

أثر اليقظة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال
في البنوك التجارية الأردنية

إعداد

أ.د/ فاطمة علي رابعة

أ/ مهند رياض محمد ديب موسى

جامعة مؤتة - كلية الأعمال - أستاذ

باحث دكتوراه

أثر اليقظة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية

أ/ مهند رياض محمد ديب موسى وأ.د/ فاطمة علي ربابعة*

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها كمتغير مستقل في إدارة استمرارية الأعمال كمتغير تابع في البنوك التجارية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في تلك البنوك، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من (٢٠) فقرة. وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية. وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام البنوك التجارية الأردنية لامتلاك مقدرات اليقظة الاستراتيجية، وبما يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية بسرعة اللازمة وبشكل يشمل جميع أقسامها التنظيمية.

الكلمات الافتتاحية: اليقظة الاستراتيجية، إدارة استمرارية الأعمال، البنوك التجارية الأردنية.

* أ/ مهند رياض محمد ديب موسى: باحث دكتوراه.

أ.د/ فاطمة علي ربابعة: جامعة مؤتة - كلية الأعمال - أستاذ.

The effect of Strategic Vigilance on business continuity management in the Jordanian Commercial Banks

Abstract

This study aimed to measure and analyze the impact of strategic vigilance dimensions as an independent variable on business continuity management as a dependent variable in Jordanian Commercial Banks. The study population consisted of the Banks' upper & middle management employees and considered the whole population using the comprehensive survey method. used a descriptive-analytical method. The questionnaire was used as a tool to collect data and consisted of (20) items. The results showed a statistically significant impact at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of Strategic vigilance and on business continuity management at Jordanian commercial banks. The study recommends that Jordanian commercial banks need to increase their interest in possessing strategic vigilance, thereby enhancing their ability to adapt to environmental changes quickly and throughout the bank.

Key Words: Strategic Vigilance, Business Continuity Management, Jordanian Commercial Banks.

خلفية الدراسة وأهميتها:

المقدمة:

تمارس العديد من المنظمات أعمالها وأنشطتها في ظل بيئة شديدة التغيير والتعقيد نتيجة وجود العديد من العوامل المتعددة ومن أهمها زيادة حدة المنافسة، وقصر دورة حياة العديد من السلع والخدمات، والتنوع الكبير في حاجات ورغبات العملاء، والتطور التكنولوجي الهائل، مما يتطلب توافر العديد من المقومات التي تمكن الشركات من البقاء والنمو والتميز.

وظهر مفهوم اليقظة الاستراتيجية كأحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وهو يمثل أحد الوسائل الهامة في إدارة التغيير في المنظمة، ويمكن المنظمة من الاستعداد بشكل فعال للتغيرات البيئية المتنوعة والاستجابة السريعة لها، ومن بناء إستراتيجيات مرنة، تمكنها من الاستجابة السريعة للالتزامات المتوقعة قبل حدوثها ومن تحقيق التميز المؤسسي (Jalod,2021). وتمثل خطة إدارة استمرارية الأعمال لدى أي منظمة حجر الزاوية التي تمكنها من مواجهة التقلبات والتغيرات البيئية بكفاءة ومرونة ومن تحسين أدائها الكلي، وكي تتمكن المنظمات من الحفاظ على استمرارية أعمالها وتحقيق التميز والتفوق صار لزاماً عليها الاستغلال الأمثل لمواردها المتنوعة (الاقتصادية، والمالية والبشرية والتكنولوجية.. إلخ)، وتعزيز قدرتها على الابتكار والابداع وبما يمكنها من مواكبة التطورات والتغيرات البيئية (Alghamdi, 2022).

وأشارت (Abu Rumman, 2022) إلى وجود أثر لليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال خلال أزمة كورونا في المؤسسات الأمريكية، كما وأشار (حسين، ٢٠٢٤) إلى وجود أثر لليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال في الشركة المصرية للاتصالات، بالإضافة إلى (حميدة، ٢٠٢٢) الذي أشار إلى وجود أثر لليقظة الاستراتيجية في تنليل الأزمات وإدارة المخاطر في شركات الاتصالات الأردنية.

ويعد قطاع البنوك في المملكة أحد القطاعات الحيوية الهامة في الاقتصاد المحلي ويساهم بتشغيل عدد كبير من العمالة المحلية، ويواجه هذا القطاع العديد من التحديات والمشكلات التنظيمية من ازدياد مستوى المنافسة، إضافة إلى التغيرات المستمرة في حاجات وتطلعات العملاء.

ومما تقدم فإن هذا البحث يدور حول بيان مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.

مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات الناجمة عن التطورات والتغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة وتساعد قوى التغيير في مواطن متنوعة من العالم، مما يتطلب من المنظمات تعزيز قدرتها على التكيف لمواجهة التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة في بقائها ونموها وبلوغها التميز.

وإن مواجهة المنظمات للتغيرات البيئية المتنوعة ليس بالأمر الهين، يتطلب منها اعداد خطط استمرارية تضمن استمرارية الأعمال لديها وتضمن موجهتها لأية تغيرات غير متوقعة، وحتى تتمكن من ضمان نجاعة خطط استمرارية الأعمال تحتاج المنظمات إلى أداة تحركها وتوجهها نحو التكيف مع الظروف البيئية المعقدة، وإلى الاستعداد بشكل جيد لهذه التغيرات المنافسة الشديدة، والتغير المستمر في حاجات ورغبات العملاء، ومن الأدوات الهامة التي تمكن المنظمات من تحقيق ذلك كانت اليقظة الاستراتيجية، وهي أحد الحلول الرئيسية التي تضمن استمرار المنظمات وتطويرها وتميزها.

وبعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة التي عنيت بتغيرات الدراسة بالبحث والتحليل، لاحظ الباحث وجود مشكلة لدى البنوك الأردنية بأنها تعاني من ضعف في تبني مفهوم اليقظة الاستراتيجية وما له من دور في ضمان استمرارية أعمالها، وتعد هذه المنظمات بأمس الحاجة لدراسات من هذا النوع تمكنها من تبني هذه المفاهيم الإدارية وبما يعزز قدرتها على مواجهة ارتفاع مستوى المنافسة، والتطورات التكنولوجية الهائلة، وبما يمكنها من ضمان البقاء والنمو والازدهار، ومن هنا نجد أن مشكلة البحث تتلخص في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: "ما هو أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية؟" أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلين التاليين:

١. ما مستوى تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق اليقظة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية؟
٢. ما مستوى تصورات المبحوثين لمستوى توافر إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها مجتمعة (إدارة برنامج استمرارية الاعمال، تحليل وتقييم المخاطر، صياغة خطة استراتيجية الأعمال، التوعية بالخطط وتنفيذها، مراجعة الخطط وتحديثها) في البنوك التجارية الأردنية؟
٣. ما هو أثر اليقظة الاستراتيجية بتحقيق إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها مجتمعة (إدارة برنامج استمرارية الاعمال، تحليل وتقييم المخاطر، صياغة خطة استراتيجية الأعمال، التوعية بالخطط وتنفيذها، مراجعة الخطط وتحديثها) في البنوك التجارية الأردنية؟

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:
١. ما مستوى توافر اليقظة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية.
 ٢. ما مستوى تحقيق إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها مجتمعة (إدارة برنامج استمرارية الاعمال، تحليل وتقييم المخاطر، صياغة خطة استراتيجية الأعمال، التوعية بالخطط وتنفيذها، مراجعة الخطط وتحديثها) في البنوك التجارية الأردنية.
 ٣. ما هو أثر اليقظة الاستراتيجية بتحقيق إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها مجتمعة (إدارة برنامج استمرارية الاعمال، تحليل وتقييم المخاطر، صياغة خطة استراتيجية الأعمال، التوعية بالخطط وتنفيذها، مراجعة الخطط وتحديثها) في البنوك التجارية الأردنية.

