

استمرارية الأعمال في مواجهة الطوارئ

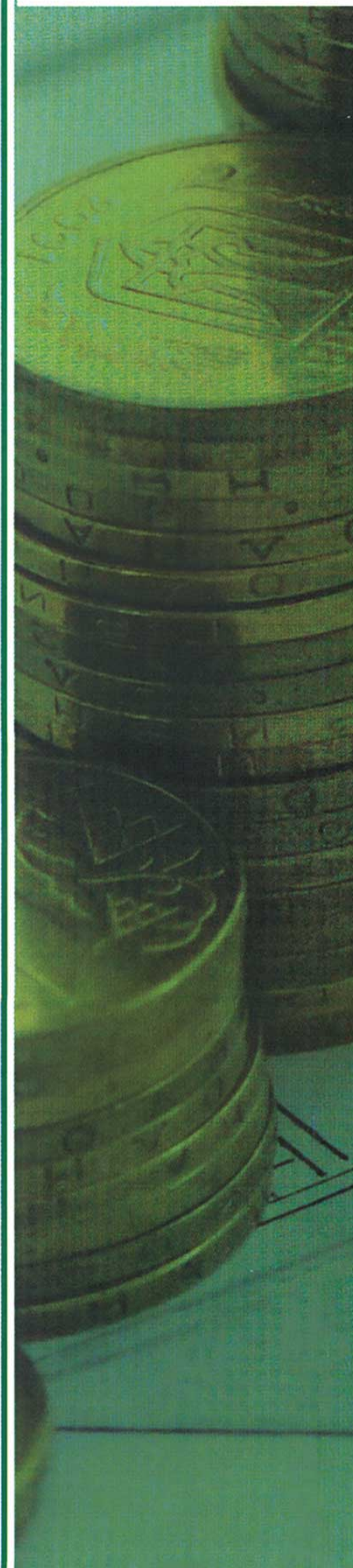
اللجنة العربية للرقابة المصرفية

صندوق النقد العربي
أبوظبي 2008



أمانة

محافظي المصارف المركزية
ومؤسسات النقد العربية



أمانة
مجلس محافظي المصارف المركزية
ومؤسسات النقد العربية

"استمرارية الأعمال في مواجهة الطوارئ"

اللجنة العربية للرقابة المصرفية

صندوق النقد العربي

أبوظبي 2008

تقديم

أرسى مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية تقليداً منذ عدة سنوات، بدعوة أحد أصحاب المعالي والسعادة المحافظين لتقديم ورقة عمل حول تجربة دولته في مجال السياسة النقدية. كذلك، يعد صندوق النقد العربي وفي السياق نفسه ضمن ممارسته لنشاطه كأمانة فنية لهذا المجلس، عدداً من التقارير والأوراق في مختلف الجوانب النقدية والمصرفية التي تتعلق بأنشطة المصارف المركزية ومؤسسات النقد. وتعد هذه التقارير والأوراق من أجل تسهيل اتخاذ القرارات والتوصيات التي صدرها المجلس. وفي ضوء ما تضمنته هذه الأوراق والتقارير من معلومات مفيدة عن هذه الموضوعات، فقد رأى المجلس أنه من المصلحة أن تتاح لها أكبر فرصة من النشر والتوزيع. ولذلك، فقد باشر الصندوق بنشر هذه السلسلة التي تتضمن الأوراق التي يقدمها السادة المحافظين إلى جانب التقارير والأوراق التي يعدها الصندوق حول القضايا النقدية والمصرفية والتي تثير اهتماماً في مختلف الأوساط. وليس الغرض من هذه التقارير والأوراق طرح وجهة نظر معينة، وإنما إلقاء الضوء، بأكبر قدر من الموضوعية والتجرد حول هذه الموضوعات. فهذه السلسلة ليست لطرح الآراء والمواقف، وإنما لتوفير المعلومات وزيادة الوعي ببعض القضايا النقدية والمصرفية. لذا، فالهدف الرئيسي منها هو تزويد القارئ بأكبر قدر من المعلومات المتاحة حول الموضوع. ونأمل أن تساعد هذه السلسلة على تعميق الثقافة الاقتصادية العربية.

والله ولي التوفيق..

جاءب الضا

د. جاسم المناعي

المدير العام ورئيس مجلس الإدارة

المحتويات

الصفحة

1	مقدمة
2	أولاً : المبادئ العليا لاستمرارية الأعمال
9	ثانياً : العناصر الأساسية لإدارة استمرارية الأعمال
13	ثالثاً : العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال
15	رابعاً : دورة تخطيط استمرارية الأعمال
16	خامساً : الخاتمة والتوصيات
18	الملحق رقم (1) : تحليل الاستبيان
21	الملحق رقم (2) : قائمة المصطلحات

مقدمة

تمثل إدارة استمرارية الأعمال أولوية هامة للسلطات الإشرافية على القطاع المالي والمصرفي، ذلك أن أعمال المؤسسات المالية والمصرفية تتميز بكثرة المنتجات والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات من خلال أنظمة متداخلة ومعقدة تعتمد على بعضها البعض. ويؤدي توقف أي منها إلى تعطيل عمل الأنظمة الأخرى، الأمر الذي يعرف بالاعتماد المتبادل (Interdependency) فيما بين الأنظمة المساعدة في تقديم تلك الخدمات، حيث أن الكوارث الطبيعية وغير الطبيعية التي تؤدي إلى الانقطاع المفاجئ للأعمال قد تؤدي إلى حدوث خسائر كبيرة للنظام المالي والمصرفي.

ويزداد الأمر أهمية بالنظر للترابط بين أنظمة هذه المؤسسات بأنظمة السلطات الإشرافية في بعض الحالات، بما قد يسبب مخاطر نظامية كبيرة. فالأنشطة المالية اليومية لهذه المؤسسات المالية من عمليات اقتراض وإقراض وتسديد التزامات تتم في كثير من الأحوال عن طريق أنظمة المقاصة والدفع الإلكترونية التي توفرها السلطات الإشرافية. ويتطلب ذلك وجود تنسيق مستمر بين السلطات الإشرافية من ناحية والمؤسسات المالية ومسؤولي الأنظمة الآلية وشركات الاتصال من ناحية أخرى، بما يضمن استمرارية العمليات بسهولة ويسر، الأمر الذي يعزز الثقة في القطاع المصرفي ويقلل مخاوف حدوث تعطل مفاجئ لهذه الأنشطة. وتعرف إدارة استمرارية الأعمال بأنها مجموعة السياسات والمعايير والإجراءات والخطط المستخدمة لتشغيل الأعمال وإعادة تأهيلها للعمل عند حدوث توقف في تشغيل العمليات بهدف تقليل المخاطر والأضرار المالية والقانونية والتشغيلية الناتجة عن التوقف". وفي هذا الصدد انطلاقاً من أهمية موضوع استمرارية الأعمال وما يجب أن تضطلع به السلطات الإشرافية والمؤسسات المالية والمصرفية، فقد أصدر المنتدى المشترك الذي يضم لجنة بازل للرقابة المصرفية والمنظمة

الدولية لهيئات الأوراق المالية (IOSCO) والهيئة الدولية لمراقبي التأمين (IAIS) ورقة إرشادية مشتركة حول المبادئ العليا لاستمرارية الأعمال. هذا وتتمحور هذه المبادئ العليا الخاصة باستمرارية الأعمال حول المتطلبات الكفيلة لضمان استمرارية الأعمال ومسؤوليات السلطات الإشرافية والمؤسسات المالية والمصرفية في بناء إدارة فعالة لاستمرارية الأعمال. وتناقش الورقة هذه المبادئ ومتطلبات إدارة استمرارية الأعمال، متضمنة عرضاً في ملحقها لتجارب الدول العربية في هذا الشأن.

