

**أثر تطبيق معيار الأيزو 22301 في أداء البنوك التجارية  
في الأردن**

**أ.د ثروت محمد الحوامدة  
محمد خليل عليان احمد بني عيسى  
جامعة جرش**

The Impact of Implementing ISO 22301  
Standard on The Performance of Commercial  
Banks in Jordan

أثر تطبيق معيار الأيزو 22301 في أداء البنوك التجارية  
في الأردن

Prof. Dr. Tharwat Mohammad Al-Hawamdeh\*

Mohammad Khalil Bani Issa

Jerash University

أ.د. ثروت محمد الحوامدة\*

محمد خليل عليان احمد بني عيسى

جامعة جرش

تاريخ النشر: 2026/03/01

Received: 08/07/2025

تاريخ القبول: 2025/08/31

Accepted: 31/08/2025

تاريخ الاستلام: 2025/07/08

Published: 01/03/2026

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق معيار الأيزو 22301 في تحسين أداء البنوك التجارية في الأردن، وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت جميع موظفي البنوك التجارية، حيث تم اختيار عينة قوامها (140) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة، جرى توظيف المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) عبر استبانة مكونة من (39) فقرة. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق معيار الأيزو 22301 بأبعاده المختلفة جاء مرتفعاً، وأن مستوى أبعاد أداء البنوك التجارية كان مرتفعاً كذلك. كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي جوهري لتطبيق سياسات وإجراءات التدريب والتوعية، وتقييم الجاهزية والاستعداد، على تحسين أداء البنوك التجارية في الأردن.

تؤكد هذه النتائج أن الالتزام بتطبيق معيار الأيزو 22301 يسهم في تعزيز قدرة البنوك على الاستمرار، والحد من المخاطر المحتملة، وتحقيق الاستقرار التشغيلي. وتبرز أهمية هذه الدراسة لصناع القرار في القطاع المصرفي من خلال توفير أدلة عملية تدعم سياسات تعزيز المرونة المؤسسية وإدارة الأزمات، كما تقدم للمستثمرين مؤشرات إيجابية حول قدرة البنوك الملتزمة بالمعايير الدولية على المحافظة على استدامتها وزيادة موثوقيتها في السوق المالي. وبناءً عليه، توصي الدراسة بضرورة الاستمرار في تطبيق معيار الأيزو 22301 وتطوير وحدات متخصصة لإدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية.

الكلمات المفتاحية: معيار الأيزو 22301، أداء البنوك التجارية، الأردن.

بحث مستل من رسالة ماجستير

## Abstract:

This study aims to analyze the impact of applying the ISO 22301 standard on the performance of commercial banks in Jordan. The study population consisted of all employees working in Jordanian commercial banks, with a sample of 140 respondents. To achieve the study objectives, a quantitative descriptive-analytical approach was employed, using a questionnaire comprising 39 items. The results revealed that the level of ISO 22301 implementation across its dimensions was high, as was the overall level of bank performance. Furthermore, the findings indicated a significant positive effect of applying training and awareness policies, as well as readiness and preparedness assessments, on enhancing the performance of commercial banks in Jordan.

These findings underscore that adherence to ISO 22301 contributes to strengthening banks' resilience, minimizing potential risks, and ensuring operational stability. The study provides practical value for decision-makers in the banking sector by offering empirical evidence that supports policies aimed at improving institutional resilience and crisis management. It also highlights to investors the positive implications of adopting international standards in enhancing sustainability and reliability in the financial market. Accordingly, the study recommends continuous application of ISO 22301 and the establishment of specialized risk management units within Jordanian commercial banks.

**Keywords:** ISO 22301 standard, commercial bank performance, Jordan.

## المقدمة

تأتي متانة واستمرارية عمليات البنوك كأمر بالغ الأهمية لضمان الاستقرار والثقة في الأنظمة الاقتصادية وعلى رأسها الأنظمة المالية. تعتبر البنوك التجارية ركيزة النشاط الاقتصادي، حيث تسهل المعاملات والاستثمارات وأداء الثروات، ومع التعقيدات المتزايدة في القطاع المالي وزيادة تكرار الأحداث المضطربة، مثل الكوارث الطبيعية والهجمات الإلكترونية والانكماش الاقتصادي، تواجه البنوك ضغوطًا هائلة للتكيف والازدهار في ظروف صعبة. تعكس أداء استمرارية الأعمال ثقافة العمل في المنظمة من خلال سلسلة إجراءات تجعلها مستعدة لمواجهة الطوارئ والأزمات والكوارث، وتضمن بيئة عمل منظمه آمنة لتقليل التأثيرات السلبية على الأداء بالإضافة إلى توفير الخدمات الأساسية، وقد أصبح الحصول على شهادة المطابقة جزءًا أساسيًا من متطلبات السوق العالمية في الوقت الحاضر، فلم تعد شهادة المطابقة لإحدى المواصفات مجرد مقياس اختياري، وإنما أصبحت جزءًا لا غنى عنه لدخول السوق والاستمرار فيها وزيادة حصتها السوقية (Smith, J 2024). وبسبب هذا التطور، اضطرت المنظمات إلى بناء أنظمة إدارية تعتمد المقاييس الخاصة بمنظمة الأيزو كأساس أساسي لها، والسعي بشكل مستمر نحو الحصول على شهادات المطابقة لتلبية متطلبات السوق العالمية (خليل ومحمد، 2019). وفي الأردن يلعب القطاع المالي ممثلًا بالبنوك التجارية دورًا حيويًا في دفع النمو الاقتصادي والاستقرار، لذا فإن تطبيق معيار ISO 22301 مهمًا للغاية، وإن اعتماد هذا المعيار يمكن البنوك من تحويل الطريقة التي تدير بها الأزمات وتنتقل خلال الأوقات العصيبة، فمن خلال الالتزام بإرشادات ISO 22301، يمكن للبنوك تعزيز متانتها، وتعزيز قدراتها على إدارة الأزمات، وحماية مصالح أصحاب المصلحة (الحوامدة وأبو طه، 2023).

## مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة الدراسة في قصور الفهم الواضح لمدى أثر تطبيق معيار الأيزو 22301 (ISO 22301) في تعزيز أداء البنوك التجارية في الأردن. فعلى الرغم من أن هذا المعيار يُعدّ من أهم المعايير العالمية في مجال إدارة استمرارية الأعمال وتعزيز المرونة التشغيلية للمؤسسات، إلا أن البنوك التجارية في الأردن ما زالت تواجه

تحديات مالية واقتصادية متزايدة، مما يثير التساؤل حول مدى انعكاس تبني هذا المعيار على رفع كفاءة أدائها واستجابتها للمتغيرات الاقتصادية. ومن هنا، تبنق المشكلة الرئيسة في الإجابة عن السؤال التالي:  
ما أثر تطبيق معيار الأيزو 22301 في أداء البنوك التجارية في الأردن؟  
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:  
ما واقع تطبيق معيار الأيزو 22301 في البنوك التجارية في الأردن؟  
ما مستوى أداء البنوك التجارية في الأردن؟

### اهمية البحث :

تبرز أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على أثر تطبيق نظام استمرارية الأعمال بموجب معيار ISO 22301 في المؤسسات المالية، بالتحديد في حالة البنوك التجارية في الأردن. يمثل أهم الجوانب التي تبرز أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

### الأهمية العلمية:

1. تعزيز المعرفة العلمية: تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول تأثير تطبيق معيار ISO 22301 في البنوك التجارية، وتوفير فهم أعمق للعوامل المؤثرة على أداء البنوك التجارية الأردنية في ظل الأزمات والمخاطر.
2. تطوير النظريات والمفاهيم: يمكن للدراسة أن تساهم في تطوير النظريات والمفاهيم المتعلقة بأداء قطاع البنوك التجارية، وتوسيع نطاق البحث في هذا المجال.
3. توجيه الأبحاث المستقبلية: من خلال استخدام منهجية علمية متقدمة، يمكن للدراسة أن تقدم توجيهًا للأبحاث المستقبلية في مجال تطبيق المعايير الدولية في البنوك والقطاعات الأخرى.

### الأهمية العملية:

1. تحسين الأداء المصرفي: يمكن للدراسة أن توفر رؤى قيمة للبنوك التجارية في الأردن حول كيفية تحسين أدائها وفعاليتها، مما يعزز مكانتها في السوق.
2. تعزيز القدرة على التكيف: من خلال فهم تأثير تطبيق معيار ISO 22301، يمكن للبنوك تعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة بشكل فعال، مما يحسن استقرارها ونجاحها في السوق.
3. تعزيز الثقة والمصداقية: يمكن التزام البنوك بمعيار ISO 22301 أن يعزز الثقة لدى العملاء والمستثمرين، ويعكس التزامها بممارسات الإدارة، مما يعزز مصداقيتها وتفضيلها في السوق.

### الهدف من البحث :

- تهدف الدراسة الحالية التعرف إلى أثر تطبيق معيار الأيزو 22301 في أداء البنوك التجارية في الأردن، وينتق منه الأهداف الفرعية الآتية :
- الكشف عن واقع تطبيق معيار الأيزو 22301 في البنوك التجارية في الأردن .
  - التعرف إلى مستوى أداء البنوك التجارية في الأردن .
  - قياس أثر تطبيق معيار الأيزو 22301 على أداء البنوك التجارية في الأردن.

### فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة (H0) :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق مبدأ الأيزو 22301 (تطبيق السياسات والإجراءات ، التدريب والتوعية، تقييم الجاهزية والاستعداد ) في أداء البنوك التجارية الأردنية بأبعادها (القدرة على التكيف والإستجابة، التقييم والتحليل، اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي، التواصل والتنسيق).

وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى H0.1 :**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للسياسات والإجراءات في أداء البنوك التجارية بأبعاده مجتمعه ( القدرة على التكيف والاستجابة، التقييم والتحليل، اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي، التواصل والتنسيق)

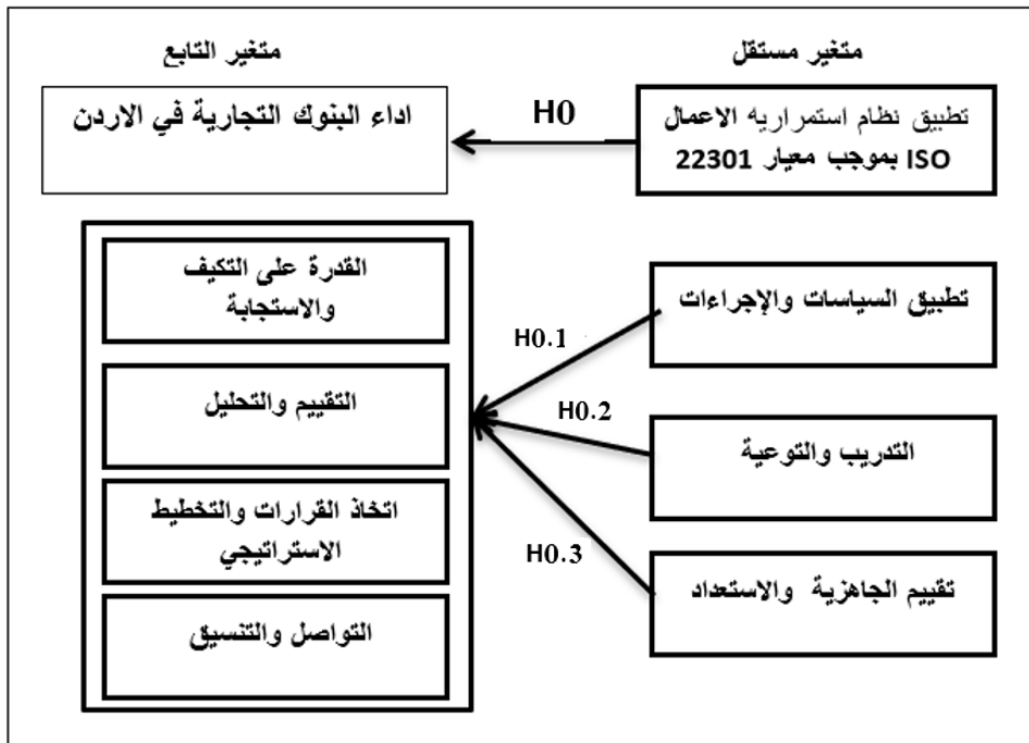
**الفرضية الفرعية الثانية H0.2 :**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب والتوعية في أداء البنوك التجارية بأبعاده مجتمعه ( القدرة على التكيف والاستجابة، التقييم والتحليل، اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي، التواصل والتنسيق)

**الفرضية الفرعية الثالثة H0.3 :**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم الجاهزية والاستعداد في أداء البنوك التجارية بأبعاده مجتمعه ( القدرة على التكيف والاستجابة، التقييم والتحليل، اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي، التواصل والتنسيق)

مخطط البحث الافتراضي الشكل (1)



الشكل (1): مخطط البحث الافتراضي (المصدر : من إعداد الباحث، بالاستناد على الدراسات الآتية):

(International Organization for Standardization. (2019). ISO 22301:2019)

## منهجية الدراسة

تبنت هذه الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي للملائمة لأهداف الدراسة المحتملة في فهم أثر تطبيق معيار الأيزو 22301 في أداء البنوك التجارية في الأردن ، اعتمد هذا المنهج على استعراض الأدب النظري المتعلق بتطبيق معيار الأيزو 22301 في أداء البنوك التجارية في الأردن ، بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة. أما المنهج التحليلي في هذه الدراسة، فاستند إلى إعداد استبانة وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، مع استخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة، ومن ثم تحليل البيانات واستنتاج النتائج الضرورية وتقديم التوصيات المناسبة.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

## المتغير المستقل: تطبيق نظام استمرارية الأعمال بموجب معيار (ISO 22301)

**تطبيق السياسات والإجراءات:** يتعلق هذا الفرع بمدى تنفيذ وتطبيق السياسات والإجراءات المعتمدة والمطلوبة وفقاً لمعيار ISO 22301 في البنوك التجارية في الأردن. يشمل ذلك مدى التزام البنك بتحديد وتنفيذ السياسات والإجراءات المطلوبة لضمان استمرارية الأعمال وتم قياسها على أداة الدراسة المعدة لذلك.

**التدريب والتوعية:** يتعلق هذا الفرع بمدى توفير التدريب والتوعية للموظفين في البنوك بشأن أهمية وضرة تطبيق نظام استمرارية الأعمال ومعايير ISO 22301 يمكن أن يشمل ذلك تقديم دورات تدريبية وورش عمل وحملات توعية للموظفين حول أفضل الممارسات والإجراءات للتعامل مع الأزمات.

**تقييم الجاهزية والاستعداد:** يتعلق هذا الفرع بمدى قدرة البنوك على تقييم جاهزيته واستعداده لمواجهة الأزمات والمخاطر المحتملة. يمكن أن يشمل ذلك عمليات التقييم الدورية واختبارات الاستعداد وتحليل الفجوات لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز القدرة على التكيف والاستجابة في حالات الأزمات.

## المتغير التابع (أداء البنوك التجارية في الأردن)

**القدرة على التكيف والاستجابة:** يتعلق هذا الفرع بقدرة البنك على التكيف مع الأزمات المختلفة والاستجابة بشكل فعال وفوري للتحديات والمخاطر التي تواجهه. يمكن أن يشمل ذلك استعداد البنوك للتكيف مع التحولات المفاجئة في السوق أو التغيرات الاقتصادية.

**التقييم والتحليل:** يتعلق هذا الفرع بقدرة البنوك على تقييم وتحليل الأزمات والمخاطر بشكل دقيق وفعال، بما في ذلك تحليل السيناريوهات المحتملة وتقييم تأثيرها على العمليات والموارد والسمعة.

**اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي:** يتعلق هذا الفرع بكفاءة البنك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الخطط الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع الأزمات والمخاطر. يشمل ذلك تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال لمواجهة التحديات الناشئة.

**التواصل والتنسيق:** يتعلق هذا الفرع بفاعلية عمليات التواصل والتنسيق داخل البنوك، بما في ذلك التواصل بين الأقسام المختلفة والتنسيق مع الجهات الخارجية المعنية، مثل الجهات التنظيمية والشركاء التجاريين والعملاء.

## حدود الدراسة ومحداتها

اشتملت الدراسة على الحدود والمحددات الآتية:

**الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على أثر تطبيق معيار الأيزو 22301 في أداء البنوك التجارية في الأردن.

**الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في البنوك التجارية في الأردن وعددها ثلاثة بنوك.

**الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023-2024

**الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على موظفي البنوك التجارية في الأردن.

**محددات الدراسة:** يتوقف تعميم نتائج الدراسة على مدى صدق أداة الدراسة وثباتها، وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة.

## مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية في الأردن وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في البنك العربي الاسلامي والبنك الاهلي الاردني والبنك الاتحاد الاردني والبالغ عددهم ( 650 ) موظف . وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية تكونت من (140) موظف وموظفة من موظفي

البنوك التجارية في الأردن وتناولت الدراسة بعض من المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث " الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة"، واستناداً على ذلك تم وصف عينة الدراسة كآتي:

الجدول (1)

وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية لأفراد الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	96	68.6
	أنثى	44	31.4
المؤهل العلمي	دبلوم	17	12.1
	بكالوريوس	95	67.9
	ماجستير	28	20.0
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	12	8.6
	من 3 سنوات- أقل من 7 سنوات	38	27.1
	من 7 سنوات- أقل من 10 سنوات	23	16.4
	10 سنوات- أقل من 13 سنة	33	23.6
	من 13 سنة - أقل من 16 سنة	18	12.9
	16 سنة فأكثر	16	11.4
المجموع		140	100.0

يتبين لنا من الجدول (1) ما يلي:

1. بلغ عدد الذكور في عينة الدراسة (96) بنسبة مئوية (68.6%)، بينما بلغ عدد الإناث (44) وبنسبة مئوية (31.4%).
2. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (67.9%) للمؤهل العلمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (12.1%) للمؤهل العلمي (دبلوم).
3. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (27.1%) للسنوات (من 3 سنوات - أقل من 7 سنوات)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (8.6%) للسنوات (أقل من 3 سنوات).

