنّ تشعر بسرعة بالاحتياجات والفرص والتهديدات القائمة على العملاء.

– **خفة الحركة التشغيلية Operational Agility**: تعني قدرة المنظمة على إعادة تصميم عمليات الأعمال بسرعة بناءً على الحاجة إلى استغلال فرص جديدة. وتعتمد خفة الحركة التشغيلية أيضاً على معايير الدقة والفعالية من

حيث التكلفة التي تمكن عمليات الأعمال من التحرك بمزيد من المرونة والسرعة للابتكار والعمل التنافسي (Hijjawi & Al-Shawabkeh, 2017) تعتبر توليفة من عدد من الأقسام التي تتمتع كل منها ببعض المهارات أو الكفاءات الأساسية التي تجلبها إلى عملية تصنيع مشتركة، مما يمكن الأقسام التعاونية من التكيف والاستجابة بسرعة لمتطلبات العملاء المتغيرة (Yousuf et al., 1999). كما أن خفة الحركة التشغيلية مرتبطة بسلسلة التوريد، لذلك يجب تطوير سلسلة التوريد تناسب مع المنظمة بدلا من أن تكون موجهة نحو السوق لتحقيق مستوى عال من خفة حركة سلسلة التوريد (Glicor et al., 2016).

– **خفة الحركة في الشراكة Partnering Agility:** تعني قدرة المنظمة على الحصول على الفرص من خلال بناء الإمداد والتصنيع واللوجستيات ودعم العملاء بكفاءة (Hijjawi & Al-Shawabkeh, 2017)، كما يمكن تعريفها بأنها قابلية المنظمة على الاستفادة من الأصول والمعرفة والكفاءات للموردين والموزعين ومصنعي العقود ومقدمي الخدمات اللوجستية من خلال التحالفات والشراكات والمشاريع المشتركة، كما أن خفة الحركة في الشراكة تساعد على استغلال الفرص من خلال تحديد مصادر الأصول والموارد وتنظيمها بكفاءة (Liu et al., 2016).

#### ١,١,١ الدراسات السابقة

##### دراسة (Muparadzi & Rodze (2021

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نماذج لإدارة استمرارية الأعمال توفر استجابة مناسبة للمخاطر التي تشكلها جائحة Covid-19، ووضع استراتيجيات اعتمدها البنوك التجارية في زيمبابوي لضمان استجابة كافية، وتحديد الآثار المحتملة لهذه الاستراتيجيات على مستقبل البنوك التجارية. وخلصت هذه الدراسة إلى أن نماذج إدارة استمرارية الأعمال الحالية بين البنوك في زيمبابوي ليست كافية وتتحول نحو بناء نماذج دائمة ذات قدرة على توقع المفاجآت، ومن أهم التوصيات تطوير استراتيجيات فعالة تضمن التعافي المنسق للأعمال في وقت الأزمات وذلك باستخدام نماذج مثل نموذج العمليات المنفصلة. وإجراء تحليلات مكثفه للمعلومات، والامتثال للقوانين، واللوائح والتوجيهات، والتدريب والتوعية والموارد التكنولوجية والبشرية التي ستمكن البنوك من العمل في ظل ظروف معاكسة هي اعتبارات مهمة بنفس القدر.

##### دراسة (Ahammad, et al. (2020

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية خفة الحركة الإستراتيجية، وربطها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية وقدرتها على تعزيز المهارات والقدرات لتحديد السلوكيات والمهارات الفردية اللازمة لتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، والتي تعبر عن القدرة على إعادة اكتشاف استراتيجيات المنظمة بطريقة ديناميكية تتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الخارجية؛ من أجل التكيف المستمر مع التهديدات والفرص الخارجية بسبب التغيرات التكنولوجية السريعة، وزيادة التحديات الناشئة مثل تغير المناخ والظواهر الجوية المتطرفة والأوبئة العالمية، بحث تقدم خفة الحركة الاستراتيجية فرصة للمنظمة لتكون مرنة، وقادرة على التكيف والاستجابة بسرعة للبدائل وتنفيذ الإجراءات من أجل التحكم في عدم اليقين والمخاطر في السوق.

##### دراسة (Osiyevskyy, et al. (2020

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير نهجين متميزين هما إستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال على أداء وتكيف المنظمات في حالات الأزمات المختلفة وشدتها وكيفية الاستجابة لها في روسيا، وتوصلت إلى أن استراتيجيات الاستكشاف ذات فائدة في حالات الأزمات الخاصة بالمنظمات، بحيث يؤدي إلى تنوع أعلى في الأداء ولكنه يوفر الفرصة لاغتنام فرص جديدة، وأما في حال وجود المنظمة في وضع يشكل تهديد خطير لبقائها، ولا يوجد موارد مالية أو موارد إضافية، فإن الخيار الأفضل سيكون استراتيجية الاستغلال.

##### دراسة (Fainshmidt et al. (2019

هدفت هذه الدراسة للبحث في أهمية المواءمة الإستراتيجية إذا كانت القدرات الديناميكية تنتج ميزة تنافسية، وذلك لتأكيد فكرة أنّ العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية تتشكل من خلال تفاعل معقد بين العوامل البيئية والداخلية، حيث تمثلت أبعاد الدراسة بستة متغيرات هي الميزة التنافسية، القدرات الديناميكية، الديناميكية البيئية، الدلالات البيئية، اتجاه التمايز، التوجيه منخفض التكلفة، أظهرت النتائج بأنّ العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية قد تتأثر بشكل مشترك بالعوامل المنظمة والبيئية. حيث تؤدي القدرات الديناميكية إلى ميزة تنافسية عندما تدعم التوجه الإستراتيجي

المناسب لمستويات الديناميكية والغرابية في بيئات ديناميكية غير عادية من خلال تمكين مزيج من التمايز والتوجهات منخفضة التكلفة.

### دراسة العبادي الخزعلي وكشكول (٢٠١٩)

هدفت هذه الدراسة للبحث في دور العقل الإستراتيجي للقيادات الإدارية في خلق بيئة مكونة من العقلية الإستراتيجية وتعزيزها، وتوصلت إلى نتيجة بأن خفة الحركة الإستراتيجية تساعد المنظمات على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات ويكون لها قدرة عالية في التفكير الإستراتيجي، وبذلك تستطيع مواجهة المشاكل وحلها وتكون قادرة على تحقيق أهدافها وإرضاء المستفيدين منها.

### دراسة كرومي (٢٠١٨)

هدفت هذه الدراسة التطبيقية إلى معرفة أثر خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة منظمات العمل في المنظمات الجزائرية، وتمثلت أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية في الدراسة بالمناورات الإستراتيجية (دفاعية وهجومية) لتحقيق الخفة المتمثلة في خفة القدرات، وخفة المهام، وأشارت النتائج إلى وجود أثر للخفة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال خفة القدرات، وأن المنظمة تستطيع إنجاز مجموعة واسعة من الوظائف المتاحة، وأنها تمتلك ما يكفي من التنوع المهاري لتلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة، وتمتلك قدرات لتعلم مهارات جديدة، وأن هناك بعض الجمود في الهيكل التنظيمي للمنظمة، بالإضافة إلى افتقارها لحدث محفز يدفعها إلى المبادرة والمبادرة وأخذ زمام الأمور.