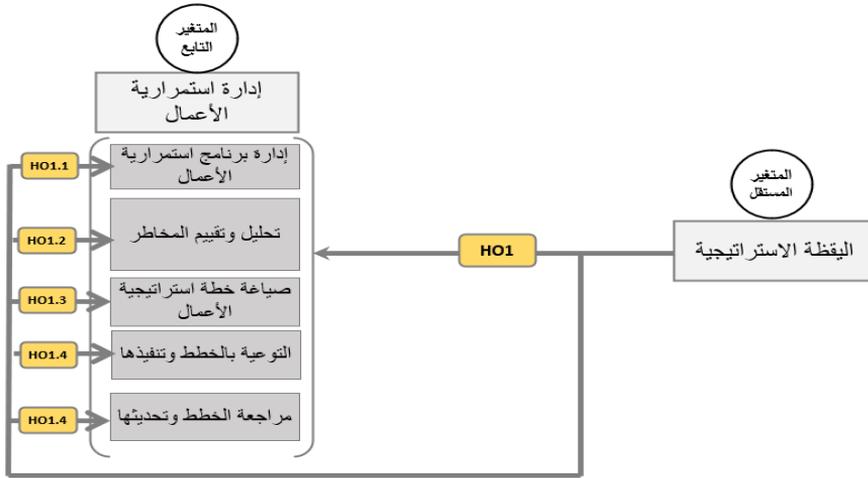
أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية: تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من اعتبارها امتداداً للدراسات التي تهتم بمتغيرات الدراسة، وإثراء الإطار المعرفي في مجال الدراسة، إذ تبين للباحث بعد مراجعة الأدبيات السابقة وجود نقص ملحوظ في الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة مجتمعة بالبحث والتحليل، الأمر الذي أوجد للباحثة الدافع للتعرض بالدراسة الميدانية لدراسة هذه المتغيرات.
- الأهمية التطبيقية: تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من أهمية البنوك التجارية الأردنية في الاقتصاد الوطني ونسبة مساهمتها العالية في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة، وتشغيلها لعدد كبير من العمالة المحلية، وتأمل هذه الدراسة بأن يكون لها مساهمة فاعلة في الواقع العملي للبنوك التجارية الأردنية، وفيما تقدمه من توصيات يمكن أن تفيد أصحاب القرار في هذه البنوك.

أنموذج الدراسة:

يُصور الشكل رقم (١) أنموذج الدراسة موضعاً المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، وكما يلي:

أثر اليقظة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال
في البنوك التجارية الأردنية



الشكل رقم (١) أنموذج الدراسة

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات التالية:

-اليقظة الاستراتيجية: (Dawood & Abbas, 2019; Jalod,2021; Jaaz & Jamal,2021)

-إدارة استمرارية الأعمال: (Vanichchinchai, 2023; Alghamdi, 2022; Miller & Engemann, 2019)

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية (H_{01}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها مجتمعة (إدارة برنامج استمرارية الاعمال، تحليل وتقييم المخاطر، صياغة خطة استراتيجية الأعمال، التوعية بالخطط وتنفيذها، مراجعة الخطط وتحديثها) في البنوك التجارية الأردنية. وتنبثق عنها الفرضيات الآتية:

- H_{01-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية في إدارة برنامج استمرارية الاعمال في البنوك التجارية الأردنية.
- H_{01-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية في تحليل وتقييم المخاطر في البنوك التجارية الأردنية.
- H_{01-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية في صياغة خطة استراتيجية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.

- H_{01-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية في التوعية بالخطط وتنفيذها في البنوك التجارية الأردنية.
- H_{01-5} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية في مراجعة الخطط وتحديثها في البنوك التجارية الأردنية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

اليقظة الاستراتيجية

مفهوم اليقظة الاستراتيجية

بحسب (Martinet and Marti ١٩٩٥) فإن جذور اليقظة الاستراتيجية تمتد الى مفهوم الذكاء الاقتصادي والذي يُعرف بجميع إجراءات البحث والمعالجة والنشر وحماية المعلومات المفيدة لمختلف العاملين الاقتصاديين، والذي يتم التعامل معه كنظام يتكون من ثلاث عناصر مترابطة ومتكاملة وهي اليقظة الإستراتيجية والأمن والتأثير.

وعرف الزعبي (٢٠٢١) اليقظة الاستراتيجية بأنها ذلك النشاط التي تقوم به المنظمة لجمع وتحليل المعلومات ذات الصلة الاستراتيجية المتعلقة ببيئتها المحيطة من أجل توفير المعلومات الضرورية لتمكين المنظمة من استغلال الفرص التطويرية وتجنب التهديدات المتوقعة للمساعدة في صناعة القرارات الاستراتيجية للحفاظ على البقاء والنمو في البيئة التنافسية.

واعتبر (Jaaz and Jamal ٢٠٢١) اليقظة الاستراتيجية تمثل التفكير الاستراتيجي الاستباقي، والعمل المنظم، كما أنها تعد عملية رسمية ومنهجية ومنظمة ومستمرة تتبناها المنظمات عن عمد بوعي كامل لرصد ومراقبة التغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة بشكل عام والعمل على تجنب ومعالجة نقاط الضعف وتقوية ودعم نقاط القوة، وايضا محاولة اغتنام الفرص وتقليل التهديدات التي تواجهها المنظمات.

وعرفها (Heintz et al. ٢٠١٦) بأنها مجموعة من القدرات الفرعية والتميزة والتي تقيم المكاسب المتوقعة والفرص المتاحة من التفاعلات مع البيئة الخارجية، حيث يمكن وصفها بأنها عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المتكرر والمتخصص للبيانات والمعلومات ومعالجتها وفقاً لهدف أو أكثر من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة باستخدام الخبرة ذات الصلة، حيث تساعد اليقظة الإستراتيجية المنظمات على امتلاك آليات تكيف من أجل الابتعاد عن المخاطر التي تهددها وتضعها في أقرب فرصة متاحة وممكنة.

أثر اليقظة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية

وبناء على ما سبق تعرف هذه الدراسة اليقظة الاستراتيجية على أنها العملية التي تمكن المنظمة من التكيف مع بيئتها الخارجية بهدف إبداعي يتمثل في فتح نوافذ الفرص وتقليل مستوى عدم اليقين.

خصائص اليقظة الاستراتيجية:

تمثل اليقظة الإستراتيجية أحد الأساليب الحديثة في علم الإدارة، إذ تسهم في تقريب المنظمات من أصحاب المصلحة لديها، وبحسب (الزعيبي، ٢٠٢١) فإن خصائص اليقظة الاستراتيجية يمكن سردها على النحو التالي:

- ١- التنبؤ: توقعات نشاط المنافسين أو التغيرات المحيطة بالمنظمة.
- ٢- الاكتشاف للمنافسين الجدد أو المحتملين: يمكن اكتشاف وتبيان ما هي المنظمات التي يمكن شراؤها أو يمكن أن تشارك معهم في التنمية، واكتشاف الفرص المتاحة في السوق.
- ٣- الرصد: مراقبة تطوير المنتجات في السوق أو التطورات التكنولوجية لطرق الانتاج التي تستهدف نشاط المنظمة.
- ٤- التعلم: من خلال التعرف على خصائص الأسواق الجديدة، وممارسات المنافسين، مما يسهل تقييم المشاريع وتطوير طرق بناء رؤى جديدة للمنظمات.

أهمية اليقظة الإستراتيجية:

اليقظة الاستراتيجية هي إحدى الطرق الحديثة في علم ادارة الأعمال، حيث تساهم في جعل المنظمات ترتبط بعلاقات أقوى مع مختلف أصحاب المصالح، من هنا برزت أهمية اعتماد نظام والتدقيق في عملية مراقبة بيئة المنظمة لضمان مزيد من السيطرة على نظام المعلومات حيث تعمل على التركيز على الجانب التنافسي ومعالجة المعلومات ومعرفة المعلومات المفيدة (Jalod et al., ٢٠٢١).

وتجد سحنون (٢٠١٨) أن أهمية اليقظة الاستراتيجية تكمن في الحصول على المعلومات التي تساعد المنظمة على تحديد أهم التغييرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وخاصة تلك التي تنتبأ بالأحداث المستقبلية من أجل اتخاذ القرارات اللازمة لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات، وبالتالي فإن المعلومات هي المورد الرئيسي لليقظة الاستراتيجية.

وتعتبر اليقظة هي أحد مكونات استراتيجية إدارة المعلومات في المنظمة، حيث يمكن أن تكون فعالة تماماً فقط إذا كانت جزءاً من المنظور الاستراتيجي لإدارة المعلومات التنظيمية، مما يحتم أن تضع المنظمة الآليات اللازمة لتعظيم توافر المعلومات وتعزيز استخدامها حتى تصبح منظمة ذكية ومتعلمة، وهي مجموعة من الإجراءات المنسقة للبحث والمعالجة والتوزيع بهدف استغلال المعلومات المفيدة للمنظمات، ويتم تنفيذ هذه الإجراءات المختلفة بشكل قانوني

مع جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ في ظل أفضل الظروف من حيث الجودة والوقت والتكلفة على بقاء المنظمة (Bergeron ٢٠٠٠).

في ضوء ما سبق يتضح أهمية تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المنظمات المتنوعة، ويزداد أهمية تطبيقها في البنوك التجارية الأردنية نظراً لطبيعتها التنظيمية، واحتياجها الشديد إلى المعلومات الدقيقة والحرحة لوضع خططها واستراتيجياتها واتخاذ قراراتها الحاضرة والمستقبلية، فضلاً عن الدور الريادي المنوط بها للقيام به، فهي مسؤولة عن قطاع رئيسي وهام في الاقتصاد الوطني، فهي تساعد في جسر الفجوة بين وحدات العجز والفائض في الاقتصاد الوطني والتي تساهم في دعم عجلة الاقتصاد الوطني.

