

خطط الطوارئء ودورها في ادارة الأزمات المالية

الدكتور بلال خلف السكارنه

كلية العلوم الادارية والمالية

جامعة الاسراء الخاصة/ رئيس قسم ادارة الاعمال

ملخص البحث

ان الدور الذي تلعبه خطط الطوارئ في التقليل من المخاطر والاضرار المترتبة عن الأزمات المالية يشكل رافدا اساسيا يساعد الدول ومنظمات الاعمال في تحقيق الغاية من وجود هذه الخطط ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة الى القاء الضوء على مدى اهمية خطط الطوارئ في ادارة الأزمات المالية وذلك من اجل تقليل المخاطر والخسائر المترتبة ومن الموضوعات التي سوف يتم تناولها في هذه الدراسة من خلال ما يلي :

١. مفهوم خطط الطوارئ .
٢. التعرف على عمليات إدارة الأزمات المالية وكيفية تطبيق وتنفيذ خطط الطوارئ .
٣. كيفية تقييم ومواجهة الآثار الناتجة عن الأزمات المالية.
٤. آلية وضع الخطط البديلة لمواجهة أي أزمة مالية .
٥. أبرز المعوقات التي تحد من دور خطط الطوارئ في مواجهة الأزمات المالية.

اما اهم النتائج التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة ما يلي :

١. ان خطط الطوارئ لها دور بارز ومهم في ادارة الأزمات المالية .
٢. ان على الدول ومنظمات الاعمال ان تقوم بوضع خطة متكاملة ومعد مسبقا لمواجهة الأزمات وامكانية السيطرة عليها من خلال تحضير وتدريب العاملين لديها على كيفية مواجهة هذه الأزمات المالية .
٣. ان وجود غرفة عمليات لادامة العمل بعد وقوع الأزمات يعتبر من المستلزمات الاساسية لنجاح ادارة الأزمات المالية.
٤. وضع كافة الترتيبات اللازمة وتوضيح المهام المطلوبة من العاملين في حالة وقوع الأزمات المالية.

اما اهم التوصيات التي تم التوصل اليها ما يلي :

١. ان على الدول ومنظمات الاعمال ان تقوم بوضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة من اجل معالجة الأزمات المالية في حالة وقوعها .
٢. ان على الدول ومنظمات الاعمال ان تقوم بتدريب الموظفين لديها على كيفية مواجهة الأزمات تساعدها في الاستفادة منها في حالة وقوع الأزمات .

الأطار العام للدراسة

المقدمة

التخطيط لمواجهة أعباء الأزمات المالية ومخاطرها أسلوب تنظيمي تقوم به الدول لتقابل متطلبات المواقف برؤية مسبقة الدراسة، ولذلك فالخطة تعني في نظر البعض الوقوف على الإمكانيات المتاحة تحت اليد، وما هو مطلوب فعلاً وإيجاد حالة من التوازن بين المطلوب وبين الموجود. وكذلك إجراء مفاضلة بين توفير تلك المتطلبات بتكاليفها المالية الباهظة وبين الزمن الذي ربما تحدث فيه كارثة وربما لا تحدث، وهو من غيبيات القدر التي تذهب ميزانيات الدول خاصة تلك الدول الشحيحة الموارد.

لكن الخطة الشاملة التي يضعها المخططون ذوي الخبرة والكفاءة الإدارية وذوي المهارات الإبداعية يستطيعون عمل خطة مواجهة شاملة لكافة عناصرها حلولاً وبدائل تراعي فيها إيجاد حالة متوازنة بين الاستعداد المبكر للازمة وبين المتطلبات الفعلية لها، بما يمكن أن يؤدي الغرض، ويسمح بعمليات التدخل بكفاءة عالية.

وطالما الأمر كذلك، فإن أهم خصائص الازمات المالية هو فجائية وقوعها، ومباغته الناس، الأمر الذي لا يستطيع إنسان اتخاذ احتياطات وقائية من نتائج مخاطر وقوعه وتجنب آثاره قدر المستطاع.

إذ أن المباني في المناطق المتوقع تعرضها للهزات الأرضية كثيراً ما ينادي المختصين في علوم الأرض بأن يؤخذ في الاعتبار بعض الموصفات كشروط لإنشاء مبنى هنا أو هناك لكي تستطيع مقاومة الهزة على قدر قوتها. وهناك هيئات علمية وجهات حكومية معنية بهذا، وقد سبق الإشارة إليه. ولا نهب إلا وقد نشر في الصحف المحلية، ونوقشت في المنتديات العلمية والمؤتمرات الحوارية التي أقيمت على هامش تلك الحوادث أو في أعقاب وقوعها.

لكن ما يعيننا هنا هو إسداء شئ من النصح والتنبيه الى بعض القواعد البسيطة في مظهرها الكبيرة في معناها. وهي اجراءات نود التنبيه عليها لعل فيها سد بعض الحاجة لمثلها عند وقوع هذه الازمات المالية. ونحن إذ ننشر ذلك للناس ليس بالضرورة . ولا زال الإنسان عاجزاً عن إعطاء تنبؤات دقيقة بوقت وقوعها - لكن من باب الاحتياط والحيطه بوقت مسبق لعل فيها ما يساعد على اتقاء بعض المحاذير التي ربما تزيد الوضع سوءاً وبتلافيها قد تعطي فرص لتجنب بعض الأخطار أو على الأقل تقلل من تفاقم الآثار المترتبة عليها.

