

بناء نموذج مقترح لنظام ادارة استمرارية الاعمال في المنظمات

م . علاء عبد السلام مصطفى محمد العباسي
قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة ميسان
alaaslam84@yahoo.com

المخلص

تعتبر ادارة استمرارية الاعمال (BCM)* فرعاً حديثاً من فروع علم الادارة ، والذي ظهر للتقليل من العواقب الوخيمة التي تلحق بأعمال المنظمات في حالات الكوارث والازمات والطوارئ وتصيب اغلب نشاطاتها في اوقات معينة وكذلك لمنع حدوثها في معظم الاحيان ، وبذلك تم اعداد في هذا البحث نموذج مقترح لنظام ادارة استمرارية الاعمال بهدف تمكين المنظمات العراقية في القطاعين العام والخاص من بناء المقدرة على استمرارية الاعمال فيها بأسلوب منهجي من خلال مواجهة الكوارث او الازمات او الطوارئ من اجل ضمان الاستمرار في تقديم منتجاتها من سلع وخدمات والقيام بمهامها الاساسية .

وخرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تتعلق بإدارة استمرارية الاعمال .

الكلمات المفتاحية : ادارة استمرارية الاعمال ، ادارة المخاطر .

Construction Of A Proposed Model For System Business Continuity Management (BCM) In Organizations

Alaa Abdul Slam Mustafa Alabacee
Lecturer
Department Of Business Administration
The College Of Administration And Economics
University Of Missan
alaaslam84@yahoo.com

Abstract

Is a business continuity management (BCM) branch newly branches of the administration, which appeared to reduce the serious consequences that cause work organizations in disasters and crises and emergencies and infect most of the activities at certain times, as well as to prevent their occurrence in most cases, and thus have been prepared in this research suggested model for system continuity management business in order to enable the Iraqi organizations in the public and private sectors of the ability to build business continuity in a systematic manner through disaster or crisis or emergency in order to ensure its products continue to provide goods and services and do basic tasks.

Find out and a set of conclusions and recommendations concerning the management of business continuity.

Keywords: Business Continuity Management (BCM), Risk Management.

المقدمة :

اصبحت ادارة استمرارية الاعمال في الوقت الحاضر من العناصر الاساسية في منظومة ادارة الطوارئ والازمات والكوارث ، لذلك فان بناء تلك المقدرة يحتاج الى الدعم والتشجيع من قبل الادارة العليا في المنظمات ، لضمان تسخير الموارد الاضافية التي تمكن المنظمة من الاستمرار في اداء المهام الضرورية خلال الازمات الى ان يتم استرجاع المقدرة الكاملة والعودة الى ان يتم العودة الى الحياة الطبيعية . فالمنظمات العراقية الحكومية ومنظمات القطاع الخاص تحتاج الى التعامل مع الازمات والطوارئ بأسلوب منسق وفعال لكي تتمكن من التعافي التام من التعطل او التوقف، وخلال هذا الطارئ أو الازمة لا بد من الاستمرار في تقديم المنتجات والمهام الاساسية والضرورية للمجتمع الى ان يعود الوضع لطبيعته .

المحور الأول : منهجية البحث

١ . مشكلة البحث

تتجسد مشكلة البحث في جانبها النظري من خلال الاستعراض المرجعي للدراسات والبحوث المنجزة في هذا المجال تبين وجود ضعف في الاهتمام بهذا الموضوع لاسيما وإن الأطر المفاهيمية التي تعالج هذا موضوع لا تزال في مراحلها المبكرة . وفي إطار ذلك يمكن ملاحظة مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية :

- ١- ما هي المتطلبات اللازمة لبناء انموذج مقترح لنظام ادارة استمرارية الاعمال ؟
- ٢- هل يمكن اقتراح أنموذج لنظام ادارة استمرارية الاعمال يمكن تطبيقه في البيئة العراقية ؟

٢ . اهمية البحث

تعد الدراسة الحالية محاولة لبناء أنموذج مقترح لنظام ادارة استمرارية الاعمال يتناسب مع المنظمات العراقية ، ويمكن تلخيص أهمية البحث من خلال الآتي :

- ١ . يمكن تجسيد أهمية البحث أكاديمياً من خلال تناولها لموضوع يسعى إلى استشراف المستقبل في مجال ادارة استمرارية الاعمال ، وذلك ضمن إطار تكاملي للاستفادة من التراكم المعرفي والنظري لإثراء المكتبات العراقية والعربية والإسهام في وضع الأسس لبناء الانموذج المقترح لهذا النظام .
- ٢ . تقديم التوصيات المبنية على أسس علمية لغرض توجيه المنظمات العراقية لاعتماد الانموذج المقترح لنظام ادارة استمرارية الاعمال والذي بدوره سوف يوفر مزايا عديدة تستفيد منها المنظمات في إدارة وتنفيذ أعمالها وعدم توقفها او تعطلها .

٣. اهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل بالآتي :

- ١- التعرف على مفهوم حديث من المفاهيم الإدارية (إدارة استمرارية الاعمال) وتوضيح أساسياته ومتطلباته .
- ٢- تقديم أنموذج مقترح يُمكن المنظمات العراقية من تبني وتطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال بوصفه نظاماً مساعداً وداعماً لها .
- ٣- التوصل إلى استنتاجات هامة في الجانب النظري للبحث وكذلك بالأنموذج المقترح لنظام ادارة استمرارية الاعمال وتقديم التوصيات بشأنها .

