

# بررسی اثربخشی پیاده‌سازی مدیریت بحران براساس روش‌شناسی چرخه‌ای مدیریت استمرار کسب و کار در تحقق اهداف سازمان

مهدی توکلی، مهندس شیمی، شرکت ملی نفت، واحد مدیریت بحران، پدافند غیرعامل و HSE، [Tavakolimehdi@yahoo.com](mailto:Tavakolimehdi@yahoo.com)، شماره پرسنلی: 558157  
سید فرهاد حسینی، دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشگاه تربیت مدرس؛ [Farhadsfh@gmail.com](mailto:Farhadsfh@gmail.com)  
هدایت توکلی، مهندس مکانیک، دانشگاه شهید چمران اهواز؛ [Hedayattavakoli@gmail.com](mailto:Hedayattavakoli@gmail.com)

## چکیده:

امروزه با وجود پیشرفت‌های اقتصادی و تکنولوژیک، فرآیند تداوم کسب و کار به عنوان یک ضرورت در سازمان‌ها مطرح می‌شود و مدیریت این فرآیند به عنوان یک بخش ضروری در تمام حوزه‌های کسب و کار شناخته شود. به طوری که توانایی یک سازمان برای نگهداشت و استمرار فعالیت‌های محوری و حیاتی خود پس از بروز یک حادثه و انقطاع و همچنین سرعت بازیابی سازمان و بازگشت به حالت عادی، می‌توانند به عنوان عاملی اساسی در موفقیت یا شکست یک سازمان و کسب مزیت رقابتی در جهان رقابتی امروزی معرفی شود. قصد سازمان‌ها از پیاده‌سازی مدیریت بحران، دستیابی به اهداف کلی استمرار اعم از حیات و بقا، کسب سود و حفاظت از آن، استمرار کسب و کارهای جدید و حفاظت از برند و ارزش ویژه آن می‌باشد. راهکارهای مبتنی بر مدیریت بحران و تداوم کسب و کار، تمرکز بر شیوه‌هایی است که ریسک آسیب‌پذیری سازمان‌ها را در مقابل هر گونه بحران به حداقل رسانده و مجموعه بتوانند تداوم خدمات خود را در مقابل ریسک‌های تعیین شده، تضمین کنند. چرخه روش‌شناسی مدیریت استمرار کسب و کار دربرگیرنده یک فرآیند دوار متشکل از گام‌های زیر می‌باشد: شناسایی ارزش‌ها و ذینفعان کلیدی سازمان، تجزیه و تحلیل اثرات مالی و غیرمالی بحران، طراحی راهکار مناسب، اجرای برنامه‌ها و نهادینه کردن استمرار کسب و کار در فرهنگ سازمانی و نظارت و ارزیابی نتایج حاصله. این تحقیق از نظر روش‌شناسی جز تحقیقات توصیفی-کاربردی می‌باشد که با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مرور ادبیات نظری به گردآوری اطلاعات می‌پردازد؛ در همین راستا این مقاله قصد دارد که به بررسی اثربخشی پیاده‌سازی مدیریت بحران براساس روش‌شناسی چرخه‌ای مدیریت استمرار کسب و کار در دستیابی سازمان به اهداف خود بپردازد.

**کلمات کلیدی:** مدیریت بحران، استمرار کسب و کار، مدیریت استمرار کسب و کار، روش‌شناسی مدیریت استمرار کسب و کار، اهداف استمرار

# Survey of the Effectiveness of Implementing Crisis Management based on Business Continuity Management (BCM) methodology in achievement of Organizational Goals

Tavakoli, Mehdi, Chemistry Engineering, Department of Crisis Management, NIOPC, code: 558177, [Tavakolimehdi@yahoo.com](mailto:Tavakolimehdi@yahoo.com)

Hosseini, Seyed Farhad; PHD Candidates of Strategic Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran; [Farhadsfh@gmail.com](mailto:Farhadsfh@gmail.com)

Tavakoli, Hedayat, Mechanical Engineering, Shahid Chamran university, Tehran, Iran, [Hedayattavakoli@gmail.com](mailto:Hedayattavakoli@gmail.com)

## Abstract:

Todays, economic and technologic developments caused that the Business continuity process to be considered as a necessity in organizations and its management considered as a vital part in all of business fields So that the ability to maintain and continuity organization's core activities after an accident and speed of recovery and return to normal, can introduced as major factor in the success or failure of an organization and gain competitive advantage in today's competitive world. The organization intent of implementing crisis management gains general goals of continuity such as: survive, gaining benefits and protect it, continuity of new business and protect of brand and its equity.

Solutions based on crisis management and business continuity, focus on ways that organizations risk vulnerability in the face of any crisis to minimize and they guarantee the continuity of their services.

Cycle of business continuity management methodology includes a rotating process comprising the following step: identifying values and key stakeholders, analysis of financial and nonfinancial effects of the crisis, designing a suitable solution, implementing programs and instituting business continuity in the organizational culture and monitoring and evaluation their results.