وهنا يأتي دور حشد الطاقات العاملة الوطنية في القطاع العام أو الخاص وتسخيرها لأغراض التدخل ومواجهة مخاطر الكارثة ويحقق بها أهداف الاستجابة السريعة والتفاعل مع الأحداث وتفرعاتها في

الوقت المناسب وفعاليتها وقدرة متوافقة مع الموقف. تتعرض اقتصاديات الدول الى مخاطر الأزمات المالية وذلك كما حدث في العام السابق 2008 وما زالت اثار هذه الازمة المالية العالمية تلقي بظلالها على اقتصاديات في أي بقعة من العالم ولا تخلو أي دولة منها، الأزمات المالية من أخطر ما يهدد حياة الإنسان على وجه الأرض بما تخلفه من دمار اقتصادي ومالي وقد بدأت الدول والهيئات والمجتمعات الاهتمام بالأخطار الناتجة عن الأزمات المالية والية الاستعداد لمواجهتها وفق مناهج تحوطية لتخفيض حدتها ولتلافيها إن أمكن ولتقليل احتمالاتها. واجتهدت المنظمات الدولية ومنظمات إقليمية ودولية أخرى وتناد لتتضافر جهودها في مواجهة الأزمات دولياً وإقليمياً وقد توصلت للقاءات والاجتماعات بأن أمثل ما يمكن به مواجهة الأزمات المالية هو الاستعداد المبكر والتوقعات المسبقة والتخطيط وتنظيم اجراءات التدخل والاستجابة الأولية العاجلة لاحتواء الحدث ثم التكليف مع الوقوع وإعادة تأهيل النشاطات الحياتية وإصلاح البنية التحتية وإعادة الأوضاع الى سابق ما كانت عليه قبل وقوع الازمة.

وانطلاقاً من أهمية الدراسة فقد جاءت هذه الورقة البحثية للقاء الضوء على مدى أهمية خطط الطوارئ في ادارة الأزمات المالية وذلك من اجل تقليل المخاطر والخسائر المترتبة عليها وذلك من خلال ما يلي :

١. التعرف على مفهوم خطط الطوارئ .
٢. التعرف على عمليات إدارة الأزمات المالية وكيفية تطبيق وتنفيذ خطط الطوارئ .
٣. التعرف على كيفية تقييم ومواجهة الآثار الناتجة عن الأزمات المالية.
٤. التعرف على آلية وضع الخطط البديلة لمواجهة أي أزمة .
٥. التعرف على أبرز المعوقات التي تحد من دور خطط الطوارئ في مواجهة الأزمات.
٦. طرح تصورات علمية مشتركة لرؤية مستقبلية أفضل نحو تحقيق خطط طوارئ من اجل تكامل الجهود بين المؤسسات والأجهزة المختصة.

مشكلة الدراسة

الغرض من هذه الدراسة التعرف على دور واهمية خطط الطوارئ في مواجهة الأزمات المالية وذلك من اجل تقليل المخاطر والخسائر المترتبة عليها وذلك من خلال ان لهذه الخطط من اهمية بارزة في الحد من مخاطر الأزمات المتنامية والمضطردة بشكل سريع وبالتالي سارت تشكل هاجسا خطيرا لا بد من الحد من خطورته لما لها من تأثير على امن واستقرار اقتصاديات الدول ومنظمات الاعمال ومن هنا فان هذه الدراسة قد جاءت للاجابة على التساؤلات التالية :

١. ما دور خطط الطوارئ في ادارة الأزمات المالية.

٢. التعرف على عمليات إدارة الأزمات وكيفية تطبيق وتنفيذ خطط الطوارئ والإخلاء.
٣. التعرف على كيفية تقييم ومواجهة الآثار الناتجة عن الأزمات المالية.
٤. التعرف على آلية وضع الخطط البديلة لمواجهة أي أزمة مالية .
٥. التعرف على دور غرفة العمليات في المساعدة على ادارة الأزمات المالية .

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة وذلك من خلال أهمية ودور خطط الطوارئ في ادارة الأزمات المالية وذلك من اجل تقليل المخاطر والخسائر المترتبة عنها الى جانب دراسات تقوم بها الهيئات والمنظمات العالمية والإقليمية الأمر الذي يقودنا الى النظر الى مواجهة الأزمات المالية وإدارة معالجتها والتعامل معاً بنظرة ايجابية شاملة من خلال خطط تشتمل على عناصر ذات أهداف تحشد لها جميع الإمكانيات والقدرات لتتكامل ولتتخصص لصالح مواجهة الازمة والسيطرة على الوضع المائل لحفظ التوازن والتماسك وتوفير قدر من الأمان للناس عن طريق حماية ما تبقى من المرتكزات الاساسية للبقاء وتعويض أو فقد واحتواء الموقف بما يضمن حياة الناس وتخفيف الآلام والأعباء الفادحة ويعتمد التخطيط الاستراتيجي الشامل على القوى السياسية والاقتصادية والعلمية والطاقات البشرية والمادية وتوظيفها لخدمة الهدف الذي تسعى إليه في مواجهة الازمة بتخفيف حدتها ونوعها وتلطيف أجواء معاناتها وتقليل الخسائر ما أمكن ذلك ومساعدة المتضررين على اجتياز أضرارها.