### دراسة (Moses and Ekwutosi 2018)

هدفت هذه الدراسة للتحقيق في آثار المواءمة الإستراتيجية والاستدامة على الفعالية المنظمة، وتستند الدراسة على صناعة الاتصالات والمصارف التجارية، حيث استخدمت أربعة أبعاد هي: القدرة، والتوافق، والالتزام والمراقبة والتي تقيس تصميم المنظمة (الهيكل)، وعلاقات الموظفين، وتبادل المعلومات لتحقيق المساواة والتأكيد على الكيفية لتعزيز استدامة الفعالية المنظمة، ودلت النتائج على أن المنظمات يمكنها تحقيق التأزر والحفاظ على فعاليتها المنظمة من خلال دمج عنصر القدرة، والتوافق، والالتزام والسيطرة مع تصميم المنظمة المناسب، وعلاقات الموظفين الجيدة وتبادل المعلومات الفعال.

## ٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تساهم إدارة استمرارية الأعمال في زيادة المواءمة الإستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية إذ تسعى دائماً للبحث والتطوير من أجل توفير حلول مثلى في إدارة أعمالها، وتحقيق الميزة التنافسية مما ينعكس عليها إيجابياً، سعياً منها لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء، وتقديم المنتجات والحلول في شتى المجالات المصرفية؛ مما يستوجب تهيئة السياق المنظم الملائم من خلال الكشف عن العوامل الحاسمة التي تضمن استمرارية الأعمال، إذ تحاول هذه الدراسة إجراء عملية ربط للمواءمة الإستراتيجية للمصارف التجارية الأردنية وبيان المدى والأثر الذي تساهم به في إدارة استمرارية الأعمال. بناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول سؤال رئيس مفاده: "ما أثر المواءمة الإستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال بوجود خفة الحركة الإستراتيجية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الأردنية؟"

## ٣. أهداف الدراسة وأهميتها

### ٣,١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى بحث أثر المواءمة الإستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال بوجود خفة الحركة الإستراتيجية كمتغير وسيط، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

١. التعرف إلى أثر المواءمة الإستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال في المصارف التجارية الأردنية.
٢. التعرف إلى أثر المواءمة الإستراتيجية في خفة الحركة الإستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية.
٣. التعرف إلى أثر خفة الحركة الإستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال في المصارف التجارية الأردنية.
٤. التعرف إلى دور خفة الحركة الإستراتيجية بمكوناته (خفة الحركة للعملاء، وخفة الحركة التشغيلية، وخفة الحركة في الشراكة) في تفعيل الاستفادة من المواءمة الإستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال في المصارف التجارية الأردنية.

تكمُن أهمية الدراسة في ناحيتين هما الناحية العلمية والعملية، إذ تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله والمتغيرات المبحوثة، إذ إن المنظمات تولى اهتمام كبير للمواءمة الإستراتيجية والذي يعد من متطلبات النجاح والبقاء في المنظمات بشكل عام، إضافة إلى أنها تتناول موضوع إدارة استمرارية الأعمال لمواجهة التحديات الكثيرة والمتزايدة التي تقف عائقاً أمام تلك المنظمات في نجاحها وتحقيق أهدافها وتعزيز موقعها التنافسي، فإنّ نجاح المنظمات يتم التوصل إليه بتحقيق استمرارية الأعمال، عدا عن إضافة المتغير الوسيط خفة الحركة الإستراتيجية والذي يؤدي دوراً محورياً في حياة المنظمات وتنافسيتها وتحقيق إستراتيجياتها، والذي من المتوقع أنه يعمل على زيادة توضيح أثر المواءمة الإستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال، أما الناحية العملية تتمثل الأهمية العملية في إمكانية استفادة القيادات الإدارية العليا في المصارف التجارية الأردنية من النتائج التي سيتم التوصل إليها، وذلك فيما يتعلق بمفهوم المواءمة الإستراتيجية، ومفهوم وإدارة استمرارية الأعمال، ومفهوم خفة الحركة الإستراتيجية في المصارف. وبالإضافة إلى ذلك من المنتظر أن تزيد هذه الدراسة الوعي بضرورة التركيز على إدارة استمرارية الأعمال بجميع أبعاده.

#### ٤. التعريفات الإجرائية

##### المواءمة الإستراتيجية (Strategic Fit)

هي قدرة المصارف التجارية الأردنية على تحديد استراتيجيتها ومكوناتها، وأنّ تعمل على توافقها مع ما لديها من موارد وقدرات ومواهب تنافسية، لانتهاز الفرص في المجالات الخارجية وتعزيز قدرتها على مواجهة الصعاب، مما يمكنها من النجاح في أداء أعمالها والاستمرار بالقيام بها.

##### المجالات الخارجية (External Fit)

تمثل العوامل البيئية الكبرى، وهي كل ما يحيط في المصارف التجارية الأردنية من البيئة الخارجية، وتشمل الظروف الاقتصادية والسياسية والتنظيمية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية بالإضافة إلى الجو العام وطبيعة المناخ، حيث أنها تؤثر على الأعمال وطبيعتها وكيفية أدائها، وبالتالي تلتم المصارف التجارية الأردنية بوضع خطة إستراتيجية تتناسب مع بيئتها الخارجية، لتمكينها من تحقيق أهدافها المرجوة.

##### المجالات الداخلية (Internal domains)

تتمثل في الهيكل التنظيمي، وعمليات العمل الحرجة، ومهارات الموارد البشرية، وهي كافة الأنشطة والأمور التي تتعامل معها المصارف التجارية الأردنية في بيئتها الداخلية، والمرتبطة بسياساتها وإجراءاتها وأنظمتها وأهدافها والخطط التي وضعتها لتحقيق هذه الأهداف.

##### إدارة استمرارية الأعمال (BCM)

هي عملية إدارية شاملة، تحدد التهديدات المحتملة لمنظمة ما والتأثيرات على العمليات التجارية التي قد تسببها تلك التهديدات، وبالتالي قدرة المصارف التجارية الأردنية على إدارة أعمالها في ظل وجود التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية والتي قد تؤثر على سير العمل، من خلال اتباع مجموعة من الخطوات المحددة لضمان سير العمل بسلاسة كالمعتاد.

##### دعم الإدارة (Management Support)

هي مقدار الدعم والمساندة التي تقدمها الإدارة العليا في المصارف التجارية الأردنية لتحقيق إدارة استمرارية الأعمال، من خلال توفير بيئة العمل المناسبة والتمويل اللازم والأفراد المؤهلين والمدربين لتحديد مختلف السيناريوهات التي قد تواجهها وكيفية التصدي لها دون أن تؤثر على طبيعة سير العمل.

##### تقييم المخاطر وتخفيفها (Risk Assessment and Risk Mitigation)

يشمل قدرة المصارف التجارية الأردنية على تحديد المخاطر المحتملة والمتواجدة في بيئتها الداخلية والخارجية، وتقييمها ووضع خطط بديلة لمواجهتها.

## تحليل تأثير الأعمال (Business Impact Analysis (BIA))

يتعلق بقدرة المصارف التجارية الأردنية على تحديد وظائفها الحيوية وعملياتها التجارية، وتقييم تأثير المخاطر عليهم لوضع سياسات لمواجهة الظروف الصعبة التي قد تتعرض لها، من خلال تحليل تأثير الأعمال.

## إستراتيجية التعافي واستمرارية الأعمال (Business Recovery and Continuity Strategy)

تعني قدرة المصارف التجارية الأردنية على وضع خطة لاستعادة وضعها الطبيعي السابق، والتعافي من المخاطر أو الكوارث التي تعرضت لها، والعودة إلى طبيعتها عملها المعتادة خلال وقت مناسب.