The research methodology is the descriptive- applied research which by using a studying of library resource and review of theoretical literature deals with data collection; therefore, this article intends to examine the effectiveness of crisis management based on continuity management methodology to achieve organization goals.

**Key words:** Crisis management, business continuity, business continuity management, business continuity management methodology, continuity goals

## ۱. مقدمه

در عصر جدید و در هزاره سوم، بحران‌ها واقعیتی جدایی ناپذیر از ماهیت درونی سازمان‌ها گردیده‌اند. بحران‌ها در واقع در اثر رخدادها و عوامل طبیعی و غیرطبیعی (به طور ناگهانی) پدید می‌آید و سختی و خسارت را به یک مجموعه یا جامعه انسانی تحمیل می‌کند. بحران، مقوله‌ای است که همه سازمان‌ها و جوامع کم و بیش و با توجه به ماهیت و فعالیتشان به گونه‌ای با آن روبرو هستند. بروز خطرات، سوانح و بحران‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و نظامی به همراه حوادث غیر قابل پیش‌بینی واقعیتی است که بشر در طول تاریخ همواره با آن آشنا بوده است. صنعتی شدن جوامع و گسترش ارتباطات

ماهورهای و نقل و انتقادات اطلاعات به طور وسیع و همچنین بزرگتر شدن سازمان‌های اجتماعی که همراه با موفقیت‌های فراوان تکنولوژیکی و اجتماعی بوده است نه تنها میزان بروز خطرات غیر منتظره را کاهش نداده است بلکه در بسیاری موارد افزایش نیز داده است. به بیان دیگر امروزه بحران‌ها در سازمان نهادینه گردیده‌اند و واقعیتی جداناپذیر از ماهیت درونی سازمان‌ها شده‌اند. از این رو سازمان‌ها مجبورند همراه با افزایش پیچیدگی و توان تولیدی خود، توان رویارویی و مواجهه با بحران‌های مختلف را در خود افزایش دهند. امری که تنها با برنامه‌ریزی‌های میان مدت و بلند مدت ممکن می‌گردد (1 و 2).

بحرانها هم قابل پیش بینی هستند و هم خبر می‌کنند. در کشورهای پیشرفته وقوع حوادث طبیعی به فرصتهایی برای توسعه تبدیل شده است، برنامه ریزی با این نگرش آسان نیست ولی شدنی است. حوادث ممکن است در قبال توسعه بعنوان "آغازی دگر" در نظر گرفته شوند چرا که امکان دارد موقعیتی بوجود آید که منابع بتوانند پاسخگوی پیشرفت وضع جوامع باشند. آمار و ارقام نشان می‌دهد که کشورهای توسعه یافته به موفقیت‌های بزرگی در زمینه مدیریت بحران زمینه رسیده‌اند.

مدیریت بحران برای مواجهه با موقعیت‌های غافل‌گیرکننده و غیر منتظره پیش از هر چیزی نیازمند تجربه، آمادگی، مهارت، سرعت عمل، هوشمندی و خلاقیت است (3). راهکارهای مبتنی بر مدیریت بحران و تداوم کسب و کار، تمرکز بر شیوه‌هایی دارند که ریسک آسیب‌پذیری سازمان‌ها را در مقابل هر گونه بحران به حداقل رسانده و مجموعه بتوانند تداوم خدمات خود را در مقابل ریسک‌های تعیین شده، تضمین کنند. ما هم با توجه به ریشه فرهنگی و قدرت مذهبی و با توکل به خدای آگاه و دانا موفق خواهیم شد فقط باید یک عزم ملی ایجاد گردد (4 و 3). تحقق اهداف در مقابله با حوادث طبیعی مستلزم تبادل گسترده اطلاعات و تجارب در ارتباط با مخاطرات و آسیب‌پذیری انسان و مدیریت بحران میان کاربران داده‌ها اعم از مؤسسات دولتی و خصوصی بوده به بیان دیگر هیچ راهکاری بهتر از در دسترس بودن اطلاعات لازم درباره غلبه بر حوادث طبیعی نیست. بسیاری از سازمانها به دنبال تهیه اطلاعات برای تصمیم‌گیری صحیح و افزایش آگاهی هستند. در همین راستا این مقاله قصد دارد که به بررسی اثربخشی پیاده‌سازی مدیریت بحران براساس روش‌شناسی چرخه‌ای مدیریت استمرار کسب و کار در دستیابی به اهداف سازمان بپردازد.