المحور الثاني: ادارة استمرارية الاعمال (Business Continuity Management) BCM

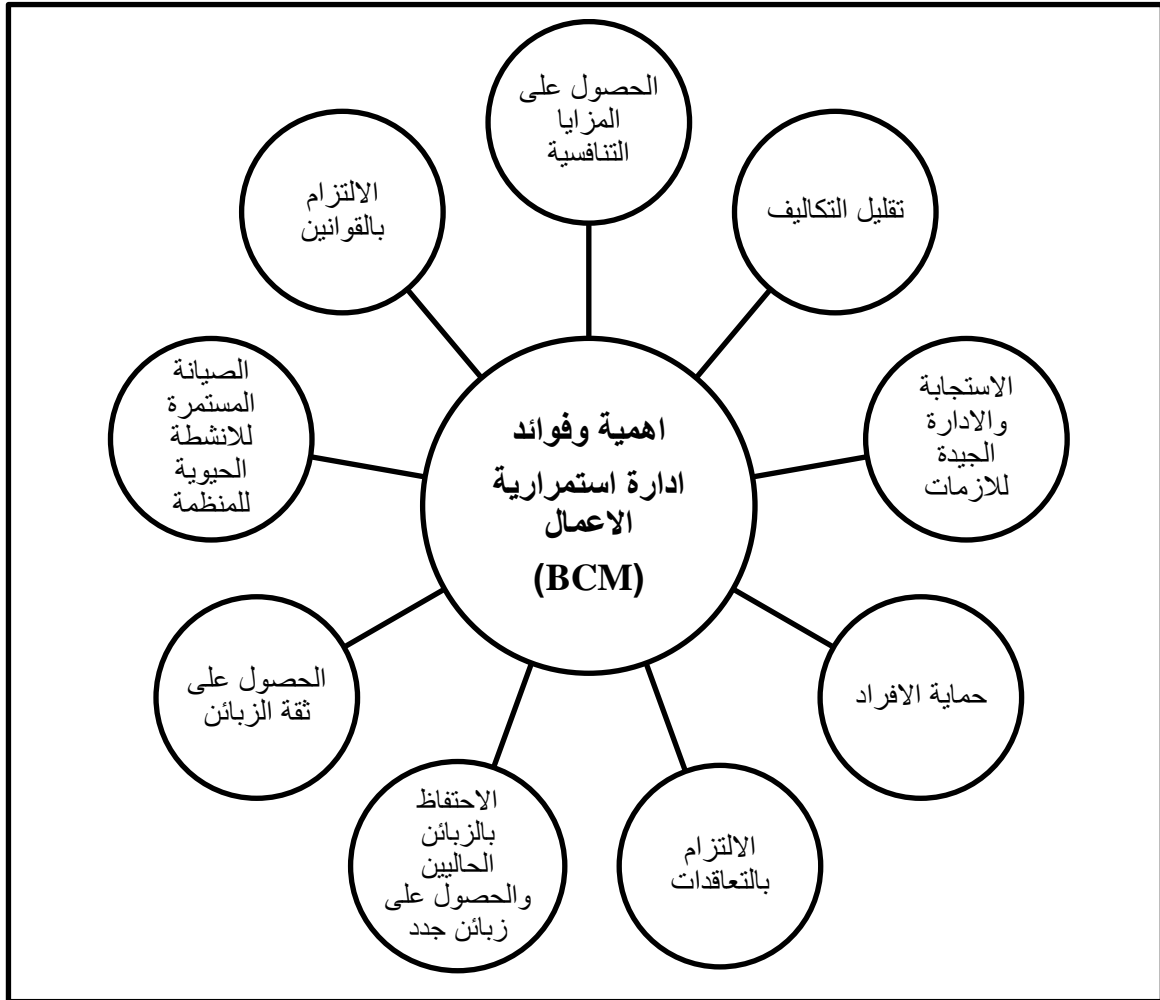
اولاً : مفهوم ادارة استمرارية الاعمال

على الرغم من قلة عدد الكتاب والباحثين الذين تناولوا موضوع ادارة استمرارية الاعمال إلا ان هناك تباين في مواقفهم وآرائهم في تحديد مفهوم دقيق يرسم الاطار الهيكلي الشامل له . ويمكن تحديد مفهوم ادارة استمرارية الاعمال في اطار عدد من وجهات النظر المطروحة بهذا الخصوص ، اذ عرفها (Gibb & Buchanan, 2006, 130) بانها عملية ادارية هدفها التقليل او التخفيف من الآثار التي تحدثها الازمة والتي تهدد وتشل انشطة المنظمة . في حين عرفها (Gallagher, 2007, 39) بانها العملية التي توفر اطاراً لتعزيز قدرة المنظمات والشركات على مواجهة الازمات الطارئة للمساعدة في ضمان استمرارية تقديم المنتجات للزبائن وحماية سمعتها وعلاقاتها التجارية ، وتوفر قاعدة للتخطيط من اجل ضمان بقاء المنظمة على المدى الطويل بعد تعرضها للأحداث المدمرة . بينما يرى (Edmead , 2008, 67) بانها عملية ادارية شاملة تحدد التهديدات والمخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمة وتأثير تلك التهديدات على الانشطة التجارية لها من خلال العمل على بناء اطار تنظيمي من له القدرة على التكيف والاستجابة الفعالة لحماية مصالح حملة الاسهم والحفاظ على سمعة المنظمة والعلاقة التجارية والانشطة التي تعمل على بناء القيمة المضافة . و اشار (Herbane , 2010, 981) بانها تحديات ومخاطر مدمرة تهدد الافراد والمباني والاجراءات التنفيذية للمنظمة والذي يتطلب تدابير خاصة لاتخاذها من اجل استعادة وظائف التشغيل الطبيعية . وعرفها (Svata, 2013, 21) بانها عملية تطوير الاستراتيجيات والخطط والاجراءات اللازمة لحماية المنظمة او تقديم طريقة بديلة لاستمرارية العمليات والانشطة التجارية لها في حالة توقفها او انقطاعها ، والتي قد تلحق ضرراً بالغاً بالمنظمة او تتسبب في خسائر كبيرة لها ، ومن هذه العمليات ادارة الازمات وخطط استمرارية الاعمال وخطط التعافي بعد الكوارث .

