

2023

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

Shereen Al-Nimri

Ahli Bank - Jordan, shereen.nimri7@gmail.com

Khaled Al-Shawabkeh

The world Islamic Sciences and Education University - Jordan, Kaled_high@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jjoas-h>



Part of the [Business Commons](#)

Recommended Citation

Al-Nimri, Shereen and Al-Shawabkeh, Khaled (2023) "Strategic Fit and its Impact on Business Continuity Management: The Mediating Role of Strategic Agility in Jordanian Commercial Banks," *Jordan Journal of Applied Science-Humanities Series*: Vol. 37: Iss. 2, Article 10.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jjoas-h/vol37/iss2/10>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jordan Journal of Applied Science-Humanities Series by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

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

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

Shereen Al-Nimri*, Khalid Al-Shawabkeh².

Ahli Bank¹, The World Islamic Science & Education University², Amman, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 04 Feb 2022

Accepted 18 Apr 2022

Published 01 Oct 2023

<https://doi.org/10.35192/jjoas-h.v37i2.638>

*Corresponding author Ahli Bank Amman, Jordan.

Shereen Nayef Al Nimri.

Email: shereen.nimri7@gmail.com.

Keywords:

Fit

Continuity

Agility

Banks

الكلمات المفتاحية:

المواءمة

الإستمرارية

خفة الحركة

المصارف

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.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر المواءمة الإستراتيجية في إدارة إستمرارية الأعمال في المصارف التجارية الأردنية مع بيان الدور الوسيط لخفة الحركة الإستراتيجية، واعتمدت الدراسة على إستراتيجية المعاينة، من خلال إختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير (الإستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من المدراء قوامها (٢٥٤)، واستخدم تحليل الإنحدار المتعدد والإنحدار البسيط وتحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى نتائج ملخصها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها في إدارة إستمرارية الأعمال بأبعادها في المصارف التجارية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في إدارة إستمرارية 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 إستمرارية الأعمال وتنعكس بشكل ايجابي على خفة الحركة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية ومن أهمها التركيز على تطوير المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء بشكل مستمر وتشاركي بما يتلائم مع احتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة، مع تخفيض التكاليف قدر المستطاع، وبما يتناسب مع المجالات الداخلية والخارجية من خلال عمليات البحث والتطوير. الكلمات المفتاحية: المواءمة، الإستمرارية، خفة الحركة، المصارف.

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال جمعها للمتغيرات الثلاثة، إذ تعتبر المواءمة الإستراتيجية وإدارة إستمرارية 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 إستمرارية 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 إستمرارية الأعمال. ولهذا ستجمع هذه الدراسة بين متغيرات المواءمة الإستراتيجية، وإدارة إستمرارية 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 الإقتصادية دون أن يتأثر بشكل كبير.

مشكلة الدراسة والأسئلة

تساهم إدارة إستمرارية 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 يعكس عليها إيجابياً، سعياً منها لتلبية الإحتياجات المتغيرة للعملاء، وتقديم المنتجات والحلول في شتى المجالات المصرفية؛ مما يستوجب تهيئة السياق المنظمي الملائم من خلال الكشف عن العوامل الحاسمة التي تضمن إستمرارية الأعمال، إذ تحاول هذه الدراسة إجراء عملية ربط للمواءمة الإستراتيجية للمصارف التجارية الأردنية وبيان المدى والأثر الذي تساهم به في إدارة إستمرارية الأعمال. بناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول سؤال رئيس مفاده: "ما أثر المواءمة الإستراتيجية في إدارة إستمرارية الأعمال بوجود خفة الحركة الإستراتيجية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الأردنية؟"

أهمية الدراسة

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 تولي إهتمام كبير للمواءمة الإستراتيجية والذي يعد من متطلبات النجاح والبقاء في المنظمات بشكل عام، إضافة إلى أنها تتناول موضوع إدارة إستمرارية الأعمال لمواجهة التحديات الكثيرة والمتزايدة التي تقف عائقاً أمام تلك المنظمات في نجاحها وتحقيق أهدافها وتعزيز موقعها التنافسي، فإن نجاح المنظمات يتم التوصل إليه بتحقيق إستمرارية 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 إستمرارية 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 إدارة إستمرارية الأعمال، ومفهوم خفة الحركة الإستراتيجية في المصارف. وبالإضافة إلى ذلك من المنتظر ان تزيد هذه الدراسة الوعي بضرورة التركيز على إدارة إستمرارية الأعمال بجميع أبعاده.

أهداف الدراسة

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

- ← التعرف إلى أثر المواءمة الإستراتيجية في إدارة إستمرارية الأعمال في المصارف التجارية الأردنية.
- ← التعرف إلى أثر المواءمة الإستراتيجية في خفة الحركة الإستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية.
- ← التعرف إلى أثر خفة الحركة الإستراتيجية في إدارة إستمرارية الأعمال في المصارف التجارية الأردنية.
- ← التعرف إلى دور خفة الحركة الإستراتيجية بمكوناته (خفة الحركة للعملاء، وخفة الحركة التشغيلية، وخفة الحركة في الشراكة) في تفعيل الإستفادة من المواءمة الإستراتيجية في إدارة إستمرارية الأعمال في المصارف التجارية الأردنية.

فرضيات الدراسة

بناءً 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 < α) للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في إدارة إستمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة (دعم الإدارة، وتقييم المخاطر وتخفيفها، وتحليل تأثير الأعمال، وإستراتيجية التعافي وإستمرارية الأعمال، والوعي بالخطط والتدريب) في المصارف التجارية الأردنية.

الفرضية الثانية

H₀₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05 < α) 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.