## 2. ادبیات نظری:

### 2-1- بحران:

واژه بحران یا Crisis بیش از 5 قرن پیش مطرح شد. موضوع مدیریت بحران در بلایای طبیعی اولین بار در سال 1989 در هشتمین کنفرانس جهانی زلزله در آمریکا توسط دکتر فرانس پریس مطرح شد. عبارت امروزی مدیریت بحران برای اولین بار توسط مک فامارو- با توجه به امکان

درگیری موشکی آمریکا و کوبا- عنوان گردید. در ایران در تاریخ 1348/3/17 قانون پیشگیری و مبارزه با خطرات سیل به تصویب مجلس رسید و بعد در سال 1386 قانون مدیریت بحران کشور به تصویب مجلس رسید که به صورت سازمان شکل گرفت (3). بحران در واقع حالتی است کاملاً غیر منتظره و غافلگیر کننده که در آن فرصت برای تصمیم‌گیری بسیار کم است. در چنین شرایطی دیگر نمی‌توان از روش‌های معمول برای نشان دادن عکس‌العمل استفاده کرد. در این حالت مدیریت پیش از هر چیزی به تجربه، مهارت، سرعت، هوشمندی، خلاقیت و موقع سنجی نیاز دارد و با توجه به اطلاعات موجود باید هر چه سریعتر موضوع ارزیابی و نسبت به آن اقدام شود. بحران در واقع وضعیتی است که در اثر رخدادها و عوامل طبیعی و غیرطبیعی (انسان ساخت) به طور ناگهانی پدید آمده و یا ظاهر می‌شود. در پزشکی وضعیت بحران بر حالتی گفته می‌شود که ارگانیزم دچار بی‌نظمی شده و به خطر افتاده است. در زمینه مسائل اجتماعی بحران حالتی است که جامعه و سازمان از نظم عادی خارج و دچار آشفتگی می‌شود. با عنایت به مطالب فوق‌الذکر، بحران در واقع شرایط عادی است که در آن مشکلات ناگهانی و پیش‌بینی نشده‌ای پدید می‌آید و در چنین شرایطی ضوابط و هنجارها و قوانین مرسوم دیگر کارساز نیست (5 و 6).

بحران در واقع حالتی است کاملاً غیر منتظره و غافلگیر کننده که در آن فرصت برای تصمیم‌گیری بسیار کم است. در چنین شرایطی دیگر نمی‌توان از روش‌های معمول برای نشان دادن عکس‌العمل استفاده کرد. در این حالت مدیریت پیش از هر چیزی به تجربه، مهارت، سرعت، هوشمندی، خلاقیت و موقع سنجی نیاز دارد و با توجه به اطلاعات موجود باید هر چه سریعتر موضوع ارزیابی و نسبت به آن اقدام شود. بحران در واقع وضعیتی است که در اثر رخدادها و عوامل طبیعی و غیرطبیعی (انسان ساخت) به طور ناگهانی پدید آمده و یا ظاهر می‌شود. در پزشکی وضعیت بحران بر حالتی گفته می‌شود که ارگانیزم دچار بی‌نظمی شده و به خطر افتاده است. در زمینه مسائل اجتماعی بحران حالتی است که جامعه و سازمان از نظم عادی خارج و دچار آشفتگی می‌شود. با عنایت به مطالب فوق‌الذکر، بحران در واقع شرایط عادی است که در آن مشکلات ناگهانی و پیش‌بینی نشده‌ای پدید می‌آید و در چنین شرایطی ضوابط و هنجارها و قوانین مرسوم دیگر کارساز نیست (3 و 4 و 5).

## 2-2- مدیریت بحران:

مدیریت بحران فرآیند برنامه‌ریزی و عملکرد می‌باشد که با مشاهده سیستماتیک بحران‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها در جستجوی یافتن ابزاری است که بوسیله آن بتوان از بروز بحران‌ها پیشگیری نموده و یا در صورت بروز آن در خصوص کاهش اثرات، آمادگی لازم، امدادسانی سریع و بهبودی اوضاع سازمان اقدام نمود؛ هر اندازه میزان ارتباطات بین ارگان‌های مقابله‌کننده با بحران بیشتر باشد مدیریت بحران از کارایی بیشتری برخوردار خواهد بود. مدیریت بحران ناظر بر پنج مقوله «سازماندهی»، «ارتباطات»، «تصمیم‌گیری»، «شناخت عوامل بحران» و «طراحی» است. کنترل بحران در مواقعی که سازمان دهی نیروهای مقابله‌کننده با بحران بیشتر باشد آسان‌تر است (3 و 6).

مسئله اصلی در مدیریت بحران، چگونگی سنجش فوریت و اولویت تهدید است. در سنجش، طبقه‌بندی و تشخیص اولویت و فوریت تهدید عوامل بسیاری تأثیرگذار هستند. زمان تهدید، مکان و شدت تهدید، توان و قدرت تهدید، عامل تهدید، عمق و دامنه تهدید، نوع تهدید، هدف مورد آماج تهدید و ابزار تهدید از مهمترین این عوامل هستند. سرعت تصمیم‌گیری در مدیریت بحران از اهمیت بسیاری برخوردار است. در واقع بین سرعت تصمیم‌گیری و سرعت کنترل بحران ارتباط مستقیم وجود دارد به بیان دیگر هر اندازه سرعت تصمیم‌گیری از سوی مدیریت بحران بیشتر باشد، سرعت کنترل بحران نیز بیشتر خواهد بود (5).