أهداف اليقظة الاستراتيجية:

بحسب (Dawood & Abbas (2019) تهدف اليقظة الاستراتيجية في منظمات الأعمال المعاصرة الى البحث والحصول على المعلومات التي تساعد المنظمة على تحديد أهم التغييرات التي تحدث في بيئتها الخارجية ومعالجتها ومن ثم بثها واستغلالها من أجل إبقاء المنظمة في حالة من الحذر والمراقبة المستمرة للبيئة باعتبارها نظام الرادار الخاص بالمنظمة لغرض مراقبة جميع الإشارات وجمع المعلومات من حولها للاستفادة من نقاط قوتها واغتنام الفرص والتغلب على نقاط ضعفها وتهديداتها.

إدارة استمرارية الأعمال (BCM) Business Continuity Management:

مفهوم إدارة استمرارية الأعمال (BCM):

عرف (pinta (2011) إدارة استمرارية الأعمال بأنها عملية التخطيط وتحديد التأثيرات المحتملة للتهديدات الداخلية والخارجية والخسائر المترتبة، والتي قد تنجم من جراء تعطيل أو فقدان العمليات التجارية الرئيسية من جراء الحادث أو الهجوم أو الكوارث.

وبحسب (Alghamdi (2022) فإن إدارة استمرارية الأعمال هي عملية إدارية شاملة ومتكاملة تحدد التأثيرات والمخاطر المحتملة التي تهدد المنظمة، وتوفر إطار عمل لبناء المرونة وقدرات الاستجابة الفعالة للحوادث والتي تحافظ على الفوائد التي تعود على جميع أصحاب المصلحة وتحمي سمعة المنظمة وعلامتها التجارية.

وبحسب محمد (٢٠١٩) فإن إدارة استمرارية الأعمال هي عملية إدارية متكاملة قادرة على تحديد التهديدات المحتملة من البيئة الخارجية ومواجهتها من خلال تطوير ترتيبات مرنة في إطار العمل وجاهزيته للاستجابة والتكيف الفعال مع التغييرات في المنظمة وبالتالي الحفاظ على المنظمة وسمعة علامتها التجارية.

أثر اليقظة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية

وعرفها (Miller and Engemann, 2019) على أنها برنامج إدارة شامل يحدد الأحداث المحتملة التي تهدد المنظمة، ويوفر إطاراً لبناء المرونة، بحث تتضمن الأعمال العمليات والإجراءات التي يتوجب على المنظمة وضعها لضمان استمرار مهامها المهمة خلال وأثناء أحداث الأزمات، أما (Shuja & Abbasi, 2015) فعرفها على أنها أمر في غاية الأهمية للمنظمة كونه يساعدها على توقع المخاطر والكوارث والأزمات قبل حدوثها، وضمان استمرارية العمليات التجارية والوظائف الحيوية في جميع الأوقات والظروف، ويمنع المشاكل وتصحيحها. وبناءً على ما سبق يمكن تعريف إدارة استمرارية الأعمال بانها عملية وجدت لتجنيب المنظمة أي انقطاعات يمكن أن تؤدي إلى خسائر كبيرة أو فشل في تحقيقها لأهدافها الرئيسية، وهي عملية دورية وتتبع نفس الخطوات الأساسية، وتعني أنها قابلة للتكرار، ويمكن إجراؤها بواسطة مجموعة واسعة من الأشخاص مع مستويات مختلفة من مجموع الخبرة، لتحقيق نتائج منسقة عالية الجودة.

أهداف إدارة استمرارية الأعمال:

بحسب محمد (2019) فإن هدف إدارة استمرارية الأعمال يتمثل في ضمان الثقة وبناء قدرة المنظمة الشاملة على الصمود في وجه التحديات المتنوعة، إذ إن المرونة هي القدرة على الصمود في وجه حالات التعطل والانقطاع التي تواجه المنظمة من أجل التكيف والبقاء في بيئات عمل جديدة سريعة التغير ومحفوفة بالمخاطر.

كما أضاف (Vanichchinchai, 2023) في انها تساعد في التعافي من الاضطرابات، وتطوير مرونة المنظمة المستقبلية في مواجهة الاضطرابات المستقبلية، وتحقيق الاستجابة المناسبة، وتوفير المتطلبات اللازمة لتخطيط استمرارية العمل مثل إجراء تحليل لأثر الأعمال، وتحليل المخاطر، وتحديد أولويات الأهداف.

أهمية إدارة استمرارية الأعمال:

بحسب (Abu Baker et al., 2016) تكمن أهمية إدارة استمرارية الأعمال في كونها تمثل أداة للإدارة الإستراتيجية يتوجب على المنظمات استخدامها لتقليل المخاطر التشغيلية وتأثيرها على وظائف المنظمة الحيوية، بالإضافة إلى عملها على تقليل مخاطر الانقطاع، والاستجابة بفعالية عندما تحدث الحوادث، وأيضاً تسمح بمواصلة تقديم الخدمات الأساسية بأقل تأثير ممكن.

كما أشار العرياني والضحوي (2021) إلى أنّ إدارة استمرارية الأعمال تعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية وزيادة الأمن الوظيفي للعاملين بشكل يضمن الاستمرارية في إنجاز الأعمال والعمليات الأساسية، وذلك بالتأثير على الوضع النفسي وسيكولوجية العاملين من خلال

دراسة البيئة للمنظمة وتحليل المخاطر التي قد تتعرض لها، والعمل على تحسين طرق إنجاز الأعمال المطلوبة، بالإضافة إلى الاهتمام بالعنصر البشري ومكان العمل، والأجور، وبجودة المدخلات والعمليات والمخرجات.

أبعاد إدارة استمرارية الأعمال:

أولاً- إدارة برنامج استمرارية الأعمال:

ويمثل سعي المنظمة لضمان استمرارها بانجاز اعمالها وفق برنامج ينسجم مع قيمها ورسالتها واهدافها الاستراتيجية ويلبي احتياجات العمل ضمن دليل اجرائي موضح به بيانات النظام ومحدد به مسؤوليات وصلاحيات كافة الاطراف المعنية بتطبيق النظام من خلال امتلاك هيكل تنظيمي مرن (Shuja & Abbasi, 2015).

ثانياً- تحليل وتقييم المخاطر:

وتمثل التحديد الكمي أو النوعي للمخاطر المرتبطة بحالات معينة والتهديدات الموثقة، إذ يتطلب التقييم الكمي للمخاطر حساب عنصرين هما الخطر وحجم الخسائر المحتملة، إلى جانب احتمال حدوث الخسارة، إلى جانب وضع خطة مالية محددة ومراعاة التهديدات المحتملة (Vanichchinchai, 2023).

ثالثاً- صياغة خطة استمرارية الأعمال:

ويعبر عنه بسعي البنك لتغطية كافة الأنشطة الحرجة والحساسة في الخطة وذلك من خلال مساهمة العاملين لديه في اعداد الخطة، وتتضمن إعداد خطط تفصيلية للتعامل مع حالات الطوارئ، مثل إخلاء المباني، استعادة البيانات، وضمان سلامة الموظفين. يجب أن تكون هذه الخطط واضحة ومفهومة للجميع (Miller and Engemann, 2019).

رابعاً- التوعية بالخطط وتنفيذها:

يتضمن تدريب الموظفين على تنفيذ خطط استمرارية الأعمال وزيادة الوعي بأهمية هذه الخطط. بحيث تشمل التدريبات محاكاة للأزمات واختبارات دورية للخطط، وضمان وجود قنوات تواصل فعالة مع الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة خلال الأزمات. يجب أن تكون الرسائل واضحة وسريعة لضمان استجابة فعالة (Miller and Engemann, 2019).

خامساً- مراجعة الخطط وتحديثها

يتم اختبار الخطط بشكل دوري للتأكد من فعاليتها وتحديثها بناءً على النتائج، ويمكن أن تشمل الاختبارات محاكاة للأزمات وتقييم استجابة الموظفين (Miller and Engemann, 2019).