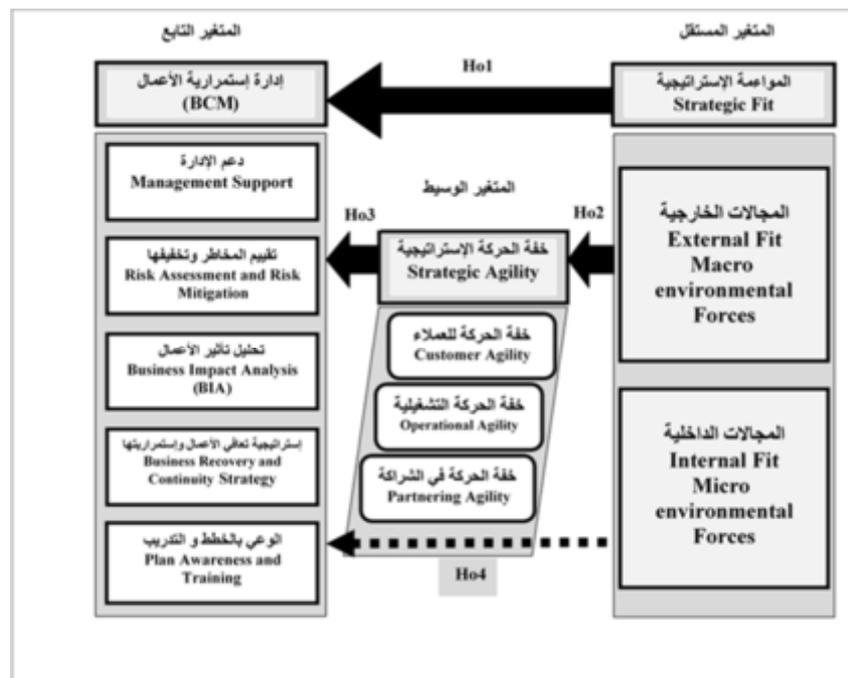
الفرضية الثالثة

H₀₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05 α) لخفة الحركة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (خفة الحركة للعملاء، وخفة الحركة التشغيلية، خفة الحركة في الشراكة) في إدارة إستمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة (دعم الإدارة، وتقييم المخاطر وتخفيفها، وتحليل تأثير الأعمال، وإستراتيجية التعافي وإستمرارية الأعمال، والوعي بالخطط والتدريب) في المصارف التجارية الأردنية.

الفرضية الرابعة

H₀₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05 α) للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في إدارة إستمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة من خلال خفة الحركة الإستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية.

أهمودج الدراسة



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

المصدر: إعداد الباحثان استنادا على المصادر التالية وبتصرف

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

(Zeriti, Robson, Spyropoulou & Leonidou,2014; Du,Chang & Wu,2019; Kim, Lee & Park, 2015; Moses & Ekwutosi, 2018; 2018; Henderson & Venkatraman, 1999);

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

(Hijjawi & Al-Shawabkeh,2017;Abu Bakar, Yaacob & Udin,2016 ; Karim, 2011; Pinta, 2011;Sawalha,Jraisat & Al-Qudah, 2013; Sawalha, Anchor Meaton, Julia ,2015; 2015&

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

(Hijjawi & Al-Shawabkeh, 2017; Atapattu & Sedera, 2013; ٢٠١٥; الغزالي، الكرعوي والجبوري، ٢٠١٧؛ الفروخ وإرتيمة؛ ٢٠١٧؛ الفروخ وإرتيمة؛ ٢٠١٧؛ الغزالي، الكرعوي والجبوري،)

التعريفات الإجرائية

المواءمة الإستراتيجية (Strategic Fit): هي قدرة المصارف التجارية الأردنية على تحديد استراتيجيتها ومكوناتها، وأن تعمل على توافقها مع ما لديها من موارد وقدرات ومواهب تنافسية، لإنتهاز الفرص في المجالات الخارجية وتعزيز قدرتها على مواجهة الصعاب، مما يمكنها من النجاح في أداء أعمالها والإستمرار بالقيام بها.

المجالات الخارجية (External Fit): تمثل العوامل البيئية الكبرى، وهي كل ما يحيط في المصارف التجارية الأردنية من البيئة الخارجية، وتشمل الظروف الإقتصادية والسياسية والتنظيمية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية بالإضافة إلى الجو العام وطبيعة المناخ، حيث أنها تؤثر على الأعمال وطبيعتها وكيفية أدائها، وبالتالي تلتزم المصارف التجارية الأردنية بوضع خطة إستراتيجية تتناسب مع بيئتها الخارجية، لتمكنها 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 وأجرائها وأنظمتها وأهدافها والخطط التي وضعتها لتحقيق هذه الأهداف.

إدارة إستمرارية 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 إستمرارية 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 وإستمرارية الأعمال (Business Recovery and Continuity Strategy): تعني قدرة المصارف التجارية الأردنية على وضع خطة لإستعادة وضعها الطبيعي السابق، والتعافي من المخاطر أو الكوارث التي تعرضت لها، والعودة إلى طبيعة عملها المعتادة خلال وقت مناسب.

الوعي بالخطط والتدريب (Plan Awareness and Training): تمثل قدرة المصارف التجارية الأردنية على تثقيف العاملين وزيادة الوعي لديهم للتخطيط لإستمرارية 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 الإستجابة للإضطرابات بأقصى سرعة ممكنة، وإستئناف عملياتها من خلال إدارة المعرفة الفعالة.

خفة الحركة للعملاء (Customer Agility): وهي مدى قدرة المصارف التجارية الأردنية على استغلال الفرص المتاحة من قبل العملاء، والإستعانة بأرائهم 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 السائحة لها، مع الأخذ بعين الإعتبار تكلفة هذا التغيير والعوائد والمنفعة المتحققة منه.

خفة الحركة في الشراكة (Partnering Agility): قدرة المصارف التجارية الأردنية على توفير الامدادات الفعالة، والتصنيع والخدمات اللوجستية من أجل الحصول على فرص لتعزيز موقعها التنافسي، من خلال علاقاتها الإستراتيجية مع بقية الأطراف، والدخول في شراكات مفيدة للطرفين.

الدراسات السابقة

دراسة (Muparadzi & Rodze (٢٠٢١): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نماذج لإدارة إستمرارية الأعمال توفر إستجابة مناسبة للمخاطر التي تشكلها جائحة Covid-19، ووضع إستراتيجيات اعتمدها البنوك التجارية في زيمبابوي لضمان إستجابة كافية، وتحديد الآثار المحتملة لهذه الإستراتيجيات على مستقبل البنوك التجارية. وخلصت هذه الدراسة إلى أن نماذج إدارة إستمرارية الأعمال الحالية بين البنوك في زيمبابوي ليست كافية وتتحول نحو بناء نماذج دائمة ذات قدرة على توقع المفاجآت، ومن أهم التوصيات تطوير إستراتيجيات فعالة تضمن التعافي المنسق للأعمال في وقت الأزمات وذلك باستخدام نماذج مثل نموذج العمليات المنفصلة. وإجراء تحليلات مكثفه للمعلومات، والامتثال للقوانين، واللوائح والتوجهات، والتدريب والتوعية والموارد التكنولوجية والبشرية التي ستمكن البنوك من العمل في ظل ظروف معاكسة هي اعتبارات مهمة بنفس القدر.