مما سبق يرى الباحث ان مفهوم ادارة استمرارية الاعمال تعني قدرة المنظمة على تبني استراتيجيات للاستمرار في تقديم السلع والخدمات والافكار والقيام بمهامها الاساسية والضرورية (كحد ادنى) خلال وبعد التعرض لأزمة او طارئاً او كارثة قد تؤدي الى إرباك العمل او إيقافه .

ثانياً : اهمية ادارة استمرارية الاعمال

تعد ادارة استمرارية الاعمال من المواضيع الحديثة الى حد ما في مجال الادارة وعنصراً أساسياً على مستوى الادارة العليا في المنظمات ، والتي تمكن المنظمة من الاستجابة بشكل فوري وفعال لحوادث تعطل الاعمال والحفاظ على استمرارية انشطتها الاساسية والضرورية ، ومن هنا يمكن توضيح اهمية وفوائد ادارة استمرارية الاعمال من خلال الشكل (1) .



شكل (1)

اهمية وفوائد ادارة استمرارية الاعمال (BCM)

Source : Bird, L. , 2007, Business Continuity Management (BCM) : An international perspective from the BCI, in Hiles, A.(ed.), England, p. 217 .

ثالثاً : عناصر إدارة استمرارية الاعمال

بشكل عام فان سياسة ادارة استمرارية الاعمال تتضمن العناصر الرئيسة الآتية :
(Williams, 2009, 36-37)

١. بيان السياسة

وهي بيان شامل لما تعنيه ادارة استمرارية الاعمال للمنظمة ، وتوقعات المنظمة على ما يحققه برنامج ادارة استمرارية الاعمال .

٢. النطاق او المجال

تعني نطاق او مجال تغطية السياسة ، وعلى سبيل المثال انها لا تغطي القطاعات والمنظمات وفروعها وهذا يؤدي الى طرح سؤال مفاده : هل يتم فرض السياسة على الموظفين او المتعاقدين فقط ؟ وماذا عن التعامل مع مقدمي الخدمات الخارجية وشركاء الاعمال التجارية واصحاب المصالح وغيرهم ؟ .

٣. اهداف ادارة استمرارية الاعمال

تعني الاهداف المهمة لبرنامج ادارة استمرارية الاعمال للمنظمة ، وتتجسد من خلال طرح التساؤلات الآتية على سبيل المثال : ما هو المطلوب تحقيقه قبل واثناء وبعد وقوع الخطر والازمة ؟ وماهي التوقعات الزمنية لاستمرارية الاعمال ؟ وماهي المبادئ والتعليمات التنظيمية والمتطلبات القانونية التي لابد من الالتزام بها ؟ وغير ذلك .

٤. مواصفات التخطيط لإدارة استمرارية الاعمال

تعني افتراضات وقيود وحدود برنامج ادارة استمرارية الاعمال ، على سبيل المثال : فترة الانقطاع وحجم الخسارة التي يجري التخطيط لها ، وتوافر الامكانيات لتسهيل الحصول على بيانات وادوات الاحتفاظ بها .

٥. متطلبات ادارة استمرارية الاعمال

تعني ما تحتاجه المنظمة للقيام به لتلبية متطلبات برنامج ادارة استمرارية الاعمال ، على سبيل المثال : كافة مجالات العمل المكلفة بإجراء تحليل التأثير على الاعمال التجارية وتحديد العمليات المهمة وتوثيق واختبار خططها .

٦. مسؤوليات ودوار ادارة استمرارية الاعمال

تحدد مسؤوليات مجلس ادارة المنظمة والسلطة التنفيذية والمدراء والموظفين فيما يتعلق بإدارة استمرارية الاعمال .

٧. حوكمة السياسة

تحدد حوكمة السياسة الجهات التي تتحفظ على سياسة ادارة استمرارية الاعمال ، وكيفية اجراء المراقبة والمتابعة بشأن الالتزام بسياسة ادارة استمرارية الاعمال والتبليغ عنه .

٨. موعد وتاريخ التفعيل او تاريخ النفاذ

من خلال الاجابة على سؤال مفاده : متى تكون السياسة نافذة المفعول ؟ وماهي عدد المرات التي ينبغي مراجعتها او اعادة النظر في ذلك ؟ .

رابعاً : دورة حياة ادارة استمرارية الاعمال

يمكن توضيح دورة حياة ادارة استمرارية الاعمال وكالاتي : (BSI,2006)

١. ادارة برنامج استمرارية الاعمال

تعد ادارة البرنامج صميم عملية استمرارية الاعمال ، اذ ان ادارة البرامج الفعالة تحافظ على نهج المنظمة لاستمرارية اعمالها من خلال ايجاد خارطة طريق للتنفيذ والانتقال ورصد ومراقبة الاوضاع .

٢. ترسيخ الكفاءة والوعي

ان تعزيز وتعميق الوعي يتيح او يمكن ادارة استمرارية الاعمال من ان تصبح جزءاً من القيم الاساسية للمنظمة ، ويضمن الكفاءة اللازمة لإدارة البرنامج والاستجابة للحوادث والازمات، وان غرس ثقة الاطراف المعنية ستمكن المنظمة من التعامل بفاعلية مع الاضطرابات والتعطل .

٣. فهم المنظمة

ان كسب الاتفاقات والعقود وفهم الاولويات والمتطلبات اللازمة لاستمرارية الاعمال من خلال تحليل تأثير الاعمال التجارية وتقييم المخاطر ستمكن المنظمة من تحديد اولويات الاستئناف مرة اخرى والقيام بنشاطات تقديم السلع والخدمات ، وان تقييم المخاطر يُمكن من فهم المخاطر التي تتعرض لها هذه الانشطة والاثار المحتملة عند حدوثها . هذا الفهم يساعد المنظمة من تحديد الخيارات المناسبة لاستمرارية الاعمال .

