

الفصل السابع عشر

إدارة استمرارية الأعمال

الفصل السابع عشر

إدارة استمرارية الأعمال

*بالإشارة إلى التعميم رقم (٢٠١١/٢٤) بتاريخ ٢٠١١/١٠/٤م الخاص بمشروع تعليمات مبادئ استمرارية الأعمال .

فقد تقرر أن تلتزم جميع شركات الاستثمار بتعليمات استمرارية الأعمال المبينة أدناه وسيتم اعتبار تقييم إدارة استمرارية الأعمال كأحد العناصر التي تدخل في تقييم المخاطر لدى كل شركة استثمار .

أولاً :- تعريفات :-

تكون للمصطلحات والتعبيرات التالية المعاني الموضحة قرين كل منها أينما وردت .

١- إدارة استمرارية الأعمال :-

السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والخطط المستخدمة للعمل على انتظام استمرار أعمال شركات الاستثمار وإعادة تأهيلها للعمل عند حدوث توقف اضطراري للتشغيل بهدف تقليل المخاطر والأضرار المالية والقانونية والتشغيلية الناتجة عن التوقف .

٢- خطة استمرارية الأعمال :-

خطة العمل الشاملة التي تحدد الإجراءات والنظم الضرورية لإعادة تشغيل أعمال شركة الاستثمار عند حدوث توقف اضطراري عن التشغيل وتشمل :-

- الطرق والوسائل والأدوات اللازمة لكي تتعامل شركة الاستثمار بفعالية مع مختلف الأزمات والكوارث الاقتصادية والطبيعية التي يمكن أن تتعرض لها .
- الخطوط والإجراءات التي من شأنها توفير الحماية لشركات الاستثمار والعاملين فيها في حالات الطوارئ والتوقف عن التشغيل بهدف تقليل فترات التوقف وآثارها والاستمرار في تقديم معظم الخدمات والمنتجات المعتادة إلى العملاء بطريقة اعتيادية .
- وسائل وأدوات تخزين المعلومات الحساسة واستعادتها في أوقات الأزمات من أجل أن تتجنب شركات الاستثمار توقف أعمالها وفقد معلوماتها أثناء وقوع كوارث أو أعمال إرهابية أو انهيار الأنظمة الداخلية بها نتيجة فيروسات الكترونية أو غيرها .

٣- تحليل آثار توقف الأعمال :-

إجراءات القياس الكمي والنوعي ووضع السيناريوهات المختلفة لاحتمالات حدوث مخاطر التوقف عن التشغيل وتحليل وقياس التأثيرات أو الخسائر المتوقعة عن ذلك ، وتحديد نسب المخاطر المتوقعة في كل وحدة أو إدارة شركة الاستثمار ومن ثم ترتيب أولويات استعادة الأعمال حسب أهمية كل إدارة أو وحدة وكذلك حسب أهمية الجهات والقطاعات التي تتعامل معها شركة الاستثمار .

٤- استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال :-

الاستراتيجية المعنية باختيار الطرق والمواقع البديلة المتاحة للاستخدام عند توقف التشغيل لاستعادة أعمال شركة الاستثمار وفقاً للجدول الزمني والأولويات المحددة من خلال تحليل آثار توقف الأعمال ، ويتضمن ذلك تحديد المواقع البديلة للتشغيل وأماكن حفظ البيانات وتحديد عدد الأفراد والمعدات المطلوبة والدعم التكنولوجي المطلوب ، كما يتضمن معرفة خطط الطوارئ المستخدمة على نطاق الدولة والتنسيق مع الجهات المسؤولة عنها ومع مؤسسات البنية التحتية (كهرباء- اتصالات - أمن - أشغال) .

ثانياً :- مبادئ إدارة استمرارية الأعمال :-**المبدأ الأول :-****مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية :-**

- ١- تقع مسؤولية إدارة استمرارية الأعمال في كل شركة استثمار على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .
- ٢- يجب وضع هيكل تنظيمي لإدارة استمرارية الأعمال ضمن الهيكل التنظيمي لشركات الاستثمار يوضح ويحدد الأدوار والمسؤوليات والسلطات والصلاحيات لتنظيم إدارة استمرارية الأعمال وبحيث تكون جزءاً مكماً لبرنامج إدارة المخاطر في شركة الاستثمار .
- ٣- تقع على الإدارة التنفيذية مسؤولية وضع الاستراتيجيات والخطط والسياسات والإجراءات التنفيذية الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال وتطويرها والتدريب عليها وتحديد البدائل والأولويات والموارد والمسؤوليات التي تضمن تنفيذ الخطط والإجراءات الخاصة باستمرارية الأعمال والحد من خسائر التوقف عن التشغيل .

