

2023

## Future foresight and its Impact on the Application of ISO 22301 Business Continuity Management System in the Commercial Banking Sector in Jordan

ثروت الحوامدة  
جامعة جرش / كلية الاعمال, dr.alhawamdehtharwat@gmail.com

حنان بو طه  
Hanansabutaha@gmail.com

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

 Part of the [Arts and Humanities Commons](#), [Banking and Finance Law Commons](#), and the [Social and Behavioral Sciences Commons](#)

### Recommended Citation

ثروت الحوامدة and حنان (بو طه, 2023) "Future foresight and its Impact on the Application of ISO 22301 Business Continuity Management System in the Commercial Banking Sector in Jordan," *Jerash for Research and Studies Journal* *مجلة جرش للبحوث والدراسات*: Vol. 24: Iss. 2, Article 22.  
Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol24/iss2/22>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jerash for Research and Studies Journal *مجلة جرش للبحوث والدراسات* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aar.edu.jo](mailto:rakan@aar.edu.jo), [marah@aar.edu.jo](mailto:marah@aar.edu.jo), [u.murad@aar.edu.jo](mailto:u.murad@aar.edu.jo).

## اثر استشراف المستقبل في تطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال في قطاع البنوك التجارية في الأردن

أ.د ثروت محمد الحوامدة  
جامعة جرش / كلية الاعمال

*dr.alhawamdehtharwat@gmail.com*

حنان سعدي أبو طه

*Hanansabutaha@gmail.com*

تاريخ القبول 2023-10-20

تاريخ الاستلام 2023-10-01

### الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر استشراف المستقبل في تطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال في قطاع البنوك التجارية في الاردن، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنك العربي الإسلامي والبنك الأهلي الأردني، والبالغ عددهم (400) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من (196) موظفاً، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، واشتملت على المتغير المستقل استشراف المستقبل، وأبعاد المتغير التابع تطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال، وأظهرت نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية لاستشراف المستقبل قد جاءت مرتفعة، وأن الأهمية النسبية لتطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال قد جاءت مرتفعة، حيث جاء بعد الدعم بالمرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاء بعد القيادة بالمرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية مرتفعة، وأظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستشراف المستقبل في تطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال بأبعاده مجتمعة، وأوصت الباحثة بضرورة الاهتمام باستشراف المستقبل للبقاء في حدود المستوى المرتفع بالأداء من خلال تطبيق مضامين مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال، وتوفير الدعم اللازم لتمكين المؤسسات من الحفاظ على ديمومتها ومواجهة أي مخاطر.

**الكلمات المفتاحية:** استشراف المستقبل، مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال، البنك العربي الإسلامي والبنك الأهلي الأردني في الاردن.

## Future foresight and its Impact on the Application of ISO 22301 Business Continuity Management System in the Commercial Banking Sector in Jordan

### Abstract

The study aimed to identifying the effect of future foresight in the application of the ISO 22301 standard for business continuity management system in the commercial banking sector in Jordan. Whose number is (400) employees, the study sample consisted of (196) employees, were randomly

selected. The study followed the descriptive and analytical approach. The questionnaire was used as a tool for data collection. The results of the study showed that the relative importance of the future foresight was high, and the relative importance of applying the ISO 22301 standard for business continuity management system was high, as it came after support in the first place and with high relative importance. Whereas, after leadership came in the last rank with a high relative importance, and the results of the first main hypothesis showed: There is a statistically significant effect for future foresight in the application of the ISO 22301 specification business continuity management system with dimensions combined. The researcher recommended the necessity of looking forward to the future to stay within the limits of the high level of performance by applying the contents of the ISO 22301 specification, the business continuity management system, and providing the necessary support to enable institutions to maintain their sustainability and face any risks.

Keywords: Future Foresight, ISO 22301 Business Continuity Management System, Islamic Arab Bank and Jordan Ahli Bank in Jordan.

#### المقدمة:

أصبح المستقبل سريع بإنجازاته العلمية والتكنولوجية ومتغير بما يحمله من سرعة متزايدة في التغييرات سواء (تقنية، علمية، اقتصادية، اجتماعية)، والمؤسسات غير المستعدة لمواكبة تلك التغييرات غير قادرة على معاشية الغد والإستفادة من إنجازاته، لكون العصر الحالي وما يشهده من تغييرات سريعة جعل السمة الأساسية للمؤسسات هو التوجه باستشراف المستقبل (Mahdi & Akbar, 2017).

يُعد الوعي بالمستقبل واستشراف آفاقه وفهم تحدياته من المقومات الرئيسية في صناعة الريادة للمؤسسات، فلا يمكن أن يستمر نجاح المؤسسات إذا لم تمتلك رؤية واضحة لمعالم المستقبل، وخاصة في العصر الحالي، حيث تزايد الإهتمام باستشراف المستقبل نتيجة للتطورات الهائلة والمتسارعة في شتى مناهج الحياة؛ والذي استلزم من الجميع الإهتمام باستشراف المستقبل من أجل تحديد رؤية مستقبلية تمكنهم من ملاحقة تلك المتغيرات، ومواكبتها من خلال فهم متطلبات وأسس استشراف المستقبل وفق خطوات منهجية مدروسة، لتكوين الرؤى المستقبلية الواضحة لتحقيق الريادة الإستراتيجية (Per sheng, & Hans, 2017).