٤. تحديد استراتيجيات ادارة استمرارية الاعمال

ان تحديد وتقييم مجموعة من خيارات استمرارية الاعمال تمكن المنظمة من اختيار الطرق المناسبة لمنع تعطيل انشطتها والتعامل مع الازمات التي تؤثر فيها . وستوفر الخيارات المحددة لاستئناف الانشطة مستوى مقبول من العملية ضمن جداول زمنية مقبولة .

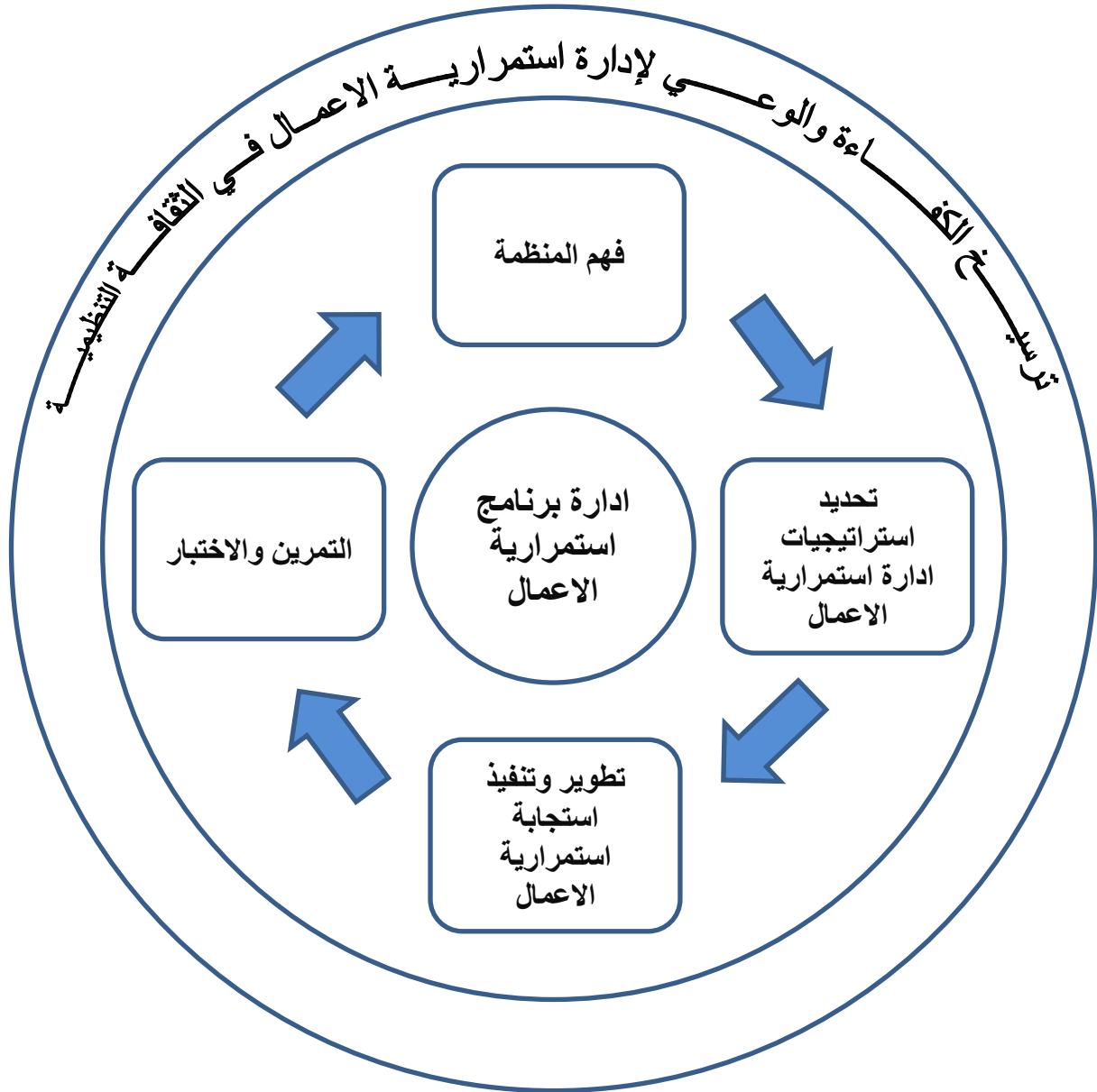
٥. تطوير استجابة لاستمرارية الاعمال

يؤدي تنفيذ وتطوير استراتيجيات الاستجابة لاستمرارية الاعمال الى انشاء هيكلية تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة للازمات والحوادث الطارئة ، وان وسائل الكشف والتنبؤ للمخاطر وخطط استمرارية الاعمال وغيرها تتم من خلال توفر مستلزمات التعامل مع الحوادث .

٦. التمرين والاختبار والمراجعة

لابد من اختبار الخطط والاجراءات والموظفين لضمان القدرة على الاستجابة للأحداث وقت وقوعها، كما لابد من مراجعتها بشكل مستمر لضمان تليبيتها لاحتياجات الاعمال ، يوفر التمرين

والاختبار فرصة للمنظمة لضمان امكانية اجراء استمرارية الاعمال بطريقة حديثة ومناسبة ، ويتم تحديد الفرص المتاحة لتحسين القدرة على استمرارية اعمالها .
ويمكن عرض دورة حياة ادارة استمرارية الاعمال من خلال الشكل (٢) .



