

تداوم کسب و کار در صنایع ایران - مطالعه پیمایشی

یاسمن معبودیان^{۱*} و کامران رضایی^۲

^۱ دانشجوی دکترای مهندسی صنایع - پردیس دانشکده‌های فنی - دانشگاه تهران

^۲ دانشیار دانشکده مهندسی صنایع - پردیس دانشکده‌های فنی - دانشگاه تهران

چکیده

در دنیای پرتلاطم امروزی، استمرار و تداوم فعالیت‌های حیاتی و کلیدی سازمان در زمان بروز یک اختلال و نیز ترمیم سریع و بازگشت به حالت عادی پس از بروز حادثه برای حفظ بقا و دستیابی به موفقیت پایدار، یک ضرورت است. تداوم کسب و کار، حفظ کارکرد مستمر فرآیندهای بحرانی کسب و کار در مواقع رخداد اختلال است. سیستم مدیریت تداوم کسب و کار^۱ بخشی از سیستم مدیریتی است که به ایجاد، استقرار، عملیاتی کردن، نظارت، بازنگری، نگهداری و بهبود تداوم کسب و کار می‌پردازد. در این مقاله ضمن معرفی این رویکرد و سیر تاریخی تکامل آن، خلاصه‌ای از نتایج تحقیق پیمایشی انجام‌گرفته درباره مطالعه روند به کارگیری این سیستم مدیریتی، در سه بخش مختلف از صنایع ایران شامل خودروسازی، مواد شیمیایی/نفت و فرآورده‌های نفتی و محصولات غذایی ارائه می‌شود و در این خصوص مواردی چون شرایط حاکم بر محیط کسب و کار در این صنایع، سرعت و شدت تغییرات، اختلالات تجربه شده از سوی سازمان‌های حاضر در هر یک از صنایع نامبرده و نیز میزان آشنایی و آگاهی مدیران با رویکردهای تداوم کسب و کار، به ویژه سیستم مدیریت تداوم کسب و کار بررسی می‌شود.

واژه‌های کلیدی: مدیریت تداوم کسب و کار، اختلالات، خودروسازی، نفت و فرآورده‌های نفتی، محصولات غذایی،

مطالعه پیمایشی

مقدمه

عملیات یک سازمان به شمار رود. از آن جایی که شرکت‌ها در فرآیندهای عملیاتی خود به طور فزاینده‌ای با ریسک‌ها روبه‌رو هستند، ضروری است که از بروز اختلالات پیشگیری کنند. به علاوه، به دلیل عواقب ناگوار برخی از این ریسک‌ها در صورت نداشتن پاسخ مناسب، سازمان‌ها باید در زمان بروز اختلالات بر کاهش و تخفیف این عواقب تلاش کنند. از این رو، شناسایی چگونگی مقابله با این اختلالات برای سازمان‌ها ضروری است. مدیریت تداوم کسب و کار، یک فرآیند مدیریتی جامع و کنش‌گرایانه است که هدف آن اطمینان از دستیابی مستمر به اهداف حیاتی کسب و کار است (استاندارد استرالیا ۲۰۰۳). هدف از BCM اطمینان از در دسترس بودن بی‌وقفه همه منابع کلیدی مورد نیاز برای پشتیبانی از فعالیت‌های کسب و کار در زمان رخداد اختلال و نیز تسریع در بازگشت به حالت عادی است. BCM با دیدی جامع بر مفهوم تداوم فرآیندهای کلیدی اعم از دستی یا مبتنی بر فن‌آوری اطلاعات تمرکز دارد [۱].

طبق تعریف استاندارد ISO 22301:2012 و مؤسسه استاندارد بریتانیا (۲۰۰۶)، BCM یک فرآیند

سازمان‌ها برای حفظ رقابت‌پذیری و بقا، باید به طور مستمر در تلاش برای انطباق با محیط‌های غیر قطعی باشند. در طول دوره‌های پرتلاطم اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی، سازمان‌ها اختلالات و ناپایداری‌ها را تجربه می‌کنند. این اختلالات می‌تواند تهدیدهای مختلفی را به متصدیان یک سازمان تحمیل کند. تهدیدات از نظر شدت، تناوب و منشاء بروز (درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی) متفاوت است. از دست دادن ظرفیت IT، شرایط بد جوی، قطع ارتباطات راه دور، تأخیر در دریافت مواد از سوی تأمین‌کنندگان، بحران‌های مالی جهانی و رکود اقتصادی، شرایط پرنوسان بازار (سقوط بازارهای بورس)، اقدامات قانونی و تغییرات در تقاضای مشتری، فقط نمونه‌هایی از رخدادهایی است که می‌تواند پیامدهای فاجعه بار برای هر دو سازمان‌های کوچک و بزرگ داشته باشد. همچنین، تهدیدها در قالب‌های متفاوتی توفان، گردباد، زمین لرزه، سونامی، آتش سوزی و فوران‌های آتشفشانی رخ می‌دهد. بلایای طبیعی، بیماری‌های همه‌گیر، حملات تروریستی، خرابی تجهیزات و خطاهای انسانی، می‌توانند به صورت بالقوه یک تهدید پیش‌بینی نشده و شدید برای تداوم

کسب و کار برای یک سازمان، می‌تواند شامل موارد ذیل باشد: [۵]

- توانایی سیستم در شناسایی فعالانه عواقب ناشی از اختلال در کسب و کار؛
 - داشتن پاسخ مؤثر برای اختلال در کسب و کار در زمان مناسب که موجب کمترین آسیب به سازمان می‌شود؛
 - کاهش هزینه‌های عملیاتی در طول مدت اختلال در کسب و کار و ترمیم^۲ با کارآیی در هزینه‌ها؛
 - مدیریت ریسک‌های غیرقابل بیمه کردن و انطباق با سیاست‌های بیمه‌ای؛
 - انطباق با الزامات قانونی؛
 - افزایش حسن شهرت سازمان با ارائه یک پاسخ معتبر به نفع‌برندگان؛
 - افزایش ارتباطات میان حوزه‌ای و کار بین گروهی؛
 - بهبود کارآیی و اثربخشی عملیات عادی و معمول کسب و کار،
 - توانایی بهره‌گیری از رویدادهای منفی به عنوان فرصت‌هایی برای بهبود فرآیندهای کسب و کار،
 - شناسایی وابستگی‌های کلیدی که ممکن است در غیر این صورت آشکار نمی‌شدند؛
 - ایجاد بازگشت‌پذیری که سبب تسهیل در مدیریت رویدادهای مخرب و ترمیم پس از آنها می‌شود.
- سیستم مدیریت تداوم کسب و کار از درون رویکردهایی چون مدیریت بحران و برنامه‌ریزی ترمیم پس از فاجعه^۳ توسعه یافت و با به کارگیری فناوری اطلاعات به رویکردهای برنامه‌ریزی تداوم کسب و کار در شکل فعلی آن تبدیل شد [۲]، [۶].
- طی سال‌های گذشته، سازمان‌ها رویکردهای مختلفی را برای اطمینان از تداوم کسب و کار مورد استفاده قرار داده‌اند؛ راهنماهای اجرایی بسیاری توسط برخی نهادهای دولتی و غیردولتی در این خصوص انتشار یافته است و محققان بسیاری به ارائه چارچوب‌هایی برای توسعه و استقرار BCM در سازمان و نگهداری آن پرداخته‌اند [۱۳-۷]. در این میان استاندارد منتشرشده توسط مؤسسه استاندارد بریتانیا، BS 25999 در اتخاذ یک رویکرد جامع تا حد زیادی مورد استفاده قرار گرفت. با توجه روزافزون سازمان‌ها به اهمیت مقوله تداوم کسب و کار، در سال ۲۰۱۲ استاندارد جدیدی توسط سازمان