أولاً: المبادئ العليا لاستمرارية الأعمال

تضمنت المبادئ الصادرة عن لجنة بازل بالتعاون مع المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية والهيئة الدولية لمراقبي التأمين، حول متطلبات استمرارية أعمال المؤسسات المالية والمصرفية، سبعة مبادئ، يتم تطبيق المبادئ الستة الأولى منها بالتعاون فيما بين السلطات الإشرافية والمؤسسات المالية والمصرفية، من حيث التخطيط والإعداد لبناء خطط استمرارية الأعمال، بينما المبدأ السابع يختص بمسؤوليات السلطات الإشرافية في الإشراف والرقابة على تنفيذ خطط استمرارية الأعمال لدى هذه المؤسسات. وقد تم إعداد هذه المبادئ لتمثل دليلاً إرشادياً للمؤسسات المالية بهدف وضع إدارة فعالة لاستمرارية الأعمال على أنها لا تغني عن أية ترتيبات أخرى تراها السلطات الإشرافية مهمة ومناسبة في سبيل إعداد خطة وإدارة استمرارية الأعمال.

لقد تم تطوير هذه المبادئ لتخدم أهداف السلطات الإشرافية والمؤسسات المالية، ذلك أن نجاح أي منها يتوقف على نجاح الآخر على الرغم من اختلاف الأهداف والمسؤوليات عند مواجهة حالات توقف تشغيل العمليات لدى الطرفين. ففي حين تسعى السلطات الإشرافية بصورة عامة

إلى تحقيق الفائدة العامة التي سوف تؤدي إلى استقرار النظام المالي والمصرفي وزيادة الثقة في استقرار واستمرار عمل هذا النظام، فإن المؤسسات المالية والمصرفية تنتظر إلى تطبيق خطط استمرارية الأعمال من حيث التكلفة والعائد واحتمالات الخطر التي قد تتعرض لها هذه المؤسسات. ولذلك فقد أكدت هذه المبادئ على وجود ترابط وثيق بين خطط استمرارية الأعمال التي تقرها هذه المؤسسات وبين الدور الإشرافي الذي تقوم به السلطات الإشرافية على تطبيق هذه الخطط وفعاليتها وتوجيهها بما يؤدي إلى زيادة الثقة في الاستقرار المالي والمصرفي.

تهدف المبادئ السبعة المشار إليها أدناه إلى دعم جهود المؤسسات الدولية والسلطات الإشرافية لتحسين مرونة النظام المالي عند حدوث توقف تشغيل العمليات، كما تعتمد هذه المبادئ على مفاهيم تقليدية للإدارة الفعالة لاستمرارية الأعمال وذلك على النحو التالي:

1- المبدأ الأول : مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية : يتعين أن تتبع كل من المؤسسات المالية والسلطات الإشرافية أساليب فعالة وشاملة في إدارة استمرارية الأعمال. ويعتبر كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا لأي مؤسسة مسئولان عن استمرارية الأعمال لهذه المؤسسة.

ويعني ذلك أن تكون إدارة استمرارية الأعمال جزءاً مكملًا لبرنامج إدارة المخاطر في المؤسسة المالية. ويعتبر في هذا الصدد كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية مسئولان أيضاً عن تطوير السياسات المناسبة لإدارة استمرارية الأعمال، بما في ذلك إرساء هيكل تنظيمي يوضح ويحدد الأدوار والمسؤوليات والسلطات اللازمة للعمل بالإضافة إلى المرونة اللازمة التي قد تحتاجها الإدارة التنفيذية في وضع الخطط المستقبلية وإعادة تحديد الأولويات والموارد وتحديد مواقع المسؤوليات الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال عند حدوث أي توقف اضطراري للتشغيل. كذلك

يتعين هنا خضوع إدارة استمرارية الأعمال للمراجعة من قِبَل طرف مستقل سواء كان داخلياً أو خارجياً ورفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة عن عملية المراجعة.

2- المبدأ الثاني: حالات توقف تشغيل العمليات: يجب أن تعمل السلطات الإشرافية والمؤسسات المالية والمصرفية الخاضعة لإشرافها على تحديد كافة أنواع المخاطر التي قد تنتج عن توقف تشغيل العمليات وتجسيد ذلك في شكل أساليب خاصة لإدارة استمرارية الأعمال. ويتطلب الأمر أن تقوم إدارة استمرارية الأعمال لكل من السلطات والمؤسسات في كيفية الاستجابة لمواجهة هذه المخاطر عند توقف تشغيل العمليات والذي يؤثر على العمليات الخاصة بالمؤسسات المالية أو السلطات الإشرافية.

ولا يخفى أن التوقف الاضطرابي للتشغيل في النظام المالي والمصرفي يمثل خطراً أساسياً بالنسبة للعمليات المتواصلة التي تقوم بها المؤسسات المالية والسلطات الإشرافية، وعليه فإنه يتعين على هذه السلطات والمؤسسات تحديد وتجسيد المخاطر الناجمة عن التوقف الاضطرابي للتشغيل في شكل خطط استمرارية الأعمال. كما يجب وضع الخطط السليمة لاستعادة التشغيل بعد حدوث التوقف الاضطرابي من خلال إجراء تحليل آثار الأعمال، ووضع أهداف الاستعادة الملائمة، وذلك نظراً لاحتمال وجود قيود على إمكانية الوصول إلى الموارد اللازمة لاستعادة العمليات بشكل تام عند حدوث التوقف الاضطرابي للتشغيل. كذلك يجب أن تقوم السلطات الإشرافية والمؤسسات المالية بمراجعة مدى كفاية الترتيبات التي تتخذها لاستعادة التشغيل وفقاً للنقاط الهامة التالية:

أ- من المفيد أن تتوخى المؤسسة المالية المصرفية الحذر بشأن اختيار الموقع البديل لتشغيل العمليات عند الطوارئ بعيداً بشكل كافٍ عن الموقع الرئيسي للعمليات، حيث يقلل هذا من

حدة المخاطر التي قد يتأثر به الموقعين نتيجة تعرضهما لنفس الحدث. فعلى سبيل المثال، يجب أن يكون الموقع البديل على شبكة كهربائية مختلفة وشبكة اتصالات مركزية مختلفة عن الموقع الرئيسي للعمليات.