### أداة التّراسة

تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بحيث تغطي جميع أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة بالشكل الذي يمكن من اختبار الفرضيات والتي تم بناءها وتكوينها وتوزيعها على أفراد العينة، اعتمدت الدراسة على استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء؛ تكون الجزء الأول من الخصائص الشخصية واحتوى على المتغيرات التالية (الجنس وله مستويين: ذكر وأنثى، والمؤهل العلمي وله أربعة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) وعدد سنوات الخبرة وله ستة مستويات: (أقل من 3 سنوات، من 3 - أقل من 7 سنوات، من 7 سنوات إلى أقل من 10 سنة، من 10 إلى أقل من 16 سنة، و16 سنة وأكثر) وتكون الجزء الثاني من مقياس لمعرفة درجة تطبيق معيار الأيزو 22301 في أداء البنوك التجارية في الأردن وتكون من (18) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد: (البعد الأول تطبيق السياسات والاجراءات وتكون من (6) فقرات، البعد الثاني التدريب والتوعية وتكون من (6) فقرات، البعد الثالث تقييم الجاهزية والاستعداد وتكون من (6) فقرات، والجزء الثالث مقياس يتعلق بمعرفة أثر تطبيق الأيزو 22301 في أداء البنوك التجارية الأردنية وبلغ (21) فقرة، واشتمل على أربعة أبعاد هي (البعد الأول القدرة على التكيف والاستجابة وتكون من (5) فقرات، البعد الثاني التقييم والتحليل وتكون من (6) فقرات، البعد الثالث اتخاذ القرارات والتخطيط

وتكون من (5 فقرات) والبعد الرابع التواصل والتنسيق وتكون من (5 فقرات) ، وذلك بعد الرجوع للدراسات السابقة والإطار النظري المتعلق الاستراتيجي بالموضوع ومنها دراسة سلامة (2023)، ودراسة المزين والشاعري (2021)، ودراسة الحوامدة وأبو طه (2023).

وتم توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والتي تعبر عن مدى موافقة المستجيب مع فقرات الاستبانة (بدرجة كبيرة جداً 5، بدرجة كبيرة 4، بدرجة متوسطة 3، بدرجة قليلة 2، بدرجة قليلة جداً 1). كما هو موضح بالملحق (2)

#### صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق محتوى الأداة المستخدمة في الدراسة عبر عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس، كما هو موضح في ملحق رقم (1) ، وذلك لإبداء الرأي في كل مجال من مجالات الدراسة، وصياغة الفقرات ومدى ارتباطها بالمجال، وقد تم تعديل بعض الأسئلة وحذف البعض الآخر وفقاً لاقتراحات المحكمين وملاحظاتهم، لتصبح الاستبانة النهائية مكونة من (26) فقرة، كما هو مبين في ملحق رقم (3)

#### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات المقياس تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا على عينة الدراسة ، وذلك لمعرفة معامل ثبات الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة والمقياس ككل ، لمعرفة لتلك القيم جدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2)

قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد المقياس والمقياس ككل

البعد	قيمة كرونباخ ألفا
تطبيق السياسات والإجراءات	0.872
التدريب والتوعية	0.859
تقييم الجاهزية والاستعداد	0.89
مقياس تطبيق نظام استمرارية الأعمال ككل	0.951
القدرة على التكيف والاستجابة	0.895
التقييم والتحليل	0.901
اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي	0.891
التواصل والتنسيق	0.923
مقياس اداء البنوك التجارية في الأردن ككل	0.917

نجد من خلال الجدول (2) أن قيم كرونباخ ألفا لأبعاد مقياس تطبيق نظام استمرارية الأعمال تراوحت بين (0.859-0.89)، كما بلغت قيمته ككل (0.951)، وتراوحت قيم معامل الثبات لمقياس اداء البنوك التجارية في الأردن (0.891-0.923) ، وبلغت قيمته ككل (0.917) وهي قيم مرتفعة وكافية لأغراض الدراسة.

#### المعيار الإحصائي المستخدم في الدراسة

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (3):

## الجدول (3)

المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فترة من فترات القياس

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
منخفضة	من 1.00 – 2.33
متوسطة	من 2.34 – 3.66
مرتفعة	من 3.67 – 5.00

$$\text{حيث تم حساب طول الفترة من خلال قسمة } \frac{\text{قيمة أكبر} - \text{قيمة أصغر}}{\text{الفاصل}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

## الإطار النظري

## المحور الأول: معيار الأيزو 22301

معيار الأيزو 22301:

تم نشر معيار الأيزو 22301 لأول مرة في عام 2012 وتم تحديثه منذ ذلك الحين ليعكس بيئات العمل المتغيرة والتحديات الناشئة، وفقاً لتقرير صادر عن معهد استمرارية الأعمال (BCI)، ويتزايد اعتماد المعيار ISO 22301 بشكل مطرد، حيث أفاد أكثر من 50% من البنوك التي شملتها الدراسة بأنها نفذت أو تخطط لتطبيق المعيار (Business Continuity Institute 2019).

أصبح تطبيق المعايير الدولية (ISO 22301) المعترف بها دولياً ضرورياً لتعزيز الأطر التشغيلية للبنوك التجارية للحد من المخاطر بفعالية، ويبرز معيار ISO 22301 كشاهد على التميز في هذا الصدد، حيث يقدم إطاراً شاملاً لأداء استمرارية الأعمال، ويعتبر هذا المعيار منهجاً لتحديد التهديدات المحتملة، وتقييم تأثيرها، وتطوير استراتيجيات قوية لضمان استمرارية الأعمال وتقليل الانقطاعات في عمل البنوك التجارية (Al-Masri, A., & Khan, S. 2024).

ويعرف إيستال (Estall, 2012) معيار الأيزو 22301 بأنه إطار شامل يهدف إلى تقليل تأثير الإضطرابات التشغيلية، واستعادة البنى التحتية لتقنية المعلومات، ويركز أيضاً على التعافي السريع واستئناف وظائف الأعمال الحاسمة لتحقيق التزامات العمل اتجاه المستفيدين. كما يعرفه سفاتا (Svata, 2013) بأنه هي عملية إدارية شاملة لضمان توفير جميع متطلبات موارد الأعمال الرئيسية دون انقطاع لدعم نشاطات الأعمال الحاسمة.

ويعرفه الغامدي (2022) بأنه استمرارية الأعمال (ISO 22301:2019) بأنه عملية أداء شاملة للمخاطر والأزمات من خلال تحديد التهديدات والمخاطر المتحمل وقوعها والعمل على بناء قدرة تنظيمية على مواجهة تلك المخاطر والاستجابة الفعالة التي تضمن استمرارية الأعمال وعدم انقطاعها أو التأثير على مسار تحقيق الأهداف المؤسسية.

وترى الدراسة أن معيار الأيزو 22301 يعكس أداء استمرارية الأعمال في المنظمة من خلال سلسلة إجراءات تضمن استعدادها لمواجهة الطوارئ والأزمات والكوارث، ويهدف المعيار إلى ضمان تنفيذ نشاطات المنظمة الأساسية في الوقت المناسب والحفاظ على الموارد اللازمة لدعم هذه النشاطات.

يوفر معيار الـ ISO 22301 إطاراً لأداء استمرارية الأعمال المساعدة للمؤسسات على الاستعداد والاستجابة للحوادث كالكوارث الطبيعية والهجمات السيبرانية واضطرابات سلسلة التوريد. يحدد المعيار منهجاً لتحديد التهديدات المحتملة وتقييم تأثيرها وتطوير خطط استمرارية الأعمال وتنفيذها ومراقبة فعاليتها ومراجعتها، وتهدف ISO 22301 إلى تقليل تأثير الاضطرابات على وظائف الأعمال الحيوية للمؤسسة ومساعدتها على التعافي بسرعة وكفاءة.

ويتميز ISO 22301 بأنه ينطبق على جميع أنواع وأحجام المؤسسات في كل من القطاعين العام والخاص، ويمكن استخدامه من قبل أي منظمة تريد ضمان قدرتها على مواصلة عملياتها التجارية الهامة أثناء الأحداث التخريبية. تم تصميم المعيار ليكون متوافقاً مع معايير نظام الأداء الأخرى، مثل ISO 9001 و ISO 27001 لتسهيل التكامل وتقليل ازدواجية الجهود. كما لاحظت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO)، فإن تكامل أداء استمرارية الأعمال مع أنظمة الأداء الأخرى يمكن أن يساعد المنظمات على تحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفعالية (DRI International, 2021).

كما وتمثل إحدى الفوائد الرئيسية لمعيار ISO 22301 في أنه يساعد المؤسسات على تحديد التهديدات ونقاط الضعف المحتملة التي ربما لم يفكروا فيها بطريقة أخرى من خلال إجراء تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر، يمكن للمنظمات اكتساب فهم أفضل للتأثير المحتمل للاضطرابات على وظائف الأعمال الهامة، وتحديد أولويات استجابتها وفقاً لذلك. يمكن أن يساعد ذلك المؤسسات على تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية وتطوير خطط استمرارية الأعمال أكثر قوة واستهدافاً. وتبين أن المنظمات الحاصلة على شهادة ISO 22301 أبلغت عن مستوى أعلى من الثقة في قدرتها على التعافي من الاضطرابات مقارنة بتلك التي لم تحصل على شهادة (DRI International 2021).