يساعد تنفيذ (BCMS) المؤسسة على تعزيز قدرتها على مواصلة تقديم المنتجات والخدمات ضمن إطار زمني مقبول بقدرة محددة مسبقاً أثناء حدوث اضطراب لكي تكون أكثر دقة، Humdiana (2016) تتعدد فوائد تطبيق (BCMS) استناداً إلى (International Standard Organization, 22301) (ISO 22301): فهو يساعد في تحديد التهديدات ونقاط الضعف والمخاطر التي يمكن أن تؤثر على العمليات الحرجة، وبالتالي المساهمة في تعزيز المرونة التنظيمية، على غرار أنظمة الإدارة

الأخرى، فإن BCMS عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة المستخدمة لوضع السياسات والأهداف، والعمليات التي تمهد الطريق للتسليم المستمر للمنتجات، والخدمات حتى في حالة حدوث اضطراب (Andrea, Francesco, Massimiliano, 2013).

تحدد ISO 22301 باعتبارها المعيار الدولي لأنظمة إدارة استمرارية الأعمال متطلبات تنفيذ وإدارة وتحسين نظام إدارة استمرارية الأعمال، علاوة على ذلك، يتيح تطبيق BCMS الرؤية المستمرة والتحكم في العمليات والتحسين المستمر، مما يؤدي إلى كفاءة عامة أكبر، ويؤدي الامتثال لمتطلبات ISO 22301 إلى تحسين قدرات تقديم الخدمة (Davor, Mate, Podrug, 2018).

### مشكلة الدراسة

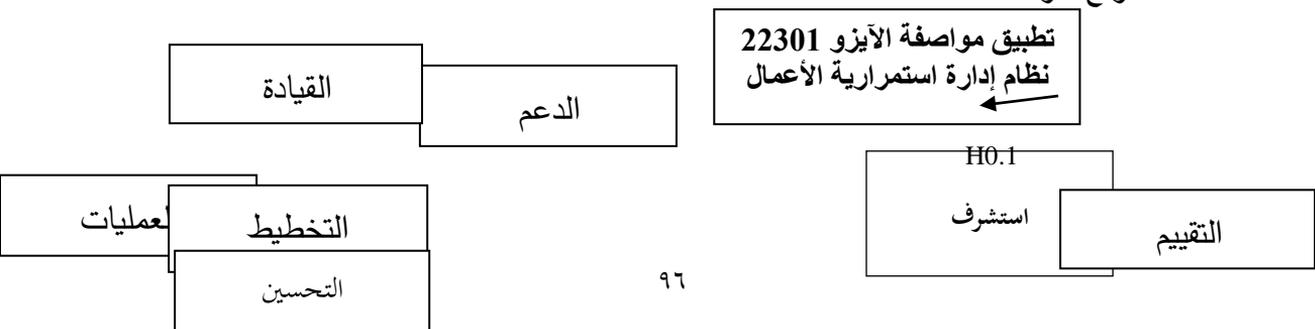
بسبب تزايد الوعي بالمستقبل واستشراف آفاقه لتتمكن من ملاحقة المتغيرات ومواكبتها، ولصعوبة الوقوف على أهم هذه التحديات نتيجة التطورات المتسارعة التكنولوجية والاقتصادية والبيئية، والتي باتت من الصعب حصر أثرها والتي أثرت في شتى نواحي الحياة؛ باتت من المهم إدراك أثر الاستشراف بالمستقبل كأسلوب عمل ومتطلب أساسي لتزويد المخططين بشتى الأساليب المستقبلية لنقل المؤسسات من إطار الماضي والحاضر إلى مستقبل واعد، وأكثر ازدهارا من خلال اقتفاء الفرص وخلقها أيضا.

لوحظ وجود قطاعات لا تعنى بتطبيق مواصفات الايزو، والتي تعد تميزاً لتلك المؤسسات كمواصفة ايزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال على الرغم مما نشهده من أثر الظروف البيئية للمؤسسات المتوقعة، وغير المتوقعة مثل جائحة كورونا والتي أودت بكثير من المؤسسات لتعطل مصالحها وتكبدها خسائر فادحة، ولضمان استمرارية المنتج أو الخدمة، كان لزاما البحث عن سبل المعالجة لبعض الأمور المتعلقة بالتهديدات التي تحد من استمراريته، وديمومتها في شتى القطاعات من خلال تطبيق الايزو 22301، لتقليل آثار الخسائر المحتملة والحفاظ على خطط واستراتيجيات التعافي، ولوحظ أثر ذلك على قطاع البنوك خاصة والتي تعد من القطاعات السباقية في تحقيق متطلبات الايزو 22301، والسعي لتجديدها من خلال تحقيق متطلبات هذه المواصفة الدولية، لتكون قادرة على مواجهة المخاطر والأزمات

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تعرف أصحاب القرار والقائمين على القطاع المصرفي على أثر استشراف المستقبل في تطبيق مواصفة الايزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال بأبعاده مجتمعة (القيادة، التخطيط، الدعم، العمليات، التحسين، التقييم) " في البنك العربي الإسلامي، البنك الأهلي الأردني. والإستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها للاستمرار في العمل المتميز وتعزيزه والعمل على تقوية الأمور التي يوجد فيها ضعف في هذه البنوك.