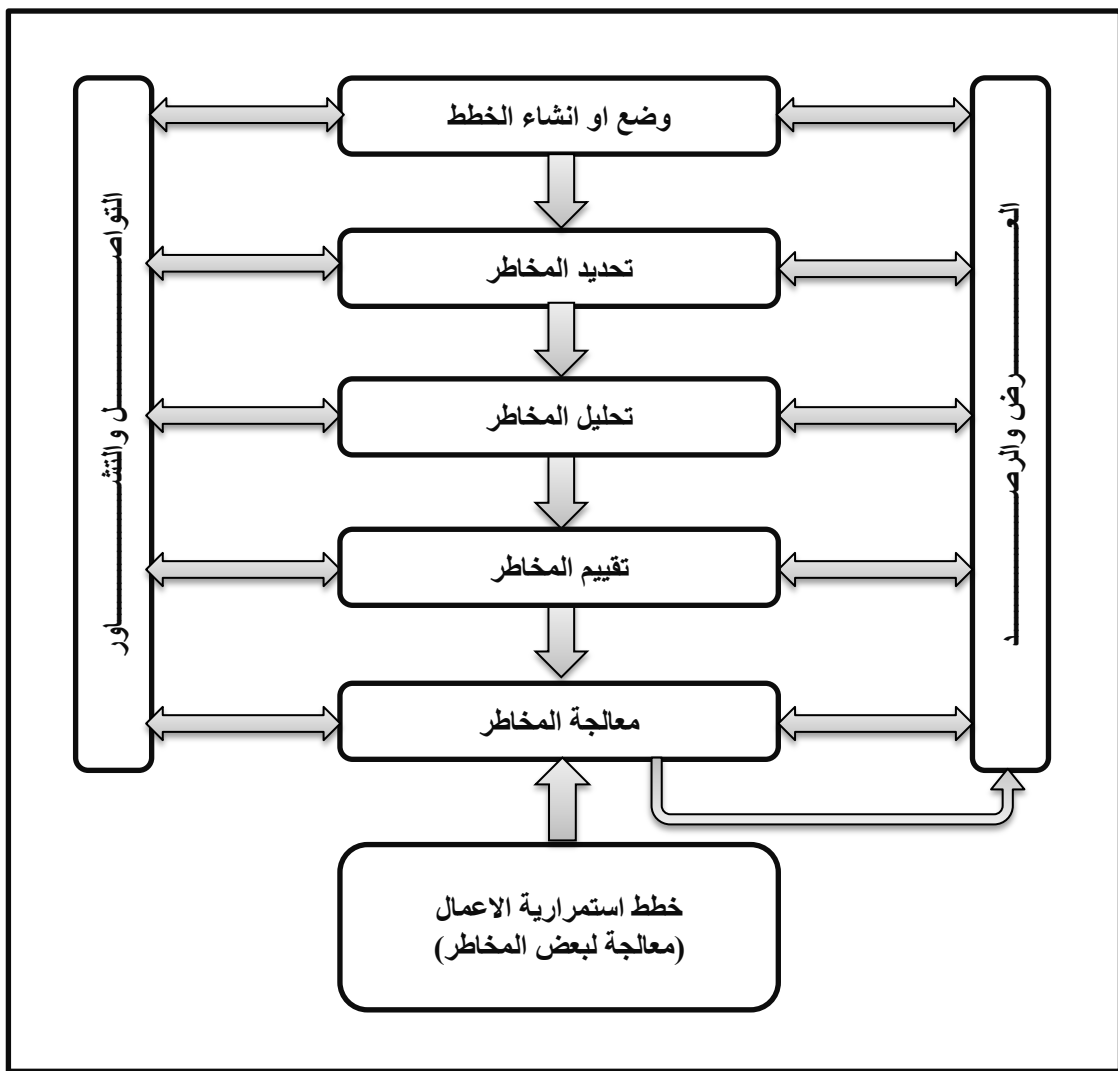
شكل (٢)

دورة حياة ادارة استمرارية الاعمال

Source : (BCI) Business Continuity Institute, 2006, Business Continuity Institute – part 1 : code of practice, London .

خامساً : العلاقة بين ادارة استمرارية الاعمال وادارة المخاطر

تعتبر ادارة استمرارية الاعمال عنصراً ضمن مصطلح اوسع وهو ادارة المخاطر ، وادارة المخاطر هي ممارسة منهجية محددة بشكل منظم لفهم وادارة الاخطار من قبل المنظمة لمواجهةها . وهناك اسلوب منهجي ومنظم لإدارة المخاطر تمكن المنظمة من فهم اغلب المخاطر التي قد تمنع تحقيق الاهداف والغايات ، وعلى المنظمة ان تحدد بدقة ووضوح المخاطر التي قد تؤدي الى إيقاف نشاطاتها واعمالها ، وعلى الرغم من ذلك فان خطط ادارة استمرارية الاعمال هي وسيلة لتقليل اثار مخاطر معينة الا انها ليست رقابة وقائية لجميع المخاطر ، والشكل (٣) يوضح العلاقة بين ادارة استمرارية الاعمال وادارة المخاطر .



شكل (٣)