الدراسات السابقة:

- تمت مراجعة العديد من الأبحاث والدراسات ذات الصلة باليقظة الاستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال، ويمكن تقسيم هذه الدراسات إلى ما يلي:
- دراسات ركزت على قياس أثر اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة استمرارية الأعمال وفي عدد من المتغيرات الأخرى، ومنها دراسة (Abu Rumman, 2022) والتي توصلت لوجود إثر لليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال خلال أزمة كورونا في المؤسسات الأمريكية، ودراسة (حسين، ٢٠٢٤) والتي توصلت لوجود أثر لليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال في الشركة المصرية للاتصالات، ودراسة (حميدة، ٢٠٢٢) والتي توصلت إلى وجود أثر لليقظة الاستراتيجية في تدليل الأزمات وإدارة المخاطر في شركات الاتصالات الأردنية، ودراسة (الخليلية، ٢٠٢٢) والتي بينت وجود أثر لليقظة الاستراتيجية في إدارة الازمات في شركات الألبان الأردنية.
 - دراسات ركزت على قياس أثر عدد من المتغيرات في إدارة استمرارية الأعمال، ومنها دراسة (الحوامدة وبوطه، ٢٠٢٣) والتي توصلت إلى وجود أثر للاستشراف الاستراتيجي في إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية، ودراسة (Vanichchinchai, 2023) والتي توصلت إلى وجود للسياق المؤسسي في إدارة استمرارية الأعمال في شركات قطع السيارات في تايلاند، ودراسة (النمري، ٢٠٢٣) والتي توصلت إلى وجود أثر للمواءمة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية، ودراسة (النجار، ٢٠٢٠) والتي بينت وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في إدارة استمرارية الأعمال لدى أمانة عمان الكبرى.
- وقامت الدراسة الحالية بالاستناد إلى دراسات سابقة لوجود ندرة في الإسهامات المعرفية، التي تناولت علاقة اليقظة الاستراتيجية، وإدارة استمرارية الأعمال، اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية، بوجود مستوى مرتفع لليقظة الاستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال: دراسة (بن بطو، ٢٠٢١) والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع لليقظة الاستراتيجية بأبعادها لدى شركة الاتصالات الجزائرية، ودراسة (علي، ٢٠٢٣) والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع لليقظة الاستراتيجية بأبعادها في المصرف العراقي للتجارة، ودراسة (النجار والحرايزة، ٢٠٢٣) والتي توصلت إلى وجود مستوى لإدارة استمرارية الأعمال في أمانة عمان الكبرى، ودراسة (Kamarudin et al., 2024) والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع لإدارة استمرارية الأعمال في شركات smes في إقليم سيلانغور / ماليزيا.

المنهجية والتصميم:**منهجية الدراسة:**

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي، ويُستخدم المنهج الوصفي؛ لوصف خصائص متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في اليقظة الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً، وإدارة استمرارية الأعمال بوصفها متغيراً تابعاً، بينما يُستخدم المنهج التحليلي؛ لدراسة أثر تطبيق اليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية، وقد قامت الدراسة بتنفيذ هذا المنهج؛ من خلال وصف متغيرات الدراسة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من المُستجيبين.

مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، وعددهم (1074) مديراً في البنوك التجارية الأردنية، والبالغ عددها (١٢) بنك، وهي: شركة أورانج، شركة زين وشركة أمنية، وذلك حسب التقارير السنوية لهذه البنوك لعام ٢٠٢٣، وتمحور السبب في اختيار هذه البنوك كمجتمع للدراسة؛ لما له من دور مهم في دعم الاقتصاد الوطني الأردني من خلال مساندة مؤسسات القطاع العام والخاص، في تنفيذ استراتيجيات التحول التكنولوجي والرقمي، فضلاً عما يتسم به قطاع البنوك الأردني من التجديد والمنافسة الشديدة؛ مما يدفع هذه البنوك إلى الاهتمام بالتميز والإبداع.

ومن أجل الحصول على معلومات دقيقة؛ فقد اعتمد الباحث أسلوب المسح الميداني الشامل لجمع البيانات من عناصر مجتمع الدراسة؛ عن طريق توزيع الاستبانات الخاصة بالدراسة على أفراد مجتمع الدراسة (وحدة التحليل على من يمثلون مجتمع الدراسة ويشغلون المسميات الوظيفية التالية: رئيس تنفيذي، نائب رئيس تنفيذي، مدير تنفيذي، رئيس قسم، مدير فرع)، أو ما يعادلها من مسميات بسبب، اختلاف بعضها بين البنوك.

جدول (١) إجمالي عدد الاستبانات الموزعة على البنوك التجارية الأردنية،

وعدد الاستبانات المُستردة، وعدد الاستبانات الصالحة للتحليل

التسلسل	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المُستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
المجموع	1074	795	727
نسبة الاستجابة %	100%	72%	67.7%

أداة الدراسة، ومصادر الحصول على البيانات:

اعتمدت الدراسة مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، وهما: المصادر الثانوية (Secondary Resources)، وفيه اتجه الباحث لمسح الإنتاج العلمي المتعلق بمتغيرات،

أثر اليقظة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية

وأبعاد الدراسة؛ إذ تم الاعتماد على المراجع، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والكتب العربية والأجنبية، التي تناولت موضوع الدراسة، وكذلك البحث على الانترنت؛ والمصدر الآخر يمثل بالمصادر الأولية (Primary Resources) التي تمثلت بتطوير استبانة خاصة (يتم استخدامها كأداة رئيسة لجمع البيانات).

وقام الباحث ببناء أداة الدراسة (الاستبانة) بعد مراجعة أسئلة، وأهداف، ومتغيرات، وفرضيات الدراسة، ودراسة الأدبيات، والدراسات السابقة ذات العلاقة؛ ليتم الاستفادة منها في بناء وتطوير الاستبانة، وصياغة فقراتها، وتم تخصيص الصفحة الأولى من الاستبانة لتقديم الدراسة، وأهدافها، أما الأقسام الأخرى فقد كانت على النحو الآتي:

القسم الأول: تضمن الفقرات المتعلقة بالعوامل الشخصية، والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.

القسم الثاني: تضمن الفقرات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية.

القسم الثالث: تضمن الفقرات المتعلقة بإدارة استمرارية الأعمال وأبعادها.

وقد تم توزيع الاستبانات بواسطة البريد الإلكتروني، والزيارة المباشرة لتسليمها للمبحوثين باليد، وعند الانتهاء من تجميع الاستبانات وفرزها، تم تحليل بياناتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SmartPLS 4.0).

مؤشرات جودة نموذج الدراسة:

أولاً- تقييم نموذج القياس: إنَّ التوصل إلى نماذج أكثر صلاحية للاستخدام، وأكثر ملاءمة لبيئة بحثية يعني بالضرورة أنَّ تلك النماذج تتمتع بصدق، وموثوقية عاليين، تتيح للدراسات اللاحقة استخدامها، ومن هنا تظهر أهمية كل من الصدق التقاربي، والصدق التمييزي.

- الصدق التقاربي (Convergent Validity):

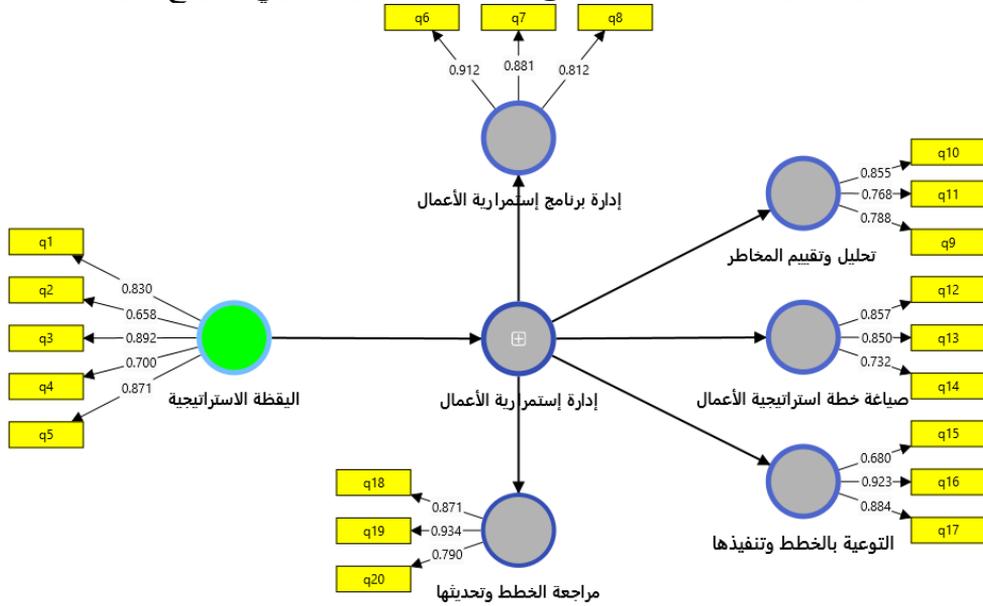
يبين الجدول ادناه نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الصدق التقاربي:

جدول (١) مؤشرات الصدق التقاربي

الأبعاد	معدل التباين المستخرج (AVE)	الثبات المركب (Composite Reliability (CR)
	0.50<	0.70<
اليقظة الاستراتيجية	٠.٦٣٣	٠.٨٩٥
إدارة برنامج استمرارية الاعمال	٠.٧٥٦	٠.٩٠٣
تحليل وتقييم المخاطر	٠.٦٤٧	٠.٨٤٦
صياغة خطة استراتيجية الأعمال	٠.٦٦٤	٠.٨٥٥
التوعية بالخطط وتنفيذها	٠.٦٩٨	٠.٨٧٢
مراجعة الخطط وتحديثها	0.752	0.900

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمستخرجات (SmartPLS 4.0).