### نموذج الدراسة



**الشكل (1-1) أنموذج الدراسة.**

فرضيات الدراسة :

استنادا الى مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات التالية :

**الفرضية الرئيسية H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستشراف المستقبل في تطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال بأبعاده مجتمعة (القيادة، التخطيط، الدعم، العمليات، التقييم، التحسين) في البنك العربي الإسلامي، البنك الأهلي الأردني.

**الإطار النظري والدراسات السابقة**

يُعد المستقبل المراحل التي يمر بها الزمن (الماضي والحاضر والمستقبل) فهو شغل الفكر الإنساني منذ نشأته ففي الماضي كان قادراً على توقع مسار حياته بشكل روتيني حيث كان التغيير بطيئاً ويأخذ أجيالاً ليثبت ويتعمق، والتفكير حول المستقبل بقي محمداً لفترة طويلة وكان ينظر إلى من يتكلمون عن المستقبل كحالمين، لكن الحرب العالمية الثانية والتغيرات الكبيرة التي حدثت جعلت العالم يتغير بتسارع لم يسبق له مثيل في التاريخ البشري وشمل هذا التغيير كل أوجه الحياة، وبدأ الكتاب والعلماء يفكرون بشكل أكثر جدية حول ماذا إن حصل في المستقبل؟ وكيف يخطط له؟ وما هي المستلزمات أو الأدوات التي نحتاجها لدراسة المستقبل؟ وما هي المنهجيات؟ لنكون مستعدون لمواجهة وتحديد البدائل واختيار أفضلها بالاعتماد على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الأفضل (الخدري، 2004).

**أساليب استشراف المستقبل للتخطيط الناجح**

التخطيط أسلوب علمي يهدف إلى دراسة جميع أنواع الموارد والإمكانات المتوفرة وتحديد كيفية استخدامها لتحقيق الأهداف كما وأنه يمثل عملية تنظر إلى المستقبل وتتنبأ به لتحاول المؤسسات تحقيق الأهداف المرجوة منه أي بما سيكون عليه الوضع في المستقبل كما وأنه يعد نقطة الانطلاق لتنفيذ وظائف الإدارة وأسلوباً يتغلب به على ما يحتمل إن يواجهه من ظروف المستقبل المجهول (الطحان، 2020).

وأفضت تلك المراجعة للأدبيات إلى تصنيفها لأسلوبين رئيسيين وهما الأساليب النوعية و الأساليب الكمية.

**تطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال**

ينبغي على المؤسسات إتباع طريقة منهجية تتضمن الحماية والتأهب والتخفيف من آثار الأزمات والكوارث، والعمل على الاستجابة لضمان استمرارية الأعمال والتعافي، وترتبط قدرة المؤسسة على التعافي من الأزمات والكوارث بجودة نهج استمرارية الأعمال (Hinc, 2006).

**نظام إدارة استمرارية الأعمال**

تعد المنظمة الدولية للمعايير International Organization for Standardization

(ISO) والتي مقرها مدينة جنيف السويسرية المنظمة الأكبر على مستوى العالم لوضع المعايير باستقلالية فهي غير حكومية، وتعمل على بذل جهود متواصلة للارتقاء وتطوير المعايير والمقاييس في كافة الأنشطة، والمجالات مما يسهم في التبادل الدولي (إسطنبولي، 2008). وأصبح الحصول على شهادة المطابقة الدولية (الأيزو) جزءاً من متطلبات السوق بل والاستمرار فيه وزيادة الحصص السوقية، الأمر الذي ألزم المؤسسات ببناء أنظمة إدارية تعتمد على معايير ومواصفات الأيزو، ومن أجل ضمان

جودة واستمرار الأعمال في المؤسسات قامت المنظمة الدولية للمعايير بإصدار مواصفة دولية في مايو (2012) باسم (ISO 22301: 2012) ، وهي أول مواصفة شاملة لنظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) مزجت وكيفت محتوى الأيزو (9001) والأيزو (14001) إلى مواصفة جديدة لتحل محل (British Standard For Business Continuity (BS25999) المقياس البريطاني لاستمرارية الأعمال، والذي نشر في عام (2006) لمساعدة المؤسسات على تقليل المخاطر ومنع حدوث أي تعطيل (Abu Bakar .et al, 2015) وفي 31 أكتوبر عام 2019 صدرت النسخة الجديدة المعدلة؛ المواصفة الدولية للأيزو 22301 والتي احتوت على عشرة بنود أساسية قابلة للتطبيق بغض النظر عن حجم أو نشاط المؤسسات لضمان تطبيق فعال لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO, 2019).

**مزايا إدارة استمرارية الأعمال**

يوجد مزايا عديدة لإدارة استمرارية الأعمال للمؤسسات منها الكشف عن الاختلافات ما بين المخطط وبين الواقع الفعلي، وتوليد أفكاراً بشأن الطرق الأكثر كفاءة في العمل، وتبين الاستعداد لمواصلة تقديم المنتجات في الوقت المناسب وتحت ظروف صعبة، وتهتم بالعاملين والعملاء وتشير إلى مستويات عالية من الاحتراف، وأخيراً تعزيز مصداقية وثقة وجدارة المؤسسة (Tammineedi, 2010).