ب- من المفيد أن تتظر المؤسسة المالية والمصرفية إلى مدى كفاية المعلومات الخاصة بالموقع البديل والمعدات والنظم الضرورية لاستعادة تشغيل العمليات الهامة والحفاظ عليها لفترة زمنية كافية في حالة إلحاق الضرر بشكل كبير للمكاتب الرئيسية أو عدم القدرة على الوصول إلى المنطقة المتضررة.

ج- يجب أن تتعامل خطة استمرارية الأعمال مع كيفية قيام المؤسسة بتوفير عدد كافٍ من الموظفين ذوي الخبرة لاستعادة تشغيل العمليات والخدمات الهامة بما يتوافق مع أهداف الاستعادة، وذلك نظراً لاحتمال عدم تواجد الموظفين العاملين في الموقع الرئيسي للعمليات.

3- المبدأ الثالث: أهداف استعادة تشغيل العمليات: يتعين أن تعمل المؤسسات المالية والمصرفية على وضع وتطوير أهداف استعادة تشغيل العمليات في حالات توقف تشغيل العمليات، والتي تعكس المخاطر التي تتسبب فيها إزاء العمليات الخاصة بالنظام المالي والمصرفي ككل.

فمن المتعارف عليه إن المؤسسة المالية التي تواجه حالات التوقف الاضطرابي للتشغيل قد تؤثر على غيرها من المؤسسات المالية. ومن المحتمل أن يمتد تأثير ذلك إلى النظام المالي ككل. لذلك فإنه يجب أن تقوم المؤسسات المالية بالتعاون مع السلطات الإشرافية بوضع معايير للتحقق من مدى فعالية وجاهزية إدارة استمرارية الأعمال، وكذلك القيام بتوفير دليل عمل

إرشادي يساعد هذه المؤسسات على وضع أهداف الاستعادة بما يتلاءم مع المخاطر التي قد يسببها هذا التوقف الاضطرابي للتشغيل.

4- المبدأ الرابع: الاتصالات على المستوى المحلي: يجب أن تتضمن خطة استمرارية الأعمال للمؤسسات المالية والمصرفية، وجود إجراءات تسهيل الاتصال بإدارات وفروع هذه المؤسسات وكذلك الاتصال بالجهات الخارجية ذات العلاقة في حالة حدوث توقف اضطرابي لعمليات التشغيل.

وتعتبر القدرة على التواصل بفعالية بين المؤسسة وبين الفروع التابعة لها بالإضافة إلى التواصل بين المؤسسة المالية والمصرفية و الأطراف ذات الصلة على المستوى المحلي في حالة حدوث توقف اضطرابي للتشغيل أمر جوهري، ذلك بوجه خاص في المراحل المبكرة للانقطاع، بما يمكن من تحديد مدى الآثار التي يتسبب فيها توقف تشغيل العمليات واتخاذ بناءً على ذلك القرارات المناسبة لإمكانية وضع خطة استمرارية الأعمال. وتعد القدرة على توصيل أفضل المعلومات المتاحة للأطراف المعنية بالوقت المناسب أمراً هاماً للغاية بالنسبة لاستعادة تشغيل العمليات الخاصة بالمؤسسة والنظام المالي ككل.

وبشكل عام فإن إجراءات الاتصالات التي تتخذها السلطات الإشرافية و المؤسسات المالية والمصرفية يجب أن تعمل على وضع بروتوكولات واتخاذ إجراءات شاملة للاتصالات في حالات الطوارئ، وتحديد المسؤولين عن إجراء الاتصالات والتنسيق على مختلف المستويات سواء على مستوى المؤسسة أو على المستويات الإدارية للمؤسسات الأخرى ذات الصلة. بالإضافة إلى مواصلة تحديث شبكات الاتصال بشكل منتظم والحصول على أحدث الوسائل التكنولوجية الخاصة بالاتصالات ومواصلة إجراء الاختبارات الدورية عليها للتأكد من قدرتها وفعاليتها في المساعدة على التواصل بين جميع الأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب.

5- المبدأ الخامس: الاتصالات بالجهات الخارجية : ينبغي أن يكون هناك تنسيقاً بين المؤسسات المالية والسلطة الإشرافية في الداخل مع نظرائهم في الخارج فيما يخص إجراءات الاتصال وتبادل المعلومات، وبشكل خاص إذا كان لحالة توقف الأعمال تأثيرات أو انعكاسات للعمليات المالية والمصرفية عبر الحدود.

ففي حالات عديدة قد تمتد الآثار الناتجة عن توقف تشغيل العمليات إلى خارج حدود البلد الواحد بسبب الترابط المتزايد فيما بين المؤسسات المالية والمصرفية عبر الحدود. لذلك يجب أن تأخذ المؤسسات المالية في الاعتبار إمكانية حدوث التوقف الاضطراري لشركاتها التابعة أو لفروعها خارج الحدود الوطنية نتيجة التوقف الاضطراري للتشغيل والتي تكون ضمن اختصاصات سلطات إشرافية خارجية. كما يجب على السلطات الإشرافية وضع بروتوكولات الاتصالات وتضمينها في خطط استمرارية الأعمال من أجل إجراء الاتصالات فيما بين السلطات الإشرافية المحلية والخارجية على المستوى الدولي وذلك عن طريق ترتيب مذكرات تفاهم خاصة باستمرارية الأعمال تتألف من مجموعة من المبادئ والإجراءات الخاصة بتبادل المعلومات والرؤى والتقييمات فيما بين السلطات الإشرافية. بالإضافة إلى إجراء مناقشات دورية بين السلطات الإشرافية ذات الصلة على المستوى الدولي من أجل التوصل إلى فهم مشترك للأحداث التي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على النظام المالي الدولي نتيجة التوقف الاضطراري للتشغيل. وتجدر الإشارة أن لجنة بازل تضع قائمة بممثلي الاتصال للمشرفين المصرفيين في كافة الدول.

6- المبدأ السادس: إجراء الاختبارات: يجب أن تقوم المؤسسات المالية والسلطات الإشرافية بإجراء اختبارات على خطط استمرارية الأعمال الخاصة بها وتقييم مدى فعاليتها وتحديث إدارة استمرارية الأعمال كلما دعت الحاجة لذلك.