دراسة (Ahammad, Glaister, & Gomes, (٢٠٢٠): 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 الإستراتيجية، والتي تعبر عن القدرة على إعادة اكتشاف إستراتيجيات 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 الإستراتيجية فرصة للمنظمة لتكون مرنة، وقادرة على التكيف والاستجابة بسرعة للبدائل وتنفيذ الإجراءات من أجل التحكم في عدم اليقين والمخاطر في السوق.

دراسة (Osievskyy, Shirokova, & Ritala, (2020): هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير نهجين متميزين هما إستراتيجيات الإستكشاف والإستغلال على أداء وتكيف المنظمات في حالات الأزمات المختلفة وشدتها وكيفية الإستجابة لها في روسيا، وتوصلت إلى أن إستراتيجيات الإستكشاف 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 إستراتيجية الإستغلال.

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 المنظمية والبيئية. حيث تؤدي القدرات الديناميكية إلى ميزة تنافسية عندما تدعم التوجه الإستراتيجي المناسب لمستويات الديناميكية والغربة في بيئات ديناميكية غير عادية من خلال تمكين مزيج من التمايز والتوجهات منخفضة التكلفة.

دراسة العبادي الخزعلي وكشكول (2019): هدفت هذه الدراسة للبحث في دور العقل الإستراتيجي للقيادات الإدارية في خلق بيئة مكونة من العقلية الإستراتيجية وتعزيزها، وتوصلت إلى نتيجة بأنّ 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 وأرضاء المستفيدين منها.

دراسة كرومي (2018): 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، وأنّ 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، وأنّ 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 والإستدامة على الفعالية المنظمية، وتستند الدراسة على صناعة الإتصالات والمصارف التجارية، حيث استخدمت أربعة أبعاد هي: القدرة، والتوافق، والإلتزام والمراقبة والتي تقيس تصميم المنظمة (الهيكل)، وعلاقات الموظفين، وتبادل المعلومات لتحقيق المساواة والتأكيد على الكيفية لتعزيز إستدامة الفعالية المنظمية، ودلت النتائج على أنّ المنظمات يمكنها تحقيق التآزر والحفاظ على فعاليتها المنظمية من خلال دمج عنصر القدرة، والتوافق، والإلتزام والسيطرة مع تصميم المنظمة المناسب، وعلاقات الموظفين الجيدة وتبادل المعلومات الفعال.

الإطار النظري

مفهوم المواءمة الإستراتيجية: تشير المواءمة الإستراتيجية إلى أنّ الإستراتيجية "الجيدة" هي إستراتيجية تضعف التهديدات وتستغل الفرص وتتجه نحو الإستفادة من نقاط القوة والقضاء على أو تقليل نقاط الضعف، وتشير الإستراتيجية الجيدة أنها الإستراتيجية المواءمة التي تعنى بالإتساق بين جميع العوامل ذات الأهمية الإستراتيجية: المنظمية، 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, 98).

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 بأنّ الأفعال الإستراتيجية تبدأ بتوجيهه أوعرقلة الهدف الإستراتيجي فإنّ التضارب بين الهدف الإستراتيجي والأفعال الفعلية للمنظمة تسبب خلل في التوازن الإستراتيجي للمنظمة، Henderson & Venkatraman, (1999).

إدارة إستمرارية الأعمال (BCM) Business Continuity Management

تُعرف إدارة إستمرارية 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 الإستجابة الفعالة للحوادث والتي تحافظ على الفوائد التي تعود على جميع أصحاب المصالح وتحمي سمعة المنظمة وعلامتها التجارية وأنشطة خلق القيمة".

أبعاد إدارة إستمرارية الأعمال

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

ثانياً: 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.

ثالثاً: 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 بأن تحليل تأثير الأعمال يمكن أن يكشف عن الأضرار الدقيقة للكوارث والاضطرابات الناتجة في عمل معين، أما بالنسبة لـ Moore and Bone (2017) فهو شكل من أشكال الفرز لأنه يحدد العمليات الأكثر أهمية، والتي يجب معالجتها أولاً وكيفية تخصيص موارد محدودة.

رابعاً: إستراتيجية التعافي وإستمرارية الأعمال **Business Recovery and Continuity Strategy**

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

خامساً: الوعي بالخطط والتدريب **Plan Awareness and Training**: يعتبر التعليم والوعي والتدريب حسب (Sawalha et al., (2015) من الأمور الحاسمة لتنفيذ إدارة إستمرارية الأعمال، إذ يجب على المنظمة وضع متطلبات اختبار لوظائف الإستمرارية الواسعة للمنظمة وخطوط الأعمال ووظائف الدعم، لضمان بقائها فعالة ومتوافقة مع أولويات العمل، ويجب الإهتمام بالتدريبات المنتظمة ورفع الوعي من أجل دعم ثقافة الإستمرارية في جميع أنحاء المنظمة، بحيث يترتب على المنظمة تطوير برنامج لإدارة إستمرارية الأعمال، بشكل يكون شاملاً وقابلًا للتواصل وجزءًا 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 إن ما تقوم به المنظمة من تطبيق أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية من شأنه ان يساهم في تحقيق وتعزيز براعتها التسويقية من حيث قدرتها على استكشاف الفرص الجديدة، واستغلال الفرص المتاحة (الموسوي، 2018).

أولاً: 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)، وعرف (Roberts and Grover (2012) خفة حركة العملاء بأنها درجة قدرة المنظمة على الإحساس بالفرص المستندة إلى العملاء والإستجابة لها بخبرة وبراعة وسرعة، وأضاف (Roberts and Grover (2012) بأن خفة حركة العملاء تتألف من الاستشعار عن بعد، والإستجابة لها والتي تتأثر بتوجه السوق، والاستشعار هنا يعني الحد الذي تستطيع فيه أي منظمة أن تشعر بسرعة بالإحتياجات والفرص والتهديدات القائمة على العملاء.