#### متطلبات إدارة استمرارية الأعمال

وأشار كل من (Estall, 2012) و (Karim, 2011) و (Järveläinen, 2013) و (Babaa

(et al., 2014) أن هناك مجموعة من العناصر والمتطلبات والخطوات التي يجب توافرها لتطبيق برنامج إدارة استمرارية الأعمال داخل المؤسسات وهي إدراك طبيعة عمل المؤسسة، وفهم أهدافها وأولوياتها والبيئة الداخلية والخارجية وإجراء تحليل التأثير على الأعمال وتقييم المخاطر، وتحديد استراتيجيات وسياسات وبدائل استمرارية الأعمال مع تحديد الأشخاص ومسؤوليتهم على أساس مخرجات تحليل التأثير على الأعمال وتوفير قائمة نشاطات الأعمال الحاسمة في المؤسسة والموارد المطلوبة والمدة الزمنية لاستئناف الأعمال، وتحديد العمليات الإدارية والإجراءات المناسبة لتخطيط وتنفيذ وتقييم ومراجعة الجهود لاستمرارية الأعمال والتوثيق لها، والتدريب والتطوير والتوعية والدعم الإداري والتزام الإدارة العليا، والاستعداد التنظيمي وترسيخ ممارسات إدارة استمرارية الأعمال بالمؤسسة ودمجها مع القيم الجوهرية للمؤسسة وثقافتها، وتحديد الشخص المسؤول عن إدارة استمرارية الأعمال بالمؤسسة، وتحديد إجراءات التحقق من صحة التطبيق لإدارة استمرارية الأعمال.

#### المواصفة الدولية معيار أيزو 22301:

تُعد منظمة الأيزو (ISO) منظمة دولية غير حكومية للمقاييس الموحدة وتضم في عضويتها أكثر من 160 هيئة للمعايير الوطنية؛ تقوم بتطوير ونشر مجموعة واسعة من معايير ومواصفات عملية اختيارية لجميع مجالات الأنشطة الاقتصادية والتكنولوجية وغير ذلك للقطاعات العام والخاص، Kenton (2020). ونظراً لما تواجه مؤسسات اليوم من أزمات وحوادث أصدرت المنظمة المعيار الدولي لاستمرارية الأعمال ISO 22301 الذي تعود بداياته إلى اللجنة الفنية للمنظمة الدولية للمعايير 23 ISO / TC، والتي ركزت على معالجة الأمور المتعلقة بالأمن المجتمعي (ISO, 2019).

فالمواصفة الدولية للأيزو (22301) أساس لتخطيط استمرارية الأعمال واستئنافها والتعافي من الكوارث وإدارة الأزمات والكوارث من خلال برامج الاستجابة الخمسة وهم (التخفيف والتأهب والاستجابة والتعافي والوقاية)، فهي مواصفة إدارية شاملة تحدد الآثار المحتملة التي قد تهدد المؤسسة وتؤثر في العمليات التي يمكن أن تحدثها تلك التهديدات في حال تحققها (Austin, 2012)؛ (2013 Alvord).

كما تهدف المواصفة القياسية إلى تحقيق المرونة واستدامة المؤسسات والمجتمع من خلال تحسين إدارة العمل وتبادل المعلومات أثناء الطوارئ والأزمات، وتفعيل التخطيط الأزموي المنسق في الجوانب التالية: الوقاية والاستعداد والاستجابة والاستمرارية والتعافي من الحوادث (الغامدي، 2022). وفي الوقت الحالي، تتولى لجنة الأمن والمرونة ISO / TC 292 إدارة المعيار. ونشر الإصدار الأول لمعيار أيزو 22301 في عام 2012، وفي وقت لاحق في أكتوبر عام 2019 نشر الإصدار الثاني منه (NQA, 2019).

#### أبعاد المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301):

تضمنت المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال مجموعة من البنود الأساسية حيث بلغ عددها (10) أبعاد، وتتكون متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) وفق المواصفة الدولية ISO (22301,2019) من البنود العشرة التالية (Dimaria, 2012)؛ (Potter, 2013)؛ (Tideswell, 2015)؛ (ISO, 2019):

المجال، المراجع المعيارية، المصطلحات والتعريفات، سياق المؤسسة، القيادة، التخطيط، العمليات، تقييم الأداء، التحسين  
ثالثاً: الدراسات السابقة:

دراسة البشتاوي والبدارين (2022) بعنوان: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات: شركة أمنية للاتصالات- الأردن (دراسة حالة). هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات في شركة أمنية للاتصالات في عمان-الأردن. والتي استخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي من خلال إستبانة تشتمل على مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث تم توزيع هذه الإستبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (226) موظفاً سُحبت من مجتمع الدراسة الذي بلغ عدده (550) موظفاً. وقد كان عدد الاستبانات المستردة (221) إستبانة استُبعد منها (7) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل. وتم استخدام (SPSS)، وقد أسفرت عملية التحليل عن مجموعة من النتائج كان من أهمها: تتوسط المرونة التنظيمية كلياً العلاقة التي تربط بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات في شركة أمنية للاتصالات في الأردن. ومن أهم التوصيات كانت في ضرورة المحافظة على المستوى العام لتطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال، وإجراء عمليات التحسين والتطوير عليه بشكل مستمر، والإهتمام بالمستوى العام للمرونة

التنظيمية في الشركة باستمرار؛ لتكون دائماً على مستوى عالياً من قدرتها على احتواء المخاطر والأزمات التي قد تواجهها في أي وقت.