مدیریت بحران فرآیندی است که بایستی در قسمتی از برنامه عادی توسعه کشور قرار گیرد. سوانح و حوادث غیر مترقبه طبیعی نبایستی صرفاً در مواقع نیاز پاسخ داده شوند. علل آنها بایستی تجزیه و تحلیل گردد، و برنامه‌های پیشگیری و استراتژیهای پاسخگویی عادی سازی بایستی توسعه داده شود و اجرا گردند. جامع‌ترین شرایط مدیریت بحران، حفظ و نگاهداری توسعه پایدار است، که توسط آن از منابع انسانی و طبیعی استفاده و حفاظت می‌شود تا در جهت اعتلای فرهنگ، بهداشت و اقتصاد جوامع برنامه‌ریزی شود.

## 2-3- چرخه مدیریت بحران:

چرخه مدیریت بحران عبارتست از (1 و 5 و 6):

1- پیشگیری: اقدامات با هدف جلوگیری از وقوع مخاطرات یا کاهش آثار زیانبار آن.

- 2- آمادگی: اقداماتی است برای افزایش توانایی سازمان در انجام مراحل مختلف مدیریت بحران. آمادگی شامل جمع‌آوری اطلاعات، پژوهش، برنامه‌ریزی، ایجاد ساختارهایی مدیریتی، آموزش، تأمین منابع، تمرین و مانور است.
- 3- مقابله: ارائه خدمات اضطراری و فوق‌العاده بدنبال وقوع بحران است با هدف حفاظت از منابع مختلف سازمان در جلوگیری از گسترش خسارات مقابله در حوادث غیرطبیعی شامل شناسایی دامنه بحران، ریشه‌یابی عوامل پدیدآورنده بحران، استفاده از ابزارهای انسانی، اطلاعاتی و فیزیکی مورد نیاز برای مقابله با بحران است.
- 4- بازسازی: بازگرداندن شرایط یک سازمان آسیب دیده پس از بحران به شرایط عادی با در نظر گرفتن ویژگی‌های سازمان موفق و کلیه ضوابط ایمنی.

## 4-2- تداوم کسب و کار و مدیریت بحران

در شرایط کسب و کار کنونی و با پیشرفت‌ها و تحولات جهانی، فرآیند تداوم کسب و کار به عنوان یک موضوع مهم در تمامی سازمان‌ها مطرح شده و مدیریت این فرآیند، به عنوان یک بخش ضروری در تمام قسمت‌های کسب و کار شناخته می‌شود. توانایی یک سازمان برای حفظ و استمرار فعالیت‌های بحرانی خود، پس از بروز یک حادثه و ایجاد وقفه و همچنین سرعت بازیابی سازمان و بازگشت به حالت نرمال، می‌تواند عوامل اصلی موفقیت و یا شکست یک سازمان را تعیین نمایند. در راهکارها مبتنی بر مدیریت بحران و تداوم کسب و کار، تمرکز بر شیوه‌هایی است که ریسک آسیب‌پذیری سازمان‌ها را در مقابل هر گونه بحران اعم از خرابی سرورها و سرویس‌دهنده‌ها، خرابی سیستم عامل و نرم‌افزارها، از بین رفتن اطلاعات به صورت سهوی یا عمدی، آتش‌سوزی، سرقت، جنگ، زلزله و ... به حداقل رسانده و مجموعه‌ها بتوانند تداوم خدمات خود را در مقابل ریسک‌های تعیین شده تضمین کنند. مدیریت تداوم کسب و کار فرآیندی مستمر است که سازمان‌ها را با توجه به میزان تاثیر اختلال بر منابع و اینکه بر چه جنبه‌هایی از کسب و کار آنها اثرگذر بوده‌است، برای پیش‌بینی کردن، مهیا ساختن، پیشگیری، پاسخ و بازگرداندن از اختلال کمک می‌نماید (7 و 8 و 9).

مدیریت تداوم کسب و کار شامل مدیریت بازیابی و تداوم فعالیت‌ها و خدمات مورد نیاز کسب و کار در هنگام وقوع حوادث و شرایط بحرانی کسب و کار می‌باشد. امروزه با توجه به حساسیت‌های ناشی از فضای رقابت و تعهدات سازمان‌ها، تحمل سازمانی در خصوص از کار افتادن برخی از این سرویس‌ها نزدیک به صفر شده است. به عبارتی دیگر برای سازمان‌ها عدم عملکرد مناسب این سرویس‌ها پذیرفتنی نخواهد بود چرا که مزیت رقابتی و درآمدزایی بر بهره‌برداری مناسب و کارایی سازمان استوار می‌باشد (10 و 11 و 12).