العلاقة بين ادارة استمرارية الاعمال وادارة المخاطر

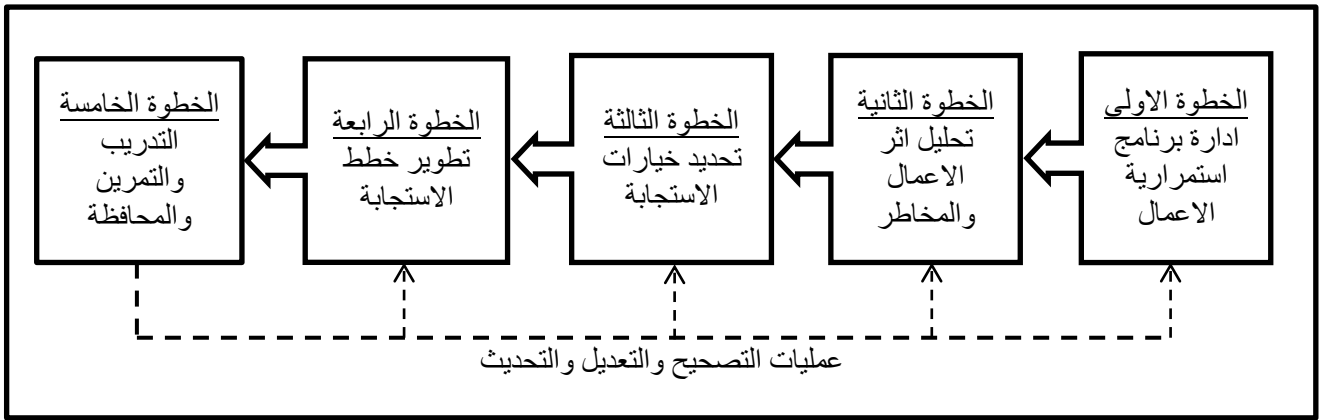
Source : McAndrew, Colin, 2013, Business Continuity Management framework, Griffith University, p.15 .

يتضح من خلال الشكل (٣) ان هناك ترابط وثيق بين ادارة استمرارية الاعمال وادارة المخاطر ، فكلاهما يكملان بعضهما حيث ان ادارة استمرارية الاعمال جزء مكمل لإدارة المخاطر ، بل هي جزء هام من ادارة المخاطر التي قد تواجه المنظمات . وتهدف عملية تحليل المخاطر الى تحديد المستويات غير المقبولة من تركيز المخاطر على اعمال المنظمات ونشاطاتها واماكن الضعف لاتخاذ الاجراءات المناسبة لتقليل اثر واحتمالية هذه المخاطر وبالتالي التقليل من احتمالية توقف الاعمال ، وتحدد استمرارية العمل تأثر الاعمال من خلال تحليل آثار توقف الاعمال على المنظمة مع الوقت وتحديد اهمية واولوية العمليات والنشاطات ، هذا الترابط بين ادارة استمرارية الاعمال وادارة المخاطر يسهم بتوجيه المنظمة نحو وضع التدابير والاجراءات اللازمة للتخفيف من اثر المخاطر تجاه العمليات الضرورية والحرحة للمنظمة مما يعني استعادة الاعمال والتعافي ضمن وقتٍ أقل وأثرٍ أقل سوءاً .

سادساً : نظرة عامة على عملية ادارة استمرارية الاعمال

وفقاً للتقرير الذي قدمه قسم مواجهة المخاطر التابع لهيئة التأمين الوطنية في حكومة غرب

أستراليا عام (٢٠٠٩) فإن خطوات عملية ادارة استمرارية الاعمال للمنظمات تتمثل بالشكل (٤) :



شكل (٤)

عملية ادارة استمرارية الاعمال

Source : Insurance Commission of WA – Risk Cover Division, 2009, Western Australian Government – Business Continuity Management Guidelines, Second Edition, p.p. 6-7 .

ويمكن توضيح الخطوات المشار إليها في الشكل (٤) وكالاتي :

(Insurance Commission of WA – Risk Cover Division, 2009, 6-7)

الخطوة الأولى (إدارة البرنامج) : تركز هذه الخطوة للحصول على دعم ومساندة المدراء وتخصيص الموارد اللازمة للتطوير والمحافظة على برنامج إدارة استمرارية أعمال المنظمة ، كما ان إدارة استمرارية الأعمال هي جزء لا يتجزأ من رؤية ومنهج المنظمة لإدارة المخاطر .

الخطوة الثانية (تحليل اثر الأعمال والمخاطر) : تركز هذه الخطوة على تحديد اولويات الأنشطة التجارية التي تعد ذات اهمية كبيرة ، وكذلك تحديد الموارد المطلوبة لدعم هذه الأنشطة لأغراض استمرارية الأعمال ، وهذا يتطلب الاتي :

١. تحديد الأنشطة التجارية التي يتم تنفيذها من قبل المنظمة .
٢. تقييم تأثير الأنشطة التي قد تتسبب بمخاطر محتملة على المنظمة ، اذ يجب ان تكون هذه التقييمات بين فترات زمنية متفاوتة .
٣. تحديد المدة الزمنية التي يجب ان يتم فيها استئناف أنشطة المنظمة المهمة .
٤. تحديد الاحتياجات من الموارد اللازمة لاستمرارية الأعمال .

ويعد تحليل اثر الأعمال والمخاطر الاساس الذي يبنى عليه برنامج استمرارية الأعمال الخاصة بالمنظمة ، فهو يحدد ويقاس تأثير انقطاع الأعمال او تعطل بعضها او جميعها وتقديم البيانات المطلوبة لتحديد الاستراتيجيات المناسبة للاستمرار في تقديم تلك الأعمال ، وتمكن الاستعانة بتحليل اثر الأعمال للتعرف على المقياس الزمني ومدى التعطل على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية في أعمال المنظمة ، ويعرف (تحليل اثر الأعمال) بأنه عملية تحليل مهام وأعمال المنظمة ومعرفة التأثير الذي قد يسببه تعطل الأعمال عليها من حيث التأثير على القيمة والاولويات، فهذا التحليل يوضح البنية التحتية اللازمة لدعم أنشطة الأعمال الحرجة والمهمة للمنظمة .

الخطوة الثالثة (تحديد خيارات الاستجابة) : تتضمن هذه الخطوة تحديد وتقييم خيارات الاستجابة لتلبية احتياجات ومتطلبات المنظمة لاستمرارية أعمالها ، وتوفير الافراد العاملين وانظمة تكنولوجيا المعلومات والشبكات والمباني والمنشآت والنسخ الاحتياطية للبيانات والمخزنة خارج الموقع والخيارات الموصى بها جنباً الى جنب مع ميزانيات وخطط التنفيذ المرتبطة بها ، ثم يتم عرضها للموافقة عليها من قبل المدراء ليتم تنفيذها بعد ذلك .