يتضح من الجدول (١)، أن كل متوسطات التباين المُفسر (AVE) أكبر من (٠.٥٠)؛ ولذلك فهي مقبولة من الناحية الإحصائية لكافة الأبعاد المستخدمة في هذه الدراسة (Hair et al., 2019)، كما يتضح أن جميع معاملات الثبات المركب (CR) ومعنوية، ومقبولة من الناحية الإحصائية في البحوث الإنسانية والاجتماعية؛ لأنها أكبر من (٠.٧٠) (Becker et al., 2019)، إضافةً إلى أن جميع معاملات كرونباخ ألفا مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من (٠.٧٠)، وضمن المعدلات المسموح بها (Sekaran & Bougie, 2016)، كما تم استخراج معاملات التشعب (Factor Loading) لكافة فقرات الدراسة، والمُوضحة في الشكل رقم (1) الذي يشير إلى أن قيم معاملات التشعب لفقرات الدراسة كانت أكبر من ٠.٧٠، وهي ضمن المعايير المقبولة، وبذلك يتحقق أعلى درجة من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة.



شكل رقم (١): معاملات التشعب لفقرات الدراسة، بحسب النموذج البنائي

-الصدق التمييزي (Discriminant Validity):

ويشير الصدق التمييزي إلى تباعد الفقرات لمتغير ما، وعدم تكرارها، وتداخلها مع متغيرات أخرى، وبأن الفقرة المعينة تقيس المتغير الذي بُنيت من أجله، ولا تقيس متغيرات أخرى، وكما هو موضح في الجدول (٢):

أثر اليقظة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال
في البنوك التجارية الأردنية

جدول (٢) مؤشرات الصندق التمييزي

	إدارة برنامج استمرارية الأعمال	التوعية بالخطط وتنفيذها	اليقظة الاستراتيجية	تحليل وتقييم المخاطر	صياغة خطة استراتيجية الأعمال	مراجعة الخطط وتحديثها
إدارة برنامج استمرارية الأعمال	٠.٨٦٩					
التوعية بالخطط وتنفيذها	٠.٦٠٩	٠.٨٣٦				
اليقظة الاستراتيجية	0.621	0.704	0.795			
تحليل وتقييم المخاطر	٠.٨٦٤	٠.٦٢٤	0.628	٠.٨٠٥		
صياغة خطة استراتيجية الأعمال	٠.٦٠١	٠.٦٢٣	0.666	٠.٦٧٢	٠.٨١٥	
مراجعة الخطط وتحديثها	٠.٥٣٠	٠.٦٧٠	0.788	٠.٥٦٩	0.769	٠.٨٦٧

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمستخرجات (SmartPLS 4.0).

يتضح من خلال الجدول رقم (٢)، بأن جميع معاملات الصندق التمييزي (DV) معنوية ومقبولة إحصائياً؛ حيث إن قيمة تقاطع كل بُعد مع نفسه أكبر من تقاطعه مع أي بُعد آخر في المصفوفة، وهذا يدل على عدم تداخل وتشابك بين أبعاد الدراسة ومتغيراته (Henseler et al., 2015).

كما تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين الأبعاد (Multicollinearity)؛ باستخدام معامل تضخم البيانات (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد الدراسة، مع مراعات عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (١٠)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (٠.٠٥) (Ringle et al., 2018).

جدول (٣): اختبار معامل تضخم التباين، والتباين المسموح

kurtosis	Skewness	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)	الأبعاد
0.454	-0.332	١.٤٥٤	0.828	إدارة برنامج استمرارية الأعمال
0.509	-0.249	١.٢٨٠	0.855	تحليل وتقييم المخاطر
1.071	-0.963	١.١٠٦	0.852	صياغة خطة استراتيجية الأعمال
0.710	-0.589	١.٢٠١	0.830	التوعية بالخطط وتنفيذها
1.424	-0.618	١.٥٨٢	0.856	مراجعة الخطط وتحديثها

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمستخرجات (SmartPLS 4.0).

يُظهر الجدول رقم (٣)، أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت اقل من (١٠)، وقيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (٠.٠٥)، ويمكن القول أنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات، كما أشارت النتائج إلى أن

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت معاملات (Skewness & kurtosis) تتراوح ما بين (+١.٩٦).

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) بوصفه أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالةً في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس المُستخدَم (Sekaran & Bougie, 2016)، وإن الحد المقبول لمعامل الارتباط ألفا هو \geq (Alpha 0.70)، والذي تم احتسابه على عينة استطلاعية من خارج مجتمع الدراسة مكونة من ٣٠ فرداً على مقياس اليقظة الاستراتيجية، ومقياس إدارة استمرارية الاعمال، وأظهرت نتائج التحليل أنّ قيم معامل كرونباخ ألفا تدل على وجود درجة عالية من الاعتمادية وبقدرتها على تحقيق أهداف هذه الدراسة، وإمكانية الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل كما يلي:

جدول (٤)

تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المُستخدمة في الدراسة

الفقرات	البُعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا Cronbach Alpha
1 - 5	اليقظة الاستراتيجية	5	٠.٨٥٠
6 - 8	إدارة برنامج استمرارية الاعمال	3	٠.٨٣٨
9 - 11	تحليل وتقييم المخاطر	3	٠.٧٢٧
12 - 14	صياغة خطة استراتيجية الأعمال	3	٠.٧٥٢
15 - 17	التوعية بالخطط وتنفيذها	3	٠.٧٧٢
18 - 20	مراجعة الخطط وتحديثها	3	٠.٨٣٢

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمستخرجات (SmartPLS 4.0).

تحليل نتائج الدراسة:

- وصف إجابات أفراد وحدة التحليل عن متغيرات الدراسة:

هدفت هذه الفقرة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: بهدف وصف مستوى توافر اليقظة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، بالإضافة إلى الأهمية، حيث تبين ان المتوسط الحسابي لمقياس اليقظة الاستراتيجية قد جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٩٠٦)، والانحراف المعياري (٠.٧٨٨)، وهذا يؤكد التقارب والتشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل، ويعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول واقع توافر اليقظة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية.

أثر اليقظة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية

السؤال الثاني: بهدف وصف مستوى تطبيق أبعاد إدارة استمرارية الأعمال (إدارة برنامج استمرارية الاعمال، تحليل وتقييم المخاطر، صياغة خطة استراتيجية الأعمال، التوعية بالخطط وتنفيذها، مراجعة الخطط وتحديثها) في البنوك التجارية الأردنية، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وأهمية البُعد، كما يلي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،

وواقع تطبيق أبعاد ممارسات إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية

مستوى الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الفقرات
مرتفع	4	0.820	3.741	إدارة برنامج استمرارية الاعمال	6 - 8
مرتفع	5	0.817	3.697	تحليل وتقييم المخاطر	9 - 11
مرتفع	3	0.778	٣.٨٠٧	صياغة خطة استراتيجية الأعمال	12 - 14
مرتفع	1	0.739	٤.٠٣٦	التوعية بالخطط وتنفيذها	15 - 17
مرتفع	2	0.618	٣.٩٢٤	مراجعة الخطط وتحديثها	18 - 20
مرتفع		0.509	٣.٨١٥	الكلية	

يظهر من الجدول رقم (٥)، أنّ المتوسط الكلي لواقع تطبيق أبعاد ممارسات إدارة استمرارية الأعمال (إدارة برنامج استمرارية الاعمال، تحليل وتقييم المخاطر، صياغة خطة استراتيجية الأعمال، التوعية بالخطط وتنفيذها، مراجعة الخطط وتحديثها) في البنوك التجارية الأردنية قد جاء بدرجة مرتفعة، وأظهر الجدول التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، والتشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول أبعاد إدارة استمرارية الاعمال، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول واقع تطبيق إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها في البنوك التجارية الأردنية.