## 5-2- رویکرد ما به مدیریت تداوم کسب و کار چیست؟

رویکردهای سنتی به مدیریت تداوم کسب و کار تمرکز خود را بر بازیابی و ترمیم قرار می‌دادند، یعنی به جایگزینی سیستم‌ها و دیگر منابع کلیدی پس از بروز بحران در کسب و کار می‌پرداختند. به همین مناسبت بسیاری به عوض مدیریت تداوم کسب و کار (BCMS) به عنوان یک فرآیند به طرح تداوم کسب و کار (BCP) یا طرح بازیابی از حوادث تکیه (DRP) می‌کنند؛ در صورتی که این طرح‌های پاسخ به عنوان یک جزء از سیستم تداوم کسب و کار تنها جنبه واکنشی این سیستم را پوشش می‌دهد (13 و 14 و 15).

چارچوب مدیریت تداوم کسب و کار شرکت اینفوامن، علاوه بر بازیابی، به ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان شما می‌پردازد، بدین معنی که به شما کمک می‌کند تا قبل از وقوع بحران‌ها و چالش‌ها به شناسایی آن‌ها پرداخته و خود را برای مقابله با آن‌ها آماده سازید. متخصصان شرکت اینفوامن به شما کمک می‌کنند تا وضعیت کنونی سازمانتان (چه در مراحل مقدماتی و یا پیشرفته) را در زمینه مدیریت تداوم کسب و کار ارتقاء و بهبود دهید (15 و 16). متدولوژی اینفوامن برای مدیریت تداوم کسب و کار، عبارتست از (15 و 16):



شکل شماره 1- روش شناسی مدیریت استمرار کسب و کار

در ادامه گام‌های روش‌شناسی توضیح داده خواهد شد:

### 1- آنالیز وابستگی کسب و کار

آنالیز BIA در جهت شناسایی و مستند کردن وابستگی های کسب و کار در راستای مشخص کردن سرویس ها، محصولات، فرآیند ها و فعالیت های حیاتی به کار می رود. بر این اساس این آنالیز با هدف های زیر انجام می گیرد:

- تعیین دامنه دقیق سیستم مدیریت تداوم کسب و کار و مرز های آن
  - مشخص کردن سرویس ها، محصولات، فرآیند ها و فعالیت های حیاتی و وابستگی های متقابل بین آن ها
- در این فعالیت شناسایی فرآیند های سازمانی، وابستگی متقابل فرآیند ها به یکدیگر و به سرویس های سازمانی از طریق انجام مصاحبه با صاحبان فرآیند ها و بررسی های فرآیندی و فنی صورت می گیرد. به این ترتیب در سطح سازمان و هر یک از فعالیت های پایه ای دو پارامتر زیر استخراج می گردد:

- میزان قابل تحمل توقف فعالیت ها و سرویس ها
  - میزان قابل تحمل از دست رفتن داده های کسب و کار در هر فعالیت و سرویس
- همچنین با مطالعه و آنالیز نیازمندی های شرایط بحرانی حداقل سطح قابل پذیرش کسب و کار در مورد آرایه سرویس ها، انجام فعالیت ها و منابع مورد نیاز هر یک تعیین می گردد.

### 2- ارزیابی مخاطرات کسب و کار

ارزیابی مخاطرات به سیستم مدیریت تداوم کسب و کار در شناسایی تهدیداتی که می تواند موجب بروز خلل جدی در عملکرد سازمان شده و بقای آن را به خطر اندازد، کمک می کند. در این مرحله تهدیدات ممکن به همراه احتمال و شدت وقوع هر یک ارزیابی شده و بر مبنای نتایج حاصل از تحلیل تهدید ها نسبت به شناسایی و رفع نقاط ضعف اقدام می گردد.

شرکت اینفوامن با دارا بودن دانش عمیق و پیش زمینه ای گسترده در مدیریت ریسک و تجربه عملی قابل تأمل در این حوزه، بهترین روش های ارزیابی مخاطرات را متناسب با نوع کسب و کار سازمان، عوامل مربوط به اتمسفر کسب و کار و حوزه تمرکز فعالیت های حیاتی سازمان به شما ارائه می نماید. به این ترتیب در عین سهولت در آنالیز و درک فرآیند ارزیابی مخاطرات توسط بدنه کارشناسی و مدیریتی سازمان، در مورد دقت نتایج و قابلیت کاربست پذیری آن نیز اطمینان کافی وجود خواهد داشت.

### 3- طراحی و تدوین استراتژی های تداوم

بر مبنای تجارب موفق، استراتژی تداوم کسب و کار لازم است حوزه های زیر را در بر بگیرد:

- ملاحظات مربوط به افراد (شامل دانش و مهارت های لازم)
- ملاحظات مربوط به فضای کار، ابنیه و تسهیلات مربوطه شامل زیرساخت هایی مانند تأمین انرژی و...

- منابع و سرویس ها شامل فناوری اطلاعات و ارتباطات، اطلاعات (غیر دیجیتال)، تجهیزات مورد نیاز جهت انجام فرآیند های کاری و مواد و قطعات مصرفی

- الزامات و ملاحظات مربوط به تأمین کنندگان

بر این اساس متخصصین شرکت اینفوومن به شما کمک می کنند تا با در نظر گرفتن کامل شرایط و پس زمینه شناسایی شده در فاز های قبلی، نسبت به بررسی دقیق و کارشناسی گزینه های ممکن برای استراتژی تداوم کسب و کار خود اقدام نمایید. تجربه و دانش اینفوومن در این مرحله تضمین کننده این امر است که استراتژی های تدوین شده دارای همبستگی درونی و قابلیت اجرا می باشند و نیاز مندی های تداوم کسب و کار سازمان شما را پوشش خواهند داد.