ثانياً: 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). فهي 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 تتناسب مع المنظمة بدلاً من أن تكون موجهة نحو السوق لتحقيق مستوى عال من خفة حركة سلسلة التوريد (Glicor et al., 2016).

ثالثاً: 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).

منهجية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية (Applied) من حيث الطبيعة، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على الإستبانة 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 إستمرارية الأعمال، ومن خلال خفة الحركة الإستراتيجية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الأردنية.

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, ٢٠١٠, ٢٩٥) (٣٦٠) 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، ١٠٩) أي بحدود (٦٠) مدير في كل منهم، حيث أن 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.

أداة الدراسة

تم جمع البيانات اللازمة لمتغيرات الدراسة من خلال أداة الدراسة (الإستبانة) 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 إستمرارية الأعمال) وعددها (٢٣) فقرة موزعة بواقع (٥) فقرات للبعاد دعم الإدارة وتقييم المخاطر وتخفيفها والوعي بالخطط والتدريب وبواقع (٤) فقرات لبعدي تحليل تأثير الاعمال واستراتيجية التعافي.

أما الجزء الرابع فقد اشتمل على المتغير الوسيط (خفة الحركة الإستراتيجية) وعددها (١٥) فقرة بواقع (٥) فقرات لكل بعد.

ولقد تم تطوير الإستبانة 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

صدق/ صحة أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين ذوي الإختصاص في الجامعات داخل المملكة الأردنية الهاشمية وخارجها، من أجل إبداء الرأي فيها، وتم الأخذ بعين الإعتبار الملاحظات والاقترحات التي أبداهها المحكمون والتي شملت على اجراء تعديل لصياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة واستقر عدد الفقرات على (٦٢) فقرة. وتم الإعتداد على معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة كما بجدول رقم (١).

الجدول رقم (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 وإستمرارية الأعمال	٠,٨٦٨
٨	الفرع الخامس - الوعي بالخطط والتدريب	٠,٨٤٧
٩	المتغير التابع - إدارة إستمرارية 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 اذا زادت قيمة معامل الثبات عن (٠,٨٠) تكون القيم جيدة (sekaran & bougie, 2010). (184)

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

اختبار ملاءمة نموذج الدراسة

قبل البدء في اجراء اختبار الإنحدار الخطي والإختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحثان بالتأكد من مدى ملاءمة بيانات الدراسة للتحليل من خلال إجراء اختبار التوزيع الطبيعي، والإرتباط الخطي المتعدد، وذلك على النحو التالي:

الجدول (٢) إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء

Skewness	الأبعاد
	المواءمة الإستراتيجية
- ٠,٢٨١	المجالات الخارجية
- ٠,٢٣١	المجالات الداخلية
	إدارة إستمرارية الأعمال
- ٠,٩٠٦	دعم الإدارة
- ٠,٦٥٣	تقييم المخاطر وتخفيفها
- ٠,٣٣٠	تحليل تأثير الأعمال
- ٠,٥٦١	إستراتيجية التعافي وإستمرارية الأعمال
- ٠,٥١١	الوعي بالخطط والتدريب
	خفة الحركة الإستراتيجية
- ٠,٦٢٠	خفة الحركة للعملاء
- ٠,٨٤٩	خفة الحركة التشغيلية
- ٠,٦٣٧	خفة الحركة في الشراكة

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

ثانياً: إختبار الإرتباط 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 الإرتباط 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 اذا كانت قيمة معامل الإرتباط أقل من (٠,٨٠)، فذلك يعد مؤشراً جيداً على خلو العينة من ظاهرة الإرتباط الخطي المتعدد العالي (Guajarati, 2004, 359).

وللتأكد من عدم وجود مشكلة الإرتباط الخطي المتعدد في عينة الدراسة قام الباحثان بإحتساب 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 الإرتباط الخطي المتعدد بين متغيري الدراسة المستقلين (Guajarati, 2004, 353).

جدول (٤) مصفوفة الإرتباط للمتغيرات المستقلة

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

التحليل واختبار الفرضيات

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة:

يشتمل هذا الجزء على وصف الخصائص الديمغرافية 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%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	36	14,2%
	5 - أقل من 10 سنوات	83	32,7%
	10 - أقل من 15 سنة	85	33,5%
	15 سنة فأكثر	50	19,7%
المستوى الإداري	مدير عام	10	3,9%
	نائب مدير عام	12	4,7%
	مساعد مدير عام	32	12,6%
	مدير دائرة	71	28%
	رئيس قسم	129	50,8%

يشير الجدول السابق بأن نسبة الإناث كانت (52%) من عينة الدراسة، بينما نسبة الذكور شكلت (48%) من عينة الدراسة، كما نلاحظ من الجدول (5) أن الفئة العمرية (30- أقل من 40 سنة) قد شكلت النسبة الكبرى، والتي بلغت (50%) من عينة الدراسة، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فيتبين لنا أن حملة شهادة البكالوريوس قد شكلت النسبة الكبرى والتي بلغت (64,2%)، وفيما يخص عدد سنوات الخبرة، حيث أن النسبة الأكبر لأفراد العينة هم ممن تتراوح سنوات خبرتهم من (10 - وأقل من 15 سنة) حيث شكلت (33,5%) وبالنسبة للمسمى الإداري فيمكن الملاحظة بأن فئة (رئيس قسم) قد شكلت النسبة الكبرى، والتي بلغت (50,8%). ويعرض لنا جدول رقم (5) التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في إدارة إستمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة (دعم الإدارة، وتقييم المخاطر وتخفيفها، وتحليل تأثير الأعمال، وإستراتيجية التعافي وإستمرارية الأعمال، والوعي بالخطط والتدريب) في المصارف التجارية الأردنية.