**دراسة الغامدي (2022) بعنوان: واقع إدارة استمرارية الأعمال أيزو 22301 في القطاع العام لمواجهة الأزمات: المملكة العربية السعودية نموذجاً.** هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع إدارة استمرارية الأعمال في القطاع العام لمواجهة الأزمات في المملكة العربية السعودية، وقد اعتمد لقياس الواقع معيار أيزو 22301 لاستمرارية الأعمال، بغرض تحقيق أهداف الدراسة من خلال المنهج الوصفي المسحي بالوثائق؛ وهو المنهج الذي يصف الظاهرة محل الدراسة أو يحدد مشكلتها أو يعمل على التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يفعله الآخرون في الحالات المماثلة للحالة الراهنة لوضع الخطط المستقبلية لها (القحطاني، العامري، آل مذهب، العمر، 2013) وعليه تم المسح من خلال مراجعة التقارير العالمية والمحلية للمملكة العربية السعودية فيما يخص إدارة استمرارية الأعمال ومعيار أيزو 22301. فيما أسفرت النتائج على تبني بعض مؤسسات القطاع العام لنظام إدارة استمرارية الأعمال وفق معيار أيزو 22301. وكانت التوصيات والمقترحات التي تكفل تطوير إدارة استمرارية الأعمال (BCM) في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية بما يحفظ كفاءة أداء القطاع العام في مواجهة الأزمات.

**دراسة (Rahadian & Jeffry, 2021) بعنوان: Design Business Continuity Plan of Data Center Using ISO 22301:2012**

الغرض من هذه الدراسة هو تصميم خطة استمرارية الأعمال لإطار عمل مركز البيانات التي تتكيف مع احتياجات شركة (PT XYZ) prothrombin Time XYZ) وهي إحدى شركات (BUMN) 'Badan Usaha Milik Negara' أي الشركات المملوكة للدولة التي تنتج اللقاحات والأدوية المضادة، وتتطور حالياً إلى علم الحياة في أندونيسيا. تصميم البحث باستخدام الطريقة النوعية. جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام الطريقة النوعية بجمع البيانات الأولية المطلوبة، والحصول على البيانات من مستندات الشركة الداخلية مثل سياسة الشركة، والهيكل التنظيمي، وإجراءات التشغيل الموحدة، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والوثائق الحالية. استخدم هذا التصميم إرشادات ISO22301. من نتائج الدراسة باستخدام خطة استمرارية الأعمال لإطار عمل مركز البيانات يظهر أن خطة التعافي من الكوارث لم يتم تشكيلها كجزء من خطة استمرارية الأعمال لمركز البيانات في هذه الدراسة، لتقييم المخاطر وتحليل تأثير الأعمال واستراتيجية الاسترداد. توضح النتائج النهائية لتقييم المخاطر مرتبة العمليات التجارية المشغولة وتؤثر على النتائج النهائية لتقييم المخاطر الرئيسي في تطبيق ERP ونظام البريد.

**دراسة الطحان (2020) بعنوان: تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات.** هدفت إلى دراسة تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة من العاملين بشركة المصرية للاتصالات بالقاهرة الكبرى والتي بلغت (382) موظفاً من مجتمع الدراسة والبالغ (50) ألف موظفاً. وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة المصرية

للاتصالات، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات. وأوصت الدراسة بصياغة رؤية مستقبلية ذات توجه ريادي للشركة تعتمد على استشراف المستقبل والتنبؤ به بالإعتماد على التحليل الاستراتيجي لاستكشاف الفرص المستقبلية والتهديدات المتوقعة مع تحليل نتائج أداءها.

### النتائج:

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفا لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على أبعاد ومتغيرات الدراسة، والتي تعكس نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة، وذلك باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة)، وقد كانت النتائج كما يأتي:

1 — المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن مستوى ممارسة استشراف المستقبل وكانت على النحو الآتي:

**الجدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمستوى ممارسة استشراف المستقبل مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية**

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.70	4.27	يستخدم البنك الأرقام والإحصاءات لوضع صورة واضحة لمستقبله.	5	1
مرتفعة	0.68	4.18	هناك أهداف طويلة الأجل تعبر عن رؤيا البنك فيما يخص تحقيق التميز.	3	2
مرتفعة	0.60	4.12	يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية للبنك وفق أساليب علمية لتحقيق ما يسعى للوصول إليه مستقبلاً.	2	3
مرتفعة	0.69	4.08	يتم تحليل البيئة الخارجية التي يعمل من خلالها البنك للتعرف على الفرص والتهديدات المتوقعة في المجتمع.	6	4
مرتفعة	0.79	4.03	يقوم البنك بالتعرف على نقاط القوة والضعف لديه من خلال تحليل بيئته الداخلية.	7	5
مرتفعة	0.74	4.03	يحرص البنك على الارتقاء بتطلعات العملاء ويضع مصلحة العملاء في مقدمة اهتماماته.	9	5
مرتفعة	0.71	3.99	تتم مراجعة أساليب العمل المختلفة على مستوى جميع إدارات البنك بشكل منظم.	4	7
مرتفعة	0.73	3.99	تسعى إدارة البنك إلى نقل وتحويل المعارف والمعلومات الفعالة إلى برامج تنفيذية ذات كفاءة تساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية.	10	7
مرتفعة	0.66	3.94	هناك رؤيا واضحة لدى البنك للتنبؤ بالمستقبل واستشرافه.	1	9
مرتفعة	0.80	3.80	يهتم البنك بمقترحات وتفضيلات العملاء ويضع الصالح منها موضع التطبيق لزيادة قيمة رأس المال المرتبط بالأفكار.	8	10
مرتفعة		4.04	استشراف المستقبل		

2— المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن مستوى تطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال بأبعاده مجتمعة (القيادة، التخطيط، الدعم، العمليات، التقييم، التحسين) وكانت على النحو الآتي:

**جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية**

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
2	1	التخطيط	4.11	0.50	مرتفعة
5	2	التقييم	4.07	0.54	مرتفعة
6	2	التحسين	4.07	0.49	مرتفعة
1	4	القيادة	4.05	0.53	مرتفعة
4	4	العمليات	4.05	0.51	مرتفعة
3	6	الدعم	4.02	0.64	مرتفعة
		مواصفة الأيزو	4.06		مرتفعة

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد مواصفة الأيزو على حدة، والجدول التالي يبين ذلك.

#### البعد الأول: القيادة

حيث تبين أن الأهمية النسبية لبعد القيادة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.05)، ويعود ذلك لأهمية الاتصال بين القيادة والإدارة العليا ليتم تحسين ما يحتاج إلى ذلك. وقد جاءت الفقرة التي تنص على "ترفع تقارير حول أداء نظام استمرارية الأعمال للإدارة العليا" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.19) وبانحراف معياري قدره (0.62) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "توجه الإدارة العليا العاملين في البنك" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.69) وبأهمية نسبية مرتفعة. ويعود ذلك إلى أن الإدارة العليا ليست بمعزل عن العاملين في فروع البنك، بل على تواصل مستمر معهم في كافة المستويات.

#### البعد الثاني: التخطيط

تبين أن الأهمية النسبية لبعد التخطيط قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.11)، وهذا يدل على تمكن البنوك من وضع ومتابعة الخطط الملائمة التي تسهم في مواجهة المخاطر وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الفاعلية في اقتفاء الفرص والوصول لأهدافها، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تضع إدارة البنك إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.37) وبانحراف معياري قدره (0.60) وبأهمية نسبية مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى أن التخطيط السليم للفرص والمخاطر يساعد البنك على أن يكون على مستوى من الجاهزية في أي وقت. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "الأهداف الموضوعية قابلة للقياس" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.77) وبأهمية نسبية مرتفعة. وذلك لأن التخطيط لأي هدف يجب أن يكون ممكن تحقيقه وتحويله لبيانات من الممكن قياسها وقياس آثار تحقيقها على المؤسسة.

**البعد الثالث: الدعم**

تبين أن الأهمية النسبية لبعد الدعم قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.02)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يساهم العاملون في البنك في فاعلية نظام استمرارية الأعمال وتحسين الأداء" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.10) وبإنحراف معياري قدره (0.63) وبأهمية نسبية مرتفعة، وذلك يدل على أن إدارة البنك تشجع الإبداع من خلال مساهمة العاملين بأفكارهم لتحقيق الفاعلية في الأداء. كما تعمل إدارة البنوك على دعم العاملين بالتدريب والتعليم اللازم يساعد البنك للوصول إلى تحسين الأداء وزيادة الفاعلية، وهذا ما يطبق في البنوك عينة الدراسة الحالية، ويتضح ذلك وفق ما توصلت له النتائج حيث جاءت الفقرة التي تنص على "يتم توفير التدريب والتعليم الملائم للأفراد لتحقيق الكفاءة اللازمة" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.97) وبإنحراف معياري (0.87) وبأهمية نسبية مرتفعة.

**البعد الرابع: العمليات**

تبين أن الأهمية النسبية لبعد العمليات قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.05)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يضع البنك متطلبات خطة استباقية لاستمرارية الأعمال" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.17) وبإنحراف معياري قدره (0.63) وبأهمية نسبية مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى أن العمليات التي تكون نتيجتها تحقيق الأهداف يجب أن تكون متكاملة مع متطلبات الخطة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "يضع البنك وينفذ إجراءات كشف الحوادث ومراقبتها والتواصل الداخلي والخارجي" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.91) وبإنحراف معياري (0.75) وبأهمية نسبية مرتفعة. مما دل ذلك على أن تطبيق نظام استمرارية الأعمال يحتاج لجمع المعلومات حول المخاطر من كافة النواحي في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية وهذا ما تتبعه البنوك كما توضح النتائج.

**البعد الخامس: التقييم**

من خلال النتائج تبين أن البنوك لديها القدرة على التقييم مما يعطيها قيمة أكبر ودافعية نحو التحسين والانتقال من مراحل الضعف إلى القوة في الأعمال، فقد جاءت الأهمية النسبية للتقييم مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.07)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يعمل البنك على تقييم أداء استمرارية الأعمال" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.17) وبإنحراف معياري قدره (0.64) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "التقييم وفق المواصفة الدولية ISO22301" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.79) وبإنحراف معياري (0.69) وبأهمية نسبية مرتفعة. وهذا دلالة على أهمية هذه المواصفة حيث توصل المؤسسة إلى الجودة المطلوبة والاستمرارية.