-تقييم النموذج البنائي:

يتم تقييم النموذج البنائي للدراسة؛ باستخدام مجموعة من المعايير والأساليب الاحصائية كما يلي:

جدول (٦) مؤشرات مطابقة النموذج البنائي

القوة التنبؤية q2	القوة التفسيرية f2	معامل التحديد R2	المسار
0.752	3.131	0.758	اليقظة الاستراتيجية -> إدارة استمرارية الأعمال
0.357	2.175	0.685	اليقظة الاستراتيجية -> إدارة برنامج استمرارية الاعمال
0.359	2.711	0.731	اليقظة الاستراتيجية -> تحليل وتقييم المخاطر
0.427	2.651	0.726	اليقظة الاستراتيجية -> صياغة خطة استراتيجية الأعمال
0.483	2.209	0.688	اليقظة الاستراتيجية -> التوعية بالخطط وتنفيذها
0.637	2.732	0.732	اليقظة الاستراتيجية -> مراجعة الخطط وتحديثها

يُستخدم معامل التحديد (R^2) لقياس نسبة التباين في المتغيرات التابعة التي استطاع النموذج تفسيرها، وقد كان معامل التحديد للمسار الأول: **اليقظة الاستراتيجية** -> إدارة استثمارية الأعمال في النموذج ($R^2=0.758$)، وهذا يشير إلى أنّ (75.8%) من التباين في مقياس إدارة استثمارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية، قد تم تفسيره من خلال ممارسات اليقظة الاستراتيجية، كما وبلغت قيمة معامل التحديد للمسار الثاني: **اليقظة الاستراتيجية** -> إدارة برنامج استثمارية الأعمال في النموذج ($R^2=0.685$)، وهذا يشير إلى أنّ (68.5%) من التباين في مقياس إدارة برنامج استثمارية الأعمال كأحد ابعاد إدارة استثمارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية، قد تم تفسيره من خلال ممارسات اليقظة الاستراتيجية ، أما قيمة معامل التحديد للمسار الثالث: **اليقظة الاستراتيجية** -> تحليل وتقييم المخاطر في النموذج ($R^2=0.731$)، وهذا يشير إلى أنّ (73.1%) من التباين في مقياس تحليل وتقييم المخاطر كأحد ابعاد إدارة استثمارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية ، قد تم تفسيره من خلال ممارسات اليقظة الاستراتيجية، وبلغت قيمة معامل التحديد للمسار الرابع: **اليقظة الاستراتيجية** -> صياغة خطة استراتيجية الأعمال في النموذج ($R^2=0.726$)، وهذا يشير إلى أنّ (72.6%) من التباين في مقياس صياغة خطة استراتيجية الأعمال كأحد ابعاد إدارة استثمارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية ، قد تم تفسيره من خلال ممارسات اليقظة الاستراتيجية، وبلغت قيمة معامل التحديد للمسار الخامس: **اليقظة الاستراتيجية** -> التوعية بالخطط وتنفيذها في النموذج ($R^2=0.688$)، وهذا يشير إلى أنّ (68.8%) من التباين في مقياس التوعية بالخطط وتنفيذها كأحد ابعاد إدارة استثمارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية ، قد تم تفسيره من خلال ممارسات اليقظة الاستراتيجية.

وأخيراً، بلغت قيمة معامل التحديد للمسار السادس: **اليقظة الاستراتيجية** -> مراجعة الخطط وتحديثها في النموذج ($R^2=0.732$)، وهذا يشير إلى أنّ (73.2%) من التباين في مقياس مراجعة الخطط وتحديثها كأحد ابعاد إدارة استثمارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية، قد تم تفسيره من خلال ممارسات اليقظة الاستراتيجية.

وكذلك تم استخدام اختبار (Blindfolding)؛ لبيان قدرة المتغير المستقل على التنبؤ في التغييرات الحاصلة في المتغير التابع ويُرّمز له (q^2)، ويشير الجدول رقم (7) إلى أنّ قيمة (q^2) للمسار الأول قد بلغت (0.752)، وهذا يشير إلى أنّ لممارسات اليقظة الاستراتيجية قدرة بدرجة كبيرة على التنبؤ في التغيير الحاصل في مقياس إدارة استثمارية الأعمال وابعادها في البنوك التجارية الأردنية، وقيمة (q^2) للمسار الثاني قد بلغت (0.357)، وللمسار الثالث قيمة (q^2) بلغت (0.359)، وللمسار الرابع قيمة (q^2) بلغت (0.427)، وللمسار الخامس قيمة

أثر اليقظة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية

(q^2) بلغت (٠.٤٨٣)، ، وللمسار السادس قيمة (q^2) بلغت (٠.٦٣٧)، وهي ضمن القيم المقبولة من الناحية الإحصائية بحسب.

وأخيراً تم استخراج معامل (GOF)؛ للتحقق أيضاً من جودة نموذج الدراسة، وبلغت قيمته (٠.٦٩١)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، وبما أنها تفوق (٠.٣٦٠)؛ فهذا يدل على جودة النموذج المقترح ككل (Becker et al., 2019).

ولتحديد حجم تأثير ممارسات اليقظة الاستراتيجية في تحقيق مقياس إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية، تشير النتائج إلى أن حجم التأثير قد بلغ (٣.١٣١) بحسب معامل (f^2)، ويُصنّف بدرجة (تأثير كبير)، كما بلغ حجم تأثير ممارسات اليقظة الاستراتيجية في تحقيق مقياس إدارة برنامج استمرارية الأعمال كأحد ابعاد إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية (٢.١٧٥) بحسب معامل (f^2)، ويُصنّف بدرجة (تأثير كبير)، كما بلغ حجم تأثير ممارسات اليقظة الاستراتيجية في تحقيق مقياس تحليل وتقييم المخاطر كأحد ابعاد إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية (٢.٧١١) بحسب معامل (f^2)، ويصنّف بدرجة (تأثير كبير)، كما بلغ حجم تأثير ممارسات اليقظة الاستراتيجية في تحقيق مقياس صياغة خطة استراتيجية الأعمال كأحد ابعاد إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية (٢.٦٥١) بحسب معامل (f^2)، ويُصنّف بدرجة (تأثير كبير)، كما بلغ حجم تأثير ممارسات اليقظة الاستراتيجية في تحقيق مقياس التوعية بالخطط وتنفيذها كأحد ابعاد إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية (٢.٢٠٩) بحسب معامل (f^2)، ويُصنّف بدرجة (تأثير كبير)، كما بلغ حجم تأثير ممارسات اليقظة الاستراتيجية في تحقيق مقياس مراجعة الخطط وتحديثها كأحد ابعاد إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية (٢.٧٣٢) بحسب معامل (f^2)، ويُصنّف بدرجة (تأثير كبير)، علماً بأن حجم التأثير يُصنّف بالدرجة الكبيرة إذا كانت قيمة (f^2) أكبر من (٠.٣٥٠)، ويُصنّف بالدرجة المتوسطة إذا كانت قيمة (f^2) تتراوح بين (٠.١٥-٠.٣٥٠) (Sarstedt et al., 2019)، وجميع ما ذكر يؤكد دور تطبيق ممارسات اليقظة الاستراتيجية في تحقيق مقياس إدارة استمرارية الأعمال وابعادها، وأثرها في القدرة على التنبؤ، وتفسير التباين في مقياس إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية، وبناءً على ذلك يُمكن اختبار فرضيات الدراسة.

- اختبار فرضيات الدراسة:

بعد التأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، والتأكد من صلاحية، وجودة نموذج الدراسة؛ فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة، ومن أجل اختبار فرضيات

الدراسة؛ تم استخدام تحليل المربعات الصغرى (PLS)، والاعتماد على الرزمة الإحصائية (SmartPLS 3.0)؛ لتحليل التأثير المباشر بين المتغيرات وكما يلي:
الفرضية الرئيسية الأولى H_{01} :

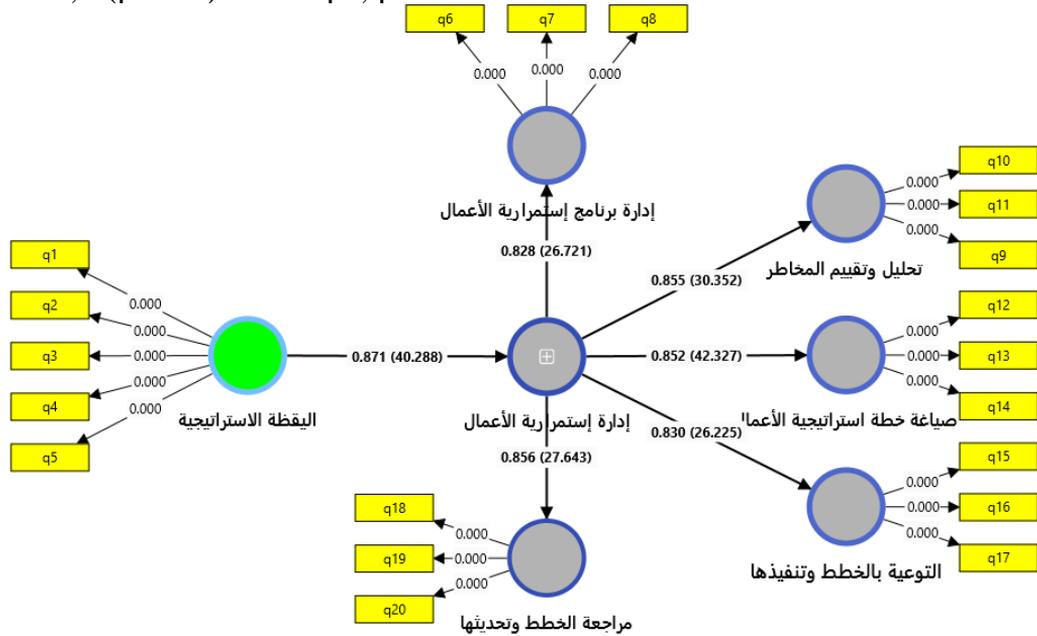
جدول (7) نتائج اختبار (Bootstrapping)