ويلورة شعور اجتماعي عام لدى المواطنين جميعاً أفراد وجماعات ومؤسسات ومنظمات أهلية أو حكومية كي يشعر كل فرد وجماعة أنه جزء من الوضع العام وأن عليه واجب ديني ووطني واجتماعي تتعاون جميعها في مصلحة مواجهة الأزمات المالية لتأتي المعالجة سريعة وقوية قدر الإمكان بجهود منظمة موجّهة توجيهاً دقيقاً وفعالاً.

وللخطط الطوارئ ذات مرونة وقوة فعالية للتدخل ومباشرة التعامل مع الحدث وعلى أي مستوى هو فيه ويندرج تحت مفهوم خطط الطوارئ وضع خطة وطنية عامة وأخرى بديلة محلية أو إقليمية داخل حدود الدولة وقد تتجاوزها الى وضع تعاوني مع الدول المجاورة. ثم تندرج الخطة لتصل الى المنشآت بحيث تتبنى كل مؤسسة أو منشأة خطة لمواجهة أي ازمة قد يصل الى حد الكارثة الاقتصادية.

اهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف التي يمكن توضيحها على النحو التالي :-
١. التعرف على دور خطط الطوارئ في مواجهة الأزمات المالية.
 ٢. التعرف على عمليات إدارة الأزمات المالية وكيفية تطبيق وتنفيذ خطط الطوارئ.
 ٣. التعرف على كيفية تقييم ومواجهة الآثار الناتجة عن الأزمات المالية.
 ٤. التعرف على آلية وضع الخطط البديلة لمواجهة أي أزمة مالية .
 ٥. التعرف على دور غرفة العمليات في المساعدة على ادارة الأزمات المالية .
 ٦. التعرف على آلية تقادي الأزمات وتقليل النتائج السلبية لها.
 ٧. الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد في تقليل مخاطر الأزمات المالية .

اسئلة الدراسة

- ستحاول هذه الدراسة الوصول إلى الإجابات المناسبة على الأسئلة التالية:
١. ما هو مفهوم و دور خطط الطوارئ في ادارة الأزمات المالية.
 ٢. ما هي عمليات إدارة الأزمات وكيفية تطبيق وتنفيذ خطط الطوارئ .
 ٣. ما هي الية تقييم ومواجهة الآثار الناتجة عن الأزمات المالية.
 ٤. ما هي آلية وضع الخطط البديلة لمواجهة أي أزمة مالية .
 ٥. ما هو دور غرفة العمليات في المساعدة على ادارة الأزمات المالية .
 ٦. ما هي آلية تقادي الأزمات المالية وتقليل النتائج السلبية لها.
 ٧. ما هي الاستراتيجيات المناسبة لادارة الأزمات المالية .

منهج البحث

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الاستطلاعي وعلى ما كتب عن هذا الموضوع في الدراسات والأبحاث والكتب سواء في المكتبة والمجلات والدوريات وعبر الانترنت والمواقع الالكترونية .

ادارة الازمات المالية

مفهوم الأزمة:

لغويًا: يعرف قاموس مختار الصحاح الأزمة بأنها الشدة والقحط و (أزم) عن الشيء أمسك عنه وفي الحديث أن عمر رضي الله عنه سأل الحارث بن كلدة الدواء فقال " الأزم " يعني الحميه وكان طبيب العرب. و " المأزم " المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم. وموضع الحرب أيضاً مأزم ومنه سمي الموضع الذي بين المشعر وبيت عرفه مأزمين. أما القواميس العربية المتخصصة في السياسة أو الاجتماع أو الاقتصاد فتعرف الأزمة بأنها " نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال ووضع أو فترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطويرية يحدث فيها انقسام توازن يعلن الانتقال الحتمي تقريباً الى حالة أخرى ". أما ترجمة " الأزمة " باللغة الانجليزية Crisis وبأنها تعني:

أ - حالة خطيرة وحاسمة أو نقطة تحول.

ب - أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو العالمية.

ت - تغيير فجائي في مرض مزمن إما للتحسن أو للتدهور .

أما إصطلاحاً: فبالرغم من تعدد تعريفات الأزمة من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذلك بتعداد خلفياتهم ومشاربهم والزواوية التي ينظرون منها الى كلمة الأزمة. إلا أن هناك تشابهاً كبيراً بين هذه التعريفات ومدلول الأزمة وما تعنيه هذه اللفظة. ونورد فيما يلي بعضاً من هذه التعاريف:

أ - " الأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان ".

ب - الأزمة بمعناها العام والمجرد " هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها، إما الى الأفضل وإما الى الأسوأ الحياة أو الموت، الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها ".

ج - الأزمة هي عبارة عن " خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام ".

د - أما هنا فنستطيع تعريف الأزمة بأنها " حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة".

ويلاحظ من استعراض هذه التعريفات أن هناك عناصر مشتركة بينها تشكل ملامح الأزمات وهي:

أ - وجود خلل وتوتر في العلاقات.

ب - الحاجة الى اتخاذ قرار.