ويعتبر إجراء الاختبارات للوقوف على قدرة المؤسسة على استعادة العمليات الهامة أحد أهم عناصر الإدارة الفعالة لاستمرارية الأعمال. ومن المناسب أن تتم هذه الاختبارات بشكل دوري عن طريق تحديد طبيعة الاختبارات ونوعها ومدى استمرارها، وذلك من خلال مصداقية التطبيقات ووظائف الأعمال، ومن خلال التغييرات الجوهرية التي تطرأ على الأعمال التي تقوم بها المؤسسة المالية أو على البيئة المحيطة بها و تحديد مدى الحاجة إلى تعديل خطة استمرارية الأعمال كنتيجة للتغيرات التي تطرأ على الأعمال أو المسؤوليات أو النظم أو البرامج أو الأجهزة أو الأفراد العاملين أو المسؤوليات أو البيئة الخارجية المحيطة بها. كما يجب أن يقوم طرف مستقل، على سبيل المثال التدقيق الداخلي أو الخارجي، بتقييم مدى فعالية برامج الاختبار التي تنفذها المؤسسة المالية، ومراجعة نتائج الاختبارات وإعداد التقارير حول الحقائق وتقديمها للإدارة العليا ومجلس الإدارة.

كذلك يجب على السلطات الإشرافية تشجيع المؤسسات الخاضعة لرقابتها على القيام بإجراء هذه الاختبارات من المواقع البديلة لها لقياس مدى كفاءة هذه المواقع البديلة في حال توقف تشغيل العمليات. كما أن إجراء الاختبارات يعد أمر جوهري كذلك لتأصيل مفاهيم الوعي والانسجام والفهم فيما بين الأفراد العاملين الرئيسيين الذين توزع عليهم الأدوار ويتولون المسؤوليات في حالة توقف تشغيل العمليات.

7- المبدأ السابع: مراجعة إدارة استمرارية الأعمال من قِبَل السلطات الإشرافية: يجب إن يتم إدراج إجراءات مراجعة خطط استمرارية الأعمال للمؤسسات المالية ضمن إجراءات تقييم السلطة الرقابية للمؤسسات الخاضعة لإشرافها. فعلى الرغم من إن مسؤولية السلطات الإشرافية هي وضع السياسات والاستراتيجيات التي تحمي أموال المودعين والحفاظ على استقرار النظام المالي والمصرفي، فإنها تتوقع من المؤسسات المالية أن تقوم بتطوير الإدارة الفعالة لاستمرارية الأعمال وتطبيقها بحيث يتم تحديثها بشكل متواصل. لذلك يتعين على السلطات الإشرافية أن

تقوم بالتعاون مع المؤسسات المالية بوضع معايير مقبولة وواضحة لكل الأطراف ذات العلاقة لمتابعة خطط استمرارية الأعمال، مما يساعد في تطوير خطط فعالة لاستمرارية الأعمال. كما يجب على السلطات الإشرافية إصدار دليل للممارسات السليمة لهذه الخطط والالتزام بتنفيذها. وكذلك تحديد طبيعة مراجعتها الإشرافية ونوعها ومدى استمرارها من خلال المتطلبات الخاصة بإطارات العمل القانونية أو الإشرافية الخاصة بها.

كما يجب أن تسترعي المراجعة الإشرافية الانتباه نحو مدى ملائمة إدارة استمرارية الأعمال للمؤسسة المالية الخاضعة لإشرافها، بما في ذلك أهداف الاستعادة الخاصة بها وفقاً لحجم الأعمال التي تقوم بها هذه المؤسسة ونوعها وللمخاطر التي تتسبب فيها تجاه النظام المالي، ومدى فعالية وكفاءة برنامج الاختبار الخاص بخطط استمرارية الأعمال.

ثانياً : العناصر الأساسية لإدارة استمرارية الأعمال

تعتبر إدارة استمرارية الأعمال من العوامل الأساسية الهامة التي تساعد السلطات الإشرافية والمؤسسات المالية والمصرفية، على التطبيق السليم والفعال لمبادئ خطة استمرارية الأعمال وفقاً للظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تتوقعها كل من السلطات الإشرافية وهذه المؤسسات. وكما سبقت الإشارة تُعرف إدارة استمرارية الأعمال بأنها "السياسات والمعايير والإجراءات والخطط المستخدمة لتشغيل الأعمال وإعادة تأهيلها للعمل عند حدوث توقف تشغيل العمليات كالتي تهدف إلى تقليل المخاطر والأضرار المالية والقانونية والتشغيلية الناتجة عن التوقف".

وتؤكد المبادئ العليا المشار إليها، على أهمية وجود إدارة فعالة لاستمرارية الأعمال وأن مجلس الإدارة للمؤسسة المالية والمصرفية والإدارة التنفيذية مسؤولان بشكل كامل عن إدارة

استمرارية الأعمال. وتقوم هذه الإدارة الفعالة على السعي للتقليل من الأضرار المالية والقانونية والتشغيلية الناتجة عن الانقطاع عن العمل. كما تقوم بتحليل الآثار المحتملة التي تهدد المؤسسة المالية والمصرفية، وتعمل على تطوير السياسات والمعايير والإجراءات المستخدمة لتشغيل الأعمال لتكون جاهزة للعمل عند حدوث توقف اضطراري.

ويتطلب بناء إدارة فعالة مشاركة القطاعات المختلفة في المؤسسة سواء في الجوانب الإدارية أو الفنية أو التشغيلية، والعمل على إرساء تنسيق كامل بين جميع المشاركين في مختلف هذه القطاعات وبصورة خاصة الذين يتعين عليهم أن يكونوا على استعداد كامل للاستجابة في حالة توقف العمل عن الاستمرار. وفيما يلي شرحاً لأهم متطلبات أو عناصر الإدارة الفعالة لاستمرارية الأعمال :

1. خطة استمرارية الأعمال (Business Continuity Planning) : تهدف خطة استمرارية الأعمال إلى تزويد المؤسسات المالية والمصرفية بالطرق والوسائل والأدوات اللازمة التي تمكنها من التعامل بفعالية مع مختلف الأزمات والكوارث الاقتصادية والطبيعية التي يمكن أن تتعرض لها. ولا ينحصر دور هذه الخطة في تزويد هذه المؤسسات بالأدوات المناسبة وآليات الاستجابة اللازمة للأزمات الطارئة فحسب بل يمتد ليشمل تحديد الخطوات والإجراءات التي من شأنها توفير الحماية اللازمة لهذه المؤسسات والعاملين فيها وتقليل فترات توقفها عن أداء أعمالها وتقديم خدماتها ومنتجاتها المعتادة إلى عملائها بطريقة اعتيادية.

كما تتضمن إدارة استمرارية الأعمال كيفية تخزين المعلومات الحساسة واستعادتها في أوقات الأزمات بحيث تتجنب المؤسسة الانهيار أو التوقف عن العمل أثناء وقوع كوارث طبيعية أو أعمال إرهابية أو انهيار نظام المؤسسة الداخلي نتيجة فيروسات أو غيرها. وتُعرف خطة استمرارية الأعمال بأنها "خطة عمل شاملة تحدد الإجراءات والنظم الضرورية لإعادة تشغيل المؤسسة عند حدوث توقف اضطراري".