يشير برون (Brown, 2021) إلى أن معيار الأيزو 22301 من أهم المعايير الدولية التي تساعد المنظمات على الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بأداء استمرارية الأعمال، ويعتبر الامتثال لهذه القوانين أمراً حيوياً لتجنب العقوبات القانونية وتحقيق الامتياز التشغيلي، وأن تطبيق معيار الأيزو 22301 يمكن أن يساعد المنظمات في تحسين أدائها المالي من خلال تقليل الخسائر الناتجة عن التوقفات التشغيلية وترى الدراسة أن المواصفة الدولية ISO 22301 لنظام إدارة استمرارية الأعمال تعد إطاراً شاملاً يتيح للمنظمات تعزيز استمراريته وقدرتها على التكيف مع الأزمات والتحديات التي قد تواجهها في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة، وسهم بنود المواصفة، مثل تحليل السياق، والالتزام القيادة، وتوفير الدعم والموارد، وتقييم الأداء، في تمكين المنظمات من بناء أنظمة قوية تضمن استمرارية العمليات الحيوية بأقل قدر ممكن من التوقفات، ومن خلال تبني هذه المواصفة، تستطيع المنظمات إدارة المخاطر بفعالية، والحفاظ على استمرارية أعمالها في مواجهة الظروف غير المتوقعة، مما يعزز قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

#### المحور الثاني أداء البنوك التجارية

يعتبر الأداء من المؤشرات التي تعكس قدرة المنظمة ومدى نجاحها في استثمار الموارد المادية والبشرية والفنية والمعلوماتية المتاحة لها، لذا تحاول هذه أن تحقق أفضل مستوى لتحافظ على الاستمرار والبقاء في بيئة مليئة بالمنافسة، وقد تعددت مفاهيم الأداء لتعدد الحلفيات الفكرية والعلمية للباحثين لعرفه دغيم (2020) بأنه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها.

أما شانكر وخرون (Shanker, et al.2017) فيرى أن الأداء هو عبارة عن مقارنة للنتائج الحقيقية بالمخططة وأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، وأنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستخدامها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. وعرفه جبر (2015) بأنه حصيلة وناتج الجهد الذي تبذره المنظمة لتحقيق أهدافها في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية. وكذلك يعرفه شعوبي والتجاني (2015) بأنه التيقن من الاستخدام الكفء للموارد البنك. ويمكن القول بأنها عملية شاملة تستعمل فيها كل البيانات المحاسبية للتعرف على الحالة المالية للمصرف والتعرف على الطريقة التي تمر بها المنظمة.

وتؤكد الدراسة أن أداء البنوك التجارية يمكن تعريفه على أنه مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تقوم بها البنوك لتحقيق أهدافها المالية والتشغيلية، يتضمن ذلك استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، وتقديم الخدمات المصرفية المطلوبة للعملاء، وأداء المخاطر بشكل فعال، وتحقيق الأرباح وتحقيق العائد على الاستثمار للمساهمين.

يخطى الأداء في أي منظمة بأهمية كبيرة، كونه التطبيق الفعلي لما هو مطلوب من الموظفين العاملين في المنظمة، وبعد قياس الأداء مرجعاً لمقارنة ما تم فعله بما هو مخطط له، وحيث أن المؤشرات هي القياس الحقيقي النجاح أي منظمة في تطبيق ما هو مخطط له، وتبرز أهمية الأداء التنظيمي من وجهة نظر دغيم (2020) كونه يرتبط بتحقيق أهداف أطراف متعددة، إذ يرتبط أداء المنظمة بتحقيق أهداف المجتمع التي تحدد طبقاً لثلاثة أسس (اقتصادية، قانونية، أخلاقية)، ويرتبط أداء المنظمة بأهداف أصحاب المصالح داخل أو خارج المنظمة، وأن أصحاب المصالح يتجهون بنشاط أو عدة أنشطة تنجزها المنظمة لتحقيق هدف أو عدة أهداف معينة.

وتبرز أهمية قياس وتقييم الأداء في البنوك في الأمور الآتية كما أوردتها (العامري، 2007):

توضيح عملية تقييم الأداء في البنوك مدى قدره البنك على ما كان مخطط له من أهداف، وذلك بالمقارنة بين الأهداف المحققة وبين الأهداف الموضوعية، واستخراج الانحرافات ومعالجتها مما يزيد من فرص البنك على البقاء والاستمرارية.

يساهم تقييم الأداء في تبين مدى التطور الذي يشهده البنك أي اذا كان هذا التطور يتجه نحو الأفضل أو الأسوأ، ويتم التعرف على ذلك أما عن طريق مقارنة البنك من مده إلى أخرى أو مقارنة مع مصرف آخر.

يبين تقييم الأداء موقع البنك الاستراتيجي ضمن الإطار الذي يعمل فيه ومنه يمكن تحسين مركزه الاستراتيجي وتحديد أولويات التغيير في البنك.

تظهر عملية تقييم الأداء مدى الانسجام بين الأهداف الموضوعية والاستراتيجيات المعتمدة لتحقيق الأهداف مع توضيح العلاقة بالبيئة التنافسية للبنك. يعطي تقييم نظرة شاملة لمختلف المستويات الإدارية في البنك.

يبين تقييم الأداء مدى كفاءة استخدام موارد البنك.

يعمل تقييم الأداء على تحقيق الأهداف الموضوعية في الخطة ويسعى لبناء نظام سليم وفعال للاتصالات والحوافز.

يساهم تقييم الأداء في زيادة روح المنافسة بين أقسام البنك المختلفة مما يرفع من مستوى الأداء.

يحدد تقييم الأداء مدى مساهمة البنك في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بتحقيق أعظم عوائد بأدنى تكاليف والعمل على عدم ضياع الوقت والجهد والمال مما ينعكس بالإيجاب على الاقتصاد والمجتمع.

يوضح تقييم الأداء للعاملين كيفية القيام بمهامهم ويساهم في توجيه الجهود نحو الأداء الناتج مما يمكن قياسه والحكم عليه.

وترى الدراسة أن قياس أداء البنوك التجارية يعتبر أمراً بالغ الأهمية، حيث يساهم في تقييم كفاءة أداء الموارد والتحكم في المخاطر، بالإضافة إلى تحليل الأداء المالي وتقديم الخدمات المصرفية بشكل فعال، من خلال قياس الأداء، يمكن للبنوك تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وهذا يساعدها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة لتعزيز تنافسيتها وتحقيق أهدافها المالية والتشغيلية.

تتعدد المقاييس التي تمكن معرفة الأداء التنظيمي ومدى كفاءته، فتعتبر المعايير المالية أو الأداء المالي من المعايير المهمة في قياس الأداء كونها تتصف بالسهولة والوضوح في تحديد اتجاهات الأداء من ناحية، ولتوفرها للبيانات من خلال حساب الأرباح والخسائر والميزانيات العمومية، فهي توفر معلومات للحصول على مؤشرات تبين مدى كفاءة الأداء (علي، 2018).

وبين فورزا (Forza 2015) أن أهم المؤشرات هي القيمة المضافة، نسب السيولة، نسب الربحية، نسب زيادة المبيعات العائد عن الاستثمار العائد من حقوق الملكية غير أن المعايير المالية لا تقدم - رغم أهميتها - إلا مؤشرات تاريخية للأداء المنظمي كونها معلومات تاريخية غير تنبؤية، وتركز على أهداف قصيرة الأجل، غير أن هدف الربحية تسعى المنظمات لتحقيقه بوصفه هدفاً قصير الأجل لكنه ليس الهدف الوحيد للمنظمات، فهناك عدداً من المعايير النوعية والتي تقيس الأداء.

هناك عدة طرق لقياس أداء البنوك، وتشمل بعض هذه الطرق (Saunders et al , 2015 ; Berger & DeYoung, 2016) :

مؤشرات مالية: تتضمن هذه المؤشرات العديد من النسب المالية مثل الربحية، والسيولة، والكفاءة، والسيولة النقدية، والترابط المالي، ونسب التسديد، والمخاطر المالية الأخرى.

تحليل الأداء المالي: يتضمن هذا التحليل دراسة البيانات المالية والأداء على المدى القصير والطويل لتقدير القدرة على النمو والاستدامة.

تقييم الجودة والخدمة: يمكن استخدام استطلاعات الرضا للعملاء ومراجعات الخدمات لتقييم أداء البنك من خلال تحليل مدى رضا العملاء وجودة الخدمة المقدمة.

التحليل النسبي: يقارن أداء البنك مع أداء منافسيه في القطاع المصرفي لتحديد التفوق أو الضعف النسبي.

تقييم المخاطر: يشمل تحليل المخاطر المالية والعملية التي يواجهها البنك وكيفية إدارتها وتقليل تأثيرها.

وترى الدراسة أن مقاييس الأداء البنكي تعد أدوات حيوية لتقييم كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي في البنوك، بينما توفر المعايير المالية مثل نسب الربحية والسيولة معلومات قيمة وسهلة الوصول، إلا أنها غالباً ما تعكس صورة تاريخية وغير تنبؤية للأداء، مما يجعلها تركز على الأهداف قصيرة الأجل. من ناحية أخرى، يتطلب تقييم الأداء البنكي استخدام مزيج من المؤشرات المالية والنوعية، مثل تقييم رضا العملاء وجودة الخدمة، بالإضافة إلى التحليل النسبي لتحديد التفوق أو الضعف النسبي مقارنة بالمنافسين، وهذا التنوع في المقاييس يساعد البنوك في تقديم صورة شاملة عن أدائها ويدعم قدرتها على تحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل.