جامع مدیریتی برای شناسایی تهدیدات بالقوه متوجه یک سازمان و تأثیرات آن بر عملیات کسب و کار در صورت تحقق و همچنین ارائه چارچوبی برای ایجاد بازگشت‌پذیری سازمانی با قابلیت پاسخ مؤثر است، به گونه‌ای که از منافع نفع‌برندگان کلیدی سازمان، شهرت، نام تجاری و فعالیت‌های ارزش‌افزای سازمان محافظت می‌کند. رویکردی در سطح کل سازمان است که متمرکز بر بازگشت‌پذیری و آگاه از استراتژی و منافع نفع‌برندگان عمل می‌کند [۱]، [۲].

هدف از اتخاذ رویکردهای تداوم کسب و کار، دستیابی به بازگشت‌پذیری در سازمان است. از این رو، دستیابی به بازگشت‌پذیری، بخشی جدایی‌ناپذیر از رویکردهای تداوم کسب و کار است و همه این رویکردها باید با دیگر عوامل بازگشت‌پذیری به شکل یکپارچه درآیند. بازگشت‌پذیری توصیف‌کننده ظرفیت افراد و سیستم‌ها برای تسهیل عملکرد سازمانی و حفظ ارتباطات عملکردی در مواقع بروز اختلالات چشمگیر است که در نتیجه قابلیت سازمان در به کارگیری منابع و شایستگی‌ها در مدیریت تقاضا، پاسخ‌ها و تغییرات رخ می‌دهد و به نوعی ظرفیت سازگاری و حفظ کارکردهای مطلوب سازمان تحت چالش و فشار شمرده می‌شود [۳].

سازمان‌ها به روش‌های مختلف می‌توانند به بازگشت‌پذیری دست یابند. BCM توسعه، استقرار و نگهداری خط مشی‌ها، چارچوب‌ها و طرح‌هایی است که به یک سازمان در مدیریت اختلالات کسب و کار و نیز ایجاد بازگشت‌پذیری یاری می‌رساند [۴].

مدیریت تداوم کسب و کار در سازمان‌ها، بر بازگشت‌پذیری جوامع نیز تأثیر می‌گذارد، به نحوی که سبب کمک به حفظ حیات اقتصادی و تداوم اشتغال در منطقه می‌شود. از این رو BCM نه فقط برای شرکت‌ها، بلکه برای جوامع نیز اهمیت چشمگیری دارد. بنابراین ضروری است که کسب و کارها نه تنها به دلیل منافع خود، بلکه برای کمک به پایداری جوامع و مسئولیت اجتماعی به توسعه استراتژی‌هایی برای مدیریت ریسک و تداوم کسب و کار بپردازند [۳].

BCM برای کاهش عواقب منفی یک رویداد مخرب وارد عمل می‌شود. همچنین ممکن است به بهبود در کسب و کار منجر شود. مزایای یک سیستم مدیریت تداوم

برنامه‌های تداوم کسب و کار^۴، اصلی‌ترین خروجی BCM است [۲]. برای تداوم کسب و کار هیچ برنامه پیشنهادی مشخص و قطعی وجود ندارد. هر سازمان باید بر پایه شرایط خاص خود، برنامه BCP را توسعه دهد. یک BCP همچنین باید پویا باشد و همزمان با تغییر شرایط کسب و کار و پیشرفت‌های تکنولوژی، تکامل یابد [۸].

برنامه تداوم کسب و کار، زمانی فعال می‌شود که یک ریسک عواقب مخرب و قابل توجه در کسب و کار رخ دهد. این رویدادهای مخرب ممکن است دارای تناوب وقوع کم باشند، اما عواقب بسیار جدی برای کسب و کار به همراه دارند. رویدادهای مختل‌کننده، باید از دیگر وقفه‌های رخ‌دهنده در کسب و کار که به عنوان بخشی از عملیات عادی رخ می‌دهند، تمیز داده شوند. به طور کلی یک اختلال در کسب و کار، رویدادی است که در آن مدیریت عادی عملیات می‌تواند در حالت تعلیق قرار گیرد [۵].

فاجعه، به رخداد طبیعی و یا ساخته دست بشر اطلاق می‌شود که باعث اختلال قابل توجهی در فعالیت‌های روزمره شده و می‌تواند آسیب و یا تلفات جانی به همراه داشته باشد. علل بالقوه وقوع اختلال در کسب و کار، فقط بلایای طبیعی چون زلزله، توفان و... نیستند، بلکه ماهیتی چندوجهی دارند که می‌توانند اختلالات ناشی از خطای انسانی، اختلال در تسهیلات مانند قطع آب و برق و... تهدیدات بیولوژیکی و ناشی از بیماری‌های همه‌گیر، ویروس‌های کامپیوتری و موارد دیگری باشند. اختلال در کسب و کار، با افزایش وابستگی سازمان‌ها به زیرساخت‌های IT، ابعاد وسیع‌تری به خود گرفته است و موجب شده است تا سازمان‌ها بیش از پیش با شبکه‌های بیرونی ارتباط داشته باشند که همگی می‌تواند عاملی برای اختلال مخرب به شمار آیند [۶].

امروزه صنایع مختلف ایران بیش از پیش در معرض انواع تهدیدات و اختلالات قرار دارند که بعضاً حیات و بقای کسب و کارها را دچار تهدید ساخته است. با این وجود استفاده از رویکردهای تداوم کسب و کار به صورت عملی در میان صنعت گران کم‌تر به چشم می‌خورد. به طوری که حتی به نظر می‌رسد آگاهی و دانش مربوطه در میان کسب و کارها در صنایع مختلف در سطح مطلوبی قرار ندارد.

بین‌المللی استاندارد به نام ISO 22301 "امنیت اجتماعی - سیستم‌های مدیریت تداوم کسب و کار - الزامات" به طور رسمی انتشار یافت و جایگزین استاندارد بریتانیایی BS 25999-2 شد. این استاندارد جدید، الزامات مورد نیاز برای راه‌اندازی و مدیریت مؤثر سیستم مدیریت تداوم کسب و کار (BCMS) را برای هر سازمانی، صرف نظر از نوع و یا اندازه مشخص می‌کند.