ويشير هذا التعريف إلى أن خطة استمرارية الأعمال لا تقتصر على الدور الذي يجب أن تقوم به السلطة الإشرافية والمؤسسات المالية، بل إن هناك الكثير من الجهات الهامة ذات العلاقة يمكن أن تلعب دوراً هاماً في نجاح خطط استمرارية الأعمال مثل جهات الاتصالات والكهرباء والإعلام وغيرها. ولذلك فإنه لا بد من تضافر الجهود بين كافة الأطراف بفاعلية ومرونة كافية.

وينبغي أن تكون هذه الخطة مكتوبة وشاملة تضم النظم والإجراءات الضرورية لإعادة تشغيل المؤسسة عند حدوث حالات توقف تشغيل العمليات، ومن أهم الإجراءات التي يمكن اتخاذها في سبيل تطوير خطة استمرارية الأعمال على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

- تحديد وتوثيق العناصر الواجب توافرها في خطة استمرارية الأعمال.
- الاستفادة القصوى من المعايير والتعليمات أو الإجراءات المستخدمة لدى المؤسسات الأخرى في وضع معايير خطة استمرارية الأعمال المناسبة.
- مراجعة وتقييم وتحليل الفجوات الموجودة في خطة استمرارية الأعمال المستخدمة في المؤسسة.
- العمل على متابعة كل ما يستجد من تعليمات ومواضيع ومعايير دولية مستخدمة في مجال إدارة استمرارية الأعمال.
- توفير دليل إرشادي واضح يتناول تفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات الخاصة بالمسؤولين عن استمرارية الأعمال وكيفية القيام بأعمالهم عند مواجهة الأحداث المفاجئة التي تؤدي إلى توقف العمل في المؤسسة.
- العمل على نشر ثقافة إدارة استمرارية الأعمال داخل المؤسسة.

2. دراسة تحليل آثار توقف الأعمال (Business Impact Analysis): تعتبر دراسة تحليل آثار توقف الأعمال جزءاً مهماً من إدارة استمرارية الأعمال، حيث تمكن الإدارة من إجراء القياس الكمي والنوعي ووضع السيناريوهات المختلفة لإحتمالات حدوث المخاطر والتأثيرات أو الخسائر المتوقعة نتيجة حدوث التوقف المفاجئ للأعمال. كما يساعد هذا التحليل الإدارة على تحديد أولويات إعادة التشغيل للإدارات الهامة وتحديد الموظفين الهامين والمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة لاستعادة تشغيل العمليات في حالة الأزمات (Recovery Plan) وتحديد المدة اللازمة للعودة إلى ممارسة الأعمال بصورة طبيعية في المؤسسة المالية.

إن تحليل آثار توقف الأعمال (BIA) عبارة عن تحليل تفصيلي لكل وحدات قطاعات الأعمال لتحديد التأثيرات المحتملة الناتجة عن التوقف المفاجئ للأعمال نتيجة الكوارث الطبيعية وغيرها. فمن خلال إجراء التحليل يمكن للمؤسسة المالية الوصول إلى النتائج التالية:

- أ- تحديد الوحدات التي تعتمد على بعضها البعض على مستوى المؤسسة والجهات الخارجية وترتيبها حسب أهميتها.
- ب- تحديد ما إذا كانت إستراتيجية استعادة العمليات واستعادة خطط الأعمال كافية أم لا، وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها.
- ج- تحديد نسبة المخاطر في كل وحدة على حدة في المؤسسة المالية.
- د- ترتيب أولويات استعادة الأعمال حسب أهمية كل إدارة أو وحدة.
- هـ- تحديد قدرة التحمل للمخاطر التي يمكن أن تتحملها المؤسسة المالية نتيجة حدوث توقف الأعمال.

3. تحديد استراتيجيات إدارة استمرارية الأعمال: يجب تحديد واختيار إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال لاستخدامها بالشكل الصحيح للحفاظ على نشاط أعمال المؤسسة أثناء التوقف

الاضطرابي، حيث تهتم استراتيجيات إدارة استمرارية الأعمال باختيار الطرق البديلة المتاحة بعد الانقطاع لاستعادة نشاط عمل المؤسسة والجدول الزمني الموضوع في تحليل آثار توقف الأعمال.

كذلك لابد عند وضع إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، تحديد الوقت المطلوب والمتوقع لاستعادة تشغيل النظام وتحديد المواقع البديلة للمؤسسة وأماكن حفظ البيانات الخاصة بالمؤسسة وتحديد عدد الأفراد والمعدات المطلوبة والدعم التكنولوجي المطلوب في حالة التوقف عن العمل. كذلك يتعين معرفة خطط الطوارئ المستخدمة على نطاق الدولة وتحديد نوع مخاطر المخاطر التي قد تكون مناسبة في تقليل الآثار الناتجة عن انقطاع الأعمال.

4. ترسيخ مبدأ إدارة استمرارية الأعمال في فكر المؤسسة: إن إرساء مبدأ تطوير استمرارية الأعمال، يعتبر أمراً هاماً يساعد على دعم وتحفيز ورفع كفاءة واستعداد العاملين على كافة المستويات في المؤسسة.

5. التدريب والدعم والمراجعة: يعتبر التدريب والدعم المستمرين ثم المراجعة، عناصر أساسية تعتمد عليها في عملية إدارة استمرارية الأعمال، حيث يمكن من خلال التدريب تحقيق تنمية قدرة إدارة استمرارية الأعمال من خلال تنفيذ برنامج تدريبي منظم. وتعد عملية المراجعة تقييماً ذاتياً أو بالأحرى عملية مراجعة مرحلية طبقاً لقياسات وسياسات محددة ينتج عنها تقديم توصيات خاصة بطرق معالجة المشكلات إلى مجلس الإدارة.

ثالثاً : العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال

هناك ترابط وثيق بين إدارة استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر، فكلاهما يكملان بعضهما حيث إن إدارة استمرارية الأعمال جزءاً مكملًا لإدارة المخاطر بل إن إدارة استمرارية الأعمال هي

جزء هام من إدارة مخاطر التشغيل التي قد تواجه المؤسسات المالية. ويجب أن تتعاون السلطات الإشرافية والمؤسسات المالية والمصرفية فيما بينها لوضع المعايير والتعليمات الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال بحيث تتضمن هذه المعايير حل المشاكل الفنية والبشرية التي قد تواجه المؤسسات المالية والمصرفية والعاملين فيها.