لتأثير تطبيق ممارسات اليقظة الاستراتيجية في تحقيق إدارة استمرارية الأعمال

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة (p)
اليقظة الاستراتيجية -> إدارة استمرارية الأعمال.	0.871	٠.٠٣٠	40.288	0.000

Coefficient of Deamination. $R^2 = 0.758$

*** $p < .001$, based on two-tailed test; $t(p < .001) = 3.29$; $t(p < .01) = 2.58$; $t(p < .05) = 1.96$. pc; path coefficient



شكل رقم (2): الأنموذج الهيكلي لنتائج اختبار أثر تطبيق ممارسات اليقظة الاستراتيجية في

تحقيق إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها في البنوك التجارية الأردنية

ويبين الجدول (7)، والشكل (2)، معامل المسار لمتغيرات الدراسة، وقيم (t)؛ حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات اليقظة الاستراتيجية في تحقيق إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل المسار ($P_c=0.871$) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد (R^2) فقد

أثر اليقظة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال
في البنوك التجارية الأردنية

بلغ (٠.٧٥٨)، أي أنّ ما قيمته (75.8%) من التباين في تحقيق إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن الاهتمام بتطبيق ممارسات اليقظة الاستراتيجية، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٤٠.٢٨٨)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يؤكّد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية، حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات اليقظة الاستراتيجية، في تحقيق إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها مجتمعة (إدارة برنامج استمرارية الأعمال، تحليل وتقييم المخاطر، صياغة خطة استراتيجية الأعمال، التوعية بالخطط وتنفيذها، مراجعة الخطط وتحديثها) في البنوك التجارية الأردنية.

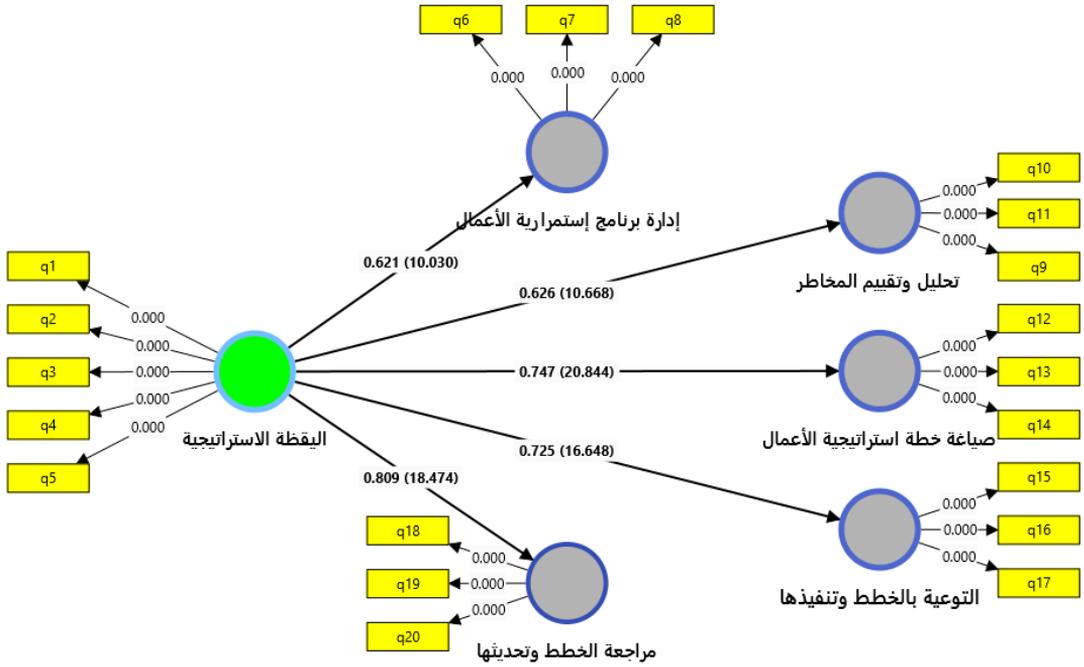
وللتحقق من تأثير ممارسات اليقظة الاستراتيجية، في تحقيق ابعاد إدارة استمرارية الأعمال لدى العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في البنوك التجارية الأردنية، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى خمس فرضيات فرعية (H_{01-1} , H_{01-2} , H_{01-3} , H_{01-4} , H_{01-5}) كانت نتائجها على النحو التالي:

جدول (٨) نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير اليقظة الاستراتيجية

في ابعاد إدارة استمرارية الاعمال في البنوك التجارية الأردنية.

معامل المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة (p)	معامل التحديد R^2
اليقظة الاستراتيجية -> إدارة برنامج استمرارية الأعمال	٠.٦٢١	٠.٠٦٢	١٠.٠٣٠	0.000	0.685
اليقظة الاستراتيجية -> تحليل وتقييم المخاطر	٠.٦٢٦	٠.٠٥٩	١٠.٦٦٨	0.000	0.731
اليقظة الاستراتيجية -> صياغة خطة استراتيجية الأعمال	٠.٧٤٧	٠.٠٣٦	٢٠.٨٤٤	٠.٠٠٠	0.726
اليقظة الاستراتيجية -> التوعية بالخطط وتنفيذها	٠.٧٢٥	٠.٠٤٤	١٦.٦٤٨	٠.٠٠٠	0.688
اليقظة الاستراتيجية -> مراجعة الخطط وتحديثها	٠.٨٠٩	٠.٠٤٤	١٨.٤٧٤	0.000	0.732

*** $p < .001$, based on two-tailed test; $t(p < .001) = 3.29$; $t(p < .01) = 2.58$; $t(p < .05) = 1.96$. pc; path coefficient



شكل (٣): الأ نموذج الهيكل لن نتائج اختبار أثر تطبيق ممارسات اليقظة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية

ويبين الجدول (٨)، والشكل (٣)، معامل المسار، وقيم (t)؛ ويتضح من النتائج الإحصائية أنّ اليقظة الاستراتيجية ذات تأثير دال إحصائياً في تحقيق جميع أبعاد إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية؛ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضيات العدمية (الصفيرية) ($H_{01-1}, H_{01-2}, H_{01-3}, H_{01-4}, H_{01-5}$)، وقبول الفرضيات البديلة، التي تنص على:

- وجود أثر مهم لليقظة الاستراتيجية في تحقيق مقياس إدارة برنامج استمرارية الاعمال كأحد ابعاد إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.
- وجود أثر مهم لليقظة الاستراتيجية في تحقيق مقياس تحليل وتقييم المخاطر كأحد ابعاد إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.
- وجود أثر مهم لليقظة الاستراتيجية في تحقيق مقياس صياغة خطة استراتيجية الأعمال كأحد ابعاد إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.
- وجود أثر مهم لليقظة الاستراتيجية في تحقيق مقياس التوعية بالخطط وتنفيذها كأحد ابعاد إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.

أثر اليقظة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية

- وجود أثر مهم لليقظة الاستراتيجية في تحقيق مقياس مراجعة الخطط وتحديثها كأحد ابعاد إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.