- ٤- على مجلس الإدارة متابعة انجازات الإدارة التنفيذية في وضع الاستراتيجيات والخطط والسياسات والإجراءات الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال واعتمادها ومتابعة تطويرها وتحسينها وفقاً لتطورات الأحداث والأعطال ونتائج التنفيذ .
- ٥- على الإدارة التنفيذية رفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة على فترات لا تزيد عن ستة أشهر عن نتائج تنفيذ الاستراتيجيات والخطط والسياسات والإجراءات الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال وأي تطورات أو مشاكل تستوجب تعديلها وتطويرها وعلى الإدارة التنفيذية أن تتوخى في ذلك الدقة والموضوعية والشفافية .
- ٦- يجب أن تخضع إدارة استمرارية الأعمال للمراجعة الخارجية من قبل بيت خبرة مستقل بشكل سنوي على الأقل مع رفع تقارير دورية للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة عن نتائج المراجعة .

المبدأ الثاني :-

تحديد مخاطر التوقف عن التشغيل ووضع استراتيجيات وخطط وسياسات استمرارية الأعمال :-

يجب على الشركة البدء بتحديد كافة أنواع المخاطر التي قد تنتج عن توقف تشغيل العمليات وأثر ذلك على المعاملات مع الأطراف الأخرى التي تتعامل معها شركة الاستثمار وعلى رأسها مصرف قطر المركزي والمؤسسات المالية الأخرى والجمهور ، ويجب على شركة الاستثمار تحليل تلك المخاطر وقياسها وتجسيد ذلك في شكل أساليب وخطط لاستعادة التشغيل وضمن استمرارية الأعمال من خلال تحديد أهداف الاستعادة الملائمة وإجراء تحليلات ودراسات عن أثار توقف الأعمال والقدرات والقيود على إمكانية الوصول إلى المصادر المناسبة اللازمة لاستعادة التشغيل بالشكل المعتاد عند حدوث توقف اضطراري للتشغيل والموارد اللازمة لذلك ، وعلى شركة الاستثمار في سبيل تحقيق ذلك مراعاة الأمور الرئيسية التالية :-

١- اعتبار إدارة استمرارية الأعمال كأحد مخاطر التشغيل الاعتيادية بالشركة بحيث يتم التعامل مع الخطط والسياسات والإجراءات الخاصة بها وتحليل ومراقبة مخاطرها ضمن الأعمال اليومية الاعتيادية .

٢- عند تحديد استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال على شركة الاستثمار توخي الحذر عند اختيار الموقع البديل لتشغيل العمليات في حالات الطوارئ بحيث يكون بعيداً بشكل كافي عن الموقع الرئيسي للعمليات بما يقلل من حدة المخاطر التي قد يتأثر بها الموقعين نتيجة تعرضهما لنفس الحدث ، ومثال لذلك أن يكون الموقع البديل تابعاً لشركة كهربائية وشبكة اتصالات مختلفة عن الشبكات التابع لها الموقع الرئيسي للعمليات .