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

جدول (6) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	F	درجة الحرية Df	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط		
0,000	10,467	0,060	0,630	المجالات الخارجية	0,000	129,856	2	0,509	0,713	إدارة إستمرارية الأعمال	
				المجالات الداخلية			251				البواقي
0,000	4,177	0,050	0,210	المجالات الداخلية			253				المجموع

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

يتضح من نتائج جدول (6) أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغت ($R = 0,713$)، وأما قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,509$) وهي تدل أن (51%) من التباين في (إدارة إستمرارية الأعمال) تم تفسيره من خلال التباين في المواءمة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد بين بأن قيمة β عند بعد المجالات الخارجية قد بلغت (0,630) وأن قيمة T المحسوبة عنده هي (10,467)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.001$)، أما قيمة β عند بعد المجالات الداخلية قد بلغت (0,210) وأن قيمة T المحسوبة عنده هي (4,177)، وبمستوى دلالة ($Sig \leq 0.001$)، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في متغير المواءمة الإستراتيجية يؤدي الى زيادة في إدارة إستمرارية الأعمال بقيمة ($\beta = 0,630$) للمجالات الخارجية، وبقيمة ($\beta = 0,210$) للمجالات الداخلية ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (129,856) وبمستوى معنوية ($Sig = 0.000$) وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة أبعاد المواءمة الإستراتيجية على المتغير التابع إدارة إستمرارية 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 إستمرارية الأعمال، تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٧) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج			النموذج
Sig*	F	Df	الخطأ المعياري	R ²	R	
مستوى الدلالة	المحسوبة	درجة الحرية		معامل التحديد	معامل الارتباط	
٠,٠٠٠	٢٢٧,٤٢٤	١	٠,٣٦٤	٠,٤٧٤	٠,٦٨٩	المجالات الخارجية
٠,٠٠٠	١٢٩,٨٥٦	٢	٠,٣٥٢	٠,٥٠٩	٠,٧١٣	المجالات الداخلية

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 (R² = ٠,٤٧٤) وهذا يدل على أن بعد (المجالات الخارجية) قد فسّر ما نسبته (٤٧,٤%) من التباين الكلي في (إدارة إستمرارية الأعمال). وقد وصلت نسبة تفسير التباين الكلي لبعدها (إدارة إستمرارية الأعمال) إلى (٥١%) عند إضافة بعد (المجالات الخارجية) إلى (المجالات الداخلية) في النموذج الثاني. علماً بأن قيمة (F) داله احصائياً في كلتا النموذجين، وهذا يؤكد على معنوية الإنحدار.

جدول (٨) نتائج معاملات تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Sig*	T	β	المواءمة الإستراتيجية	النموذج
مستوى الدلالة	قيمة المحسوبة			
٠,٠٠٠	١٥,٠٨١	٠,٧٧٣	المجالات الخارجية	الأول
٠,٠٠٠	١٠,٤٦٧	٠,٦٣٠	المجالات الخارجية	الثاني
٠,٠٠٠	٤,١٧٧	٠,٣١٠	المجالات الداخلية	

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

وبالنظر إلى نتائج الجدول (٨) نلاحظ أن قيم β في النموذجين عند مستويات T المختلفة تقع عند مستوى الدلالة (Sig = 0.000) والتي جاءت أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد على معنوية معاملات الإنحدار، مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين المجالات الخارجية والمجالات الداخلية على المتغير التابع (إدارة إستمرارية الأعمال).
الفرضية الرئيسية الثانية

H₀₂: 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. ولإختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد وأظهرت النتائج كما يلي:

جدول (٩) نتائج اختبار أثر أبعاد المواءمة الإستراتيجية على خفة الحركة الإستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	β	Sig F*	F	درجة الحرية Df	الأفودج	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة					
٠,٠٠٠	٨,٦٦٩	٠,٠٧٢	٠,٦٧٢	٠,٠٠٠	٨٧,٧٤٩	٢	الإنحدار	٠,٤١١	٠,٦٤١	خفة الحركة الإستراتيجية
			المجالات الخارجية			٢٥١	البواقي			
٠,٠٠٠	٣,٣٥١	٠,٠٦٠	٠,٦٢٢			٢٥٣	المجموع			

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

يتضح من نتائج جدول (٩) أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط بلغت (R = ٠,٦٤١)، وأما قيمة معامل التحديد (R² = ٠,٤١١) وهي تدل على أن (٤١,١%) من التباين في (خفة الحركة الإستراتيجية) تم تفسيره من خلال التباين في (المواءمة الإستراتيجية بأبعادها) مجتمعة. أما جدول المعاملات فقد بين بأن قيمة β عند بعد (المجالات الخارجية) قد بلغت (٠,٦٧٢) وأن قيمة T المحسوبة عندها هي (٨,٦٦٩)، ومستوى دلالة (Sig < 0.001). أما قيمة β عند بعد (المجالات الداخلية) فقد بلغت (٠,٦٦٢) وأن قيمة T المحسوبة عندها هي (٣,٣٥١)، ومستوى دلالة (Sig < 0.001)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في متغير المواءمة الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة في خفة الحركة الإستراتيجية بقيمة (β = ٠,٦٦٢) وللجالات الخارجية، وبقيمة (β = ٠,٦٦٢) وللجالات الداخلية ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٨٧,٧٤٩) ومستوى معنوية (Sig = 0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥، وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (أبعاد المواءمة الإستراتيجية) على المتغير الوسيط (خفة الحركة الإستراتيجية) وبناء على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة.

H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0,05$) لخفة الحركة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (خفة الحركة للعملاء، وخفة الحركة التشغيلية، وخفة الحركة في الشراكة) في إدارة إستمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة (دعم الإدارة، وتقييم المخاطر وتخفيفها، وتحليل تأثير الأعمال، وإستراتيجية التعافي وإستمرارية الأعمال، والوعي بالخطط والتدريب) في المصارف التجارية الأردنية.

ولإختبار الفرضية الرئيسة الثالثة تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد و أظهر النتائج كما يلي:

جدول (١٠) نتائج اختبار أثر أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية على إدارة إستمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة

Sig F* مستوى الدلالة	تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
	F المحسوبة	درجة الحرية Df	الأفودج	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	
0,000	146,641	2	الإنحدار	0,799	0,638	إدارة إستمرارية الأعمال
		251	البواقي			
		253	المجموع			

يتضح من نتائج جدول (١٠) أن معامل الإرتباط بين متغيرات الوسيط والمتغير التابع بلغت ($R = 0,799$)، وأما قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,638$) وهي تدل أن (63,8%) من التباين في (إدارة إستمرارية الأعمال) تم تفسيره من خلال التباين في (خفة الحركة الإستراتيجية) بدلالة أبعادها مجتمعة.