ج - عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.

د - نقطة تحول الى الأفضل أو الأسوأ.

إدارة الأزمات:

- برزت " إدارة الأزمات " كحقل أكاديمي من خلال عدة جذور اقتصادية واجتماعية وسياسية. ونتيجة لذلك فإن تعريف هذا المصطلح يختلف باختلاف الإطار الأكاديمي الذي يتم التعريف من خلاله ونورد هنا بعضاً من تعاريف إدارة الأزمات (Armond. 2008):
- أ - إدارة الأزمات تعني " العمل على تجنب تحول النزاع الى صراع شامل بتكلفة مقبولة، لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية. ويقصد بالنزاع هنا أي نزاع ينشأ على أي مستوى من مستويات العلاقات الإنسانية وفي أي مجال من مجالاتها، من العلاقات الأسرية الى الأنماط المختلفة من العلاقات الاجتماعية الى العلاقات الدولية ".
 ب - إدارة الأزمات " هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تنظيم الفائدة الناتجة عنها الى أقصى درجة ممكنة ".
 ج - إدارة الأزمة " هي عملية إدارة خاصة من شأنها انتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقاً والمدربين تدريباً خاصاً والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة الى اجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر الى الحد الأدنى ".
 وتعني إدارة الأزمة بكافة الأزمات على مختلف أنواعها كالأزمة العسكرية والأزمة الأمنية والأزمة السياسية والأزمة الاقتصادية... الخ. إلا أن كل نوع من هذه الأزمات يستلزم استخدام أساليب وطرق تكتيكية تتناسب وطبيعة الحدث.
 ومن خلال هذه التعريفات المختلفة يمكن تحديد عناصر إدارة الأزمة
 (Anderson. 2008) بما يلي:
- أ - عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الاجراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.
 ب - استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات.
 ج - تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفاء والمدربة تدريباً جيداً في مجال مواجهة الأزمات.
 د- تهدف إدارة الأزمة الى تقليل الخسائر الى الحد الأدنى حيث أن الوفورات التي تتحقق من خلال إدارة الأزمة تزيد الى حد كبير على تكاليف مواجهة الأزمة.
 هـ- إنها عملية إدارية تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

أنواع الأزمات :

الواقع أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ننظر منه الى الحادثة... كما يتأثر أيضاً هذا التصنيف بطبيعة الحقل والتخصص. وقد تعددت تصنيفات الأزمات بتعدد الكتاب والباحثين في هذا المجال ، إلا أنه لنا بعد الإطلاع على الأبحاث والمؤلفات في هذا الشأن أن نصل الى التصنيف الآتي (Armond. 2008) ::

(أ) من حيث طبيعة الحدوث:

درجت معظم الدراسات على تقسيم الأزمات حسب طبيعة الحدوث الى قسمين رئيسيين هما:

1- أزمة بفعل الإنسان:

وهي تلك الأزمات الناشئة عن فعل إنساني مثل:

- الازمات المالية والاقتصادية .
- التهديد بالغزو العسكري.
- عمليات الإرهاب كخطف الطائرات والسفن واحتجاز الرهائن والتفجيرات.
- الاضطرابات العامة والفتن المختلفة.
- حوادث تلوث البيئة مثل تسرب الاشعاع أو المواد الكيميائية أو الصناعية الى الهواء والأرض والماء.
- الإهمال الذي ينتج عنه انهيار السدود أو انقطاع الكهرباء والماء في المدن الكبرى.
- الحرائق الكبيرة
- حوادث الطائرات والقاطرات وغرق السفن الضخمة...الخ.

2- أزمة طبيعية:

وهي الأزمة التي لا دخل للنشاط الانساني بحدوثها مثل:

- الزلازل والبراكين والأعاصير.
- الفيضانات وما شابه ذلك.
- الجفاف ونضوب الموارد المائية...الخ.

ب _ من حيث طبيعة الوقوع

والى جانب هذا التقسيم الرئيس للأزمات فإن هناك من يقسمها الى فروع أكثر دقة حسب الأسس

التالية:

(1) من حيث المستهدف بالإعتداء:

- أ - إعتداء على شخصيات.
- ب - إعتداء على ممتلكات.

- (2) من حيث الهدف:
- أ - إرهاب الطرف الآخر.. كتفجير الطائرات دون تحديد مطالب وخلافهما.
- ب - الإبتزاز... كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.
- (3) من حيث مسرح الأزمة:
- أ - أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب مختطف طائرة الهبوط في مطار ما للتزويد بالوقود " أزمة ترانزيت ".
- ب - أزمة حدد فيها مسبقاً مسرح الحادث الذي وقعت فيه.
- (4) من حيث المصدر:
- أ - أزمة مصدره... كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين فب بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر.
- ب - أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواء كانت هذه الجذور سياسية أو غيرها.
- (5) من حيث العمق:
- أ - أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير.
- ب - أزمة عميقة متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير.
- (6) من حيث التكرار:
- أ - أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث.
- ب - أزمات فجائية عشوائية وغير متكررة.
- (7) من حيث المدة:
- أ - أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
- ب - أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة نصل أحياناً الى سنوات.
- (8) من حيث الآثار:
- أ - أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.
- ب - أزمات ذات آثار وخسائر مادية.
- ج - أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.
- (9) من حيث القصد:
- أ - أزمات عمدية تحببها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.
- ب - أزمات غير عمدية وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير...مثل بعض الأزمات الصناعية.
- ج - أزمات قضاء وقدر لا حيلة للإنسان فيها أمثال الأزمات الطبيعية كالزلازل والأعاصير... وأمواج البحر العاتية.