## الوعي بالخطط والتدريب (Plan Awareness and Training)

تمثل قدرة المصارف التجارية الأردنية على تثقيف العاملين وزيادة الوعي لديهم للتخطيط لاستمرارية الأعمال وتدريبهم على كيفية تنفيذ الخطط المرسومة عند الحاجة، من أجل تلافي أي معوقات قد تتعرض لها المصارف التجارية الأردني.

## خفة الحركة الإستراتيجية (Strategic Agility)

قدرة المصارف التجارية الأردنية على البقاء في المنافسة من خلال الاستجابة للاضطرابات بأقصى سرعة ممكنة، واستئناف عملياتها من خلال إدارة المعرفة الفعالة.

## خفة الحركة للعملاء (Customer Agility)

وهي مدى قدرة المصارف التجارية الأردنية على استغلال الفرص المتاحة من قبل العملاء، والاستعانة بأراءهم ومشاركتهم بمعارفهم بخصوص الخدمات المقدمة لهم، من أجل العمل على تحديثها بشكل مستمر.

## خفة الحركة التشغيلية (Operational Agility)

وتتمثل بقدرة المصارف التجارية الأردنية على التغيير في عملياتها بشكل سريع ومرن عند حاجتها لاستغلال بعض الفرص السانحة لها، مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة هذا التغيير والعوائد والمنفعة المتحققة منه.

## خفة الحركة في الشراكة (Partnering Agility)

قدرة المصارف التجارية الأردنية على توفير الإمدادات الفعالة، والتصنيع والخدمات اللوجستية من أجل الحصول على فرص لتعزيز موقعها التنافسي، من خلال علاقاتها الإستراتيجية مع بقية الأطراف، والدخول في شراكات مفيدة للطرفين.

## ٥. الطريقة

### ٥,١ فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة مجموعة من الفرضيات والمتمثلة بما يلي:

#### الفرضية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في إدارة استمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة (دعم الإدارة، وتقييم المخاطر وتخفيفها، وتحليل تأثير الأعمال، وإستراتيجية التعافي واستمرارية الأعمال، والوعي بالخطط والتدريب) في المصارف التجارية الأردنية.

#### الفرضية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في خفة الحركة الإستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة (خفة الحركة للعملاء، وخفة الحركة التشغيلية، وخفة الحركة في الشراكة) في المصارف التجارية الأردنية.

### الفرضية الثالثة:

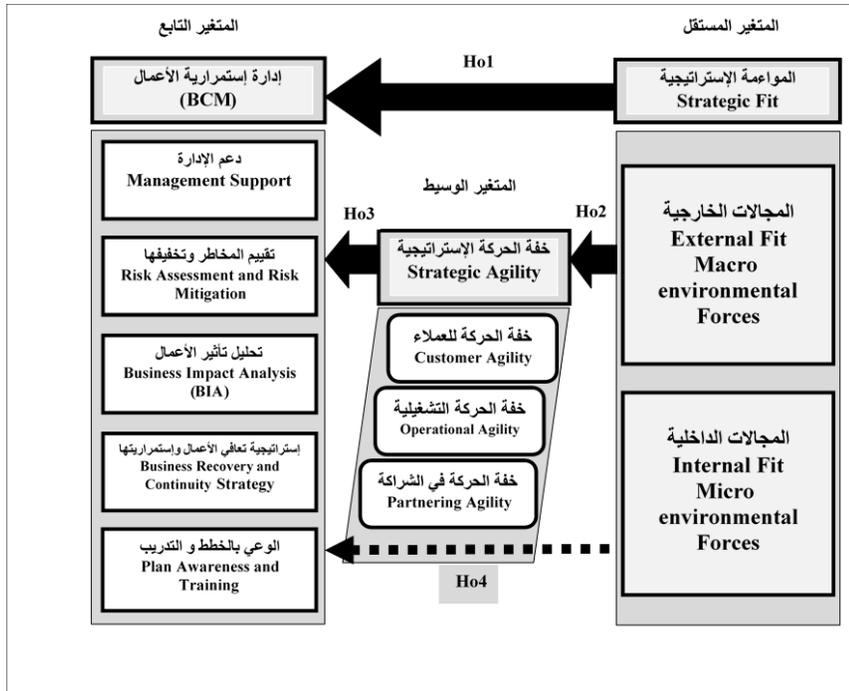
Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لخفة الحركة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (خفة الحركة للعملاء، وخفة الحركة التشغيلية، خفة الحركة في الشراكة) في إدارة استمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة (دعم الإدارة، وتقييم المخاطر وتخفيفها، وتحليل تأثير الأعمال، وإستراتيجية التعافي واستمرارية الأعمال، والوعي بالخطط والتدريب) في المصارف التجارية الأردنية.

### الفرضية الرابعة:

Ho4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في إدارة استمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة من خلال خفة الحركة الإستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية.

### ٥,٢ أنموذج الدراسة

يشير الشكل (١) الى أنموذج الدراسة والذي يتضمن متغيراتها وابعاد كل متغير



شكل (١) أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثان استنادا على المصادر التالية وبتصرف:

- المتغير المستقل: تم الاستناد في تحديد أبعاد المتغير المستقل (المواءمة الإستراتيجية) إلى:

Zeriti, Robson, et al, 2014; Du, et al., 2019; Kim, et al., 2015; Moses & Ekwutosi, 2018; Henderson & Venkatraman, 1999; حسن ومصطفى، ٢٠١٨

- المتغير التابع: تم الاستناد في تحديد أبعاد المتغير التابع (إدارة استمرارية الأعمال) إلى:

Hijawi & Al-Shawabkeh, 2017; Abu Bakar, et al., 2016; Karim, 2011; Pinta, 2011; Sawalha, et al., 2013; Sawalha, et al., 2015; السميعة، ٢٠١٥

## - المتغير الوسيط: تم الاستناد في تحديد أبعاد المتغير الوسيط (خفة الحركة الإستراتيجية):

الغوييري، ٢٠١٥؛ الغزالي وآخرون، ٢٠١٧؛ الفروخ، ٢٠١٧؛ Atapattu & Sedera, 2013; Hijjawi & Al-Shawabkeh, 2017; وإرتيمة، ٢٠١٧

### ٥,٣ منهجية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية (Applied) من حيث الطبيعة، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، ومن حيث الغرض فهي إيضاحية (Explanatory) حيث أنها تربط ما بين السبب والأثر له، حيث أجريت هذه الدراسة في البيئة الطبيعية للمنظمة لذا فهي تعتبر غير مخططة (Non Contrived Research) من جانب التخطيط وضبط الدراسة، كما تعتبر هذه دراسة مقطعية (Cross – Sectional) من حيث الإطار الزمني كونها تجرى على عينة في وقت واحد. حيث تحاول الدراسة الحالية بيان أثر المواءمة الإستراتيجية في إدارة استثمارية الأعمال، ومن خلال خفة الحركة الإستراتيجية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الأردنية.