مناقشة النتائج:

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمستوى تطبيق اليقظة الاستراتيجية، ومستوى إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها في البنوك التجارية الأردنية - من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة - بأنها قد بلغت الدرجة المرتفعة، وهذا يبيّن سعي هذه البنوك إلى تضمين وتبني مفاهيم اليقظة الاستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال ضمن استراتيجياتها؛ وبما يُكسبها القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية، والخارجية؛ وبالتالي تمكينها من تحقيق التميز في السوق.
- وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق اليقظة الاستراتيجية، في إدارة استمرارية الأعمال، في البنوك التجارية الأردنية.
- وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق اليقظة الاستراتيجية، في إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها بشكل مستقل (إدارة برنامج استمرارية الأعمال، تحليل وتقييم المخاطر، صياغة خطة استراتيجية الأعمال، التوعية بالخطط وتنفيذها، مراجعة الخطط وتحديثها) في البنوك التجارية الأردنية، وتدل هذه النتائج على أنه كلما زاد الاهتمام بتطبيق اليقظة الاستراتيجية سيساهم ذلك في تحقيق إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها في هذه البنوك.
- تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات ذات صلة باليقظة الاستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال، ومنها دراسة (Abu Rumman, 2022) والتي توصلت لوجود أثر لليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال خلال أزمة كورونا في المؤسسات الأمريكية، ودراسة (حسين، ٢٠٢٤) والتي توصلت لوجود أثر لليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال في الشركة المصرية للاتصالات، ودراسة (حميدة، ٢٠٢٢) والتي توصلت إلى وجود أثر لليقظة الاستراتيجية في تذليل الأزمات وإدارة المخاطر في شركات الاتصالات الأردنية، ودراسة (الخلايلة، ٢٠٢٢) والتي بينت وجود أثر لليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركات الألبان الأردنية، ودراسة (الحوامدة وبوطه، ٢٠٢٣) والتي توصلت إلى وجود أثر للاستشراف الاستراتيجي في إدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.

التوصيات:

- ضرورة إيلاء البنوك التجارية الأردنية الاهتمام الكافي لامتلاك مقدرات اليقظة الاستراتيجية، وبما يعزز من قدرتها على التكيف مع التغير البيئي بالسرعة اللازمة وبما يشمل جميع إداراتها وأقسامها.

-
- ضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية بتوفير خطط استمرارية الأعمال لديها وبما يضمن لمواجهتها للتغيرات البيئية المتنوعة التي تواجهها آليات التعلم التنظيمي، والتي ستزيد من وعي الموظفين حول الأزمات المستقبلية وطرق علاجها.
 - يجب أن تهتم إدارات البنوك التجارية الأردنية بشكل أكبر باستمرارية أعمالها من خلال خطة متكاملة الأركان لضمان استمرارية الأعمال في مواجهة أية تغيرات بيئية غير متوقعة.
 - رفع قدرات العاملين لتعزيز استعدادهم من خلال المشاركة في الدورات التدريبية والمؤتمرات.
 - استخدام البرمجيات أو التكنولوجيا العالية لجمع وتخزين وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة استمرارية الأعمال وتقديمها لصناع القرار.
 - إنشاء وحدة لإدارة استمرارية الأعمال في البنك وربطها مباشرة بالإدارة العليا وتزويد الوحدة بالموظفين المؤهلين وذوي الخبرة والتكنولوجيا وكذلك الحوافز.

المصادر والمراجع

- بن بطو، حاج، و شنوف، صادق. (٢٠٢١). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ضمن متطلبات البحث والتطوير: دراسة حالة اتصالات الجزائر - مستغانم. *مجلة المالية والأسواق*، مج ٨، ع ٢٤.
- حسين، رامز محمد. (٢٠٢٤). تأثير أبعاد نموذج ماكينزي المعدل $SV+$ على أداء استمرارية الأعمال: تحليل الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية - بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات، *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، المجلد ٦١، العدد ٣.
- حميدة، راضية. (٢٠٢٢). اليقظة الاستراتيجية: تدليل آثار الأزمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة، *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، ٩(١).
- الحوامدة، ثروت وبوطه، حنان. (٢٠٢٣)، اثر استشراق المستقبل في تطبيق مواصفة الأيزو ٢٢٣٠١ نظام إدارة استمرارية الأعمال في قطاع البنوك التجارية في الأردن، *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، ٢٤(١).
- الخليلة، زكي عبداللطيف. (٢٠٢٢). أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على شركات الألبان في الأردن، *رماح للبحوث والدراسات*، ٧٢(٧٢).
- الزعبي، حسن علي (٢٠٢١). *اليقظة الاستراتيجية*. دار وائل للنشر والتوزيع.
- سحنون، هبة (٢٠١٨). أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الابداع في المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة سيبوس، *مجلة جامعة القدس المفتوح للأبحاث والدراسات*، ٤٧(٤٧).
- العرياني، خديجة & الضحوي، محمود. (٢٠٢١). إدارة المعلومات بفاعلية أثناء الأزمات من خلال نظام إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسات. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*. (٣). ٦٠-١٠٥.
- علي، نعمان داود محمد. (٢٠٢٣). اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة حالة المصرف العراقي للتجارة /TBI فرع أربيل. *مجلة الدراسات المستدامة*، المجلد ٥، العدد ٤.
- محمد، علاء عبد السلام مصطفى. ٢٠١٩. بناء نموذج مقترح لنظام إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، ١١(٢)، ٤١٨-٤٣١.

- النجار، فايز جمعة صالح. (٢٠٢٠). الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، ٨ (٣).
- النجار، فايز جمعة صالح، وأروى محمد الحرايزة. (٢٠٢٠). الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، المجلد ٨، العدد ٣.
- النمري، شيرين والشوابكة، خالد. (٢٠٢٣). المواصفة الإستراتيجية وأثرها في إدارة إستمرارية الأعمال: الدور الوسيط لخفة الحركة الإستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الإنسانية*، ٣٧ (٢).
- Abu Bakar, Zahari & Yaacob, Noor & Udin, Zulkifli. (2015). Business Continuity Management Factors And Organizational Performance: A Study On The Moderating Role Of It Capability. *Journal Of Management Info.* (2). 5-12. 10.31580/Jmi.V7i1.38.
- Abu Rumman, Amani. (2022). impact of strategic vigilance and crisis management on business continuity management. *Journal Of Management Information Systems.* 25 (4).
- Alghamdi, Asma Abdulrahman. (2022).The reality of ISO 22301 business continuity management in the public sector to face crisis: the Kingdom of Saudi Arabia as a model, *Journal of Risk & Crisis Management*, 4(1).
- Becker, Jan-Michael & Cheah, Jun-Hwa & Ringle, Christian & Sarstedt, Marko & Hair, Joseph. (2019). How To Specify, Estimate, And Validate Higher-Order Constructs In PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*. (27).
- Bergeron, P. (2000). Veille Stratégique Et PME: Comparaison Des Politiques Gouvernementales De Soutien. P UQ
- Dawood, Fadhiela Salman, & Abbas, Ali Fakhri (2019). The Role Of Strategic Vigilance In The Operational Performance Of The Banking Sector: Field Research In A Sample Of Private Banks. *European Journal Of Business And Management*, 10(21), 1-18. <https://www.researchgate.net/publication/335389475>.
- Heintz, C. , Karabegovic, M., & Molnar, A. (2016). The Co-Evolution Of Honesty And Strategic Vigilance. *Frontiers In Psychology*, (7), 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01503>.

- Jaaz, S. A. , & Jamal, D. H. (2021). The Effect Of The Dimensions Of Strategic Vigilance On Organizational Excellence: An Applied Study Of Premium Class Hotels In Baghdad. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt*.18(08), 2101-2137.
- Jalod, K. M., Hasan, A. J., & Hussain, A. N. (2021). Strategic Vigilance And Its Role In Entrepreneurial Performance: An Analytical Study Of The Views Of A Sample Of Managers In The Ur Company In Nasiriyah, Iraq. Multicultural Education, *International Journal Documentation & Research Institute (IJDR)*. 7(1). <https://doi.org/10.5281/Zenodo.4427459>
- Kamarudin, Hanis & Jamaluddin, Aniza & Samsuddin, Ahmad. (2024). Enhancing Business Continuity Plans and Records Management in Selangor SMEs. *GATR Global Journal of Business Social Sciences Review*. 12. 15-24. [10.35609/gjbssr.2024.12.1.1](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2024.12.1.1)
- Martinet, Bruno et Yves-Michel Marti.(1995). L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise. Paris : Éditions d'organisation
- Miller, Holmes & Engemann, Kurt. (2019). Business Continuity Management In Data Center Environments. *International Journal Of Information Technologies And Systems Approach*.(12). 52-72. [10.4018/IJITSA.2019010104](https://doi.org/10.4018/IJITSA.2019010104).
- Pinta, J.. (2011). Disaster Recovery Planning As Part Of Business Continuity Management. *AGRIS On-Line Papers In Economics And Informatics*. (3).
- Ringle, Christian & Sarstedt, Marko & Mitchell, Rebecca & Gudergan, Sigg. (2018). Partial Least Squares Structural Equation Modeling In HRM Research. *The International Journal Of Human Resource Management*. (31). 1-27.
- Sekaran, U. And Bougie, R. (2016) *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. 7th Edition, John Wiley And Sons, New York.
- Shuja, A., & Abbasi, A.S. (2015). An Investigation Of The Impact Of Resource Mobilization On Business Continuity Management: A Study On Banking Sector Of Pakistan. *Sci.Int.(Lahore)*. 27 (3).
- Vanichchinchai, A. (2023),The Influences of Organizational Contexts On Business Continuity Management, *Business Process Management Journal*, 29 (1).