10) من حيث مستوى المعالجة:

أ - أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة أو منشأة بعينها داخل الدولة وتتطلب معالجة محلية.

ب - أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها.

ج - أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية لمعالجتها.

إستراتيجية مواجهة الأزمات:

يتعرض الإنسان الى مخاطر الأزمات المالية في أي بقعة من العالم ولا تخلو أي دولة منها، الأزمات المالية من أخطر ما يهدد حياة الإنسان على وجه الأرض بما تخلفه من خسائر مادية وقد بدأت الدول والهيئات والمجتمعات الإنسانية الاهتمام بالأخطار الناتجة عن الأزمات والاستعداد لمواجهتها وفق مناهج تحوطية لتخفيض حدتها ولتلافيتها إن أمكن ولتقليل احتمالاتها. واجتهدت المنظمات الدولية التابعة للأمم المتحدة ومنظمات إقليمية ودولية أخرى وتنادى لتتضافر جهودها في مواجهة الأزمات دولياً وإقليمياً وقد توصلت اللقاءات والاجتماعات بأن أمثل ما يمكن به مواجهة الأزمات هو الاستعداد المبكر والتوقعات المسبقة والتخطيط وتنظيم اجراءات التدخل والاستجابة الأولية العاجلة لاحتواء الحدث ثم التكلفة مع الوقوع وإعادة تأهيل النشاطات الحياتية وإصلاح البنية الاقتصادية وإعادة الأوضاع الى سابق ما كانت عليه قبل وقوع الازمة.

1- التخطيط الاستراتيجي الشامل لمواجهة الأزمات

يقوم بعض المشتغلين في مجال الأزمات المالية بدراسات بحثية لتحديد حجم الخسائر المادية والمكتسبات الحضارية من أجل تقدير حجم الخطر والوقوف على فواجعه وتأثيرات يترتب عليه الى جانب دراسات تقوم بها الهيئات والمنظمات العالمية والإقليمية الأمر الذي يقودنا الى النظر الى مواجهة الأزمات المالية وإدارة معالجتها والتعامل معاً بنظرة ايجابية شاملة من خلال خطة وطنية تشتمل على عناصر ذات أهداف تحشد لها جميع الإمكانيات والقدرات لتتكامل ولتتخصص لصالح مواجهة الازمة والسيطرة على الوضع المائل لحفظ التوازن والتماسك وتوفير قدر من الأمان للناس عن طريق حماية ما تبقى من المرتكزات الاساسية للبقاء وإصلاح ما تعطل أو تعويض الناس ويعتمد التخطيط الاستراتيجي الشامل على القوى السياسية والاقتصادية والعلمية والطاقات البشرية والمادية وتوظيفها لخدمة الهدف الذي تسعى إليه في مواجهة الازمة بتخفيف حدتها ونوعها وتلطيف أجواء معاناتها وتقليل الخسائر ما أمكن ذلك ومساعدة المتضررين على اجتياز أضرارها.

وبلورة شعور اجتماعي عام لدى المواطنين جميعاً أفراد وجماعات ومؤسسات ومنظمات أهلية أو حكومية كي يشعر كل فرد وجماعة أنه جزء من الوضع العام وأن عليه واجب ديني ووطني واجتماعي تتعاون جميعها في مصلحة مواجهة الكارثة لتأتي المعالجة سريعة وقوية قدر الإمكان بجهود منظمة

موجهة توجيهاً دقيقاً وفعالاً.

وللتخطيط الاستراتيجي الشامل مرونة وقوة فعالية للتدخل ومباشرة التعامل مع الحدث وعلى أي مستوى هو فيه ويندرج تحت مفهوم التخطيط الاستراتيجي وضع خطة وطنية عامة وأخرى بديلة محلية أو إقليمية داخل حدود الدولة وقد تتجاوزها الى وضع تعاوني مع الدول المجاورة.

ثم تندرج الخطة لتصل الى منظمات الاعمال بحيث تتبنى كل مؤسسة أو منشأة خطة لمواجهة أي حادث قد يصل الى حد الازمة ويتوفر به احتمالات امتدادها الى منشآت أخرى قد يهدد المنطقة أو المدينة مما يجعل التدخل ميسور بوجود خطط مسبقة فيها.