### ٥,٤ مجتمع الدراسة والعينة

تم استخدام العينة العشوائية الطبقية المتساوية؛ لغايات تمثيل جميع المصارف التجارية الأردنية في العينة، حيث تم أخذ المصارف التجارية الأردنية في الإدارات الرئيسية في العاصمة عمان فقط والبالغ عددها (١٣) مصرفاً. ولقد بلغ عدد العاملين في تلك المصارف في المستويات الإدارية العليا والوسطى (٧٨٠) موظفاً وفقاً للتقرير السنوي لعام ٢٠١٩ للموقع الرسمي للبنك المركزي الأردني. وبلغت عينة الدراسة حسب (Sekaran & Bougie, 2010) (٢٦٠) موظفاً في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المصارف التجارية الأردنية، المتمثلة بالمدير العام ونائب المدير العام، ومساعد المدير العام ومدير دائرة ورئيس قسم، وذلك حسب جدول العينات واعتماداً على حجم المجتمع الكلي بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (٥%) (النجار، وآخرون، ٢٠١٧) أي بحدود (٦٠) مدير في كل منهم، حيث أنّ حجم العينة في كل مصرف سيشكل ٢٠ مدير في المصارف التجارية الأردنية، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العليا والوسطى في المصارف التجارية الأردنية.

### ٥,٥ أداة الدراسة

- تم جمع البيانات اللازمة لمتغيرات الدراسة من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) مكونة من ثلاثة أجزاء كالتالي:
- الجزء الأول على بيانات تتعلق بالخصائص الديمغرافية المتمثلة بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، وعدد سنوات الخبرة العملية).
  - أما الجزء الثاني فقد اشتمل هذا الجزء على الفقرات التي استخدمت لقياس المتغير المستقل (المواءمة الإستراتيجية) وعددها (٢٤) فقرة موزعة بواقع (١٢) فقرة لكل بعد.
  - أما الجزء الثالث فقد اشتمل على المتغير التابع (إدارة استثمارية الأعمال) وعددها (٢٣) فقرة موزعة بواقع (٥) فقرات للأبعاد دعم الإدارة وتقييم المخاطر وتخفيفها والوعي بالخطط والتدريب وواقع (٤) فقرات لبعدي تحليل تأثير الأعمال واستراتيجية التعافي.
  - أما الجزء الرابع فقد اشتمل على المتغير الوسيط (خفة الحركة الإستراتيجية) وعددها (١٥) فقرة بواقع (٥) فقرات لكل بعد.
- ولقد تم تطوير الاستبانة بناءً على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي حيث حددت خيارات الإجابة بخمسة درجات وهي: موافق تماماً (٥ درجات)، موافق (٤ درجات)، موافق لحد ما (٣ درجات)، غير موافق (درجتين)، وغير موافق إطلاقاً (درجة واحدة). وقد بلغ المجموع الكلي لفقرات هذه المجالات (٦٢) فقرة.

### ❖ صدق أداة الدراسة وثباتها

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين ذوي الاختصاص في الجامعات داخل المملكة الأردنية الهاشمية وخارجها، من أجل إبداء الرأي فيها، وتم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون والتي شملت على

إجراء تعديل لصياغة لبعض الفقرات من حيث البناء واللغة واستقر عدد الفقرات على (٦٢) فقرة. وتم الاعتماد على معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة كما بجدول (١).

#### جدول (١): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
١	الفرع الأول - المجالات الخارجية	٠,٨٨١
٢	الفرع الثاني - المجالات الداخلية	٠,٩٠٦
٣	المتغير المستقل - المواءمة الإستراتيجية	٠,٩٢٤
٤	الفرع الأول - دعم الإدارة	٠,٨٦٧
٥	الفرع الثاني - تقييم المخاطر وتخفيفها	٠,٨٦٥
٦	الفرع الثالث - تحليل تأثير الأعمال	٠,٨١٢
٧	الفرع الرابع - إستراتيجية التعافي واستمرارية الأعمال	٠,٨٦٨
٨	الفرع الخامس - الوعي بالخطط والتدريب	٠,٨٤٧
٩	المتغير التابع - إدارة استمرارية الأعمال	٠,٩٤٢
١٠	الفرع الأول - خفة الحركة للعملاء	٠,٨٦١
١١	الفرع الثاني - خفة الحركة التشغيلية	٠,٨٢٠
١٢	الفرع الثالث - خفة الحركة في الشراكة	٠,٨٥٩
١٣	المتغير الوسيط - خفة الحركة الإستراتيجية	٠,٩٢٢

يبين الجدول (١) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع فقرات أداة الدراسة تراوحت بين (٠,٨١٢) - (٠,٩٤٢)، حيث أن الثبات يكون ضعيفاً في حال كانت قيم معامل الاتساق الداخلي اقل من (٠,٦٠) والحد الأدنى للثبات هو (٠,٧٠) بينما إذا زادت قيمة معامل الثبات عن (٠,٨٠) تكون القيم جيدة (sekaran & bougie, 2010).

وبالتالي فإن جميع معاملات الاتساق الداخلي الواردة في جدول رقم (١) تعد مؤشر جيداً على ثبات أداة الدراسة والاتساق بين فقراتها، ويمكن الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

#### اختبار ملاءمة نموذج الدراسة

قبل البدء في إجراء اختبار الانحدار الخطي والاختبارات المعملية لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحثان بالتأكد من مدى ملاءمة بيانات الدراسة للتحليل من خلال إجراء اختبار التوزيع الطبيعي، والارتباط الخطي المتعدد، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة بالاعتماد على معامل قيم الالتواء كما هو مبين بالجدول (٢).

#### جدول (٢): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء.

الأبعاد	Skewness
المواءمة الإستراتيجية	
المجالات الخارجية	- ٠,٢٨١
المجالات الداخلية	- ٠,٢٣١
إدارة استمرارية الأعمال	
دعم الإدارة	- ٠,٩٠٦
تقييم المخاطر وتخفيفها	- ٠,٦٥٣
تحليل تأثير الأعمال	- ٠,٣٣٠
إستراتيجية التعافي واستمرارية الأعمال	- ٠,٥٦١
الوعي بالخطط والتدريب	- ٠,٥١١
خفة الحركة الإستراتيجية	
خفة الحركة للعملاء	- ٠,٦٢٠

- ٠,٨٤٩	خفة الحركة التشغيلية
- ٠,٦٣٧	خفة الحركة في الشركة

يشير الجدول (٢) بأن قيم معامل الالتواء (skewness) لكافة فقرات أداة الدراسة كانت اقل من واحد ( $\pm 1$ ) وعليه فإن هذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

### ثانياً: اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

قام الباحثان بالتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد مرتفع بين المتغيرات المستقلة، والتي تسمى هذه الظاهرة (Multicollinearity) والتي تعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد  $R^2$ ، وتم التأكد من ذلك من خلال مصفوفة ارتباط معامل بيرسون، وقيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لدى متغيرات الفرضية، وقد كانت النتائج كما يلي.

### جدول (٣): مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

المتغير	المجالات الخارجية	المجالات الداخلية
المجالات الخارجية	١,٠٠٠	٠,٥٦٦
المجالات الداخلية	٠,٥٦٦	١,٠٠٠

يشير الجدول (٣) أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة هو (٠,٥٦٦) وهذه القيمة تشير الى عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (٠,٨٠)، فذلك يعد مؤشراً جيداً على خلو العينة من ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي (Guajarati, 2004).

وللتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد في عينة الدراسة قام الباحثان بحساب معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به عند أبعاد المتغير المستقل، وأظهرت النتائج في الجدول (٤) بأن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) بلغت ١,٤٧٢ وهي قيمة أكبر من العدد ١ وأقل من العدد ١٠، وكانت قيمة التباين المسموح ٠,٦٨٠ وهي قيمة محصورة بين (٠,١ و ١)، وهذه النتائج تؤكد على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيري الدراسة المستقلين. (Guajarati, 2004)

### جدول (٤): مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

الرقم	المتغير	معامل تضخم التباين VIF	Tolerance
١	المجالات الخارجية	١,٤٧٢	٠,٦٨٠
٢	المجالات الداخلية	١,٤٧٢	٠,٦٨٠

### ٥,٦,٣ التحليل واختبار الفرضيات

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة: يشتمل هذا الجزء على وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتشمل: (الجنس، والفئة العمرية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي). تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لهذه المتغيرات وعلى النحو التالي.

### الجدول (٥): التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٢٢	٪٤٨
	أنثى	١٣٢	٪٥٢
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٨٤	٪٣٣,١
	٣٠ – أقل من ٤٠ سنة	١٢٧	٪٥٠
	٤٠ – أقل من ٥٠ سنة	٣٠	٪١١,٨
المؤهل العلمي	٥٠ سنة فأكثر	١٣	٪٥,١
	دبلوم متوسط	٩	٪٣,٥
	بكالوريوس	١٦٣	٪٦٤,٢

ماجستير	٦٩	٢٧,٢%
دكتوراه	١٣	٥,١%
أقل من ٥ سنوات	٣٦	١٤,٢%
٥ - أقل ١٠ سنوات	٨٣	٣٢,٧%
١٠ - أقل من ١٥ سنة	٨٥	٣٣,٥%
١٥ سنة فأكثر	٥٠	١٩,٧%
مدير عام	١٠	٣,٩%
نائب مدير عام	١٢	٤,٧%
مساعد مدير عام	٣٢	١٢,٦%
مدير دائرة	٧١	٢٨%
رئيس قسم	١٢٩	٥٠,٨%

يشير الجدول السابق بأن نسبة الإناث كانت (٥٢%) من عينة الدراسة، بينما نسبة الذكور شكلت (٤٨%) من عينة الدراسة، كما نلاحظ من الجدول (٥) أن الفئة العمرية (٣٠- أقل من ٤٠ سنة) قد شكلت النسبة الكبرى، والتي بلغت (٥٠%) من عينة الدراسة، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فيتبين لنا أن حملة شهادة البكالوريوس قد شكلت النسبة الكبرى والتي بلغت (٦٤,٢%)، وفيما يخص عدد سنوات الخبرة، حيث أن النسبة الأكبر لأفراد العينة هم ممن تتراوح سنوات خبرتهم من (١٠ - وأقل من ١٥ سنة) حيث شكلت (٣٣,٥%) وبالنسبة للمسمى الإداري فيمكن الملاحظة بأن فئة (رئيس قسم) قد شكلت النسبة الكبرى، والتي بلغت (٥٠,٨%). ويعرض لنا جدول رقم (٥) التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

#### ❖ اختبار فرضيات الدراسة

##### - الفرضية الرئيسية الأولى

$H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في إدارة استمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة (دعم الإدارة، وتقييم المخاطر وتخفيفها، وتحليل تأثير الأعمال، وإستراتيجية التعافي واستمرارية الأعمال، والوعي بالخطط والتدريب) في المصارف التجارية الأردنية.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى ولمعرفة نتائج اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وأظهر النتائج كما يلي.

##### جدول (٦): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient				
	R	R <sup>2</sup>	درجة الحرية Df	F المحسوبة	Sig F* مستوى الدلالة	البيان	$\beta$	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig t* مستوى الدلالة
إدارة	٠,٧١٣	٠,٥٠٩	٢	١٢٩,٨٥٦	٠,٠٠٠	المجالات الخارجية	٠,٦٣٠	٠,٠٦٠	١٠,٤٦٧	٠,٠٠٠
استمرارية الأعمال	٠,٧١٣	٠,٥٠٩	٢٥١	١٢٩,٨٥٦	٠,٠٠٠	المجالات الداخلية	٠,٢١٠	٠,٠٥٠	٤,١٧٧	٠,٠٠٠
			٢٥٣			المجموع				

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )

يتضح من نتائج جدول (٦) أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغت ( $R = 0,713$ )، وأما قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,509$ ) وهي تدل أن (٥١%) من التباين في (إدارة استمرارية الأعمال) تم تفسيره من خلال التباين في المواءمة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد بين بأن قيمة  $\beta$  عند بعد المجالات الخارجية قد بلغت (٠,٦٣٠) وأن قيمة T المحسوبة

عنده هي (١٠,٤٦٧)، وبمستوى دلالة (Sig = ٠,٠٠١)، أما قيمة  $\beta$  عند بعد المجالات الداخلية قد بلغت (٠,٢١٠) وأن قيمة T المحسوبة عنده هي (٤,١٧٧)، وبمستوى دلالة (Sig ≤ ٠,٠٠١)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في متغير المواءمة الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة في إدارة استمرارية الأعمال بقيمة (β = ٠,٦٣٠) للمجالات الخارجية، وبقيمة (β = ٠,٢١٠) للمجالات الداخلية ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (١٢٩,٨٥٦) وبمستوى معنوية (Sig = ٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥، وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة أبعاد المواءمة الإستراتيجية على المتغير التابع إدارة استمرارية الأعمال وبناء على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة. ولتحديد أي البعدين من أبعاد المواءمة الإستراتيجية، كان له الأثر الأبرز في إدارة استمرارية الأعمال، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression)، وكانت النتائج كما يلي:

#### جدول (٧): نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA	
	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	درجة الحرية Df	F المحسوبة
المجالات الخارجية	٠,٦٨٩	٠,٤٧٤	١	٢٢٧,٤٢٤
المجالات الداخلية	٠,٧١٣	٠,٥٠٩	٢	١٢٩,٨٥٦

يوضح الجدول (٧) أن قيمة معامل الارتباط (R) الذي يبين العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع قد بلغ (٠,٦٨٩) وأن قيمة معامل التحديد للنموذج الأول (المجالات الخارجية) بلغ (R<sup>2</sup> = ٠,٤٧٤) وهذا يدل إلى أن بعد (المجالات الخارجية) قد فسر ما نسبته (٤٧,٤%) من التباين الكلي في (إدارة استمرارية الأعمال)، وقد وصلت نسبة تفسير التباين الكلي لبعد (إدارة استمرارية الأعمال) إلى (٥١%) عند إضافة بعد (المجالات الخارجية) إلى (المجالات الداخلية) في النموذج الثاني. علماً بأن قيمة (F) داله إحصائياً في كلتا النموذجين، وهذا يؤكد على معنوية الانحدار.

#### جدول (٨): نتائج معاملات تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	المواءمة الإستراتيجية	β	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأول	المجالات الخارجية	٠,٧٧٣	١٥,٠٨١	٠,٠٠٠
الثاني	المجالات الخارجية	٠,٦٣٠	١٠,٤٦٧	٠,٠٠٠
	المجالات الداخلية	٠,٢١٠	٤,١٧٧	٠,٠٠٠

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥)

وبالنظر إلى نتائج الجدول (٨) نلاحظ أن قيم  $\beta$  في النموذجين عند مستويات T المختلفة تقع عند مستوى الدلالة (Sig = ٠,٠٠٠) والتي جاءت أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد على معنوية معاملات الانحدار، مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين المجالات الخارجية والمجالات الداخلية على المتغير التابع (إدارة استمرارية الأعمال).