- ٣- الحصول على معلومات كافية عن الموقع البديل والمعدات والنظم الضرورية والتحقق من قدرتها على استعادة تشغيل العمليات والحفاظ عليها لفترة زمنية كافية في حالة الحاق الضرر بشكل كبير في الموقع الرئيسي وعدم القدرة على الوصول إلى المنقطة المتضررة .
- ٤- عند وضع سياسات واستراتيجيات وخطط إدارة استمرارية الأعمال على شركة الاستثمار مراعاة حجم وتنوع وتعقد عمليات التشغيل لديها والتي تختلف من شركة لأخرى ، وفي ذلك ينبغي بشكل عام مراعاة ما يلي :-
- ١/٤- وضوح وشمولية السياسات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال وتحديد الموازنة المناسبة لها .
- ٢/٤- تعريف واضح للقواعد والواجبات والمسؤوليات عن إدارة استمرارية الأعمال .
- ٣/٤- وجود خطة تفصيلية لاستمرارية الأعمال تتضمن المهام والأنشطة وتحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات .
- ٤/٤- تحليل آثار توقف الأعمال و أولويات استعادة التشغيل .
- ٥/٤- وجود برامج لاختيار وتطوير وصيانة خطة استمرارية الأعمال ومتابعة كل ما يستجد في ذلك من تعليمات وإرشادات ومعايير دولية مستخدمة .
- ٦/٤- وجود برامج للتعريف بالخطة والتدريب عليها ونشر ثقافة إدارة استمرارية الأعمال داخل شركة الاستثمار .
- ٧/٤- توفير دليل إرشادي للموظفين والمدراء التنفيذيين لشركة الاستثمار عن متطلبات وآليات عمل خطة استمرارية الأعمال مع إيضاح المواقع البديلة والصلاحيات والواجبات والمسؤوليات عن استمرارية الأعمال وكيفية أداء الأعمال عند مواجهة الأحداث المفاجئة التي تؤدي إلى توقف التشغيل .
- ٨/٤- وضع برامج لإدارة الأزمات بالنسبة للاتصالات والتعاملات الخارجية .
- ٩/٤- التنسيق مع الجهات الأخرى وعلى رأسها مصرف قطر المركزي والمؤسسات المالية والحكومية والقطاعات الأخرى التي تتعامل معها شركة الاستثمار .
- ١٠/٤- توفير عدد كاف من الموظفين ذوي الخبرة لاستعادة تشغيل العمليات والخدمات بما يتوافق مع الخطة وأهداف استعادة التشغيل بالأخذ في الاعتبار احتمال عدم تواجد الموظفين العاملين في الموقع الرئيسي .

المبدأ الثالث :-**أهداف استعادة تشغيل العمليات :-**

يتعين أن تعمل شركة الاستثمار على تحديد وتطوير أهداف استعادة تشغيل العمليات في حالات التوقف عن التشغيل من خلال نظرة شاملة لأثار التوقف على النظام المالي والمصرفي ككل فمن المتعارف عليه أن التوقف الاضطراري للتشغيل في أحد شركات الاستثمار يؤثر على غيرها من المؤسسات المالية ، بل قد يمتد تأثيره على النظام المالي ككل .
ولذلك ينبغي على شركة الاستثمار أخذ ذلك في الاعتبار عند وضع أهداف استعادة تشغيل العمليات وأن يكون ذلك بالتنسيق مع المصرف المركزي والمؤسسات المالية والجهات المعنية الأخرى .

المبدأ الرابع :-**الاتصالات على المستوى المحلي :-**

يجب ان تتضمن خطة استمرارية الأعمال وجود إجراءات عمل وبروتوكولات وقنوات اتصال من خلال اتفاقيات ومذكرات تفاهم تسهل وتنظم الاتصال بالجهات المحلية ذات العلاقة بأعمال شركة الاستثمار وهي :-

- ١- الفروع والشركات التابعة لشركة الاستثمار داخل قطر .
 - ٢- المؤسسات المالية الأخرى ذات العلاقة بأعمال شركة الاستثمار .
 - ٣- وزارة الداخلية .
 - ٤- مصرف قطر المركزي .
 - ٥- الهيئات والمؤسسات الأخرى بالدولة التي ترتبط بها عمليات التشغيل بشركة الاستثمار مثل تلك المعنية بخدمات الكهرباء والاتصالات وغيرها .
- وينبغي أن تتضمن الاتفاقيات ومذكرات التفاهم تنسيقاً مع تلك الجهات بشأن تنفيذ استراتيجية خطة استمرارية الأعمال التي وضعها شركة الاستثمار وبشأن قنوات وإجراءات الاتصال بتلك الجهات وما يرتبط بها من آليات لتنفيذ خطة شركة الاستثمار في حالات التوقف المفاجئ عن التشغيل وحالات حدوث الكوارث والأزمات التي قد يطول أمدها .