1-1 العوامل الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي للازمات:

تقوم نظرية التخطيط الاستراتيجي على تحليل عدة عوامل رئيسية لاستنتاج ما يمكن أن يفضي إليه الواقع عند حدوث ازمة يستخلص منها المخطط سبل التوصل الى أمثل الصيغ لضمان تدخل سريع وفعال في الوقت المناسب وقبل أن تستفحل الأوضاع وتتطور الى الأسوأ. اما العوامل الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي للازمات فهي :

- ١ - العامل الجغرافي للدولة: ومنه نفق على المساحة الكلية للبلاد وبعد المناطق التي يمكن أن تسندها في أسرع ما يمكن، وفي هذا الصدد يمكن معرفة الحدود مع الدول المجاورة وإمكانية تعاونها معها في الاسناد العاجل للمنطقة الحدودية إن أمكن وهذا يتوقف على الوضع السياسي بين هذه الدول.
- ٢ - العامل السكاني: وهذا يتيح لنا التعرف على التعداد السكاني للمناطق وتوزيع القوى البشرية فيها ومواقع التوزيع السكاني وكثافته.
- ٣ - عامل النشاطات للأعمال في داخل المنشآت وطبيع أنشطة العاملين .
- ٤ - العوامل الاقتصادية والموارد المالية الهامة في الدولة .

إن تحليل كل عامل من هذه العوامل تعطينا مؤشرات لملاح خطة متكاملة بحيث تتكامل حزبيتها في صورة واحدة عامة واضحة المعالم محددة المسار. وهذا ما يطلق عليه في عرف خبراء المعنيين بتحليل المخاطر.

ومن التحليل المنطقي لمخاطر البلاد كوحدة ثم أجزاءها المنطقية كوحدات إقليمية ثم على مستوى المدن داخل المنطقة حتى نصل الى الحي والمنشآت والمؤسسات وإن كان هذا الوضع لم يصل بعد الى مفهوم الفكر العربي حيث يكتفي بخطط عامة على مستوى الدولة أو المنطقة.

عناصر الخطة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات:

١. تقدير حجم الأخطار المتوقعة على ضوء معطيات العوامل الرئيسية.

٢. تحديد المواقع الأكثر خطورة ونوعية الأخطار.
٣. حصر الجهات المسؤولة المباشرة والجهات المساندة ومعرفة إمكاناتها المتوفرة.
٤. معرفة مدى سرعة الجهات على الاستجابة الأولية.
٥. الاطلاع على سوابق الأحداث المماثلة، والدروس المستفادة من عمليات التدخل فيها وكيفية إدارتها.
٦. تحديد مواقع إتخاذ القرارات وتدرج السلطة المنفذة.
٧. تحديد قنوات الاتصال المباشر بالمسؤولين عن تنفيذ الخطة وبدائلها بالتسلسل القيادي.

اللية ادارة الأزمات:

يتم التعامل مع الأزمات من عدة أوجه، وفق سياسة متعددة الاتجاهات في ثلاث محاور ينقسم كل محور الى تقسيمات ويتفرع الى تفرعات منه (السكارنه 2009):

المحور الأول - ما قبل الأزمة:

ويقع على كاهل ال معنيين وضع سياسة التعامل مع الأزمة قبل وقوعها وهو ما يتمثل في وضع تصورات واحتمالات وقوع الأزمات وفق منظور علمي والتجارب السابقة للدول الأخرى وخاصة المجاورة لوضع سلبيات التعامل في الحسبان، والاستفادة من تجارب الآخرين وذلك برسم خطط عملية متفقة مع السياسة العامة للبلاد ومعطيات الوضع العام.

المحور الثاني أثناء وقوع الأزمة:

وهذا يعني وقوع الخطر الذي كان متوقعا، أو ذلك الخطر غير المتوقع، وبدت آثاره تحصد الأرواح وتحطم الممتلكات وتدمير البنية الأساسية لحياة الإنسان، وتأتي على كل شئ أمامها دون استثناء وهنا يمكن التعامل الدقيق وتنفيذ الخطط وإبراز المهارات الابداعية في تفعيل الموقف والوقوف على الأزمة والتعامل معها في صبر وأناة وشجاعة وتضحية ومثابرة لتتساق الأفعال، وتتكاثر الأعمال والإمكانات بحيث يمكن التصدي لتحديات الازمة وخوض أعبائها لتخفيف معانات الناس وتقديم المساعدة لهم وهو خوض معركة حاسمة مع الحدث والذي جاء بمثابة رد فعل لها.

وفي هذه الحالة يأتي دور المعنيين محورياً للقيام بعمليات المواجهة والقيام بعمليات التدخل المباشرة في الأحداث التي عادة ما تكون كبيرة الحجم وحادة التأثير مفاجئة تضرب ما يقع في نطاقها وتحيله دماراً وخراباً إلا ما شاء الله.

فأول ما يقع على عاتق ال معنيين تقدير حجم الأزمة ومن ثم تقييم الموقف ثم تحديد عناصر المواجهة من قوى بشرية أو آلية وأجهزة ومعدات التي تتناسب مع نوع الكارثة، وضمن هذا الدور يبرز المعنيين كمنسق لأدوار الجهات الأخرى وتفصيل مشاركتها كل حسب اختصاصه وتخصصه، وما تحت يديه من الإمكانيات فعلاً، وما يستطيع توفيره فيما بعد لتأتي عمليات التدخل واقعية مبنية على أسس فعلية

حسب ما تفرزه الخطة وتفرضه الترتيبات السابقة المنسقة مع تلك الجهات للتدخل الفوري لتقليل الاخطار المترتبة عن الازمة، وما هي أولويات العمل، مما يفترض أن يكون قد فصل تفصيلاً دقيقاً في خطة سابقة.