#### – الفرضية الرئيسية الثانية

H<sub>02</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ ٠,٠٥) للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في خفة الحركة الإستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة (خفة الحركة للعملاء، وخفة الحركة التشغيلية، وخفة الحركة في الشراكة) في المصارف التجارية الأردنية.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وأظهرت النتائج كما يلي.



جدول (١١): نتائج اختبار أثر أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة

جدول المعاملات Coefficient				
Sig t*	T	الخطأ المعياري	$\beta$	البيان
مستوى الدلالة	المحسوبة			
٠,٠٠٠	٤,٦٣٨	٠,٠٤١	٠,١٩١	خفة الحركة للعملاء
٠,٠٠٠	٧,٤٤٥	٠,٠٥٠	٠,٣٧٠	خفة الحركة التشغيلية
٠,٠٠٠	٣,٥٣٦	٠,٠٤٧	٠,١٦٥	خفة الحركة في الشراكة

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥  $\alpha$ )

أما جدول المعاملات (١١) فقد بين بأن قيمة  $\beta$  عند بعد (خفة حركة للعملاء) قد بلغت (٠,١٩١) وأن قيمة T المحسوبة عنده هي (٤,٦٣٨)، وبمستوى دلالة (Sig < ٠,٠٠١)، وقيمة  $\beta$  عند بعد (خفة الحركة التشغيلية) قد بلغت (٠,٣٧٠) وأن قيمة T المحسوبة عنده هي (٧,٤٤٥)، وبمستوى دلالة (Sig < ٠,٠٠١)، وقيمة  $\beta$  عند بعد خفة الحركة في الشراكة قد بلغت (٠,١٦٥) وأن قيمة T المحسوبة عنده هي (٣,٥٣٦)، وبمستوى دلالة (Sig = ٠,٠٠١)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في متغير خفة الحركة الإستراتيجية يؤدي الى زيادة في إدارة استمرارية الأعمال بقيمة ( $\beta = ٠,١٩١$ ) لخفة الحركة للعملاء، وبقيمة ( $\beta = ٠,٣٧٠$ ) لخفة الحركة التشغيلية وبقيمة ( $\beta = ٠,١٦٥$ ) لخفة الحركة في الشراكة ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (١٤٦,٦٤١) وبمستوى معنوية (Sig = ٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥، وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الوسيط (أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية) على المتغير التابع (إدارة استمرارية الأعمال). وبناء على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية البديلة

ولتحديد أي من أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية، كان له الأثر الأبرز في إدارة استمرارية الأعمال، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression)، وكانت النتائج كما يلي.

جدول (١٢): ملخص النموذج وتحليل التباين لاختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA تحليل التباين		ملخص النموذج			النموذج	
Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية Df	الخطأ المعياري	R2 معامل التحديد		R معامل الارتباط
٠,٠٠٠	٣٣٧,٦٦٣	١	٠,٣٢٨	٠,٥٧٣	٠,٧٥٧	خفة الحركة للعملاء
٠,٠٠٠	٢٠٤,٣٤٥	٢	٠,٣١٠	٠,٦٢٠	٠,٧٨٧	خفة الحركة التشغيلية
٠,٠٠٠	١٤٦,٦٤١	٣	٠,٣٠٣	٠,٦٣٨	٠,٧٩٩	خفة الحركة في الشراكة

يوضح الجدول (١٢) أن قيمة معامل التحديد للنموذج الأول (خفة الحركة للعملاء) بلغت ( $R^2 = ٠,٥٧٣$ )، كما تبين أن قيمة (F) قد بلغت (٣٣٧,٦٦٣) عند مستوى ثقة (Sig = ٠,٠٠٠) وهذا يدل إلى أن بعد (خفة الحركة للعملاء) قد فسر ما نسبته (٥٧,٣%) من التباين الكلي في (إدارة استمرارية الأعمال)، وعند إضافة بعد (خفة الحركة التشغيلية) كما هو موضح بالنموذج الثاني قد وصلت نسبة التفسير لبعد (إدارة استمرارية الأعمال) الى (٦٢%) وقد وصلت نسبة تفسير التباين الكلي لبعد (إدارة استمرارية الأعمال) إلى (٦٣,٨%) عند إضافة بعد (خفة الحركة في الشراكة) إلى (خفة الحركة الإستراتيجية) كما هو مبين في النموذج الثالث. علماً بأن قيمة (F) مختلفة في النماذج الثلاثة، إلا أنها تقع ضمن مستوى معنوية أقل من (Sig = ٠,٠٠٠) وهذه تؤكد على معنوية الانحدار.

جدول (١٣): ملخص نتائج معاملات الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$	إدارة استمرارية الأعمال	النموذج
٠,٠٠٠	١٨,٣٧٦	٠,٦١٧	خفة الحركة للعملاء	الأول
٠,٠٠٠	٥,٥٦١	٠,٢٢٧	خفة حركة للعملاء	الثاني
٠,٠٠٠	١١,٥٧٩	٠,٤٧٤	خفة الحركة التشغيلية	
٠,٠٠٠	٤,٦٣٨	٠,١٩١	خفة الحركة للعملاء	الثالث

٠,٠٠٠	٧,٤٤٥	٠,٣٧٠	خفة الحركة التشغيلية
٠,٠٠٠	٣,٥٣٦	٠,١٦٥	خفة الحركة في الشراكة

وبالنظر إلى نتائج الجدول (١٣) نلاحظ أن قيم  $\beta$  في النماذج الثلاثة عند مستويات T المختلفة تقع عند مستوى الدلالة ( $\text{Sig} = ٠,٠٠٠$ ) والتي جاءت أقل من ( $٠,٠٥$ ) وهذا يؤكد على معنوية معاملات الانحدار، مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير الوسيط (خفة الحركة للعملاء، خفة الحركة التشغيلية، خفة الحركة في الشراكة) على المتغير التابع (إدارة استمرارية الأعمال).

#### ٦. الفرضية الرئيسية الرابعة

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في إدارة استمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة من خلال خفة الحركة الإستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحثان باستخدام تحليل المسار (path analysis) عن طريق برنامج اموس وذلك من غرض التحقق للأثر المباشر وغير مباشر للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في إدارة استمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة من خلال خفة الحركة الإستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة كمتغير وسيط.

كما قد تم إجراء اختبار مواءمة النموذج (Model Fit) قبل أن يتم البدء في التحليلات وكانت النتائج على النحو التالي.

#### جدول (١٤): ملخص مواءمة النموذج

البيان	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	GFI مؤشر مواءمة الجودة	CFI مؤشر المواءمة المقارن	RMSEH الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي
أثر المواءمة الإستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال من خلال خفة الحركة الإستراتيجية	١٠٣,٩٤٩	٠,٠٠٠	٠,٩٢٥	٠,٩٥٤	٠,٠٥٢

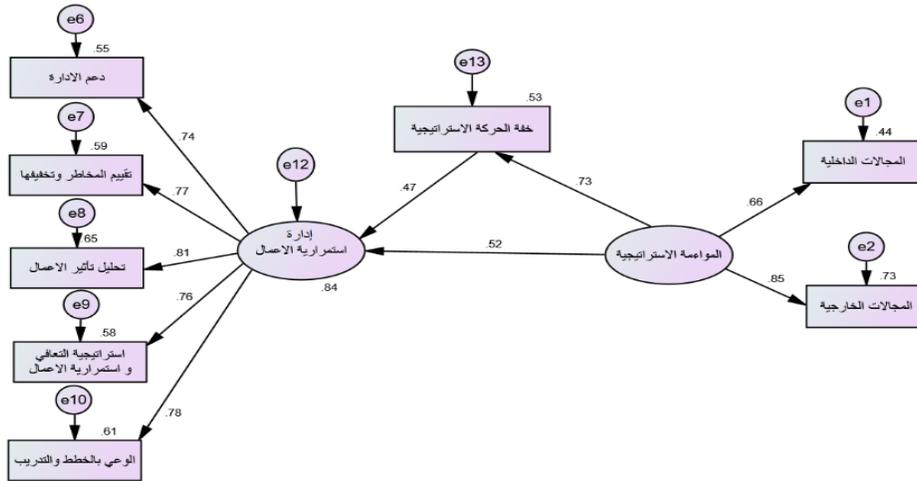
- GFI: مؤشر ملائمة الجودة ويفترض أن يقترب من الواحد صحيح (Goodness of fit index).