الخطوة الرابعة (تطوير خطط الاستجابة) : بمجرد الموافقة على خيار الاستجابة المناسب تبدأ عملية تطوير خطة الاستجابة ، وهذا يتطلب من مدراء المنظمة والافراد العاملين في فرق ادارة الازمات وادارة استمرارية الاعمال تطوير العمليات للإبلاغ عن الحوادث وتوثيق خطط العمل المهمة لاستمرارية الاعمال . وفي هذه الخطوة تتم اعمال التنفيذ البدنية (الجسدية) مثل شراء المعدات الاحتياطية والتكليف بمهام اخرى في مواقع خارج المنظمة .

الخطوة الخامسة (التدريب والتمرين والمحافظة) : وجود هذه الخطوة هي لضمان ان ما تم تطويره وتوثيقه ستعمل في الواقع من اجل تمكين المنظمة من الاستمرار في تقديم الانشطة التجارية الحرجة والمهمة عند ظهور الازمات ، وهذا يتم من خلال تدريب الموظفين المعنيين بتنفيذ الخطط واجراء تمارين للتحقق من صحة اكمال ودقة الخطط ووضع جدول زمني لذلك .

سابعاً : بناء نموذج مقترح لنظام ادارة استمرارية الاعمال

شرح الباحث في تقديم أنموذج تفصيلي مقترح لنظام ادارة استمرارية الاعمال يمكن أن تستخدمه المنظمات بهدف مواجهة المخاطر والاستمرار بالعمل دون توقف ، لذا يهدف هذا المحور الى عرض انموذج مقترح لنظام ادارة استمرارية الاعمال كما موضح في الشكل (٥) ، اذ تم بناء الانموذج المقترح ليلائم المنظمات العراقية بالاعتماد على المراجع والوثائق المعنية بإدارة استمرارية الاعمال المطبقة في الدول المتقدمة وهي :

١. المعيار البريطاني : (2007 : 25999-2) - مواصفات ادارة استمرارية الاعمال .
٢. المعيار السنغافوري : { (SS)BCM540:2008 } - ادارة استمرارية الاعمال .
٣. المعيار السويسري : (ISO 31000 : 2009) - ادارة المخاطر : المبادئ والخطوط التوجيهية .
٤. المعيار الاسترالي والنيوزلندي : (AS/NZA5050 : 2010) - ادارة المخاطر المتعلقة بمعوقات الاعمال .
٥. المعيار الامريكي : (NFPA1600 :2010) - ادارة الكوارث/الطوارئ وبرامج استمرارية الاعمال .

الخطوة الاولى : ادارة
برنامج استمرارية
الاعمال

- تحديد اهداف ادارة استمرارية الاعمال
- تحديد النطاق او المجال
- فرضيات الخطة
- المتطلبات
- الادوار والمسؤوليات

الخطوة الثانية : تحليل اثر الاعمال والمخاطر

تحديد العوامل المؤثرة على الاعمال:

تقييم التأثير على الاعمال التجارية ، وقياس عمليات التوقف والانقطاع وقياس الكميات

متطلبات استمرارية الاعمال :

- تحديد استراتيجيات عامة
- العمل على ربط سير واجراءات العمل والموارد (الافراد ، ونظم تكنولوجيا المعلومات ، والاجهزة، والبيانات) اللازمة لدعم انشطة الاعمال المهمة ضمن جداول زمنية محددة.

اعطاء الاولوية لأنشطة الاعمال المهمة في جميع انحاء المنظمة لتقليل الانقطاع والكميات المفقودة

الخطوة الثالثة : تحديد خيارات الاستجابة

تحديد وتقييم الخيارات والتكلفة لكل من المجالات ادناه التي من شأنها تلبية متطلبات استمرارية الاعمال .

الخيارات والتكلفة

الافراد

المباني والمنشآت

نظم تكنولوجيا المعلومات والشبكات

النسخ الاحتياطية للبيانات والمخزنة خارج الموقع

تحديد خيارات الاستجابة والتكلفة للعناصر الاتية :

- الافراد
- نظم تكنولوجيا المعلومات والشبكات
- المباني والمنشآت والاجهزة
- النسخ الاحتياطية للبيانات المخزنة خارج الموقع
- التوصيات والاستشارات للخيارات الانسب
- خطة التنفيذ

التنفيذ الحقيقي لخيارات الاستجابة التي تمت الموافقة عليها

الخطوة الرابعة : تطوير خطط الاستجابة

- عملية ادارة استمرارية الاعمال .
- الانتشطة التجارية المهمة .
- استراتيجيات ومتطلبات استمرارية الاعمال .
- خيارات الاستجابة .
- خطة الاستجابة .
- تدريب واختبار وصيانة الانظمة والمتطلبات .

وضع خطة عامة
لاستمرارية
الاعمال

خطة
الاستجابة
للطوارئ؟

- 1- اجراءات الاستجابة لحالات الطوارئ والكوارث مثل:
 - الحريق .
 - تهديد بوجود قنبلة .
 - انقطاع التيار الكهربائي .
 - حوادث اخرى .
- 2- اجراءات الاخلاء .

خطة ادارة
الازمات

- تشكيل فريق ادارة الازمات .
- تحديد الادوار والمسؤوليات .
- انشاء مركز القيادة واصدار الاوامر .
- وضع انظمة وبروتوكولات الاتصالات بين اعضاء الفريق .
- تطبيق قوائم المراجعة والتدقيق .