طبق نتایج بررسی‌های انجام‌گرفته توسط هربین [2]، چهار فاز در توسعه قوانین، مقررات و استانداردها از دهه ۱۹۷۰ تا کنون، یعنی از زمانی که برنامه‌ریزی ترمیم پس از فاجعه به صورت فعالیت رسمی در کسب و کار درآمد، قابل شناسایی است: فاز ظهور قوانین به صورت نهان (اواسط دهه ۱۹۷۰ تا اواسط ۱۹۹۰)، فاز ظهور استانداردها و تأثیر آن بر دامنه وسیع‌تر (اواسط ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۱)، فاز پس از حادثه ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ یا دوره شتاب و تمرکز بیشتر (۲۰۰۲ تا ۲۰۰۵)، و فاز بین‌المللی‌شدن همراه با استانداردهای مختلف و رواج آن‌ها (۲۰۰۶ تا ۲۰۱۰) [۲].

با توجه به بررسی‌های انجام‌شده، پنج محرک مهم در سوق دادن سازمان‌ها به رویکرد مدیریت تداوم کسب و کار قابل ذکر است^۴: حکومت‌داری شرکت‌ها^۵، دولت مرکزی، مشتری‌ان موجود و بالقوه، قانون و آیین‌نامه‌ها [۱].

BCM یک شروع و پایان مشخص و گسسته ندارد، بلکه یک فرآیند مداوم و تکرارشونده است. سازمان‌هایی که تجربه‌های موفق‌تری دارند، تداوم کسب و کار را به صورت مداوم و یکپارچه با شیوه‌های مدیریتی سازمان، مدیریت می‌کنند. از جمله تکنیک‌هایی که در مدیریت تداوم کسب و کار به کار می‌رود عبارتند از: ارزیابی ریسک، برنامه‌ریزی تداوم کسب و کار و برنامه‌ریزی برای ترمیم پس از فاجعه [۵].

چرخه برنامه‌ریزی برای تداوم کسب و کار شامل چهار مرحله کلی است: [۴]

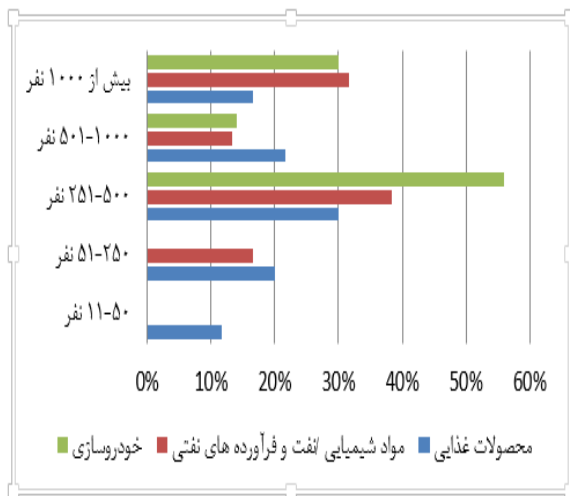
- تعدیل و کاهش خطر: مدیریت و کاهش ریسک
- آمادگی: سازماندهی همه اقدامات لازم، به ویژه برنامه‌ریزی سیستم‌های هشداردهنده
- پاسخ: مدیریت بحران و اضطرار
- ترمیم: شناخت الزامات برای بازگشت به حالت عادی پس از اتمام رخداد

نتایج

در این بخش به ارائه نتایج حاصل از مطالعه پیمایشی پرداخته می‌شود.

❖ مشخصات پاسخ دهندگان

- ۴۱٪ از پاسخ دهندگان مربوط به واحد مدیریت (مدیریت ارشد، قائم مقام/معاون مدیریت و عضو هیئت مدیره)، ۲۳٪ مربوط به واحد تحقیق و توسعه و ۲۳٪ مربوط به واحد عملیات و تولید هستند. بقیه پاسخ دهندگان نیز در بخش هایی چون سیستم ها/IT، بازاریابی و فروش و منابع انسانی فعالیت می‌کنند.
- متوسط تجربه کاری پاسخ دهندگان ۱۱ سال است.
- نمونه پاسخ دهندگان دارای توزیع مناسبی در صنایع مختلف هستند که پراکندگی ترکیب آن‌ها در سه صنعت مورد بررسی، عبارت است از: خودروسازی ۴۷٪، مواد شیمیایی /نفت و فرآورده های نفتی ۳۲٪ و محصولات غذایی ۲۱٪.
- نمونه پاسخ های مورد بررسی، توزیع مناسبی در صنایع مختلف و نواحی جغرافیایی کشور دارند که شامل شهرهای تهران، اصفهان، کرمان، بوشهر، یاسوج، قزوین، مشهد، عسلویه، ماهشهر و سایت های عملیاتی در سایر شهرهای ایران است.
- اطلاعات مربوط به اندازه و متوسط درآمد سالیانه سازمان های مورد بررسی به تفکیک صنعت در شکل های (۱) و (۲) آورده شده است.



شکل ۱: پراکندگی اندازه سازمان ها به تفکیک صنعت

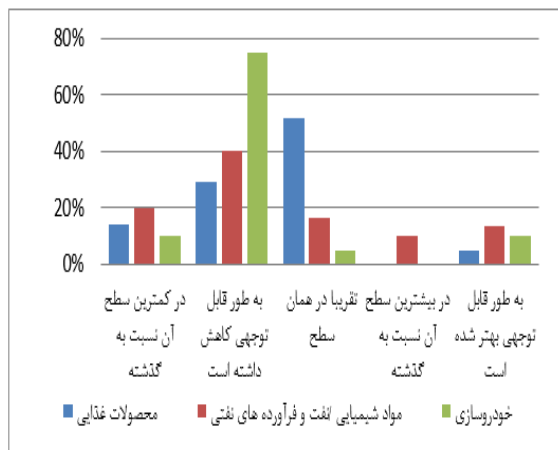
در ادامه، این مقاله به ارائه نتایج به دست آمده از یک مطالعه پیمایشی انجام شده درباره تداوم کسب و کار در صنایع ایران می‌پردازد. بخش دوم، به تشریح اهداف و روش تحقیق پرداخته و نتایج آن در بخش سوم ارائه می‌شود. در نهایت، بخش چهارم به جمع بندی و نتیجه گیری از مطالب عنوان شده می‌پردازد.