المبدأ الخامس:-**الاتصالات بالجهات الخارجية :-**

في معظم شركات الاستثمار تكون لحالات توقف الأعمال تأثيرات وانعكاسات للعمليات المالية والمصرفية عبر الحدود ، وذلك بالنسبة لفروعها وشركاتها التابعة بالخارج وكذلك المؤسسات المالية الأخرى بالخارج التي يوجد بينها وبين شركة الاستثمار علاقات مالية أو إدارية هامة ، لذلك يجب أن تأخذ شركات الاستثمار في الاعتبار تأثير التوقف الاضطراري للأعمال لديها على شركاتها التابعة وفروعها والمؤسسات المالية الأخرى ذات العلاقة وعكس ذلك تأثير التوقف الاضطراري للأعمال في تلك المؤسسات بالخارج على شركات الاستثمار ، مع النظر إلى أن هذه المؤسسات تكون خاضعة لسلطات إشرافية خارجية وعلى ذلك يجب أن تتضمن استراتيجية وخطة استمرارية الأعمال وجود إجراءات عمل وبروتوكولات وقنوات اتصال ومذكرات تفاهم موثقة تسهل وتنظم الاتصال بتلك المؤسسات الخارجية للتنسيق معها بشأن حالات التوقف المفاجئ عن التشغيل لدى أي من الطرفين وتحدد المهام والواجبات والمسؤوليات بهذا الشأن .

المبدأ السادس:-**إجراءات الاختبارات :-**

يعتبر إجراء الاختبارات أحد أهم عناصر الإدارة الفعالة لاستمرارية الأعمال حيث يمكن من خلالها الوقوف على قدرة شركات الاستثمار العملية على استعادة الأعمال في حالات التوقف المفاجئ للتشغيل وعليه ينبغي على شركات الاستثمار مراعاة ما يلي :-

- ١- إجراء اختبارات على استراتيجيات وخطط استمرارية الأعمال وتحديث إدارة استمرارية الأعمال على فترات دورية لا تزيد عن سنة .
- ٢- تحديد طبيعة الاختبارات ونوعها ودوريتها في ضوء نتائج التطبيقات وطبيعة الأعمال وتنوعها وتعقدتها وفي ضوء التغيرات الجوهرية التي تطرأ على أعمال شركات الاستثمار والمسؤوليات والنظم والبرامج والأجهزة والأفراد العاملين لديها ، وكذلك التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية المحيطة بها .
- ٣- يجب أن تشمل برامج الاختبارات إجراء اختبارات على المواقع البديلة والأنظمة والأجهزة المهيئة لذلك والأفراد العاملين عليها مع تأصيل مفاهيم الوعي والانسجام والفهم فيما بين الأفراد العاملين الرئيسيين الذين توزع عليهم المهام ويتولون المسؤوليات في حالات توقف التشغيل .

٤- يجب أن يقوم التدقيق الداخلي بتقييم مدى فعالية برامج الاختبارات التي تجريها الشركة على خطة وإدارة استمرارية الأعمال ومراجعة نتائج الاختبارات والإجراءات المتخذة بشأنها ورفع تقارير بذلك إلى لجنة التدقيق .

٥- يجب أن تشمل المراجعة الخارجية التي يقوم بها سنوياً بيت خبرة مستقل حسب ما ورد في المبدأ الأول تقييم مدى فعالية برامج الاختبارات لدى شركة الاستثمار ونتائج الاختبارات وفقاً لأحدث الممارسات والمفاهيم والمبادئ الدولية .

ثالثاً :- العلاقة مع مصرف قطر المركزي :-

يجب على جميع شركات الاستثمار الانتهاء من إنجاز المطلوب في هذه التعليمات في غضون ستة أشهر من تاريخه ، يتم بعدها تزويد المصرف المركزي بالتالي :-

١- ملخص بالاستراتيجيات والخطط الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال وتحليل آثار توقف الأعمال .

٢- ملخص للهيكل التنظيمي والسياسات والصلاحيات والمسؤوليات الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال .

٣- المواقع البديلة التي اختارتها شركة الاستثمار سواء داخل أو خارج قطر في حالات توقف التشغيل .

٤- تقرير بيت خبرة دولي عن تقييمه لإدارة استمرارية الأعمال بشركة الاستثمار .