#### 4- پیاده سازی طرح های تداوم

در این مرحله استراتژی های تداوم کسب و کار تبدیل به طرح های پاسخ در سه سطح:

- مدیریت حوادث و وقایع (سطح استراتژیک)
- طرح تداوم کسب و کار (سطح تاکتیکی)
- طرح های بازیابی فعالیت ها (سطح عملیاتی)

می گردند که در کنار هم جهت واکنش مناسب به وقایع و حوادث به کار گرفته خواهند شد. متد شرکت اینفوومن در این مورد مطابق و همراستا با تجارب موفق جهانی، توانمندی یک پاسخ همه جانبه و مؤثر در شرایط بحرانی را برای سازمان شما ایجاد می نماید.

#### 5-آزمایش، آموزش و نگهداری

یکی از مهمترین مراحل و گام ها در مدیریت تداوم کسب و کار آزمایش طرح های تدوین شده و حصول اطمینان از اثربخش مناسب آنها، میزان حصول نتایج مورد انتظار و اعتبار سنجی فرضیات و ملاحظات در نظر گرفته شده جهت تدوین طرح های پاسخ می باشد. بی شک بدون انجام آزمایش های دقیق و چند وجهی هرگز نمی توان نسبت به قابل اتکا بودن طرح های تداوم کسب و کار اطمینان حاصل نمود. شرکت اینفوومن جهت نیل به این هدف نسبت به طراحی و برنامه ریزی آزمایش های طرح های تداوم کسب و کار متناسب با میزان بلوغ سیستم و با در نظر گرفتن شرایط آمادگی موجود اقدام می نماید؛ سطوح متفاوتی از آزمایش ها توسط اینفوومن پیشنهاد شده و به کاربرده می گردد:

- مرور طرح ها توسط خبرگان موضوعی به صورت بازرسی اسناد
- شبیه سازی وضعیت بحرانی
- راه اندازی موازی طرح های پاسخ در کنار فعالیت جاری سازمان
- ایجاد وقفه در فعالیت جاری

عامل دیگری که در موفقیت سیستم تداوم کسب و کار بسیار حیاتی است، ایجاد دانش، آگاهی و توانمندی در منابع انسانی سازمان در واکنش به حوادث است. شرکت اینفوومن علاوه بر ارائه دوره های آموزشی و مهارت افزایی عمومی، با توجه به ساختار و ملاحظات خاص طرح های پاسخ هر سازمان، آمادگی طراحی و برگزاری دوره های آموزشی و آگاهی رسانی خاص شما را دارا می باشد.

## 6-2- پیاده سازی سیستم مدیریت تداوم کسب و کار

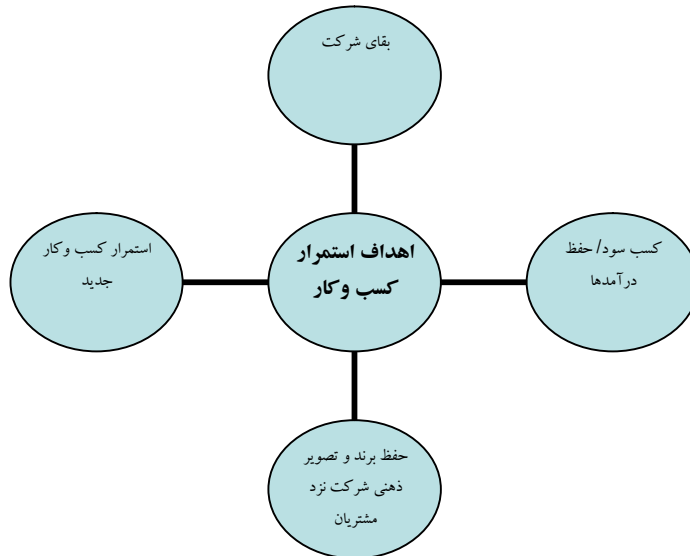
داشتن یک برنامه اثر بخش مدیریت تداوم کسب و کار، نقش مهمی در موفقیت کسب و کار هر سازمانی دارد. تجربه نشان داده است که بیش از 50% کسب و کارهایی که برنامه ای برای استمرار کسب و کار نداشتند، نهایتاً ورشکست شده اند. امروزه نیاز برای کسب اطمینان از استمرار خدمات در سازمان ها به حداکثر میزان خود رسیده است چرا که امروزه سازمان های نوین 24 ساعت شبانه روز طی 7 روز هفته در حال ارائه خدمات بوده و وابستگی و بعضاً دامنه قابل تحمل سازمان به در دسترس بودن برخی از خدمات فناوری اطلاعات به زمانی کمتر از ساعت می رسد (14 و 15).