اهداف و روش تحقیق

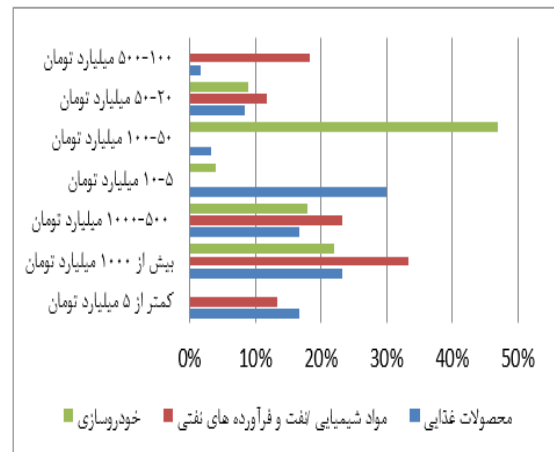
تحقیق حاضر بخشی از یک تحقیق جامع است که با هدف مطالعه و بررسی روند کاربرد مدیریت تداوم کسب و کار و ترمیم پس از رویدادها در صنایع مختلف ایران، انجام شده است. در این راستا، مواردی چون شرایط کلی حاکم بر محیط کسب و کار و سرعت و شدت تغییرات در آن، تجربه سازمان ها درباره اختلالات کسب و کار، میزان آشنایی و آگاهی سازمان ها با مدیریت تداوم کسب و کار، شرکت های ایرانی که به سمت BCM رفته اند، میزان به کارگیری رویکردهای تداوم کسب و کار در سازمان ها و میزان وجود برنامه های کسب و کار به طور رسمی در سازمان ها، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مقاله حاضر به ارائه نتایج اولیه حاصل از تحقیق پیمایشی انجام شده در سه بخش خودروسازی، مواد شیمیایی /نفت و فرآورده های نفتی و محصولات غذایی می‌پردازد.

این تحقیق از نوع تحقیق پیمایشی است و برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه های ساختاریافته استفاده شده است. پرسشنامه ها به صورت اینترنتی و دستی برای مدیران سطح میانی، مدیران ارشد و افراد آگاه در حوزه های مرتبط با BCM ارسال شد و از آنها خواسته شد اطلاعات درخواستی را تکمیل کنند. قسمت عمده داده های استفاده شده در این گزارش، از پاسخ های ناشناس از ۸۲ شرکت گردآوری شده است که با استفاده از یک پرسشنامه آنلاین در فاصله زمانی اواسط شهریورماه تا پایان مهرماه سال ۹۲ به دست آمده است. تا جایی که نویسندگان این گزارش اطلاع دارند، این تحقیق، اولین مطالعه پیمایشی انجام شده در سطح صنایع مختلف ایران در حوزه BCM است.



شکل ۴: سطح سودآوری سازمان‌ها نسبت به ۵ سال گذشته به تفکیک صنعت



شکل ۲: متوسط میزان درآمد سالیانه سازمان‌ها به تفکیک صنعت

• ماهیت و سرعت و شدت تغییرات

در این تحقیق از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تلقی سازمان خود را از مفهوم تغییر بیان کنند. در خودروسازی افراد بیشتر از "جابه‌جایی افراد و تغییرات در تیم رهبری سازمان" و نیز "شرایط اقتصادی" به عنوان عامل مهم تغییر یاد کردند. در حالی که پاسخ‌دهندگان در دو صنعت دیگر نظرات متفاوتی داشتند اما در هر سه صنعت "شرایط اقتصادی" به عنوان مورد مشترک به چشم می‌خورد (شکل ۵).

همچنین ۵۱ درصد از پاسخ‌دهندگان تغییر را یک روش و روال که قابل انتظار و قابل مدیریت است، می‌دانند؛ در حالی که فقط ۵ درصد به تغییر به دید فرصت می‌نگرند (شکل ۶).

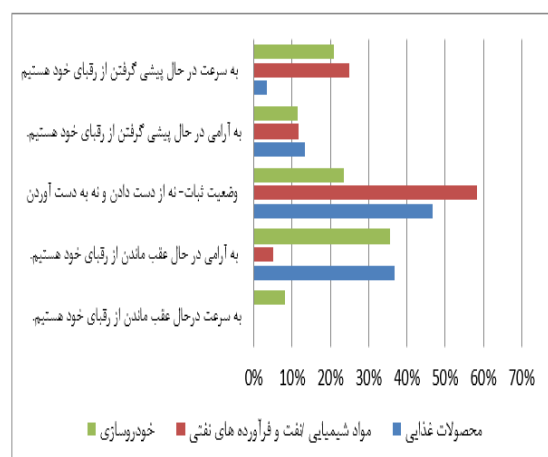
۳۵ درصد از پاسخ‌دهندگان ابراز داشتند که سرعت تغییر تجربه شده توسط سازمان در مقایسه با پنج سال گذشته افزایش زیادی یافته و به طور فزاینده‌ای غیر قابل پیش‌بینی است. ۲۳ درصد معتقدند که سرعت تغییر افزایش یافته، اما هنوز قابل پیش‌بینی است (شکل ۷).

۵۸ درصد پاسخ‌دهندگان در صنعت خودروسازی نسبت به میزان مختل‌کنندگی تغییرات (شدت اثر و میزان گستردگی) ابراز نگرانی کردند، در حالی که در صنعت نفت و فرآورده‌های نفتی، ۳۸ درصد هر دو جنبه سرعت و میزان مختل‌کنندگی تغییرات و ۳۳ درصد میزان سرعت تغییرات (تعداد و تناوب تغییرات) را نگران‌کننده دانستند. در صنعت محصولات غذایی نیز نگرانی زیادی نسبت به هر یک از این دو جنبه ابراز نشد (شکل ۸).

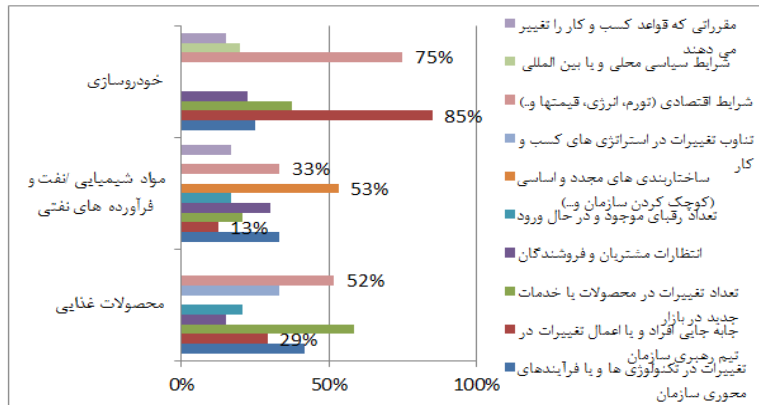
❖ محیط کسب و کار و شرایط حاکم بر آن

• رقابت‌پذیری و سودآوری

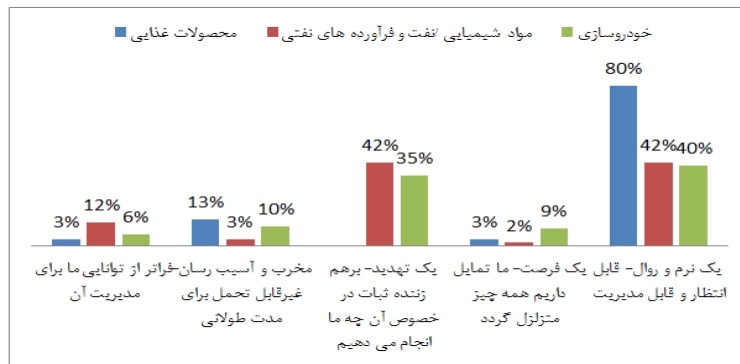
اطلاعات مربوط به سطح کلی رقابتی سازمان‌ها در مقایسه با رقبای خود و نیز سطح سودآوری سازمان‌ها در مقایسه با ۵ سال گذشته، در اشکال (۳) و (۴) آورده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، سودآوری صنعت خودروسازی با کاهش چشمگیری روبه‌رو بوده است. همچنین از نظر پاسخ‌دهندگان، صنعت مواد شیمیایی نفت و فرآورده‌های نفتی از نظر رقابتی در وضعیت ثابت قرار دارد.