البنوك التجارية الأردنية

المصرف التجاري هو منشأة تقوم بصفة معتادة بقبول الودائع والتي تدفع عند الطلب أو بعد أجل محدد لا يتجاوز السنة، وقد تعددت وظائف البنك التجاري وأبرزها الاحتفاظ بودائع العملاء بالحسابات الجارية الدائنة تحت الطلب، ومنح قروض للعملاء قصيرة الأجل بضمان ما يقدمونه من ضمانات كضمان أو أوراق مالية أو أوراق تجارية أو بضانات شخصية، والقيام ببعض الخدمات الخاصة بالأوراق المالية مثل: شراء وبيع الأوراق المالية و حفظها، تحصيل الكوبونات نيابة عن العملاء أو دفعها نيابة عن الشركات، وخصم الأوراق التجارية أو تحصيلها في ميعاد استحقاقها أو تسديد قيمة أوراق الدفع نيابة عن العملاء، وفتح الاعتمادات المستندية وإصدار خطابات الضمان، وشراء وبيع العملات الأجنبية (الشباب، 2012).

تمكنت البنوك من تحقيق جملة من الإنجازات المهمة وقدمت العديد من المبادرات التي كان لها دور كبير في تعزيز أركان الاستقرار المالي والنقدي في الأردن والتي ساهمت في مساعدة الاقتصاد الأردني على تجاوز التداخات السلبية التي فرضتها الجائحة (جمعية البنوك في الأردن، 2020). بلغ عدد البنوك العاملة في الأردن أربعة وعشرون بنكا في نهاية عام 2020، حيث تتوزع هذه البنوك إلى ستة عشر بنكا أردنيا (منها ثلاث بنوك إسلامية)، و ثمانية فروع لبنوك أجنبية (منها فرع لبنك إسلامي)، وتماز جميع هذه البنوك أنشطتها من خلال 871 فرعا و 70 مكتبا موزعة داخل المملكة، مقابل 861 فرعا و 81 مكتبا في نهاية عام 2019. وتشير البيانات الأولية إلى أن مؤشر عدد السكان إلى إجمالي عدد الفروع العاملة في المملكة (مؤشر الكثافة المصرفية) قد بلغ حوالي 12.4 ألف نسمة لكل فرع في نهاية عام 2020. وقد شهدت البنوك المرخصة تحسنا في أدائها خلال عام 2020، إذ حققت نموا في إجمالي موجوداتها 3396.0 مليون دينار أي بنسبة 6.3% لتصل إلى 57.0 مليار دينار، مقابل ارتفاع بلغ 2724.2 مليون دينار (5.4%) خلال عام 2019، وارتفعت الودائع بمقدار 1.5 مليار دينار ونسبة نمو 4.2%، وهذا يعكس التحسن المستمر في أنشطة البنوك (نشرة البنك المركزي الأردني، 2020).

وعلى الرغم من التعرف المتزايد على أهمية ISO 22301، فإن هناك فجوة في فهم الأثر الخاص بتطبيقه في قطاع البنوك الأردنية، لذا تهدف هذه الرسالة إلى إجراء دراسة شاملة حول أثر تطبيق ISO 22301 في البنوك التجارية الأردنية، خلال تحليل عميق للتحديات التي تواجهها، والنتائج التي تحققت، وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية واضحة حول التأثيرات التحويلية ل ISO 22301 على مائة العمليات وإدارة الأزمات للبنوك التجارية في الأردن. من خلال استكشاف دراسات الحالة الحقيقية وجمع البيانات التجريبية، نسعى لاكتشاف أفضل الممارسات، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز فعالية تطبيق ISO 22301. جاءت الرسالة لتوجيه عمل البنوك والجهات التنظيمية وصناع السياسات بالرؤى اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية وضمان استقرار واستدامة النظام المالي في الأردن.

وتأسيسا على ما سبق جاءت هذه الدراسة لتوضيح أثر تطبيق معيار الأيزو 22301 في أداء البنوك التجارية في الأردن.

## الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات السابقة التي بحثت في معيار الأيزو 22301 ودوره في تحسين أداء المنظمات،

دراسة سلامة (2023) بعنوان مؤشرات إستراتيجية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس والتي هدفت إلى مؤشرات إستراتيجية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة تضمنت (70) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفاعلة في محافظة القدس البالغ عددهم (160) موظف، حيث أجريت عليهم هذه الدراسة، وتم استخدام أسلوب العينة بطريقة المسح الشامل وقد بلغت العينة النهائية للدراسة (100) موظف، وتبين من نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لمؤشرات إستراتيجية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس كانت مرتفعة، وتبين عدم وجود فروق معنوية في آراء الباحثين حول مؤشرات إستراتيجية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO22301 في محافظة القدس تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

دراسة الحوامدة وأبو طه (2023) بعنوان اثر استشرف المستقبل في تطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام اداء استمرارية الأعمال في قطاع البنوك

## التجارية في الأردن والتي هدفت الى

التعرف على أثر استشرف المستقبل في تطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام اداء استمرارية الأعمال في قطاع البنوك التجارية في الأردن، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنك العربي الإسلامي والبنك الأهلي الأردني، والبالغ عددهم (400) موظفا، وتكونت عينة الدراسة من (196) موظفا، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، واشتملت على المتغير المستقل استشرف المستقبل

وأبعاد المتغير التابع تطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام أداء استمرارية الأعمال، وأظهرت نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية لاستشراف المستقبل قد جاءت مرتفعة، وأن الأهمية النسبية لتطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام أداء استمرارية الأعمال قد جاءت مرتفعة، حيث جاء بعد الدعم المرتبة 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 أداء استمرارية الأعمال بأبعاده مجتمعة.

دراسة زهري واحمد (2022) بعنوان **تقييم واقع تطبيق نظام أداء استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية الأيزو 22301 بالفنادق المصرية التي** هدفت إلى تقييم واقع تطبيق نظام أداء استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية الأيزو 22301 بالفنادق المصرية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتصميم قائمة الفحص اعتاداً على المواصفة الدولية الأيزو 22301 لعام 2019 متماشية مع طبيعة عمل الفنادق لغرض قياس الفجوة ومعرفة مستوى التطبيق وتضمنت 92 مطلب تغطي البنود السبعة الأساسية الواردة في المواصفة، وتم استخدام نظام مقياس سباعي ليكون أكثر ملاءمة لموضوع الدراسة. وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود قصور في تطبيق معظم بنود ومتطلبات المواصفة الدولية في الفنادق عينة الدراسة. وقد أوصت الدراسة بالبدء بمجدية في تطبيق نظام أداء استمرارية الأعمال (الأيزو 22301) عن طريق توفير الموارد المالية اللازمة للتطبيق لتمكين الفنادق من تحديد الطرق اللازمة لضمان استمرارية العمل وتخفيف حدة الأزمات وتقليل فترات التوقف عن العمل واستقبال النزلاء والعملاء من خلال نظام وقائي يحدد طرق التعافي بما يحقق الميزة التنافسية عالية.

دراسة الغامدي (2022) بعنوان **واقع أداء استمرارية الأعمال أيزو 22301 في القطاع العام لمواجهة الأزمات: المملكة العربية السعودية نموذجاً** التي هدفت إلى التركيز على الوضع الحالي لأداء استمرارية الأعمال في القطاع العام في المملكة العربية السعودية لمواجهة الأزمات، اعتمد المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الوثائق كأداة للمسح، تم استخدام التقارير العالمية والمحلية المتعلقة بأداء استمرارية الأعمال في المملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى معيار أيزو 22301 كأداة لقياس الواقع، أظهرت النتائج تبني بعض المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تقنيات حديثة في مجال أداء استمرارية الأعمال مثل استخدام الحوسبة السحابية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحليل البياني لتحسين أداء المخاطر وضمان استمرارية الأعمال في حالة وقوع أي أزمة أو كارثة. كما يتم تطوير خطط استجابة للأزمات والكوارث وإجراء تدريبات منتظمة للموظفين لضمان استعدادهم للتعامل مع أي حالة طارئة. ويتم أيضاً إجراء تقييمات دورية لنظام أداء استمرارية الأعمال للتأكد من فعاليته وتحسينه بشكل مستمر وبرز الاهتمام بأداء استمرارية الأعمال في القطاع العام السعودي بشكل خاص في القطاعين المالي وقطاع التقنية والاتصالات. ويعود ذلك لأهمية هذين القطاعين في الدعم الاقتصادي والتنمية المستدامة في المملكة.