تجربه و چارچوب مدیریت تداوم کسب و کار شرکت اینفوامن به شما کمک می کند تا از نقاط حساس و ضربه پذیر کسب و کار خود آگاه و با ایجاد برنامه طرح تداوم کسب و کار و الزامات مربوط به آن، انعطاف سازمانی مناسبی کسب کرده و در زمان های وقوع حوادث با اجرای برنامه ای مشخص از تداوم کسب و کار خود در هر شرایطی اطمینان حاصل نمایند.

پس باید با برنامه ریزی منسجم از تداوم ارائه این خدمات حتی در زمان وقوع حوادث احتمالی اطمینان حاصل پیدا کرد؛ این امر در قالب سیستم مدیریت تداوم کسب و کار محقق می گردد. این سیستم به عنوان یک چارچوب مدیریتی و کل نگر، در راستای تعیین تهدیدها و صدمات احتمالی که می تواند بقای سازمان را به خطر اندازد و ایجاد امکان و توانمندی جهت بازیابی و ارایه پاسخ مناسب به وقایع در جهت حفظ منافع ذی نفعان، شهرت و فعالیت های ارزش افزای سازمان می باشد. اهدافی که در استمرار کسب و کار و پیاده سازی سیستم مدیریت استمرار کسب و کار بدنبال تحقق آن هستیم عبارتند از (16 و 17):

- ü بقای شرکت
- ü کسب سود و حفظ درآمدها
- ü استمرار کسب و کار تازه تاسیس
- ü حفظ برند و تصویر شرکت

با توجه به اهداف فوق الذکر مشخص است که مدیریت بحران به معنای برنامه ریزی و عملکرد کسب و کار در شرایط بحرانی با اهداف فوق سازگار می باشد.

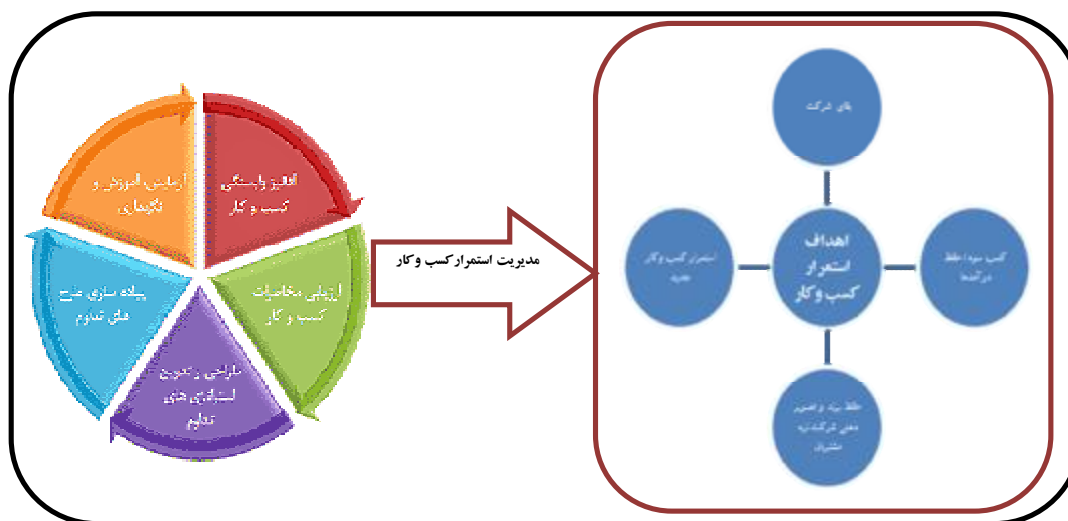


شکل شماره 2-اهداف مدیریت تداوم کسب و کار در سازمان

### 3 . ارائه مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مباحث مطرح شده می توان گفت که برای دستیابی به اهداف تعیین شده و استمرار کسب و کار باید چرخه روش شناسی مدیریت استمرار را طی نمود یعنی مدیریت بحران را براساس چرخه روش شناسی مدیریت استمرار در جهت استمرار کسب و کار و دستیابی به اهداف اجرا کرد (شکل شماره 3).





شکل شماره 3- پیاده سازی مدیریت بحران براساس روش‌شناسی چرخه‌ای مدیریت استمرار کسب و کار در تحقق اهداف

#### 4. نتیجه‌گیری

بحران حالتی غیرمنتظره و غافلگیر کننده است که همه سازمان‌ها کم‌وبیش با آن مواجه هستند. از اینرو می‌بایست با درک واقعیت بحران و اثرات با تمهید اندیشه‌های آثار منفی و خسارات آن را به حداقل ممکن رسانید. حفظ خونسردی، کاهش عوامل استرس‌زا، پرهیز از درگیری با دیگران، سرعت عمل در تصمیم‌گیری، دقت در کردار به‌همراه توکل به خداوند متعال برای مدد رسانی در هنگام بلا یا و سختی‌ها از مهمترین لازمه‌های بایسته در زمان وقوع بحران است.