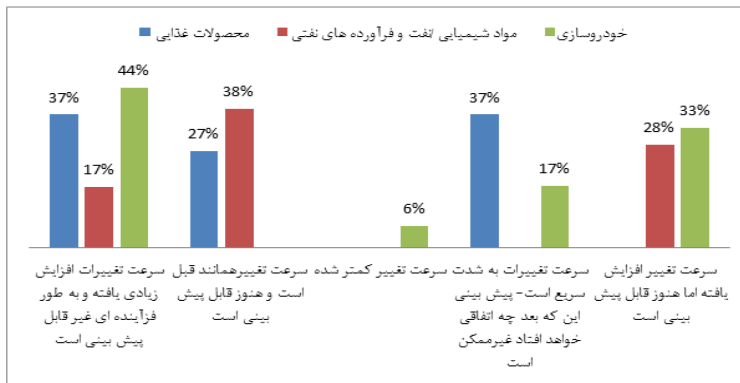
شکل ۳: رقابت‌پذیری سازمان‌ها نسبت به رقبا به تفکیک صنعت



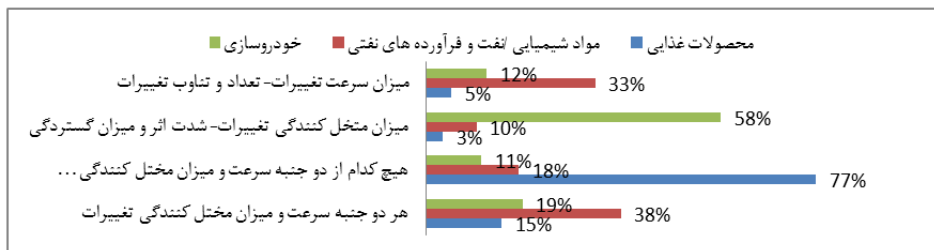
شکل ۵: برداشت سازمان ها از ماهیت تغییر در کسب و کار



شکل ۶: دیدگاه سازمان ها نسبت به تغییر به تفکیک صنعت



شکل ۷: سرعت تغییر تجربه شده توسط سازمان ها



شکل ۸: نگرانی سازمان ها نسبت به جنبه های سرعت و شدت اثر تغییرات

طبق نظر پاسخ دهندگان، مهم‌ترین ریسک‌ها یا تهدیداتی که موجب بروز اختلال در کسب و کار می‌شوند و تأثیر چشمگیری بر هزینه‌ها و درآمد سازمان دارند، مطابق شکل (۹) است.

۵۲ درصد از پاسخ‌دهندگان در صنعت مواد شیمیایی / نفت و فرآورده‌های نفتی معتقدند در برابر تغییرات سازمان خود منتظر می‌مانند تا دیگران واکنش دهند، سپس واکنش نشان می‌دهد و در مجموع فقط ۷ درصد پیشگام تغییرات هستند (شکل ۱۰).

❖ تجربه و عملکرد سازمان‌ها در خصوص

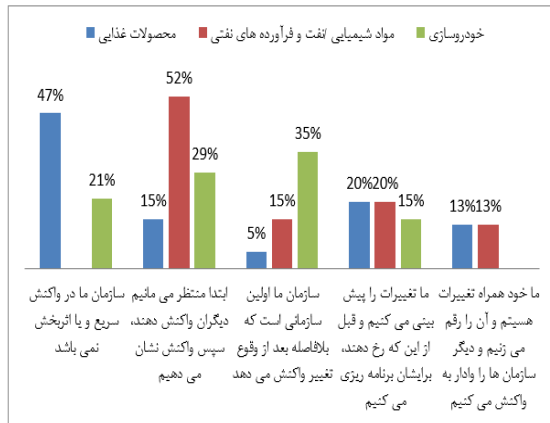
اختلالات کسب و کار

۳۶ درصد از افراد عنوان کردند که در طول ۱۲ ماهه گذشته، سازمان آنها اختلالاتی را تجربه کرده است که بقا و حیات بلندمدت سازمان را مورد تهدید قرار داده است (شکل ۱۱).

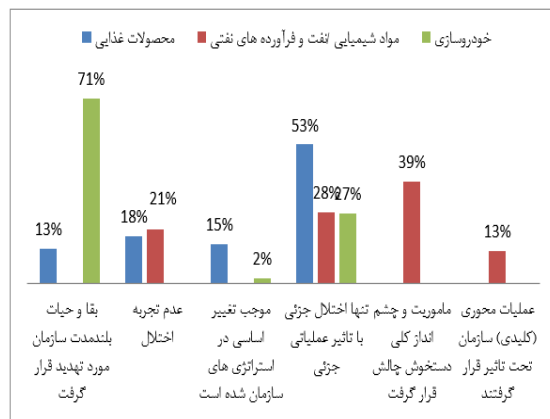
همچنین در طول ۱۲ ماهه گذشته، اختلالات ناشی از ریسک‌های سیاسی، بالاترین آمار را در بین اختلالات تجربه شده از سوی سازمان‌ها داشته است (شکل ۱۲).

بیش از ۷۰ درصد از پاسخ‌دهندگان معتقدند تعداد و تناوب غافلگیری‌ها و شوک‌ها نسبت به گذشته بیشتر شده است (شکل ۱۳).

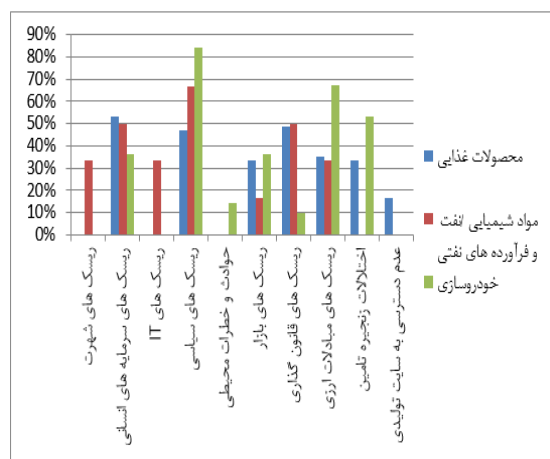
همچنین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در ارتباط با عملکرد سازمانشان در مدیریت اختلالات در شکل (۱۴) آورده شده است.