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

جدول المعاملات Coefficient				
Sig t*	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان
0,000	4,638	0,041	0,191	خفة الحركة للعملاء
0,000	7,445	0,050	0,370	خفة الحركة التشغيلية
0,000	3,536	0,047	0,165	خفة الحركة في الشراكة

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

أما جدول المعاملات (١١) فقد بين بأن قيمة β عند بعد (خفة حركة للعملاء) قد بلغت (0,191) وأن قيمة T المحسوبة عنده هي (4,638)، ومستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.001$)، وقيمة β عند بعد (خفة الحركة التشغيلية) قد بلغت (0,370) وأن قيمة T المحسوبة عنده هي (7,445)، ومستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.001$)، وقيمة β عند بعد خفة الحركة في الشراكة قد بلغت (0,165) وأن قيمة T المحسوبة عنده هي (3,536)، ومستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.001$)، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في متغير خفة الحركة الإستراتيجية يؤدي الى زيادة في ادارة إستمرارية الأعمال بقيمة ($\beta = 0,191$) لخفة الحركة للعملاء، وبقيمة ($\beta = 0,370$) لخفة الحركة التشغيلية وبقيمة ($\beta = 0,165$) لخفة الحركة في الشراكة ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (146,641) ومستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.000$) وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الوسيط (أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية) على المتغير التابع (ادارة إستمرارية الأعمال). وبناء على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسة الثالثة وقبول الفرضية البديلة

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

جدول (١٢) ملخص النموذج وتحليل التباين لاختبار تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج للفرضية الرئيسة الثالثة

Sig* مستوى الدلالة	ANOVA		ملخص النموذج			النموذج
	F المحسوبة	درجة الحرية df	الخطأ المعياري	R ² معامل التحديد	R معامل الإرتباط	
0,000	337,163	1	0,328	0,073	0,757	خفة الحركة للعملاء
0,000	204,345	2	0,310	0,120	0,787	خفة الحركة التشغيلية
0,000	146,641	3	0,303	0,138	0,799	خفة الحركة في الشراكة

يوضح الجدول (١٢) أن قيمة معامل التحديد للنموذج الأول (خفة الحركة للعملاء) بلغت ($R^2 = 0,073$). كما تبين أن قيمة (F) قد بلغت (٣٣٧,٦٦٣) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذا يدل على أن بعد (خفة الحركة للعملاء) قد فسر ما نسبته (٥٧,٣%) من التباين الكلي في (إدارة إستمرارية الأعمال)، وعند إضافة بعد (خفة الحركة التشغيلية) كما هو موضح بالنموذج الثاني قد وصلت نسبة التفسير لبعدها (إدارة إستمرارية الأعمال) إلى (٦٢%) وقد وصلت نسبة تفسير التباين الكلي لبعدها (إدارة إستمرارية 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 = 0.000) وهذه تؤكد على معنوية الإنحدار.

جدول (١٣) ملخص نتائج معاملات الإنحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

النموذج	أدارة إستمرارية الأعمال	β	T قيمة المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأول	خفة الحركة للعملاء	٠,٦١٧	١٨,٣٧٦	٠,٠٠٠
الثاني	خفة حركة للعملاء	٠,٢٣٧	٥,٥٦١	٠,٠٠٠
	خفة الحركة التشغيلية	٠,٤٧٤	١١,٥٧٩	٠,٠٠٠
الثالث	خفة الحركة للعملاء	٠,١٩١	٤,٦٣٨	٠,٠٠٠
	خفة الحركة التشغيلية	٠,٣٧٠	٧,٤٤٥	٠,٠٠٠
	خفة الحركة في الشراكة	٠,١٦٥	٣,٥٣٦	٠,٠٠٠

وبالنظر إلى نتائج الجدول (١٣) نلاحظ أن قيم β في النماذج الثلاثة عند مستويات T المختلفة تقع عند مستوى الدلالة (Sig = 0.000) والتي جاءت أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد على معنوية معاملات الإنحدار، مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعاد المتغير الوسيط (خفة الحركة للعملاء، خفة الحركة التشغيلية، خفة الحركة في الشراكة) على المتغير التابع (إدارة إستمرارية الأعمال).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في إدارة إستمرارية 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 إستمرارية 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:

الجدول (١٤) ملخص مواءمة النموذج

البيان	Chi ² المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	GFI مؤشر مواءمة الجودة	CFI مؤشر المواءمة المقارن	RMSEH الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي
اثر المواءمة الإستراتيجية في ادارة إستمرارية الأعمال من خلال خفة الحركة الإستراتيجية	١٠٣,٩٤٩	٠,٠٠٠	٠,٩٢٥	٠,٩٥٤	٠,٠٥٢

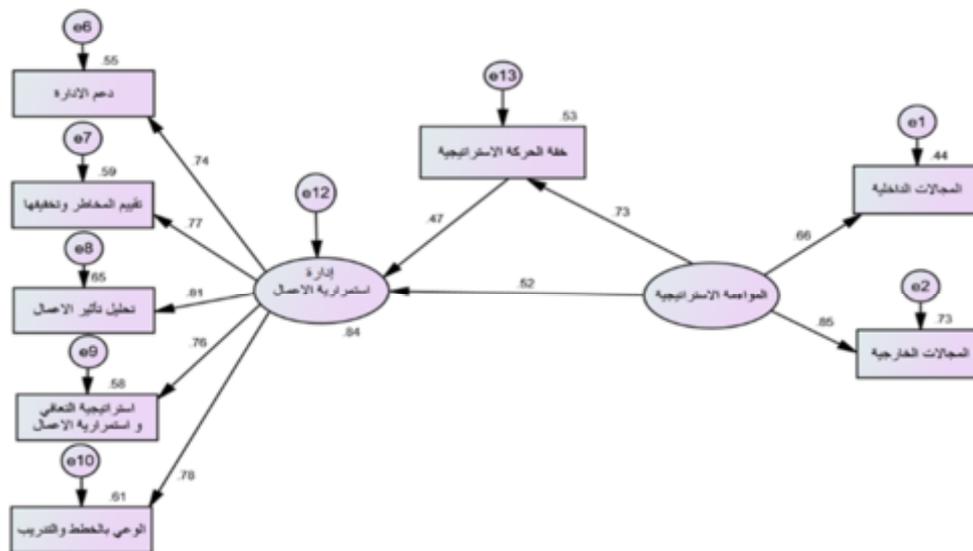
GFI: مؤشر ملائمة الجودة ويفترض ان يقتر من الواحد صحيح (Goodness of fit index).