وعلى الرغم من الترابط الكبير بين إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال فإن هناك اختلاف في الأساليب الإدارية لمواجهة المخاطر. فعلى سبيل المثال، تقوم إدارة المخاطر بتحليل وقياس المخاطر وقياس الخسائر المتوقعة. بينما تهتم إدارة استمرارية الأعمال بالآثار الناتجة عن توقف الأعمال واحتياجات وتوقيت إعادة تشغيلها. ويوضح الجدول التالي الاختلافات في طرق معالجة الأخطار الخاصة بإدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال :

مقارنة بين إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال

طبيعة الإدارة	إدارة المخاطر	إدارة استمرارية الأعمال
تحليل وقياس المخاطر والخسائر المتوقعة (Risk Analysis).	تحليل آثار توقف الأعمال واحتياجات وتوقيت إعادة تشغيلها (Business Impact Analysis).	
جميع أنواع الأحداث.	الأحداث التي تتسبب في توقف تشغيل العمليات.	
إدارة مخاطر جميع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسة المالية والمصرفية.	إدارة آثار الأزمات على عمليات التشغيل والتي تكون في أغلب الأحيان خارج نطاق أعمال المؤسسة المالية والمصرفية.	
قد تكون أحداث تدريجية إلى مفاجئة.	أحداث مفاجئة تستدعي الاستجابة بشكل سريع كلما زاد الحدث خطورة.	
سرعة الحدث		

رابعاً : دورة تخطيط استمرارية الأعمال

إن إدارة استمرارية الأعمال هي عبارة عن دورة متتالية لمجموعة عوامل مكملة لبعضها البعض، بحيث تستخدمها المؤسسات المالية والمصرفية في وضع الخطط اللازمة لمواجهة المخاطر التي قد تؤدي إلى توقف أعمالها وكيفية استعادة هذه الأعمال إلى حالتها الطبيعية، ويوضح الشكل التالي دورة استمرارية الأعمال ومراحل تطبيقها:



ويتضح من الشكل أعلاه أن هناك خمس مراحل لتطبيق خطط استمرارية الأعمال تبدأ من مرحلة التحليل (Analysis)، حيث يتم في هذه المرحلة تحليل التأثيرات وتحديد الاحتياجات التي تساعد على استمرارية الأعمال عند حدوث توقف تشغيل العمليات. كما تساعد هذه المرحلة على

تحديد الأحداث ودراسة تأثيراتها وكيفية التعامل معها واستخلاص الدروس المستفادة منها. ويهدف ذلك إلى تحديد الأولويات لاستعادة التشغيل وتحديد الإطار الزمني لاستعادة الأعمال بعد توقفها.

أما المرحلة الثانية فهي **مرحلة تصميم الحلول (Solution Design)** والتي تعتمد على نتائج التحليل ووضع الخطط المناسبة لاستعادة التشغيل سواء من حيث اختبار المواقع البديلة، فهل تكون بنفس المدينة أم في مدينة أخرى. وكذلك تحديد طريقة الاتصال بينها وبين الموقع الرئيسي، ووضع الترتيبات اللازمة لأنظمة الاتصال التي تساعد على استمرارية الأعمال وعدد الموظفين المنوط بهم العمل لاستعادة التشغيل عند حدوث التوقف المفاجئ.

ويتبع ذلك المرحلة الثالثة التي هي **مرحلة التطبيق (Implementation)** حيث أنه بعد اختيار الحلول المتمثلة في المواقع البديلة والترتيبات اللازمة، يتم التطبيق الذي يجب أن يخضع للاختبار للتأكد من سلامته وموافقته لمتطلبات التنفيذ الفعلي وتحديد فعاليته، لمعرفة سلامة الخدمات التي يجب تقديمها بسهولة ويسر. وتمثل **مرحلة الاختبار** المرحلة الرابعة، حيث إذا جاء الاختبار إيجابياً يتم قبوله من **(Testing and Acceptance)**. أما المرحلة الخامسة والأخيرة، فهي **مرحلة متابعة تشغيل الخطة وتحديثها وفقاً للتطورات (Maintenance)**.

خامساً : الخاتمة والتوصيات

قدمت المبادئ العليا الصادرة عن لجنة بازل بالتعاون مع المؤسسات الدولية الأخرى إرشادات هامة لإدارة استمرارية الأعمال للسلطات الإشرافية والمؤسسات المالية والمصرفية. فقد جاءت هذه الإرشادات في ظل تزايد حدوث الكوارث الطبيعية مثل انتشار الأوبئة أو الأعمال

الإرهابية، حيث خضعت خطط استمرارية الأعمال لاختبار حقيقي لمدى كفاءتها. ولا شك أن التقيد بهذه المبادئ سيحد من الكثير من المخاطر التي قد تصيب القطاع المالي والمصرفي من جراء توقف في عمليات التشغيل للمؤسسات المالية والمصرفية.

وقد استعرضت هذه الورقة هذه المبادئ. ويحتاج تطبيق هذه المبادئ إلى بذل جهود كبيرة تستوجب أن تتعاون فيها السلطات الإشرافية والمؤسسات المالية وجهات أخرى ذات علاقة، وذلك بالنظر لوجود ترابط وثيق بين الأنشطة التي تقدمها هذه المؤسسات والجهات. ومن المفيد أن تسعى السلطات الإشرافية لإصدار التعليمات والمعايير اللازمة التي تلزم المؤسسات المالية والمصرفية بإعداد وتطوير خطط فعالة لاستمرارية الأعمال والتنسيق مع كافة الأطراف ذات العلاقة التي لها مصالح متداخلة لكي تؤدي مهامها بصورة طبيعية. كما إن التعاون الوثيق بين السلطات الإشرافية وكل من المؤسسات المالية والأطراف ذات العلاقة داخلياً وخارجياً. سوف يساعد على بناء إدارة فعالة لاستمرارية الأعمال تساعد في التخفيف من المخاطر وتؤدي إلى استقرار النظام المالي.

وبالنظر لأهمية هذه المبادئ في خلق إدارة فعالة لاستمرارية الأعمال، فإن اللجنة العربية للرقابة المصرفية توصي بالعمل على تطبيق هذه المبادئ من قبل السلطات الإشرافية العربية واتخاذ ما يلزم لذلك، بما يساهم في تطوير وتعزيز فعالية إشرافها لمتابعة تنفيذ السياسات والإستراتيجيات الخاصة بتنفيذ خطط استمرارية الأعمال لدى المؤسسات المالية والمصرفية الخاضعة لإشرافها لما لذلك من أهمية في الحفاظ على الاستقرار المالي والمصرفي.