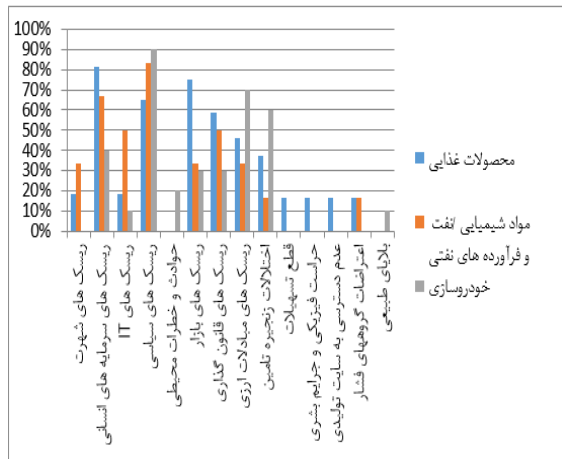
شکل ۱۰: نحوه برخورد سازمان‌ها با تغییرات



شکل ۱۱: تجربه اختلالات توسط سازمان‌ها طی ۱۲ ماهه گذشته

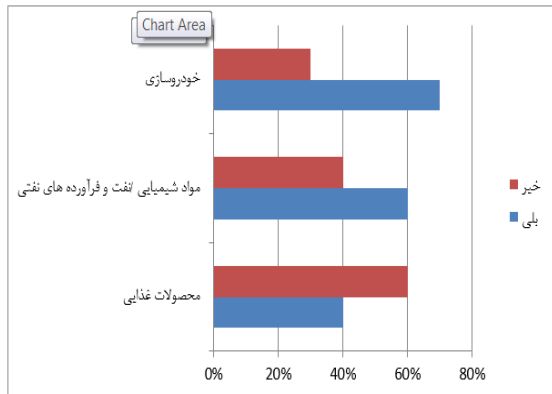


شکل ۱۲: اختلالاتی که طی ۱۲ ماهه گذشته سازمان‌ها تجربه کرده‌اند به تفکیک صنعت



شکل ۹: مهم‌ترین اختلالات از نظر سازمان‌ها به تفکیک صنعت

۵۹ درصد معتقدند سازمان آنها نسبت به ماهیت وابستگی‌های درونی بین فعالیت‌های بحرانی برای انجام مأموریت خود آگاهی دارد (شکل ۱۶).

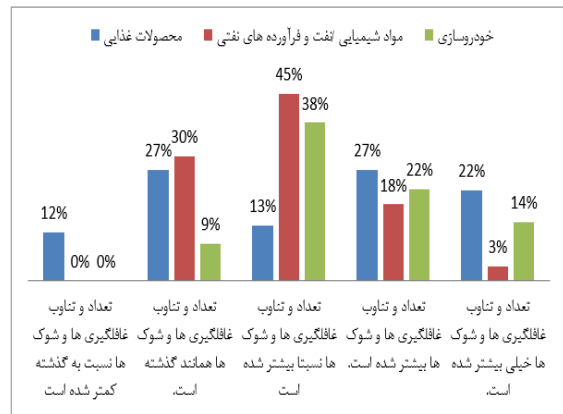


شکل ۱۶: سازمان‌هایی که نسبت به وابستگی بین فعالیت‌های بحرانی آگاهی دارند، به تفکیک صنعت

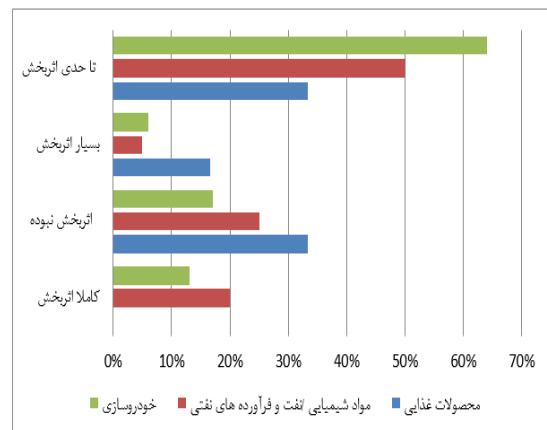
در عین حال، ۵۵ درصد بیان داشتند که سازمان آنها نسبت به طیف انواع ریسک‌ها و تهدیدهای داخلی و خارجی مقابل سازمان که می‌توانند در اهداف کلیدی کسب و کار اختلال ایجاد کنند، آگاه است (شکل ۱۷) و ۳۰ درصد گزارش کردند که رویکردهای کاهش ریسک برای جلوگیری از بروز و یا پاسخ به اختلال در خدمات و کارکردهای کلیدی کسب و کارشان مورد استفاده قرار می‌گیرد (شکل ۱۸)؛ اما در عین حال، ۶۴ درصد عنوان کردند که سازمان آنها هرگز ارزیابی ریسک انجام نداده و ۲۴ درصد دیگر که ارزیابی ریسک انجام داده‌اند، به صورت مستمر نبوده، بلکه در پاسخ به تغییرات محیط و به صورت واکنشی به بررسی شرایط پرداخته‌اند (شکل ۱۹).



شکل ۱۷: سازمان‌هایی که نسبت به انواع ریسک‌ها و تهدیدات متوجه سازمان آگاهی دارند، به تفکیک صنعت



شکل ۱۳: تعداد و تناوب اختلالات نسبت به ۵ سال گذشته

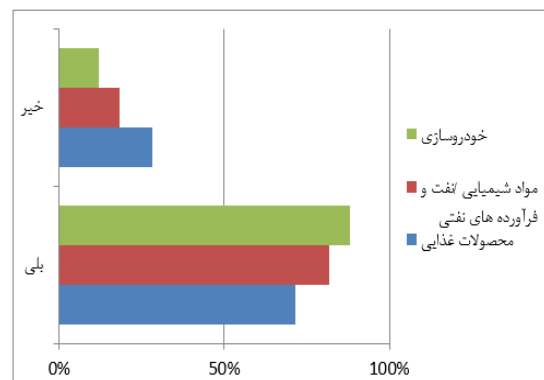


شکل ۱۴: عملکرد سازمان‌ها در مدیریت اختلالات به تفکیک صنعت

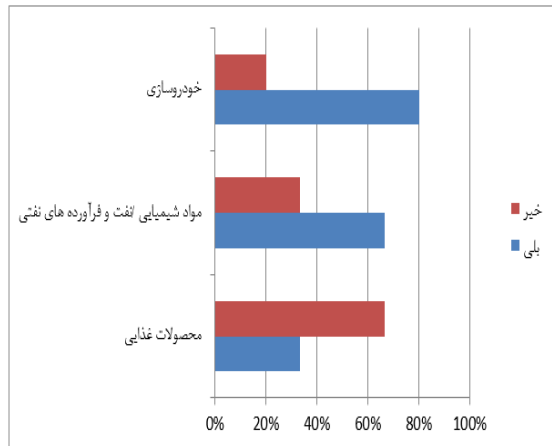
❖ میزان آشنایی و آگاهی سازمان‌ها با

مدیریت تداوم کسب و کار و به کارگیری آن

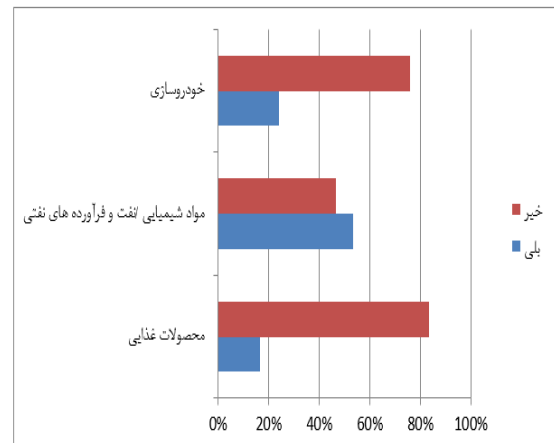
۸۲ درصد پاسخ‌دهندگان ابراز داشتند که سازمان آنها فرآیندهای بحرانی کسب و کار را به خوبی می‌شناسند (شکل ۱۵).