- CFI: مؤشر الموائمة المقارن ويفترض أن يقترب من الواحد صحيح (Comparative fit index).

- RMSEH: مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Root Mean Square Error).

يتضح من جدول (١٤) الخاص بنتائج تحليل المسار لتأثير المواءمة الإستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال من خلال خفة الحركة الإستراتيجية. حيث أظهرت النتائج التحليل بانه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المواءمة الإستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال من خلال خفة الحركة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة ( $\text{Chi}^2$ ) المحسوبة (١٠٣,٩٤٩) وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ )، وحيث بلغت قيمة (GFI) وهو مؤشر ملائمة الجودة (٠,٩٢٥) وهي مقاربة الى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة)، وبلغت قيمة (CFI) وهو مؤشر الموائمة المقارن (٠,٩٥٤) وهي مقاربة الى قيمة الواحد صحيح، وكما بلغت قيمة (RMSEH) وهو مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (٠,٠٥٢) وهي قيمة تقترب من قيمة الصفر وبناء على ما ذكر من المؤشرات أيدت مواءمة النموذج.

حيث يبين الشكل (٢) نموذج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للموائمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في استمرارية الأعمال من خلال خفة الحركة الإستراتيجية.



الشكل رقم (٢) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر غير المباشر

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS تحليل المسار (path analysis) عن طريق برنامج اموس.

حيث يوضح الشكل أعلاه الأرقام التي تشكل الأوزان للانحدار المعياري Standardized Regression Weights والمتمثلة بالأسهم (←)، وكذلك أيضاً يبين الشكل مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Regression مع مختلف المؤشرات لإدارة استمرارية الأعمال، وكذلك الأمر على المتغيرات التي تم قياسها Measurable Variable.

وبين الجدول أدناه رقم (١٥) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في استمرارية الأعمال من خلال خفة الحركة الإستراتيجية كالتالي.

جدول (١٥): الأثر المباشر وغير مباشر لتحليل المسار

معاملات التقدير Estimates			
البيان	الأثر المباشر المعياري	الأثر غير المباشر المعياري	الأثر الكلي المعياري
المواءمة الإستراتيجية ← إدارة استمرارية الأعمال	.٠٥١٧	.٠٣٤٠	.٠٨٥٧
المواءمة الإستراتيجية ← خفة الحركة الإستراتيجية	.٠٧٢٨		
خفة الحركة الإستراتيجية ← إدارة استمرارية الأعمال	.٠٤٦٨		

وقد بلغ التأثير المباشر للمواءمة الإستراتيجية على خفة الحركة الإستراتيجية (٠,٧٢٨) وهو ما يشير إلى أن المواءمة الإستراتيجية تؤثر على خفة الحركة الإستراتيجية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالمواءمة الإستراتيجية تنعكس بشكل إيجابي على خفة الحركة الإستراتيجية، وأيضاً حيث بلغ التأثير المباشر لخفة الحركة الإستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال (٠,٤٦٨) وهذا يدل أن خفة الحركة الإستراتيجية كان لها تأثير على إدارة استمرارية الأعمال، ومن شأنه أن زيادة الاهتمام بخفة الحركة الإستراتيجية قد تنعكس بشكل إيجابي على إدارة استمرارية الأعمال.

وقد بلغ التأثير الغير مباشر للمواءمة الإستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال من خلال خفة الحركة الإستراتيجية كمتغير وسيط (٠,٣٤٠) وهو ما يؤكد أن خفة الحركة الإستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تأثير المواءمة الإستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال للمصارف التجارية الأردنية، أي أن زيادة الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية في ظل خفة الحركة الإستراتيجية من شأنه التأثير في إدارة استمرارية الأعمال للمصارف التجارية الأردنية.

كما بلغت قيمة (T) المحسوبة للمسار الأول (المواءمة الإستراتيجية، خفة الحركة الإستراتيجية) (٩,٢٨٣) وهي قيمة معنوية عند مستوى (α < ٠,٠٥)، فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة للمسار الثاني (خفة الحركة الإستراتيجية، وإدارة استمرارية الأعمال) (٥,٨٣٧) وهي أيضاً قيمة معنوية عند مستوى

( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في إدارة استمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة من خلال خفة الحركة الإستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية.

وعليه نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة.

## ٦. نتائج الدراسة ومناقشتها

١. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في خفة الحركة الإستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة (خفة الحركة للعملاء، وخفة الحركة التشغيلية، وخفة الحركة في الشراكة) في المصارف التجارية الأردنية. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حسن، ومصطفى، ٢٠١٨) إذ أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لدور مهارات القيادة الإستراتيجية في تحقيق المواءمة الإستراتيجية، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Moses & Ekwutosi, 2018) حيث أظهرت تأثيرات إيجابية بين المواءمة الإستراتيجية والتوسع وتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي إدارة استمرارية الأعمال.

٢. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لخفة الحركة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (خفة الحركة للعملاء، وخفة الحركة التشغيلية، وخفة الحركة في الشراكة) في إدارة استمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة (دعم الإدارة، وتقييم المخاطر وتخفيفها، وتحليل تأثير الأعمال، وإستراتيجية التعافي واستمرارية الأعمال، والوعي بالخطط والتدريب) في المصارف التجارية الأردنية. وتلتقي هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من دراسة (Muparadzi & Rodze, 2021) حيث أظهرت نتائج دراستهما وجود أثر إيجابي لخفة الحركة الإستراتيجية في نجاح تطوير المنتج الجديد لاستمرارية الأعمال.

٣. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في إدارة استمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة (دعم الإدارة، وتقييم المخاطر وتخفيفها، وتحليل تأثير الأعمال، وإستراتيجية التعافي واستمرارية الأعمال، والوعي بالخطط والتدريب) في المصارف التجارية الأردنية.

٤. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في إدارة استمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة (دعم الإدارة، وتقييم المخاطر وتخفيفها، وتحليل تأثير الأعمال، وإستراتيجية التعافي واستمرارية الأعمال، والوعي بالخطط والتدريب) من خلال خفة الحركة الإستراتيجية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الأردنية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (Sawalha, et al., 2015) و(السميعات، ٢٠١٥) التي أظهرت أثر إيجابي ووجود رابط قوي بين تطبيق إدارة استمرارية الأعمال ونشر ثقافته الاستمرارية في الحد من مخاطر الكوارث.