CFI: مؤشر المواءمة المقارن ويفترض ان 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 ادارة إستمرارية الأعمال من خلال خفة الحركة الإستراتيجية. حيث اظهرت النتائج التحليل بانه يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتأثير المواءمة الإستراتيجية على ادارة إستمرارية الأعمال من خلال خفة الحركة الإستراتيجية، اذ بلغت قيمة (Chi^2) المحسوبة (١٠٣,٩٤٩) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وحيث بلغت قيمة (GFI) وهو مؤشر ملائمة الجودة (٠,٩٢٥) وهي مقاربة الى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة)، وبلغت قيمة (CFI) وهو مؤشر المواءمة 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 للمواءمة الإستراتيجية بدلالة ابعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في إستمرارية الأعمال من خلال خفة الحركة الإستراتيجية.



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

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل المسار (path analysis) عن طريق برنامج اموس

حيث يوضح الشكل أعلاه الأرقام التي تشكل الأوزان للإنحدار المعياري Standardized Regression Weights والمتمثلة بالأهم ()، وكذلك أيضاً يبين الشكل مربع

الإرتباط المتعدد Squared Multiple Regression

n مع مختلف المؤشرات لإدارة إستمرارية الأعمال، وكذلك الأمر على المتغيرات التي تم قياسها Measurable Variable.

ويبين الجدول أدناه رقم (١٥) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في

إستمرارية الأعمال من خلال خفة الحركة الإستراتيجية كالتالي:

الجدول (١٥) الاثر المباشر وغير مباشر لتحليل المسار

معاملات التقدير Estimates			
البيان	الاثر المباشر المعياري	الاثر غير المباشر المعياري	الاثر الكلي المباشر المعياري
المواءمة الإستراتيجية	0,517	0,340	0,857
المواءمة الإستراتيجية	0,728		
خفة الحركة الإستراتيجية	0,468		

وقد بلغ التأثير المباشر للمواءمة الإستراتيجية على خفة الحركة الإستراتيجية (0,728) وهو ما يشير إلى ان المواءمة الإستراتيجية تؤثر على خفة الحركة الإستراتيجية، وبالتالي فان زيادة الاهتمام بالمواءمة الإستراتيجية تنعكس بشكل ايجابي على خفة الحركة الإستراتيجية، وايضا حيث بلغ التأثير المباشر لخفة الحركة الإستراتيجية على ادارة إستمرارية الأعمال (0,468) وهذا يدل ان خفة الحركة الإستراتيجية كان لها تأثير على ادارة إستمرارية الأعمال، ومن شأنه فان زيادة الاهتمام بخفة الحركة الإستراتيجية قد تنعكس بشك ايجابي على ادارة إستمرارية الأعمال.

وقد بلغ التأثير الغير مباشر للمواءمة الإستراتيجية في ادارة إستمرارية الأعمال من خلال خفة الحركة الإستراتيجية كمتغير وسيط (0,340) وهو ما يؤكد ان خفة الحركة الإستراتيجية تلعب دورا مهما في تأثير المواءمة الإستراتيجية في ادارة إستمرارية الأعمال للمصارف التجارية الأردنية، أي ان زيادة الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية في ضل خفة الحركة الإستراتيجية من شأنه التأثير في ادارة إستمرارية الأعمال للمصارف التجارية الأردنية .

كما بلغت قيمة (T) المحسوبة للمسار الأول (المواءمة الإستراتيجية، خفة الحركة الإستراتيجية) (9,283) وهي قيمة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) ، فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة للمسار الثاني (خفة الحركة الإستراتيجية، وإدارة إستمرارية الأعمال) (5,837) 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 إستمرارية 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.

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 إستمرارية الأعمال.

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 إستمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة (دعم الإدارة، وتقييم المخاطر وتخفيفها، وتحليل تأثير الأعمال، وإستراتيجية التعافي وإستمرارية الأعمال، والوعي بالخطط والتدريب) في المصارف التجارية الأردنية. وتلتقي هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (Muparadzi & Rodze, 2021) حيث أظهرت نتائج دراستهما وجود أثر إيجابي لخفة الحركة الإستراتيجية في نجاح تطوير المنتج الجديد لإستمرارية الأعمال.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في إدارة إستمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة (دعم الإدارة، وتقييم المخاطر وتخفيفها، وتحليل تأثير الأعمال، وإستراتيجية التعافي وإستمرارية الأعمال، والوعي بالخطط والتدريب) في المصارف التجارية الأردنية.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للمواءمة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) في إدارة إستمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة (دعم الإدارة، وتقييم المخاطر وتخفيفها، وتحليل تأثير الأعمال، وإستراتيجية التعافي وإستمرارية الأعمال، والوعي بالخطط والتدريب) من خلال خفة الحركة الإستراتيجية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الأردنية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (Sawalha, Anchor & Meaton, 2015) و(السميعات، ٢٠١٥) التي أظهرت أثر إيجابي ووجود رابط قوي بين تطبيق إدارة إستمرارية الأعمال ونشر ثقافة الإستمرارية في الحد من مخاطر الكوارث.

التوصيات

١. زيادة الوعي بالأهمية الإستراتيجية في جميع إدارات وأقسام المصارف التجارية الأردنية، من خلال نشر المعرفة ومشاركتها بشكل فعّال ومنسق بين الإدارة العليا وبقية العاملين في المصارف التجارية الأردنية.
٢. التأكيد على أهمية قدرة المنظمة على تحديد مكونات الإستراتيجية الرئيسة لها، والمواءمة والتوفيق بين مواردها وإمكاناتها مع الفرص والتحديات 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 لإتخاذ 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.