شکل ۱۵: سازمان‌هایی که نسبت به فرآیندهای بحرانی کسب و کار آگاهی دارند، به تفکیک صنعت

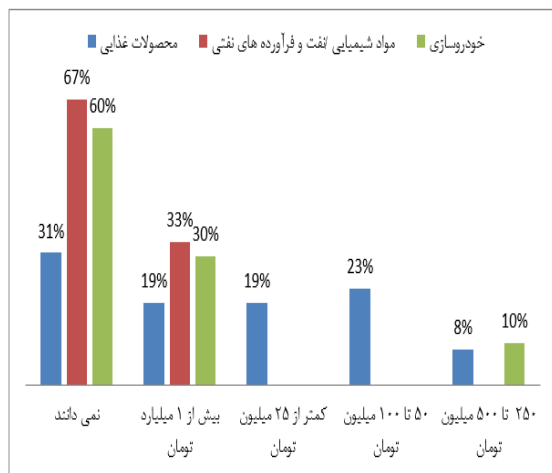


شکل ۲۰: ارزیابی آسیب پذیری‌های زنجیره تأمین به تفکیک صنعت



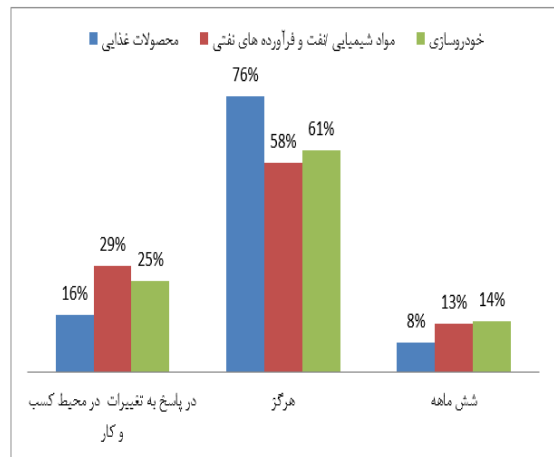
شکل ۱۸: سازمان‌هایی که از رویکردهای ارزیابی و کاهش ریسک استفاده می‌کنند، به تفکیک صنعت

۵۴ درصد عنوان کردند که سازمان آنها برآوردی از هزینه‌های ناشی از اختلالات وارده بر سازمان در طول سال گذشته ندارند (شکل ۲۱).



شکل ۲۱: برآورد سازمان‌ها از هزینه‌های ناشی از اختلالات در ۱۲ ماهه گذشته به تفکیک صنعت

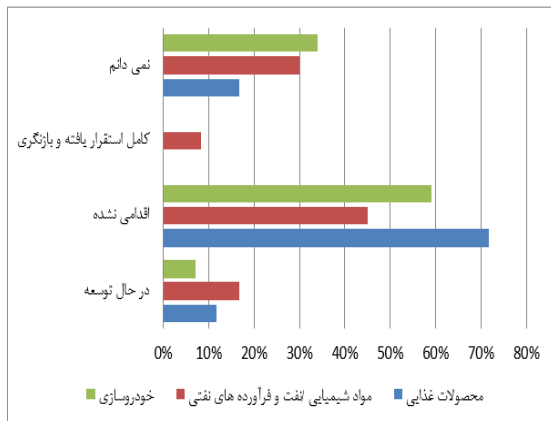
۱۸ درصد از پاسخ‌دهندگان در خصوص اینکه در صورت بروز اختلال و شکست در سیستم‌های IT و برطرف نشدن مشکل پس از چه مدتی سازمانشان دچار خطر جدی می‌شود، ابراز بی‌اطلاعی کردند (شکل ۲۲).



شکل ۱۹: دوره‌های زمانی انجام ارزیابی ریسک در سازمان‌ها به تفکیک صنعت

با اینکه ۵۵ درصد افراد اظهار داشته‌اند سازمان آنها از انواع ریسک‌های سازمان مطلع است، فرآیند شناسایی انواع ریسک‌ها توسط ایشان مشخص نشده است. به ویژه اینکه اکثر سازمان‌ها ابراز داشته‌اند که هرگز ارزیابی ریسک انجام نداده‌اند.

۵۹ درصد از پاسخ‌دهندگان ابراز داشتند که در سازمان آنها در خصوص آسیب‌پذیری‌های مربوط به زنجیره تأمین ارزیابی انجام می‌گیرد که اکثر این افراد مربوط به صنعت خودروسازی و مواد شیمیایی/نفت و فرآورده‌های نفتی هستند (شکل ۲۰).



شکل ۲۴: سازمان هایی که برنامه تداوم و کسب و کار را دارند؛ به تفکیک صنعت



شکل ۲۲: حداکثر مدت زمان قابل تحمل اختلال در سیستم های IT در سازمان ها به تفکیک صنعت

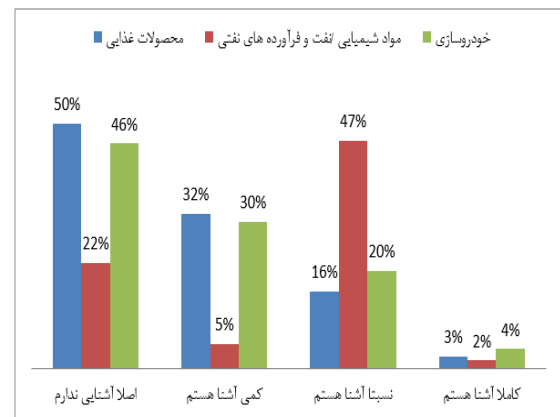
جمع بندی و نتیجه گیری

هدف محوری BCM، حمایت از سازمان ها در تداوم ارائه خدمات و محصولات در زمان مقابله با اختلالات است. در این مقاله، ضمن معرفی این رویکرد و سیر تاریخی تکامل آن، بر مبنای یک تحقیق پیمایشی، شرایط حاکم بر محیط کسب و کار صنایع خودروسازی، مواد شیمیایی نفت و فرآورده های نفتی و محصولات غذایی در ایران مورد بررسی قرار گرفت. همچنین، گزارشی درباره شرایط کلی حاکم بر محیط کسب و کار، اختلالات تجربه شده توسط سازمان های حاضر در این صنایع، میزان آشنایی مدیران این صنایع با مقوله تداوم کسب و کار و رویکردهای آن و نیز وجود برنامه های کسب و کار به طور رسمی در سازمان ها ارائه شد.