## ٧. التوصيات

١. زيادة الوعي بالأهمية الإستراتيجية في جميع إدارات وأقسام المصارف التجارية الأردنية، من خلال نشر المعرفة ومشاركتها بشكل فعال ومنسق بين الإدارة العليا وبقية العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

٢. التأكيد على أهمية قدرة المنظمة على تحديد مكونات الإستراتيجية الرئيسية لها، والمواءمة والتوفيق بين مواردها وإمكانياتها مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، من خلال رفع مستوى التفكير الإستراتيجي لأفراد الإدارة العليا بما يمكنهم من وضع الخطط الإستراتيجية الملائمة مع أهداف المنظمة.

٣. ضرورة تمكين العاملين في المصارف التجارية الأردنية، ومنحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة وتشجيعهم لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث يؤدي لرفع مستوى الجودة للخدمات المقدمة للعملاء، وبالتالي زيادة ولائهم الذي بدوره يؤدي لزيادة الإنتاجية، وذلك من خلال اختيار الأفراد المناسبين وتدريبهم ومشاركتهم بالمعلومات، لتشجيعهم على المشاركة في وضع الحلول والخطط للأزمات.

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

### المراجع

- حسن، زيرك يوسف، ومصطفى، رنكين مردان. (٢٠١٨). دور مهارات القيادة الإستراتيجية في تحقيق المواءمة الإستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري عدد من المصانع الإنتاجية في محافظة دهوك. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو*، ٦(٤)، ١١٠٢-١١١٧. <https://doi.org/10.25271/hjuoz.2018.6.4.438>.
- السميعات، مروان بدر أحمد. (٢٠١٥). إدارة استثمارية الأعمال ودورها في الحد من مخاطر الكوارث: دراسة ميدانية على المجلس الأعلى للدفاع المدني الأردني [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- العبادي، هاشم فوزي، الخزعلي، معتز حميد رحيم، وكشكول، حسين محمد علي. (٢٠١٩). العقل الإستراتيجي وأثره في تعزيز وخفة الحركة الإستراتيجية - دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، ٣(١١)، ٤٤١-٤٦٠.
- الغزالي، فاضل راضي غباش، الكرعاعي، حسين علي، والجبوري، علي عبود. (٢٠١٧). الترشيح الإستراتيجي ودوره في بلورة التداؤب الإستراتيجي لعملية الإصلاح الإداري من خلال المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط (دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في أقسام رئاسة جامعة المثني). *مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية*، ٣٦(١)، ٢٣٢-٢٥٨.
- الفروخ، فايز عبد الرحمن، وإرتيمه، هاني جزاع. (٢٠١٧). خفة الحركة الإستراتيجية ودورها في تعزيز أثر الجدارات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية). *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ٣(١)، ٧٣-٩١.
- كرومي، سعيد. (٢٠١٨). أثر الخفة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مجمع "حمادي" بولاية بشار. *مجلة البشائر الاقتصادية*، ٤(١)، ١٠٤-١٢٢.
- الموسوي، كوثر حميد هاني. (٢٠١٨). الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل. *مجلة آداب الكوفة*، ٣٥(٢)، ٤٣٩-٤٦٦.
- النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعبي، ماجد. (٢٠١٧). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي. (ط ٤). الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

### References

- Abu, B., Zahari, Y., Noorulsadiqin, A., & Udin, Z. M. (2016). The Influence of Business Continuity Management Factors on Organizational Performance: IT Capability as moderating factor. *Labuan e-Journal of Muamalat and Society*, 10, 16-29.
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700.
- Atapattu, M., & Sedera, D., (2013). *Agility of the firm: customer's perspective. 21st European Conference on Information Systems*. Utrecht University, the Netherlands.
- Du, J., Chang, X., & Wu, X. (2019). The Strategic Fit of International Expansion between Temporal and Spatial Dimensions: Evidence from Chinese MNEs. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(4), 743-758.

- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). **When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit.** *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-787.
- Glicor, D., Holcomb, M., & Feizabadi, J. (2016). **An exploration of the strategic antecedents of firm supply chain agility: The role of a firm's orientations.** *International Journal of Production Economics*, 179, 24-34. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.05.008>.
- Guajarati, Damodar. N (2004). **Basic Econometric.** New York: McGraw-Hills, 359.
- Kim, M. J., Lee, J., & Park, J. Y. (2015). **The Effect of Cooperation-Strategy Fit on the Performance of Subcontractors-Focused on Samsung Electronics' Subcontractors.** *Journal of Economics, Business and Management*, 3(3), 370-376. <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2015.V3.212>.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, H. (1999). **Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations,** *IBM Systems Journal*, 38(2), 472-484. <https://doi.org/10.1147/SJ.1999.5387096>.
- Hijjawi, G., & Al-Shawabkeh, K. M. (2017). **Impact of Strategic Agility on Business Continuity Management (BCM): The Moderating Role of Entrepreneurial Alertness: An Applied Study in Jordanian Insurance Companies.** *International Journal of Business and Management*, 12(10), 155- 165. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n10p155> .
- Karim, A. J. (2011). **Business Disaster Preparedness: An Empirical Study for measuring the Factors of Business Continuity to face Business Disaster.** *International Journal of Business & Social Science*, 2(18), 83-192.
- Liu, S., Yang, Y., Qu, W. G., & Liu, Y. (2016). **The business value of cloud computing: the partnering agility perspective.** *Industrial Management & Data Systems*.
- Macedo-Soares, D., van Aduard, T. D. L., Mayrink, E. F., & Cavalieri, A. (2009). **Strategic fit of project management at a Brazilian state-owned firm: the case of eletronuclear.** *Journal of Global Business & Technology*, 5(2).
- Moore, B., & Bone, Eric A. (2017). **Decision-making in crisis: Applying a healthcare triage methodology to business continuity management.** *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 11(1), 21-26.
- Moses, O. S., & Ekwutosi, O. C. (2018). **Implication of strategic fit and sustainability on organizational effectiveness.** In The 2018 international academic research conference in Vienna, 194-213.
- Muparadzi, T., & Rodze, L. (2021). **Business Continuity Management in a Time of Crisis: Emerging Trends for Commercial Banks in Zimbabwe during and Post the Covid-19 Global Crisis.** *Open Journal of Business and Management*, 9(3), 1169-1197.
- Osiyevskyy, O., Shirokova, G., & Ritala, P. (2020). **Exploration and exploitation in crisis environment: Implications for level and variability of firm performance.** *Journal of Business Research*, 114, 227-239.
- Pinta, J. (2011). **Disaster recovery planning as part of business continuity management.** *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*, 3(4), 55-61.

- 
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). **Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm's customer agility and competitive activity: An empirical investigation.** *Journal of Management Information Systems*, 28(4), 231-270. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222280409>.
- Sawalha, Ihab H. S., Jraisat, E. L., & Al-Qudah, K. A. (2013). **Crisis and disaster management in Jordanian hotels: practices and cultural considerations.** *Disaster Prevention and Management, An International Journal*, 22(3), 210-228.
- Sawalha, Ihab. H., Anchor, J.R., & Meaton, J. (2015). **Continuity Culture: A Key Factor for Building Resilience and Sound Recovery Capabilities.** *International Journal of Disaster Risk Science*, 6(4), 428-437.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill-building approach.* 5<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons.
- Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. David (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability.* 13<sup>th</sup> Edition, Pearson Education, Inc., Prentice Hall.
- Yousuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). " **Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes**". *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 33-43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9).
- Zeriti, A., Robson, M. J., Spyropoulou, S., & Leonidou, C. N. (2014). *Sustainable Export Marketing Strategy Fit and Performance.* *Journal of International Marketing*, 22(4), 44- 66.