المحور الثالث ما بعد الأزمة:

وهي التي بدأت تستقر فيها الأوضاع بشكلها المائل، وتوقفت عمليات التدخل لتبدأ عملية أخرى، هي عمليات إعادة الاوضاع الى ما كانت عليه، أو عمليات إعادة البناء وإصلاح الاضرار التي ترتبت عن الازمات المالية، والبدء فيها بأولويات ملحة يحتاجها الناس. وتمثل هذه المرحلة هموم على درجة كبيرة من الأهمية وتحتاج الى عمل متواصل لانجازها فما بني في سنين هدمته الازمة في لحظات وما استفد مبالغ من طائل المال، أزيل في قصير سابيع الوقت.

متى تعتبر الازمة خطيرة:

يعتقد كثير من الناس ان الازمة لا تعتبر بذات الوصف إن لم تكون تمس فعلا ممتلكات الناس سواء كانت بالقرب أو البعد، فإن كانت آثارها تطولهم أو تطول ممتلكاتهم فهي ازمة ينبغي التعامل معها كما هو التعامل مع الأزمات المشابهة.

وانه مهما كانت بسيطة فإنها تعتبر ازمة لأن قياس الازمة هنا يتوقف على قوة تأثيرها وانعكاساتها المتواصلة في الحاضر وقد تمتد الى المستقبل، فلكي نعتبر الحادث ازمة من عدمه، فهي حالة نسبية تعتمد على الخسائر الفادحة التي يتسببها الحدث، وليس على صغر أو كبر الحدث، بل المعول على مدى التأثير به ومقدار ما يحدثه من فواجع حتى وإن كان صغيراً، ففي بعض الأحيان يحدث حدث كبير - لكنه لا يشكل خطر ملموس على حياة الناس أو معاشهم، فهذا الحدث مع كبره لأن الازمة كما في مفهومها تقاس بمدى ما يحدث من خسائر وأضرار معنوية أو مادية.

نطاق الازمة: الازمة قد تكون ذات نطاق محدد ويتأثر جزئي أو قد تضرب على نطاق واسع يعم جزء كبير من الدولة أو المنطقة وتتجاوز حدود الدولة الى الدول المجاورة كما في الازمة المالية والاقتصادية الحالية .

تأثير الازمة: يأتي تأثير الازمة في حالتين تأثير مباشر، وهو الاضرار المادية والخسائر الاقتصادية الناتجة عنها . وقد تأتي تأثر الازمة في حالة غير مباشرة وهي التأثيرات المعنوية الناتجة عن الازمة المالية العالمية الحالية وعدم تصديق الناس للاضرار التي اثرت عن زيادة عدد البطالة والخسائر بالنسبة للدول ومنظمات الاعمال والتي ادت الى وقوف كثير من المشاريع والاستثمارات العالمية الكبيرة ..

خطط الطوارئ

1- خطط الطوارئ .

هي مجموعة من الخطط والاجراءات التي تقوم بها الدول ومنظمات الاعمال من اجل مواجهة اي ازمات او كوارث طبيعية محتملة الوقوع وذلك من اجل تقليل الخسائر المحتملة التي يمكن ان تتجم عنها .
خطط الطوارئ لادارة الازمات المالية.

يجب ان توضع بكل دولة ومنظمة اعمال خطط لمواجهة الازمات المالية وغيرها حسب الظروف الخاصة، ويلزم أن يتم تدريب كافة العاملين الذين يشتركون في العمل في حالات الطوارئ على دور كل منهم في العمل في أثنائها. كما يلزم أن تمتاز خطة الطوارئ بالمرونة الكافية لمواجهة الظروف غير المتوقعة، وتشمل خطة الطوارئ بصفة عامة (السكارنه . 2008) : وان مواجهة الخطر الموجود واستدعاء موظفي الطوارئ والمتطوعين والجهات التي تشارك في:

أ - المحافظة على الأموال .

ب - تقليل الخسائر المتوقعة .

ويلزم ذلك لمواجهة حالات الطوارئ وجود:

1- قوة احتياطي من الموارد المالية داخل الدولة او منظمات الاعمال وعدد مناسب من الأفراد لمواجهة ما يحتمل وقوعه من أخطار عند انتقالها للعمل فور صدور الأمر أليها.

2- نظام سهل ومباشر للاتصال بقوة الطوارئ وبالجهات التي يحتاج العمل الى تعاونها في مواجهة الخطر الموجود.

3- احتياطات مناسبة للتقليل من الخسائر في الأموال وقد تعرضنا عند شرح كل نوع من الأخطار للاحتياطات الكافية لمواجهته.

4- إشراك كل من يمكن إشراكه من الموظفين العاملين بالدولة ومنظمات الاعمال في مواجهة الخطر الموجود على أن يتم ذلك في حدود الخطة الموضوعة والتدريب المعلوم ويجب إشعار الموظفين عن كيفية طلب المساعدة اللازمة.

5- وضع ملف يوضح كافة الاجراءات المطلوبة لمواجهة الازمة المالية المحتملة وكيفية التعامل معها وتوضيح طبيعة واسماء الموظفين المشرفين عليها وخطوات التعامل مع الموقف بالشكل الصحيح .

2-آلية أدراه الأعمال في الأزمات المالية .