- 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)، ١١١٧-١١٠٢. doi.org/10.30271/hjuoz/10.4.2018.6.4.1102-1117. ٦٥-٤٣
- السميعات، مروان بدر أحمد (٢٠١٥). إدارة إستمرارية 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 للإتصالات. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، ٣(١١)، ٤٤١-٤٦٠.
- الغزالي، فاضل راخي غباش، الكرعواوي، حسين علي، والجبوري، علي عبود (٢٠١٧). الترشيق 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 المثنى). *مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية*، ٣٦ (١)، ٢٣٢-٢٥٨.
- الفروخ، فايز عبدالرحمن، وإرثيمه، هاني جزاع (٢٠١٧). خفة الحركة الإستراتيجية ودورها في تعزيز أثر الجدارات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على شركات الإتصالات الخلوية الاردنية). *مجلة الميثقال 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*، ١٢٢-١٠٤، (١) ٤
- الموسوي، كوثر حميد هاني (٢٠١٨). الرشافة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، *مجلة أداب الكوفة*، ٤٣٩-٤٦٦، (٢) ٣٥
- النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعبي، ماجد (٢٠١٧). اساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط٤). الاردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:-
- Abu, B., Zahari, Y., Noorulsadiqin, A., & Udin, Z. M. (2016). The Influence of Business Continuity Management Factors on .29-16 .10 *Journal of Muamalat and Society-Labuan e*. IT Capability as moderating factor :Organizational Performance
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management .100700 .(1)30 *Management Review*
- Atapattu, M., & Sedera, D (2013). *Agility of the firm: customer's perspective*. 21st European Conference on Information Systems .Utrecht University, the Netherlands
- DenDu, J., Chang, X., & Wu, X. (2019). The Strategic Fit of International Expansion between Temporal and Spatial Dimensions: Evi .758-743 .(4)55 *Emerging Markets Finance and Trade* .from Chinese MNEs
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage .787-758 .(4)56 *Journal of Management Studies* .Importance of Strategic Fit
- Glicor, D., Holcomb, M., & Feizabadi, J. (2016). An exploration of the strategic antecedents of firm supply chain agility: Th .https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.05.008 .34-24 ,179 *International Journal of Production Economics* .firm's orientations
- Hills, 359-Gujarati, Damodar. N (2004). Basic Econometric. New York: McGraw
- Kim, M. J., Lee, J., & Park, J. Y. (2015). The Effect of Cooperation n Focused o-Strategy Fit on the Performance of Subcontractors-Subcontractors 'Samsung Electronics DOI: 10.7763/JOEBM. .376-370 .(3)3 *Journal of Economics, Business and Management* .V3.212.2015
- Henderson, J. C., & Venkatraman, H. (1999). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizat .DOI: 10.1147/SJ.1999.5387096 .484-472 .(2) 38 *IBM Systems Journal*
- Hijawi, 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 .Doi: 10.5539/ijbm.v12n10p155 URL:https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n10p155 .165 -155 .(10)12 *Management*

- ◆ aceKarim, A. J. (2011). Business Disaster Preparedness: An Empirical Study for measuring the Factors of Business Continuity to f .192-183 .(18)2 **International Journal of Business & Social Science** .Business Disaster
- ◆ **Industrial** .Liu, S., Yang, Y., Qu, W. G., & Liu, Y. (2016). The business value of cloud computing: the partnering agility perspective **.Management & Data Systems**
- ◆ -ian stateSoares, D., van Aduard, T. D. L., Mayrink, E. F., & Cavalieri, A. (2009). Strategic fit of project management at a Brazil-Macedo (2)5 **Journal of Global Business & Technology** .owned firm: the case of eletronuclear
- ◆ making in crisis: Applying a healthcare triage methodology to business continuity -Moore, B., & Bone, Eric A. (2017). Decision .26-21 .(1)11 **Journal of Business Continuity & Emergency Planning** .management
- ◆ In The 2018 *.Implication of strategic fit and sustainability on organizational effectiveness* .(2018) .Moses, O. S., & Ekwutosi, O. C 213-international academic research conference in Vienna, 194
- ◆ n Muparadzi, T., & Rodze, L. (2021). Business Continuity Management in a Time of Crisis: Emerging Trends for Commercial Banks i .1197-1169 .(3)9 **Open Journal of Business and Management** .19 Global Crisis-Zimbabwe during and Post the Covid
- ◆ nd I aOsievskyy, O., Shirokova, G., & Ritala, P. (2020). Exploration and exploitation in crisis environment: Implications for leve .239-227 .114 **Journal of Business Research** .variability of firm performance
- ◆ **line Papers in Economics and -Agris on** .Pinta, J. (2011). Disaster recovery planning as part of business continuity management .61-55 .(4)3 **Informatics**
- ◆ s customer agility and 'Roberts, N., & Grover, V. (2012). Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm <https://doi.org/10.2753/> .270-231 .(4)28**Journal of Management InformationSystems** .competitive activity: An empirical investigation .1222280409-MIS0742
- ◆ Oudah, K. A. (2013). Crisis and disaster management in Jordanian hotels: practices and cultural -S., Jraisat, E. L., & Al .Sawalha, Ihab H .228-22(3), 210 *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, considerations.
- ◆ y verSawalha, Ihab. H., Anchor, J.R., & Meaton, J. (2015). Continuity Culture: A Key Factor for Building Resilience and Sound Reco .0055-ISSN 2095 .437-428 .(4) 6 **International Journal of Disaster Risk Science** .Capabilities
- ◆ .John Wiley & Sons *.building approach (5th ed.)-Research methods for business: A skill* .(Sekaran, U., & Bougie, R. (2010
- ◆ Ed.) .th13) *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* .(2012) Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. David .Pearson Education, Inc., Prentice Hall
- ◆ **International Journal** "Yousuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999)" Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes .9-5273(98)00219-Doi: 10.1016/S0925 .43-33 .(2-1)62 **.of Production Economics**
- ◆ **.Sustainable Export Marketing Strategy Fit and Performance** .(2014) .Zeriti, A., Robson, M. J., Spyropoulou, S., & Leonidou, C. N .66 -**Journal of International Marketing**, 22(4), 44