**البعد السادس: التحسين**

تبين من نتائج الدراسة حرص البنوك على تطبيق المواصفة ISO 22301 وفق إجراءات مطابقة حيث جاءت الأهمية النسبية للتحسين مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.07)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يحدد البنك إجراءات القضاء على حالات عدم المطابقة" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.14) وبإنحراف معياري قدره (0.57) وبأهمية نسبية مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى أن التحسين في استمرارية الأعمال يحتاج إلى القضاء على الحالات التي لا تتطابق مع المواصفة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "يضمن البنك إجراءات التحسين المستمر لكفاءة وملائمة نظام إدارة استمرارية الأعمال وفعاليتها" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.97) وبإنحراف معياري (0.65) وبأهمية نسبية مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى ضرورة أن يكون نظام إدارة استمرارية الأعمال يتلاءم مع المواصفة وذو كفاءة وفعالية تحقق المواصفة على أفضل وجه.

عرض نتائج فرضية الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستشراف المستقبل في تطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال بأبعاده مجتمعة (القيادة، التخطيط، الدعم، العمليات، التقييم، التحسين) في البنك العربي الإسلامي، البنك الأهلي الأردني. للتحقق من صحة الفرضية، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر استشراف المستقبل في تطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال في البنك العربي الإسلامي، البنك الأهلي الأردني، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (3)

نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر استشراف المستقبل في تطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال في البنك العربي الإسلامي، البنك الأهلي الأردني

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع	
Sig. t الدلالة الإحصائية	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	2R معامل التحديد		R معامل الارتباط
.002	3.206		.261	.837	الثابت	.000	1	154.515	.617	.785	مواصفة الأيزو
.000	12.430	.785	.064	.797	استشراف المستقبل						
.003	3.064		.337	1.033		.000	1	81.433	.459	.677	القيادة
.000	9.024	.677	.083	.747							
.001	3.324		.276	.918		.000	1	135.36	.585	.765	التخطيط
.000	11.63	.765	.068	.789							
.334	-.972		.325	-.316		.000	1	180.463	.653	.808	الدعم
.000	13.43	.808	.080	1.074							
.016	2.449		.269	.658		.000	1	161.742	.628	.792	العمليات
.000	12.71	.792	.066	.839							
.000	3.680		.376	1.384		.000	1	51.607	.350	.591	التقييم
.000	7.184	.591	.092	.664							
.000	4.094		.317	1.297		.000	1	77.669	.447	.669	التحسين
.000	8.813	.669	.078	.686							

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستشراف المستقبل في تطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال في البنك العربي الإسلامي، البنك الأهلي الأردني، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.785$ ) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (استشراف المستقبل)، والمتغير التابع (مواصفة الأيزو).  
ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستشراف المستقبل على بعد القيادة في البنك العربي الإسلامي، البنك الأهلي الأردني، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.677$ ) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (استشراف المستقبل)، والمتغير التابع (القيادة).

ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستشراف المستقبل على بعد التخطيط في البنك العربي الإسلامي، البنك الأهلي الأردني، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.765$ ) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (استشراف المستقبل)، والمتغير التابع (التخطيط).

ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستشراف المستقبل على بعد الدعم في البنك العربي الإسلامي، البنك الأهلي الأردني، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.808$ ) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (استشراف المستقبل)، والمتغير التابع (الدعم).

ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستشراف المستقبل على بعد العمليات في البنك العربي الإسلامي، البنك الأهلي الأردني، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.792$ ) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (استشراف المستقبل)، والمتغير التابع (العمليات).

ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستشراف المستقبل على بعد التقييم في البنك العربي الإسلامي، البنك الأهلي الأردني، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.591$ ) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (استشراف المستقبل)، والمتغير التابع (التقييم).

ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستشراف المستقبل على بعد التحسين في البنك العربي الإسلامي، البنك الأهلي الأردني، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.669$ ) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (استشراف المستقبل)، والمتغير التابع (التحسين).

وهذه النتيجة تشير إلى عدم قبول الفرضية وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستشراف المستقبل في تطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال بأبعاده مجتمعة (القيادة، التخطيط، الدعم، العمليات، التقييم، التحسين) في البنك العربي الإسلامي، البنك الأهلي الأردني.

وقد يعزى ذلك إلى أن كافة أبعاد مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال لا تخلو من ضرورة التخطيط المسبق والاستعداد والتأهب وتوقع النتائج لمواجهة أي مخاطر محتملة، وبذلك يكون البنكيين قد حققا التكامل في الجمع بين استشراف المستقبل وتطبيق المواصفة.

### التوصيات

بناء على النتائج تم التوصيل الى التوصيات التالية :

- ١ - ضرورة الإهتمام باستشراف المستقبل للبقاء في حدود المستوى المرتفع بالأداء من خلال المحافظة على تطبيق مضامين مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال.
- ٢ - استمرار عمل إدارة البنك على نشر ثقافة الجودة بالعمل وضرورة تطبيق مواصفة الأيزو 22301 في جميع الأقسام والمستويات الإدارية بصورة مستمرة.
- ٣ - توفير الدعم اللازم لتمكين المؤسسات من الحفاظ على ديمومتها ومواجهة أي أخطار، وضرورة استحداث البنوك وحدات مستقلة لإدارة الأزمات والمخاطر شاملة لجميع الأقسام بشكل دائم.
- ٤ - زيادة وعي المؤسسات الحكومية وكوادرها على أهمية تطبيق مواصفة الأيزو والعمل على ممارسة استشراف المستقبل مما يسهم في تحقيق رؤى مستقبلية واعدة ومواجهة التحديات.