الملحق رقم (1) تحليل الاستبيان

تجارب الدول العربية بشأن استمرارية الأعمال في مواجهة الطوارئ

يُلاحظ من نتائج الاستبيان الذي تم إرساله إلى المصارف المركزية العربية بشأن التعرف على تجارب الدول العربية فيما يتعلق باستمرارية الأعمال في مواجهة الطوارئ لدى المؤسسات المالية والمصرفية في هذه الدول، أنه من أصل ثلاث عشرة دولة أجابت على الاستبيان هناك تسع مصارف مركزية عربية قد أصدرت تعليمات إرشادية للمؤسسات المصرفية الخاضعة لإشرافها بضرورة وضع خطط لاستمرارية الأعمال في مواجهة الطوارئ. وهي المصارف المركزية لكل من: الأردن والبحرين والجزائر وتونس وقطر والكويت ولبنان وموريتانيا والمغرب.

وتجدر الإشارة إلى أن جميع هذه الدول التسع باستثناء ثلاثة منها وهي الأردن والبحرين وتونس، قد ألزمت التعليمات الإرشادية الصادرة عنها في هذا الخصوص بضرورة إنشاء وحدة متخصصة لإدارة استمرارية الأعمال لدى كل مصرف. كذلك ألزمت هذه التعليمات في جميع هذه الدول التسع، باستثناء موريتانيا، مؤسساتها المصرفية بضرورة شمولية مراجعة التدقيق الداخلي والخارجي لخطط وبرامج هذه المؤسسات في مجال استمرارية الأعمال.

كما تضمنت التعليمات الإرشادية الصادرة عن الدول التسع إلزام المؤسسات المصرفية بضرورة إجراء تحليل آثار توقف الأعمال (Business Impact Analyses) لتحديد أولويات إعادة التشغيل والمساعدة على إعداد خطط استمرارية الأعمال بما يتناسب مع المخاطر في هذه المؤسسات.

وعلى الرغم من ذلك يبين الاستبيان أنه في الدول التي لم تضع تعليمات إرشادية للمؤسسات المصرفية قد قامت بشكل أو بآخر باتخاذ بعض التدابير أو الخطوات لحث المؤسسات المصرفية الخاضعة لإشرافها على الاهتمام بمسائل خطط استمرارية الأعمال لمواجهة الطوارئ، كما هو الحال في السودان وعمان وفلسطين ومصر.

وعلى صعيد آخر فإنه سواء أقدمت المصارف المركزية على وضع تعليمات إرشادية واضحة أو تدابير أخرى فإن الاستبيان يُظهر أن أغلب الدول العربية باستثناء عدد قليل منها، لم تقم بدراسة دقيقة لتحديد المؤسسات المالية والمصرفية الخاضعة لإشرافها والتي قد تواجه صعوبات في استعادة تشغيل العمليات في وقت مناسب.

كما يظهر الاستبيان أيضاً أن عدداً قليلاً من المصارف المركزية العربية قد اتخذت خطوات بشأن توفير المساعدة اللازمة للمؤسسات المصرفية الخاضعة لإشرافها، وذلك فيما يتعلق بوضع خطط لاستمرارية الأعمال، كما هو الحال في الأردن، حيث نظم البنك المركزي الأردني بعض الدورات التدريبية لهذا الغرض، أو في لبنان حيث لم يتم الاكتفاء بالتعليمات الإرشادية بل تم كذلك إصدار دليل مفصل لمتطلبات وحيثيات خطط استمرارية الأعمال مع العمل على توفير المشورة الفنية للمؤسسات المصرفية لتحسين خططها الموضوعية في هذا الشأن. إلا أنه وعلى الرغم من ذلك فإنه ينبغي الإشارة أن معظم المصارف المركزية العربية وفقاً لإجابات الاستبيان، تُعنى في أنشطتها الاعتيادية في مجال الرقابة المصرفية سواء المكتبية أو الميدانية بالنظر لمسائل خطط الطوارئ.

أما فيما يتعلق بوجود ترتيبات لتبادل المعلومات مع الجهات الأخرى ذات العلاقة في الداخل والخارج بشأن خطط استمرارية الأعمال، فالملاحظ أن عدداً قليلاً من المصارف المركزية

العربية قد أقدمت على خطوات من هذا النوع، كما هو الحال في مصر والكويت والمغرب. وبالمحصلة فإن الاستبيان وبالنظر إلى ما تضمنه من أسئلة عامة حول هذا الأمر لا يعطي صورة كاملة حول تجارب الدول العربية بشأن ممارسات وترتيبات خطط استمرارية الأعمال للمؤسسات المصرفية، وإن كان يبين أن عدداً كبيراً من المصارف المركزية في هذه الدول قد اتخذت عدة إجراءات وخطوات في هذا الشأن سواء فيما يتعلق بإصدار التعليمات الإرشادية أو الانتباه لمثل هذه القضايا في أعمال الرقابة الاعتيادية التي تقوم بها على المؤسسات المالية والمصرفية. ويتضح من كل ما تقدم أن هناك حاجة أكثر على ما يبدو لدى معظم الدول العربية للتأكد والتحقق من كفاءة وفعالية خطط الطوارئ لدى المؤسسات المالية و المصرفية وإجراء الدراسات والاختبارات اللازمة لذلك، والقيام بالمزيد من التوعية والتدريب للمعنيين في هذا الشأن

الملحق رقم (2)

قائمة المصطلحات

المواقع البديلة	موقع أو مواقع للعمل يتم تجهيزها للاستمرار في الأعمال في حالات التوقف الاضطراري لأي مؤسسة عند حدوث كوارث. ويشمل المصطلح الموقع والأجهزة اللازمة لإدارة الأعمال. ويمكن إدارتها بشكل مباشر أو من خلال الغير.
استمرارية الأعمال	مواصلة المؤسسة تشغيل أعمالها دون انقطاع.
إدارة استمرارية الأعمال	السياسات والمعايير والإجراءات المستخدمة لتشغيل الأعمال وإعادة تأهيلها للعمل عند حدوث توقف تشغيل العمليات التي وتهدف إلى تقليل الأضرار المالية والقانونية والتشغيلية الناتجة عن التوقف الاضطراري.
خطة استمرارية الأعمال	عنصر أساسي من عناصر إدارة استمرارية الأعمال وهي عبارة عن خطة عمل شاملة مكتوبة، تحدد الإجراءات والنظم الضرورية لإعادة تشغيل المؤسسة عند حدوث توقف اضطراري.
تحليل آثار توقف الأعمال	عنصر أساسي من عناصر إدارة استمرارية الأعمال. وهي عبارة عن تحديد آثار الأعمال أو فقدانها لعمليات التشغيل وقياسها الكمي والنوعي عند حدوث توقف اضطراري. وتهدف لتحديد أولويات إعادة التشغيل وتساعد في إعداد خطط استمرارية الأعمال.
بروتوكولات الاتصالات	إجراء اتصالات يتم الاتفاق عليها مسبقا بين طرفين أو أكثر داخليا وخارجيا. ويتم الاتفاق على طريقة الاتصال والبيانات المتبادلة المكتوبة والمقروءة مثل البريد الإلكتروني والإنترنت والمؤتمرات التليفونية والاجتماعات الداخلية والخارجية والبيانات الصحفية والمؤتمرات الصحفية للجمهور والمساهمين بالخارج وغير ذلك. وتتضمن هذه البروتوكولات على نوعية المعلومات المتبادلة وكيفية تداول مثل هذه المعلومات.