خطط فرق العمل :

- تشكيل الفريق .
- اعداد مواتيق او قانون للفريق .
- انجاز الانتشطة التجارية المهمة .
- وضع متطلبات واستراتيجيات استمرارية الاعمال .
- تضمين اجراءات قوائم المراجعة والتدقيق لاستمرارية الاعمال :
 - التقييم .
 - تفعيل الخطة .
 - العودة الى الوضع او الحالة الطبيعية .
- تحديد الاحتياجات من الموارد .
- تحديد متطلبات النظام .
- تحديد متطلبات السجلات المهمة لفريق العمل .

الخطوة الخامسة : الجدول الزمني للتدريب والاختبار والصيانة

الجدول الزمني
للتدريب والاختبار
والصيانة

تحديد الجدول الزمني لمختلف
انواع التدريب والاختبارات
والصيانة التي يجب القيام بها .

شكل (٥)

انموذج مقترح لإدارة استمرارية الاعمال

المصدر : من اعداد الباحث .

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

١. كشفت مراجعة الأدبيات إلى وجود مفاهيم عديدة عالجت موضوع ادارة استمرارية الاعمال من خلال إيجاد تعريف علمي لها ، وعلى الرغم من تعدد البحوث والمؤلفات والدراسات التنظيمية التي تناولتها فأنها لاتزال موضع خلاف وجدل بين الباحثين والكتاب من خلال التباين في مواقفهم وآرائهم في تحديد مفهوم دقيق يرسم الاطار الهيكلي الشامل لإدارة استمرارية الاعمال .
٢. أظهرت نتائج التحري في الأدبيات التي تناولت العلاقة بين ادارة استمرارية الاعمال وادارة المخاطر ان هناك ترابط وثيق بينهما ، فكلاهما يكملان بعضهما حيث ان ادارة استمرارية الاعمال جزء مكمل لإدارة المخاطر، بل هي جزء هام من ادارة المخاطر التي قد تواجه المنظمات .
٣. يعد نظام ادارة استمرارية الاعمال مسألة حاسمة في تعزيز وتدعيم قدرات المنظمات العراقية على ادارة المخاطر واجتياز التحديات الخطيرة التي أفرزتها التطورات العالمية المتتالية .
٤. يساهم النظام المقترح لإدارة استمرارية الاعمال في مساعدة المنظمات على وضع وتطوير الاستراتيجيات والخطط والاجراءات اللازمة لتحديد التهديدات والمخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها ، ومن ثم التكيف والاستجابة مع تلك التهديدات والمخاطر لضمان استمرارية اعمالها .
٥. إن تطبيق النظام المقترح لإدارة استمرارية الاعمال في أي منظمة يساعد على التقليل من التوقفات والتعطل في انشطتها المختلفة والحد من السلبيات والمعوقات التي تظهر في اعمالها .

ثانياً : التوصيات

١. انشاء وحدة متخصصة في المنظمات العراقية مرتبطة بالإدارة العليا مباشرة تُعنى بالإشراف على ادارة استمرارية الاعمال بالتعاون مع الوحدات الاخرى ، وتزويدها بالكوادر المتخصصة والمؤهلة بهدف ضمان القدرة على التعافي من آثار الحوادث المختلفة .
٢. ضرورة استخدام النموذج المقترح لنظام ادارة استمرارية الاعمال والذي يعد كخارطة طريق للمنظمات العراقية لتطوير وادامة انتاج السلع والخدمات والافكار التي تقدمها المنظمات وبجودة عالية بهدف ضمان استمرارية اعمالها بشكل كفوء على النطاق المحلي .
٣. ضرورة تهيئة فريق للطوارئ وادارة الازمات يمتلك مهارات وقدرات كبيرة لمواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها المنظمات العراقية .
٤. انشاء ادارة مستقلة لمراقبة ورصد وتقييم خطة برنامج ادارة استمرارية الاعمال ، ويمكن توكيل هذه المهمة لجهة خارجية مستقلة لضمان الحيادية .

٥. اعداد خطة فعالة لإدارة استمرارية الاعمال والمخاطر في النشاطات والخدمات اليومية في جميع المنظمات العراقية .
٦. على المنظمة ادراج ادارة استمرارية الاعمال ضمن الاعمال اليومية لها ، ويتم تحقيق ذلك عبر برنامج تثقيف لكافة العاملين وتوثيقها في سجلات مخصصة لذلك ، كما ويتم نشر هذه الثقافة للجهات الخارجية ايضاً .
٧. العمل على إجراء دراسات وبحوث بمساعدة المراكز البحثية كالجوامع والمعاهد والمكاتب الاستشارية ومن خلال المزيد من الإطلاع على التجارب العالمية والإقليمية وتقديم الدعم المناسب لتوفير البنية التحتية ، وإيجاد السبل والوسائل التي تساهم في زيادة قدرة المنظمات العراقية على استمرارية اعمالها .

1. Bird, L., 2007, Business Continuity Management (BCM): An international perspective from the BCI, in Hiles, A.(ed.), England, p. 217 .
2. (BCI) Business Continuity Institute, 2006, Business Continuity Institute – part 1 : code of practice, London .
3. Edmead, M., T., 2008, The IT auditor's role in business continuity management , 2th edition, The McGraw – Hill , New york , USA .
4. Gallagher, M., 2007, Business continuity management : Emerging standards, Accountancy Ireland, Vol. 39, No.3, p.p. 34-36 .
5. Gibb, F., Buchanan, S., 2006, A framework for business continuity management, International Journal of information management, Vol.26, p.p. 128-141 .
6. Herbane, B., 2010, The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers, business history, Vol. 52, No.6, p.p. 978-1002 .
7. Insurance Commission of WA – Risk Cover Division, 2009, Western Australian Government – Business Continuity Management Guidelines, Second Edition, p.p. 6-7 .
8. McAndrew, Colin, 2013, Business Continuity Management framework, Griffith University .
9. Svata , Vlasta , 2013, System view of business continuity management, Journal of system integration .
10. Williams , D., 2009, Business continuity management (BCM) Guidelines, Second Edition , Australia .