با توجه به اینکه این تحقیق، از اولین تحقیقات پیمایشی انجام شده در سطح گسترده ای از صنایع است، به دلیل نبود سوابق و مطالعات پیشین، امکان مقایسه نتایج با شرایط سال های قبل وجود ندارد. با این وجود، خلاصه نتایج تحقیق ارائه می شود:

- اکثر پاسخ دهندگان (بیش از ۵۵ درصد) گزارش دادند که سرعت تغییر تجربه شده توسط سازمان در مقایسه با پنج سال گذشته افزایش یافته است.
- اکثریت قریب به اتفاق (۹۰٪) می گویند که سازمان آنها در طول ۱۲ ماه گذشته، تغییرات مختل کننده را تجربه کرده است.

۴۰ درصد از پاسخ دهندگان با مدیریت تداوم کسب و کار اصلاً آشنایی ندارند و فقط ۳ درصد عنوان کردند با این سیستم آشنایی کامل دارند (شکل ۲۳).



شکل ۲۳: میزان آشنایی با مدیریت تداوم کسب و کار به تفکیک صنعت

۵۹ درصد از پاسخ دهندگان عنوان کردند که سازمان آنها برنامه تداوم کسب و کار را ندارد و ۲۳ درصد نیز در این خصوص ابراز بی اطلاعی کردند و بقیه عنوان کردند که سازمانشان توسعه این سیستم ها را در دستور کار خود دارد و فقط تعداد معدودی به صورت محدود اقدام به استفاده از رویکردهای تداوم کسب و کار کرده اند. بنابراین می توان اظهار داشت که اکثریت قریب به اتفاق سازمان ها در صنایع مورد بررسی، تجربه به کارگیری مدیریت تداوم کسب و کار را ندارند (شکل ۲۴).

عمومی، چه از نظر شرایط اقلیمی که در معرض بلایای طبیعی متعددی قرار دارد و چه از نظر جایگاه استراتژیک در جهان، در معرض انواع اختلالات و حوادث پیش‌بینی نشده قرار دارند و توجه به مقوله تداوم کسب و کار برای صنایع مختلف یک ضرورت است که متأسفانه هنوز آگاهی‌های اولیه نسبت به آن وجود ندارد. در حالی که از استقرار سیستم‌های BCM در سایر کشورها گاهی بیش از دو دهه می‌گذرد و در این ارتباط الزامات و قوانینی نیز از سوی دولت وضع شده است، در ایران هنوز جایگاه خود را نیافته و ترویج آن تلاش بیشتری را می‌طلبد.

مطالعه انجام‌شده در این مقاله، از اولین تلاش‌ها در خصوص بررسی به کارگیری سیستم‌های تداوم و کار در صنایع ایران است. ضروری است در تحقیقات بعدی دامنه بررسی‌ها به دیگر صنایع، به ویژه حوزه بانکداری و مالی تعمیم داده شده و با انجام داده‌کاوی و تحلیل‌های دقیق‌تر، به استخراج الگوهای مربوط به هر صنعت درباره سیستم‌های تداوم کسب و کار و نیز مطالعه شرکت‌هایی که اقدام به استقرار این سیستم نکرده‌اند، پرداخته شود.

- ۵۴ درصد عنوان کردند که سازمان آنها برآوردی از هزینه‌های ناشی از اختلالات وارده بر سازمان ندارد.
- فقط ۵ درصد تغییر را به عنوان یک "فرصت" می‌دانند.

- بیش از ۴۰ درصد با مدیریت تداوم کسب و کار اصلاً آشنایی ندارند.

- تفاوت معنی‌داری میان سازمان‌های مورد مطالعه در صنایع مختلف در ارتباط با استفاده از رویکردهای تداوم کسب و کار وجود ندارد. اما از نظر شرایط حاکم بر محیط کسب و کار و اختلالاتی که تجربه می‌کنند، تفاوت‌هایی وجود دارد. به عنوان مثال صنعت خودروسازی نسبت به دو صنعت دیگر شرایط سخت‌تری دارد.

بر اساس نتایج اولیه حاصل از این تحقیق و مقایسه آن با نتایج تحقیقات مشابه در سطح جهان، می‌توان دریافت که صنایع ایران در پرداختن به مقوله تداوم کسب و کار و توسعه سیستم‌های مربوطه، فاصله زیادی با سایر کشورها دارد. کسب و کارها در ایران در کنار ریسک‌های

مراجع

- 1- Tammineedi, R. M. (2010). "Business Continuity Management: A Standards-Based Approach." *Information Security Journal: A Global Perspective*, No. 19:1, PP. 36-50.
- 2- Herbane, B. (2010). "The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers." *Business History*, No. 52:6, PP. 978-1002.
- 3- Paton, D. and Johnston, D. (2006). *Disaster Resilience: An Integrated Approach*. Charles C Thomas Pub Ltd.
- 4- BCI. (2010). *The Business Continuity Institute Good Practice Guidelines, a Management Guide to Implementing Global Good Practice in Business Continuity Management*. Business Continuity Institute, London.
- 5- Australian National Audit Office. (2009). *Business Continuity Management Building resilience in public sector entities*.
- 6- Speight, P. (2011). "Business Continuity." *Journal of Applied Security Research*, No. 6:4, PP. 529-554.
- 7- Ashton, B. (2005). "The Audit of Business Continuity Management." *EDPACS: The EDP Audit, Control, and Security Newsletter*, No. 32:8, PP. 7-12.
- 8- Cerullo, V. and Cerullo, M. (2004). "Business Continuity Planning: A Comprehensive Approach." *Information Systems Management*, No. 21:3, PP. 70-78.
- 9- Herbane, B., Elliott, D. and Swartz, E. M. (2004). "Business Continuity Management: time for a strategic role?" *Long Range Planning*, No. 37, PP. 435-457.
- 10- Lindström, J., Samuelsson, S. and Hägerfors, A. (2010). "Business continuity planning methodology." *Disaster Prevention and Management*, No. 19: 2, PP. 243 – 255.

- 11- McCrackan, A. (2005). Practical Guide to Business Continuity Assurance, ARTECH HOUSE Inc.
- 12- Lindström, J. (2012). "A model to explain a business contingency process." *Disaster Prevention and Management*, No. 21: 2, PP. 269 – 281.
- 13- Hinson, G. (2012). "Technical Briefing: Business Continuity Management." EDPACS: The EDP Audit, Control, and Security Newsletter, No. 45:3, PP. 14-25.

واژه‌های انگلیسی به ترتیب استفاده در متن

- 1- Business Continuity Management (BCM)
- 2- Recovery
- 3- Disaster Recovery Planning
- 4- BCM Survey conducted in 2009 by the Chartered Management Institute, UK, in conjunction with the Civil Contingencies Secretariat in the Cabinet Office
- 5- Corporate Governance
- 6- Business Continuity Plans (BCP)