مؤسسات تقدم خدمات هامة حيث توفر الموجودات والخدمات والتسهيلات التي تعتمد عليها المؤسسات والحكومات والأفراد بشكل كبير خلال نشاطها اليومي. مثل (المياه والصحة العامة وخدمات الطوارئ والاتصالات وخدمات المعلومات والطاقة والمواصلات).	مؤسسات خدمات البنية التحتية
الهيئة التي تقوم بالإشراف والرقابة وتتولى مسؤولية توفير سلامة القطاع المالي ويشمل ذلك هيئات الأوراق المالية وجمعيات الإشراف على التأمين بالإضافة إلى البنوك المركزية.	السلطات الإشرافية
المؤسسات والجهات التي تقدم الأنشطة والخدمات المالية المختلفة والخدمات المصرفية والأوراق المالية والتأمين وتخضع لنوع من الرقابة والإشراف من قبل السلطات الإشرافية مثل: البنوك وشركات الأوراق المالية وشركات التأمين والبورصة وشركات الدفع والتسويات وشركات تحويل الأموال مثل نظام السويفت والمؤسسات ذات الرقابة الذاتية. وتدخل في هذا التعريف البنوك المركزية بصفتها مستخدمة لأنظمة الدفع والتسوية.	المؤسسات المالية والمصرفية
المؤسسات التي تحدد المعايير الإشرافية وباقي المعايير الخاصة بمجموعة معينة من المؤسسات المالية داخل نطاق جغرافي يشمل عدة دول. مثل لجنة بازل للإشراف المصرفي والمنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية (IOSCO) واللجنة لأنظمة الدفع والتسوية وغيرها.	مؤسسات المعايير الدولية
تمثل حالات توقف لتشغيل العمليات العادية، ذات التأثير الواسع النطاق داخل منطقة جغرافية كبيرة ويؤثر على التكامل الاقتصادي مع المجتمعات المجاورة. ويعرقل تقديم الخدمات وعمليات التشغيل التي تقوم بها المؤسسات المالية والمؤسسات التجارية. وتحدث حالات التوقف الاضطرابي عند حدوث زلازل وعواصف وأحداث إرهابية أو أي أحداث عارضة أو غير عارضة تتسبب في أضرار بالغة على خدمات البنية التحتية. وكذلك انتشار الأوبئة والفيروسات التي تؤثر بشكل غير	حالات توقف تشغيل العمليات

	مباشر على البنية التحتية. " الأحداث بالغة الخطورة" التي تتسبب في دمار بالغ للبنية التحتية والخدمات الرئيسية وتؤدي إلى منع الدخول إلى المناطق المصابة أو وصول الأفراد إليها.
مخاطر التشغيل	خطر الخسارة الناتج عن حدوث أي أعطال في أنظمة وإجراءات التشغيل بسبب أحداث داخلية أو خارجية.
الاستعادة	إعادة تشغيل العمليات التي توقفت اضطراريا إلى الدرجة التي تتيح لها استمرارية تقديم الخدمات تقديم الخدمة بالمستوى المطلوب.
مستوى الاستعادة	يمثل المستوى المنشود من الخدمة التي يمكن تقديمها لإعادة تشغيل العمليات بعد حالة التوقف.
أهداف الاستعادة	هدف يتم تحديده مسبقا لإعادة تشغيل العمليات ودعم أنظمة العمل لخدمة معينة بمستوى ملائم في فترة زمنية محددة بعد حدوث التوقف.
وقت الاستعادة	هو الفترة الزمنية المنشودة لاستعادة تشغيل العمليات.

**سلسلة الكتيبات الصادرة عن
أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية
و مؤسسات النقد العربية**

1. التوجهات الدولية و الإجراءات و الجهود العربية لمكافحة غسل الأموال – 2002.
2. قضايا و مواضيع في الرقابة المصرفية – 2002.
3. تجربة السودان في مجال السياسة النقدية – 2003.
4. تطورات السياسة النقدية في جمهورية مصر العربية – 2003.
5. الوضعية النقدية و سير السياسة النقدية في الجزائر - 2003.
6. تطوير أسواق الأوراق المالية الحكومية في الدول العربية و دور السلطات النقدية- 2004.
7. الملامح الأساسية لاتفاق بازل II و الدول النامية – 2004 .
8. تجربة السياسة النقدية في المملكة المغربية -2004.
9. إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها – 2004.
10. التقييم الداخلي للمخاطر الائتمانية وفقاً لمتطلبات (بازل II) – 2005.
11. تجربة السياسة النقدية و إصلاح القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية – 2005.
12. ضوابط عمليات الإسناد الخارجي للمؤسسات المصرفية – 2005.
13. مراقبة الامتثال للقوانين و التعليمات في المصارف – 2005.
14. أنظمة تحويلات العاملين – قضايا و توجهات – 2005.
15. المبادئ الأساسية لنظم الدفع الهامة نظامياً ومسؤوليات المصارف المركزية – 2006.
16. الدعامة الثالثة لاتفاق (بازلII) " انضباط السوق " – 2006.

17. تجربة مؤسسات نقد البحرين كجهاز رقابي موحد – 2006.
18. ترتيبات الإعداد لتطبيق مقترح كفاية رأس المال (بازل II) – 2006.
19. PAYMENTS AND SECURITIES CLEARANCE AND SETTLEMENT SYSTEM IN EGYPT-2007
20. مصطلحات نظم الدفع و التسوية – 2007.
21. ملامح السياسة النقدية في العراق – 2007.
22. تجربة تونس في مجال السياسة النقدية و التوجهات المستقبلية – 2007.
23. الدعامة الثانية لاتفاق بازل II – المراجعة الرقابية 2007.
24. ضوابط العلاقة بين السلطات الرقابية في الدولة الأم و الدول المضيفة – 2007
25. الإرشادات العامة لتطوير نظم الدفع و التسوية – 2007.
26. تطوير أنظمة الاستعلام الائتماني ومركزيات المخاطر – 2008.
27. استمرارية الأعمال في مواجهة الطوارئ – 2008.
28. نظم الدفع الخاصة بعرض وسداد الفواتير إلكترونياً – 2008.
29. مبادئ الإشراف على أنظمة الدفع والتسوية ومسؤوليات المصارف المركزية- 2008.
30. مقاصة الشيكات في الدول العربية – 2008.
31. برنامج إصلاح إدارة سوق الصرف و السياسة النقدية في مصر - 2008.