برای آنکه بتوانیم همیشه در برابر بحران‌ها عکس‌العمل مناسب داشته باشیم می‌بایست از قبل با انجام پیش‌بینی‌های لازم ضمن ارائه آموزش‌های ضروری و برگزاری مانور، احساس نیاز در منابع انسانی برای آشنایی با اصول مدیریت بحران را ایجاد نماییم تا از این طریق در هنگام وقوع بحران دچار سردرگمی و دستپاچگی در عمل نشویم. مدیریت تداوم کسب و کار فرآیندی مستمر است که سازمان‌ها را با توجه به میزان تاثیر اختلال بر منابع و اینکه بر چه جنبه‌هایی از کسب و کار آنها اثر گذر بوده‌است، برای پیش‌بینی کردن، مهیا ساختن، پیشگیری، پاسخ و بازگرداندن از اختلال کمک می‌نماید. برای دستیابی به اهداف استمرار کسب و کار اعم از حفظ بقا سازمان در شرایط بحرانی، حفظ سطح درآمد، استمرار فعالیت کسب و کار جدید و حفظ برند و شهرت شرکت لازم است که از مدیریت بحران استفاده نمود اما باید بررسی شود که این مدیریت بحران بصورت اثربخش پیاده سازی شود.

چرخه روش‌شناسی مدیریت استمرار کسب و کار دربرگیرنده یک فرآیند دوار متشکل از گام‌های زیر می‌باشد: شناسایی ارزش‌ها و ذینفعان کلیدی سازمان، تجزیه و تحلیل اثرات مالی و غیرمالی بحران، طراحی راهکار مناسب، اجرای برنامه‌ها و نهادینه کردن استمرار کسب و کار در فرهنگ سازمانی و نظارت و ارزیابی نتایج حاصله. لذا برای اثربخشی مدیریت بحران نیازمند اجرای آن در قالب چرخه فوق‌الذکر می‌باشیم که نتیجه چنین اجرایی دستیابی به اهداف سازمانی استمرار کسب و کار می‌باشد.

## 4. مراجع

1. David, F.R. (1995), "Concepts of strategic Management", New York: Macmillan.
2. الوانی، سیدمهدی، (1385)، "مدیر بحران آفرین"، مجله کنترولر، سال اول شماره‌های 3 و 4.
3. ناطقی الهی، فریبرز، (1382)، "مدیریت بحران زمین‌لرزه ابرشهرها با رویکرد به مدیریت بحران"، زمین‌لرزه شهر تهران
4. Wilson, B.G. (1992), "Crisis Management: A case study of three American Universities". University of Pitsburg, PA.
5. Wisenblat, J.Z. (1989). "Crisis management planning among US corporations :empirical evidence and a proposed framework". Advanced Management Journal, 54, 2, 31-41.
6. رضوانی حمیدرضا، (1385). "مدیریت بحران و مدیریت راهبردی"، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره 177
7. Bennett, Graham.,(2008), "*Practice of Information Security Business Continuity Management Case Study: Understanding the business*", developing BCM strategies and responses within a BCM Lifecycle
8. Woodman, Patrick.,(2007), "Business Continuity Management", Chartered Management Institute, London, [www.managers.org.uk](http://www.managers.org.uk)
9. Smith, CISSP, Jeff.,(2004), "Business Continuity Planning (BCP) & Disaster Recovery Planning (DRP)", PURDUE University
10. Komendat, Dave. (2009), "Maintaining Resiliency Within the Defense Industrial Base Through Preparedness Response and Recovery", BOEING is a trademark of Boeing Management Company.
11. Dost, Pam. (2009), "Business Continuity Management in Aerospace Manufacturing", BOEING is a trademark of Boeing Management Company.
12. Crichton, Gillies. (2008), "CASE STUDY: THE GLASGOW AIRPORT ATTACK FROM A BUSINESS CONTINUITY AND CRISIS MANAGEMENT POINT OF VIEW", Business Continuity Journal, Volume Two, Issue Three
13. Komendat, Dave. (2009), "Maintaining Resiliency Within the Defense Industrial Base Through Preparedness Response and Recovery", BOEING is a trademark of Boeing Management Company.
14. Dost, Pam. (2009), "Business Continuity Management in Aerospace Manufacturing", BOEING is a trademark of Boeing Management Company.
15. Crichton, Gillies. (2008), "CASE STUDY: THE GLASGOW AIRPORT ATTACK FROM A BUSINESS CONTINUITY AND CRISIS MANAGEMENT POINT OF VIEW", Business Continuity Journal, Volume Two, Issue Three
16. Hiles, Andrew.(2007). "The Definitive Handbook of Business Continuity Management", Second Edition, John Wiley & Sons, Ltd
17. Lintern, Chris.(2006), "Operational Risk & Business Continuity Management - An Effective And Integrated Approach", Leading the risk profession: The Institute of Risk Management