دراسة النعيمي والسعدي (2021) بعنوان **قياس مدى توافر متطلبات المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال ISO 22301:2019 دراسة ميدانية في البنك المركزي العراقي فرع الموصل** وهدفت إلى تحليل الفجوة بين الواقع الفعلي لفرع البنك المركزي العراقي في الموصل ومتطلبات نظام أداء استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية، ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية والتعايش مع المجتمع الدراسي للوصول إلى تحديد الفجوة بين الواقع الحالي ومتطلبات نظام أداء استمرارية الأعمال. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في فرع البنك المركزي العراقي في الموصل، وتشمل عينة الدراسة الأداء العليا ومدراء الأقسام في الفرع، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود مواصفة دولية خاصة بنظام أداء استمرارية الأعمال في البنك المركزي العراقي فرع الموصل، وعدم اعتماده على متطلبات المواصفة الدولية ISO 22301:2019 في أداء استمرارية أعماله، وبالتالي يعتمد على خطة الطوارئ الخاصة به في التعامل مع الحوادث والكوارث، وأن الإجراءات المتخذة تقتصر على التعامل مع الحرائق والأمراض الوبائية فقط، وأنه لا يقدم البنك في برنامجه السنوي أي دورات تدريبية فيما يخص مجال نظام أداء استمرارية الأعمال، ولا يقوم بتقييم أداء نظام أداء استمرارية الأعمال من خلال عمليات التحليل والقياس.

دراسة راهاديان وبافري (Rahadian & Jeffry, 2021) بعنوان **تصميم خطة استمرارية الأعمال الإطار عمل مركز البيانات التي تتكيف مع احتياجات شركة (PT XYZ – Prothrombin Time XYZ)** أي الشركات المملوكة للدولة التي تنتج اللقاحات والأدوية المضادة، وتتطور حالياً إلى علم الحياة في أندونيسيا، تم تصميم البحث باستخدام الطريقة النوعية، وقد تم 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 ISO23301 من نتائج الدراسة باستخدام خطة استمرارية الأعمال الإطار عمل مركز البيانات يظهر أن خطة التعافي من الكوارث لم يتم تشكيلها كجزء من خطة استمرارية الأعمال المركز 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 كومار وسينغ (Kumar & Singh, 2019) بعنوان تحليل العوامل الناجمة الحاسمة لتطبيق معيار ISO 22301 الأداء استمرارية الأعمال. استخدم الباحثون منهجية المراجعة النظامية لاستعراض الأدبيات السابقة حول هذا الموضوع تركزت المجتمع الدراسي على الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق ISO 22301 في المؤسسات والمنظمات. لم يتم استخدام عينة في هذه الدراسة حيث تم استخدام المراجعات السابقة والأدبيات لتحليل العوامل الحاسمة. أداة الدراسة هي المراجعة النظامية للأدبيات، توصلت الدراسة إلى وجود 22 عاملاً حساساً يجب مراعاتها عند تنفيذ معيار ISO 22301، مثل القيادة الفعالة والالتزام العاملين وتقييم المخاطر وتخطيط الحاجة للتدخل الطارئ.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة التي تم إجراؤها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وعلى النحو الآتي:

- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلتها.
- معامل كرونباخ ألفا لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للأداة (Consistency Reliability).
- تحليل الانحدار المتعدد والبيسيط (Multiple and simple linear regression) للتأكد من صحة فرضياتها.

### اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق مبدأ الأيزو 22301 (تطبيق السياسات والاجراءات، التدريب والتوعية، تقييم الجاهزية والاستعداد) بشكل مباشر على أداء البنوك التجارية الاردنية.

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية تم تطبيق اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multiple linear regression) على مقياس تطبيق مبدأ الأيزو 22301 (تطبيق السياسات والاجراءات، التدريب والتوعية، وتقييم الجاهزية والاستعداد) تبعاً لأداء البنوك التجارية، كما تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتأكد من الفرضيات الفرعية، الجداول التالية توضح ذلك:

### اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

تعتبر مشكلة الارتباط الخطي المتعدد من المشاكل الخاصة بالمتغيرات المستقلة، وتظهر عند وجود ارتباط عالي (شبه تام) بين متغيرين مستقلين، ويؤثر وجود هذا الارتباط العالي سلباً على دقة القياسات، حيث يعمل على تضخم قيمة معامل التحديد  $R^2$  بحيث تتجاوز قيمته القيمة الفعلية. ويتم اختبار وجود هذه المشكلة من خلال احتساب معامل ارتباط بيرسون، وفيما يأتي نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

جدول (4)

نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أعداد المتغير المستقل باستخدام معامل الارتباط بيرسون

المتغير	تطبيق السياسات والاجراءات	التدريب والتوعية	تقييم الجاهزية والاستعداد
تطبيق السياسات والاجراءات		0.84**	0.833**
التدريب والتوعية			0.838**
تقييم الجاهزية والاستعداد			

\*\*ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(0.01) \geq \alpha$

يبين الجدول (4) أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين مجالات المتغير المستقل بلغت (0.84) بين المجالين " شبكات تطبيق السياسات والإجراءات والتدريب والتوعية"، في حين أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان أقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين مجالات المتغير المستقل، وعليه فإن العينة تخلو من وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي في بيانات الدراسة.

● اختبار الإرتباط الخطي (Multicollinearity): تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذين الاختبارين الذين يعتبر أحدهما الطرق المستخدمة للتخلص من مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لا بد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح به لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5)

نتائج إختباري: معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
تطبيق السياسات والاجراءات	.239	4.189
التدريب والتوعية	.232	4.319
تقييم الجاهزية والاستعداد	.241	4.141

يلاحظ من الجدول (5) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (10)، بينما أن قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (0.05) وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج.

جدول (6)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد على مقياس تطبيق نظام استمرارية الأعمال تبعاً لاداء البنوك التجارية

معامل الانحدار				البيان	Sig F* مستوى الدلالة	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig t*	T	الخطأ المعياري	$\beta$					
.010*	2.611	.098	.269	تطبيق السياسات والاجراءات	0.00*	86.149	0.648	0.809
.039*	2.834	.097	.292	التدريب والتوعية				
.000*	3.850	.093	.394	تقييم الجاهزية والاستعداد				

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول (6) إلى وجود أثر لتطبيق مبدأ الأيزو 22301 (تطبيق السياسات والإجراءات، التدريب والتوعية، وتقييم الجاهزية والاستعداد) ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (86.149) وبدلالة إحصائية أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد بلغ معامل الارتباط (0.809) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة مجتمعاً والمتغير التابع، بالإضافة إلى ذلك فإن قيمة معامل التحديد كانت (0.648) مما يدل على أن نسبة التباين في تأثير تطبيق مبدأ الأيزو 22301 (تطبيق السياسات والإجراءات، التدريب والتوعية، وتقييم الجاهزية والاستعداد) قد بلغت (64.8%)، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة، ومن خلال الدلالة الإحصائية لوجود أثر للمتغيرات المستقلة تطبيق مبدأ الأيزو 22301 (تطبيق السياسات والإجراءات، التدريب والتوعية، وتقييم الجاهزية والاستعداد) على المتغير التابع (إداء البنوك التجارية) بأبعاده مجتمعة، كما كانت قيم معامل الانحدار قيمة طردية، ومما يدل على وجود أثر إيجابي لتطبيق مبدأ الأيزو 22301 (تطبيق السياسات والإجراءات، التدريب والتوعية، وتقييم الجاهزية والاستعداد) على إداء البنوك التجارية بأبعاده مجتمعة وبالتالي رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتطبيق مبدأ الأيزو 22301 (تطبيق السياسات والإجراءات، التدريب والتوعية، وتقييم الجاهزية والاستعداد) بشكل مباشر على إداء البنوك التجارية الأردنية."

**الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في السياسات والإجراءات في إداء البنوك التجارية في الأردن.**  
للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression) لمتغير تطبيق السياسات والإجراءات تبعاً لإداء البنوك التجارية، والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7)

نتائج تطبيق اختبار تحليل الانحدار البسيط على تطبيق السياسات والإجراءات تبعاً لإداء البنوك التجارية

دلالة الإحصائية	قيمة t	قيمة معامل الانحدار $\beta$	دلالة ف الإحصائية	قيمة ف	التباين $R^2$ المفسر	R الارتباط
0.00*	13.683	0.722	0.00*	187.213	0.573	0.759

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

من خلال الجدول السابق نستنتج وجود ارتباط موجب لتطبيق السياسات والإجراءات مع إداء البنوك التجارية حيث بلغ معامل الارتباط (0.759)، كما أظهرت نتائج تطبيق اختبار تحليل الانحدار البسيط على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق السياسات والإجراءات، حيث بلغت قيمة (ف) (187.213) بدلالة إحصائية أقل من ( $\alpha \geq 0.05$ )، وهذا ما أكدته اختبار (ت). كذلك فقد أظهرت النتائج أن التباين المفسر قد بلغ (0.573) وهذا يدل على أن نسبة تأثير تطبيق السياسات والإجراءات على التباين في إداء البنوك التجارية قد بلغت (57.3%)، كما بلغت قيمة بيتا (0.722). ومما يعني وجود أثر إيجابي لتطبيق السياسات والإجراءات على إداء البنوك التجارية، مما يدل على رفض الفرضية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في تطبيق مبدأ السياسات والإجراءات لتنفيذ إجراءات الطوارئ والاستجابة بشكل فعال يرتبط بتقليل مدة التعطل في العمليات الأساسية للبنوك خلال الأزمات."

**الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في التدريب والتوعية في إداء البنوك التجارية في الأردن."**  
للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression) لمتغير التدريب والتوعية تبعاً لإداء البنوك التجارية، الجدول (8) يوضح ذلك:

## جدول (8)

نتائج تطبيق اختبار تحليل الانحدار البسيط على التدريب والتوعية تبعاً لاداء البنوك التجارية

دلالة الإحصائية	قيمة t	قيمة معامل الانحدار $\beta$	دلالة ف الاحصائية	قيمة ف	التباين المفسر $R^2$	R الارتباط
0.00*	13.262	0.694	0.00*	175.874	0.557	0.749

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

من خلال الجدول السابق نستنتج وجود ارتباط موجب لمتغير التدريب والتوعية مع اداء البنوك التجارية حيث بلغ معامل الارتباط (0.749)، كما أظهرت نتائج تطبيق اختبار تحليل الانحدار البسيط على وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتوعية ، حيث بلغت قيمة (ف) (175.874) بدلالة إحصائية أقل من ( $\alpha \geq 0.05$ )، وهذا ما أكدته اختبار (ت). كذلك فقد أظهرت النتائج أن التباين المفسر قد بلغ (0.557) وهذا يدل على أن نسبة تأثير التدريب والتوعية على التباين في اداء البنوك التجارية قد بلغت (55.7%)، كما بلغت قيمة بيتا (0.694). ومما يعني وجود أثر إيجابي للتدريب والتوعية على اداء البنوك التجارية ، مما يدل على رفض الفرضية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في تطبيق مبدأ التدريب والتوعية للتدريب المستمر على نظام استمرارية الأعمال الذي يرتبط بزيادة الوعي لدى الموظفين بشأن إجراءات الطوارئ والسياسات ذات الصلة في البنوك." الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في تقييم الجاهزية والاستعداد في اداء البنوك التجارية في الأردن. للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression) لمتغير تقييم الجاهزية والاستعداد تبعاً لاداء البنوك التجارية، والجدول (9) يوضح ذلك:

## جدول (9)

نتائج تطبيق اختبار تحليل الانحدار البسيط على تقييم الجاهزية والاستعداد تبعاً لاداء البنوك التجارية

دلالة الإحصائية	قيمة t	قيمة معامل الانحدار $\beta$	دلالة ف الاحصائية	قيمة ف	التباين المفسر $R^2$	R الارتباط
0.00*	14.610	0.707	0.00*	213.457	0.605	0.779

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

من خلال الجدول السابق نستنتج وجود ارتباط موجب لمتغير الجاهزية والاستعداد مع اداء البنوك التجارية حيث بلغ معامل الارتباط (0.779)، كما أظهرت نتائج تطبيق اختبار تحليل الانحدار البسيط على وجود اثر ذو دلالة إحصائية للجاهزية والاستعداد ، حيث بلغت قيمة (ف) (213.457) بدلالة إحصائية أقل من ( $\alpha \geq 0.05$ )، وهذا ما أكدته اختبار (ت). كذلك فقد أظهرت النتائج أن التباين المفسر قد بلغ (0.605) وهذا يدل على أن نسبة تأثير تقييم الجاهزية والاستعداد على التباين في اداء البنوك التجارية قد بلغت (60.5%)، كما بلغت قيمة بيتا (0.707). ومما يعني وجود أثر إيجابي لتقييم الجاهزية والاستعداد على اداء البنوك التجارية ، مما يدل على رفض الفرضية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في تطبيق مبدأ تقييم الجاهزية والاستعداد لتوفير الدعم الإداري والمالي الذي يزيد من فعالية تطبيق نظام استمرارية الأعمال وبالتالي يعزز قدرة البنوك وأدائها ."

## النتائج والتوصيات

## أولاً - النتائج:

بناءً على مخرجات تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

## 1- نتائج وصف المتغير المستقل:

أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة على أبعاد مقياس تطبيق نظام استمرارية الأعمال تراوحت (4.265-4.343) بدرجة موافقة مرتفعة، حيث كان أعلاها للبعد " التدريب والتوعية"، ثم يليه المتوسط الحسابي (4.301) للبعد " تطبيق السياسات والإجراءات"، بينما كان أدناها للبعد " تقييم الجاهزية والاستعداد"، وبلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (4.301) بدرجة موافقة مرتفعة.

ويعزى ذلك إلى قيام البنوك التجارية بتطبيق نظام استمرارية الأعمال بشكل واضح ودقيق وحرصها على تفعيله بالشكل المناسب والمطلوب لانه يعمل على تعزيز قدرة البنوك على الاستمرارية في الأعمال، ويتيح لها تقييم تهديدات الاضطرابات والاستجابة لها بفاعلية. كما يساعدها على تحديد النقاط الضعيفة في خططها وتعزيز قدرتها على التعافي من الاضطرابات، مما يقلل من التوقف عن العمل وتأثير الاضطرابات في عملها.

وهذا يتوافق مع دراسة سلامة (2023) والتي أشارت نتائجها إلى أن الدرجة الكلية لمؤشرات استمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس كانت مرتفعة.. ومع دراسة الحوامدة وأبو طه (2023) والتي أظهرت نتائجها أن الأهمية النسبية لتطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام اداء استمرارية الأعمال قد جاءت مرتفعة

## 2- نتائج وصف المتغير التابع:

أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة على أبعاد مقياس اداء البنوك التجارية في الأردن تراوحت (4.137-4.284) بدرجة موافقة مرتفعة، حيث كان أعلاها للبعد " اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي"، ثم يليه المتوسط الحسابي (4.281) للبعد " القدرة على التكيف والاستجابة"، بينما كان أدناها للبعد " التواصل والتنسيق"، وبلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (3.965) بدرجة موافقة مرتفعة.

ويعزى ذلك إلى الدور الكبير والواضح لتطبيق نظام استمرارية الأعمال على عمل البنوك التجارية واتخاذ القرارات المختلفة والقدرة على التخطيط الواضح للبنوك إلى أن الموظفين يرون أن البنوك التجارية في الأردن تتفوق في اتخاذ القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية. وهذا قد يعكس وجود قيادة قوية، رؤى مستقبلية واضحة، واستخدام فعال للمعلومات في عملية اتخاذ القرار.

## 3- نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة مما يدل على أن نسبة التباين في تأثير تطبيق مبدأ الأيزو 22301 (تطبيق السياسات والإجراءات، التدريب والتوعية، وتقييم الجاهزية والاستعداد) قد بلغت (64.8%)، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة، ومن خلال الدلالة الاحصائية لوجود أثر للمتغيرات المستقلة تطبيق مبدأ الأيزو 22301 (تطبيق السياسات والإجراءات، التدريب والتوعية، وتقييم الجاهزية والاستعداد) على المتغير التابع (اداء البنوك التجارية) بأبعاده مجتمعة.

تشير هذه النتيجة إلى وجود دور مهم لتطبيق مبدأ الأيزو 22301 في تحسين العمل الإداري في البنوك التجارية في الأردن. وتظهر النتائج أن العناصر المتعلقة بمبدأ الأيزو 22301 وأبعدها (تطبيق السياسات والإجراءات، التدريب والتوعية، وتقييم الجاهزية والاستعداد)، لها تأثير إيجابي على جودة عملية اتخاذ القرارات الإدارية وعلى عملية التخطيط الاستراتيجي، والتنسيق والتواصل الفعال داخل البنوك التجارية بصورة واضحة ويشير ذلك إلى أن لتطبيق مبدأ الأيزو 22301 في البنوك التجارية يمكن أن يعزز الفعالية والدقة في اتخاذ القرارات المختلفة، مما يسهم في تعزيز الأداء العام وتحسين تحقيق الأهداف المنظمية للبنوك التجارية.

وهذا يتوافق مع دراسة المزين والشاعري (2021) والتي أظهرت نتائجها أنه يمكن لشركات ومنظمات المملكة العربية السعودية أن تستفيد من تطبيق معايير ISO لتحسين جودة المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها وتحسين الإنتاجية

**نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى**  
أشارت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية إلى ما يأتي:

#### - نتائج الفرضية الفرعية الأولى

أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر إيجابي لتطبيق السياسات والإجراءات على أداء البنوك التجارية. ويعزى ذلك أن تطبيق السياسات والإجراءات في البنوك التجارية يعزز الوضوح في العمليات والإجراءات الداخلية، مما يقلل من الغموض والتباين في كيفية تنفيذ المهام المختلفة داخل البنك مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والحد من الأخطاء المختلفة وتوفير إطارًا موحدًا للموظفين، مما يساعد في تعزيز الانضباط والالتزام بمعايير محددة.

#### نتائج الفرضية الفرعية الثانية

أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود أثر إيجابي للتدريب والتوعية على أداء البنوك التجارية، ويعزى ذلك أن التدريب والتوعية المستمر في البنوك التجارية يساهم في تحسين مهارات ومعرفة الموظفين، مما يزيد من كفاءتهم وقدرتهم على أداء المهام المختلفة بشكل أكثر فعالية. هذا يؤدي إلى تحسين الأداء العام للبنك وان التدريب والتوعية يساعدان في تبسيط العمليات الداخلية وجعلها أكثر كفاءة. مما يقلل من الوقت المهدر والأخطاء. وان عنصر التدريب والتوعية أيضا يساعد على تطوير مهارات ومعرفة الموظفين، وتعزيز الوعي بأحدث الممارسات، وزيادة الكفاءة التشغيلية، يمكن للبنوك أن تحسن من جودة خدماتها وتظل قادرة على المنافسة في السوق الديناميكي.

#### - نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى يعني وجود أثر إيجابي لتقييم الجاهزية والاستعداد على أداء البنوك التجارية.

- ويعزى ذلك أن تقييم الجاهزية والاستعداد يساعد البنوك التجارية على تحديد مدى قدرتها على تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المستقبلية والكشف عن نقاط القوة والضعف في العمليات والإجراءات، مما يمكن الاداء من اتخاذ قرارات مستنيرة وتحسين التخطيط الاستراتيجي والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق. هذا يشمل القدرة على الاستجابة للتغيرات في اللوائح التنظيمية، والتطورات التكنولوجية، والتحويلات في طلبات العملاء وان عنصر تقييم الجاهزية والاستعداد، يمكن للبنوك تعزيز التخطيط الاستراتيجي، واداء المخاطر بفعالية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الثقة لدى العملاء والمستثمرين. وهذه العوامل مجتمعة تساعد البنوك التجارية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والنمو المستدام في بيئة ديناميكية ومتغيرة.

#### ثانيا - التوصيات :

بناء على نتائج التحليل السابقة يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة الاهتمام المستمر بتطبيق معيار الأيزو 22301 في البنوك التجارية نظرا لأهميتها.
2. توفير الدعم اللازم لتمكين المؤسسات من الحفاظ على ديمومتها ومواجحة أي أخطار، وضرورة استحداث وحدات مستقلة لاداء الأزمات والمخاطر في البنوك.
3. اعتماد مجموعة متخصصة وذوي خبرة في صياغة سياسات الاستمرارية للبنوك والجهات المستفيدة لاعتماد المواصفة (ISO 22301:2012) على ان تكون السياسة الموضوعية مفهومة ومبلغة للموظفين جميعاً.
4. وضع خطط وبرامج تدريبية مشتركة مع الأطراف المعنية بهدف نشر ثقافة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.

5. تعميق الوعي لدى الموظفين فيما يخص استمرارية الأعمال في البنوك التجارية و الآثار المترتبة على تطبيق أو عدم تطبيق هذا النظام لتعزيز أداء أنشطتها.

**Funding**

None

**Acknowledgement**

None

**Conflicts of Interest**

The author declares no conflict of interest.

**Arabic References:**

- البنك المركزي الأردني، 2020، النشرة الإحصائية السنوية  
جبر، نجوى . (2015). التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية  
الاداء والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.  
جمعية البنوك في الأردن.(2020).حقائق وأرقام البنوك في الأردن، تم الاسترجاع بتاريخ 26-7-2024، متوفر على الرابط: <https://abj.org.jo/ar>.  
الحوامدة، ثروت وأبو طه، حنان .(2023). اثر استشراف المستقبل في تطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام أداء استمرارية الأعمال في قطاع البنوك التجارية  
في الأردن، مجلة جرش للبحوث والدراسات، 24(1)، 94 – 111.  
خليل، أحمد ومحمود، أحمد . (2019). تأثير نظام أداء استمرارية الأعمال (ISO22301) في النجاح الإستراتيجي، مجلة الدناير ، 1(15)، 145 – 173.  
دغيم، جيهان . (2020). أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية " دراسة ميدانية بشركات البترول، المجلة العلمية  
للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، 50(3)، 547 – 608.  
زهري، محمد واحمد، جيهان (2022). تقييم واقع تطبيق نظام أداء استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية الأيزو 22301 بالفنادق المصرية ، مجلة كلية  
السياحة والفنادق، 6(1)، 82-103.  
النعيمي، أحمد والسعدي، نغم . (2021). قياس مدى توافر متطلبات المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال ISO 22301:2019 دراسة ميدانية في  
البنك المركزي العراقي فرع الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(56)، 195-214.  
سلامة، سلام .(2023). مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس، رسالة  
ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا ، جامعة القدس.  
الشياب ، رائف .(2012). أثر السياسة النقدية الكمية على ربحية البنوك التجارية الأردنية (1993-2011)، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية اداء المال  
والأعمال ، جامعة آل البيت.  
العامري، صالح .(2007). أداء الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.  
علي، إيمان . (2018) . أثر جودة التعليم على تنافسية الأداء الصناعي وتحديات الثورة الصناعية الرابعة : دراسة مقارنة بين مصر وسنغافورة، مجلة الجمعية  
المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء ، 109 (532)، 5-41.  
الغامدي، أسماء .(2022). واقع أداء استمرارية الأعمال أيزو 22301 في القطاع العام لمواجهة الأزمات: المملكة العربية السعودية نموذجاً ، مجلة أداء المخاطر  
والأزمات، 4(1)، 17-31.

**English References:**

- Al-Aksh, A., & Eid, N. (2020). Using digital technology in institutional performance evaluation: An applied study on Basma Amal Foundation for Cancer Patients. Paper presented at the First International Conference on Information Technology and Business (ICITB, 2020), held on August 31, 2020, 1–27.

- Al-Ameri, S. (2007). *Business performance*. Amman: Wael Publishing and Distribution House.
- Al-Ghamdi, A. (2022). The reality of business continuity performance (ISO 22301) in the public sector to confront crises: The Kingdom of Saudi Arabia as a model. *Journal of Risk and Crisis Performance*, 4(1), 17–31.
- Al-Hawamdeh, T., & Abu Taha, H. (2023). The impact of future foresight on applying ISO 22301 Business Continuity Performance System in the commercial banking sector in Jordan. *Jerash Journal for Research and Studies*, 24(1), 94–111.
- Ali, E. (2018). The impact of education quality on the competitiveness of industrial performance and the challenges of the Fourth Industrial Revolution: A comparative study between Egypt and Singapore. *Egyptian Society for Political Economy, Statistics, and Legislation Journal*, 109(532), 5–41.
- Al-Masri, A., & Khan, S. (2024). Impact of Implementing ISO 22301 Business Continuity Management System on Crisis and Risk Management: A Case Study of Arab Jordanian Bank. *Journal of Business Continuity and Risk Management*, 6(3), 78-94.
- Al-Sheyab, R. (2012). The impact of quantitative monetary policy on the profitability of Jordanian commercial banks (1993–2011) (Unpublished master's thesis). Faculty of Finance and Business Performance, Al-Bayt University.
- Association of Banks in Jordan. (2020). Facts and figures on banks in Jordan. Retrieved on July 26, 2024, from: <https://abj.org.jo/ar>.
- Berger, A. N., & DeYoung, R. (2016). *Banking Structure and Competition*. MIT Press.
- Brown, P. (2021). The financial impact of implementing ISO 22301 in organizations. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 15(1), 45-58.
- Business Continuity Institute. (2019). Horizon Scan Report 2019: An overview of the top threats and trends impacting business continuity. <https://www.thebci.org/document-download-zone/162890>
- Dagheem, J. (2020). The impact of innovative work environment quality on productivity improvement and competitive ability: A field study in petroleum companies. *The Scientific Journal of Economics and Commerce, Ain Shams University*, 50(3), 547–608.
- Dahleez, M., & Al-Shanati, M. (2019). The quality of services provided by tax departments and its impact on improving organizational performance of accounting and auditing offices in Gaza. *Human Sciences Series*, 21(1), 1–32.
- DRI International. (2021). The value of ISO 22301 certification: A DRI International survey. <https://www.drii.org/wpcontent/uploads/2021/03/DRI-The-Value-of-ISO-22301-CertificationMarch-2021.pdf>
- Estall, H. (2012). *Business Continuity Management Systems Implementation and certification to ISO 22301*", BCS Learning & Development Ltd, Lapiz Digital Services, Chennai, India.
- Forza, C (2015) .The Impact of Information Systems on Quality Performance: An Empirical Study. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(6), 69-83.
- Jabr, N. (2015). Self-assessment and strategic planning and their relationship with institutional performance improvement in the Ministry of Health (Unpublished master's thesis). Academy of Performance and Policy for Graduate Studies, Al-Aqsa University.
- Khalil, A., & Hammoud, A. (2019). The effect of the ISO 22301 Business Continuity Performance System on strategic success. *Al-Dananeer Journal*, 1(15), 145–173.

- Kumar, V., & Singh, R. (2019). Critical success factors for implementing ISO 22301: A systematic review. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 12(3), 29-45
- 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).
- Saunders, A., Stacey, P., & Mtetwa, D. (2015). *Banking Performance Metrics*. John Wiley & Sons.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
- Shaoubi, M., & Al-Tijani, I. (2015). Financial performance evaluation of commercial banks: A case study of the Algerian National Bank and the Algerian Popular Loan (2005–2011). *Economic and Administrative Research Journal*, 9(1), 25–48.
- Smith, J. (2024). Importance of Business Continuity Management: A Case Study of Arab Jordanian Bank. *Crisis and Risk Management Journal*, 8(2), 45-63.
- Svata, V. (2013), System View of Business Continuity Management, Department of Systems Analysis, University of Economics, Prague, Czech Republic, *Journal of Systems Integration*, 2(1), 19-35.