### قائمة المراجع

#### المراجع العربية

إسطنبولي، أسماء، (2008)، أثر الجودة الشاملة في تفعيل التسويق دراسة حالة الشركة الوطنية للبناءات والمنشآت المعدنية في الجزائر، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الجزائر.

البشتاوي، زين حسين والبدارين، رقبيا قاسم. (2022). الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات: شركة امنيه للاتصالات- الأردن (دراسة حالة). *مجلة جدارا للدراسات والبحوث*, (1)6, 98-111.

الخدري، سعيد، (2004). *صباح الخير أيها المستقبل*، موقع الإسلام أون لاين. الطحان، عماد عبدالخالق صابر (2020). تأثير إستشراف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. *المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة*. ع37.

الغامدي، أسماء عبد الرحمن (2022). واقع إدارة استمرارية الأعمال أيزو 22301 في القطاع العام لمواجهة الأزمات: المملكة العربية السعودية نموذجاً. *مجلة إدارة المخاطر والأزمات*, (1)4, 17-31.

المطيري، عبدالله (2021). استشراف المستقبل ودوره في تمكين اليقظة التنافسية بالشركات العقارية في دولة الكويت. *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال*. (2)5، 44-67 .

#### المراجع الأجنبية

Abu Bakar Z., Yaacob N. A. and Udin Z. M., (2015), The Effect of Business Continuity Management Factors on Organizational Performance: A Conceptual Framework, **International Journal of Economics and Financial Issues**, 5(Special issue).128-134.

Alvord, Chris, (2013), "**Automating ISO 22301:2012, COOP Systems**", Copyright. Gartner Group

Andrea, G, Francesco, G, Massimiliano, M. (2013). **From Business Ensuring the Proper Continuity to Design of Critical Infrastructures: Resilience Level to Datacentres**,

Austin, Dave, (2012), **Introducing ISO 22301, BSI**, Operational Resilience Ltd.

Babaa, Hitoshi, Watanabeb, Taisuke, Nagaishib, Masafumi, and Matsumotob, Hideaki, (2014), Area Business Continuity Management, **A New**

**Opportunity for Building Economic Resilience, Procedia Economics and Finance, Vol. 18, pp 296 –303.**

Davor, F, Mate, K, Podrug, N. (2018). Impact of Crisis Situations on Development of Business Continuity Management in Croatia, **Advances in Economics, Business and Management Research**, volume 112

. **Introducing ISO 22301, the New Global Standard for BCM** (Dimaria, J. 2012), Management Systems America Inc

Estall, Hilary, (2012), **Business Continuity Management Systems, Implementation and certification to ISO 22301**, BCS Learning & Development Ltd, Lapiz Digital Services, Chennai, India.

Hinca, Martin, (2006), **Business continuity and disaster recovery for IS**, Masarykova Univerzita Fakulta Informatiky, Česká republika.

Humdiana, M. (2016). Perancangan Business Continuity Plan: Studi Kasus Pada PT.PAM, .

ISO, (2019). **ISO 22301: Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements**. Available: , 10, 28].<https://www.iso.org/standard/75106.html> [202

ISO:22301, (2012). **ISO22301: 2012 (en) social security–business continuity management system**. Available: , 10, 2].<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22301:ed-1:v2:en> [202 30].

Järveläinen, J. (2013), IT incidents and business impacts: Validating a framework for continuity management in information systems.

**International Journal of Information Management**, 33(3), 583–590.

Karim, A.J. (2011), Business disaster preparedness: An empirical study for measuring the factors of business continuity to face business disaster.

**International Journal of Business and Social Science**, 2(18), 183–192.

Kenton, W. 2020. **International Organization for Standardization (ISO)**.

**Investopedia**.

Available:

https:

[//www.investopedia.com/terms/i/international-organization-for-](https://www.investopedia.com/terms/i/international-organization-for-)

, 19].10, 2standardization-iso.asp [202

Mahdi, J & Akbar, S. (2017). Corporate foresight and its effect on innovation, strategic decision making and organizational performance (case study:

Iranian banking industry)", **foresight**, Vol. 19 Issue: 6.

<https://doi.org/10.1108/FS-07-2017-0035>.

Per sheng, B & Hans, D. (2017). Corporate foresight in Sweden A quantitative comparison between Swedish and European companies. Master of Science Thesis INDEK 2017:47. **KTH Industrial Engineering and**

**Management Industrial Management**. SE-100 44 STOCKHOLM.

Potter, P., (2013), **Enabling ISO 22301 compliance with archer business management & operations**, GRC Strategist, Business **continuity**

Continuity Management and Audit, USA, EMC Corporation.

Rahadian, A & Yeffry, P. (2021). Design Business Continuity Plan of Data Center Using ISO 22301:2012. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 112. **International Conference on Business, Economic, Social Science, and Humanities – Economics, Business and Management Track (ICOBEST–EBM).**

Tammineedi, R.L. (2010), Business continuity management: A standards-based approach, **Information Security Journal: A Global Perspective**, Taylor & Francis. 19. 36– 50. (1)

Tideswell, J., (2015), **Business Continuity Management Strategy**, USA, West Yorkshire Fire & Rescue Service Transport Policy Institute, Todd Alexander Litman.