هي الاستراتيجيات والادوات والاليات التي يتم استخدامها من قبل الدول والمؤسسات والمنشات من اجل القدرة على مواجهة الأزمات ووضع الخطط والاجراءات السابقة لذلك من اجل تقليل المخاطر والاضرار المرتبطة بها والخروج باقل الخسائر من ذلك وكيفية المحافظة على الاعمال واستمراريتها والقدرة على التواصل مع الزبائن وتقديم الخدمات والمنتجات .

لا يمكن لإدارة ناجحة للازمات إلا بتخطيط جيد لمواجهتها - ولا يكون التخطيط جيداً ومفيداً إلا إذا توفرت معلومات صحيحة ومتكاملة عن كل ما يحيط ويرتبط بالازمة. كما أن جودة المعلومات

وصدقها والتعرف عليها بالسرعة المطلوبة وتوفيرها في الزمان والمكان المحدد يتطلب اتصالات حديثة وذات تقنية عالية الجودة. والاتصالات هي شريان الحياة للمعلومات والمعلومات هي الغذاء الضروري والحيوي للتخطيط السليم.

وإذا كانت المعلومات بمثابة المادة الحيوية والاساسية في تنفيذ خطة الطوارئ التي تستهدف السيطرة على الازمة فإن الاتصالات تمثل القنوات التي تمر عبرها هذه المعلومات. لذلك فإن ربط وتشغيل وسائل الاتصال الحديثة تحت أقصى الظروف يعتبر من الأمور الحيوية التي يعتمد عليها نجاح أو فشل تنفيذ خطة مواجهة الازمة.

ولإنجاح الخطة من خلال المعلومات والاتصالات فإنه ينبغي قيام غرفة للعمليات وتجهز هذه الغرفة بشبكة اتصالات فعالة ومتطورة وتعتمد غرفة العمليات هذه على أحدث أجهزة الاتصالات الأصلية والبديلة بما يحقق الاتصال الجيد بين الغرفة ومختلف الأجهزة المشتركة في مواجهة الازمة. وكذلك بينها وبين العمليات الميدانية في موقع الازمة. وبما يكفل سهولة استقبال المعلومات من غرفة العمليات الميدانية الموجودة بموقع الازمة وإرسال التعليمات والتوجيهات من غرفة العمليات الرئيسية.

إن هذا يتطلب قاعدة بيانات ومعلومات حديثة تشمل كافة الامكانيات البشرية والمادية التي يمكن توظيفها لمواجهة الازمة ، وكل ذلك بما يكفل التوظيف السليم لهذه الامكانيات المتاحة بالسعة المطلوبة وبما يحقق السيطرة على الازمة ويقلل من آثارها وهنا لا بد من استخدام أحدث الأجهزة الخاصة بالمعلومات والاتصالات والاحتفاظ بقاعدة معلومات متطورة تحقق الأغراض التي تنشأ من أجلها. كل ذلك كما تمت الإشارة يكون داخل غرفة العمليات التي تمثل الشريات الرئيسي لإدارة الازمة، وهنا نفصل بعض ما هو هام عن غرفة العمليات:

المعلومات والاتصالات وغرف العمليات:

يتم تكوين فريق للعمل يتولى إدارة غرفة عمليات الطوارئ لمواجهة الأزمات المالية وتكون مهام هذا الفريق كالاتي (Carla. 2008) :

- ١ - الاحتفاظ بإدامة المعلومات كما تمت الإشارة لذلك من قبل والتي تحتاج لها الغرفة لإدارة شؤون الازمة قبل وأثناء وبعد وقوعها.
- ٢ - أحكام السيطرة على زمام المبادرة في جميع مراحل مواجهة الازمة ومن قبل جهة واحدة مختصة مما يكفل وحدة القرار ويوفر السرعة الواجبة في تنفيذ اجراءات المواجهة.
- ٣ - توفير المعلومات الضرورية عن مكان وقوعها نتيجة لذلك. وإرسال واستقبال هذه المعلومات من ومع المصادر ومن يراد ارسال المعلومات له لزيادة فعالية مواجهة الأزمات المالية

- ٤ - تحقيق التناسق والتنسيق بين الجهات المختصة العاملة في مجال مواجهة الازمة وكذلك تحقيق درجة عالية من الفعالية وذلك لما يتوافر لفريق إدارة الازمة من امكانيات وصلاحيات تمكنه من التنسيق بين جميع المستويات والأجهزة.
 - ٥ - تحديد الاحتياجات الحقيقية لمواجهة الازمة مع تحديد مصادر الاحتياجات والاستخدام الأمثل للإمكانات.
 - ٦ - تنسيق الاحتياجات للمعونة الخارجية : إذا كانت هنالك حاجة لامكانيات خارجية. وتحديد تلك الاحتياجات وتوفير المعلومات الصحيحة لطلب هذه الاحتياجات. إن عوامل نجاح غرفة العمليات يعتمد على توافر الامكانيات والصلاحيات التي تمكنه من الأداء الفعال.
- لذلك يتطلب - لذلك النجاح - أن تتوفر لفريق غرفة العمليات لإدارة الأزمات الآتي:
- ١ - أن تكون لديه سلطات وصلاحيات كافية في إدارة وتوجيه العمل في مواجهة الازمة.
 - ٢ - أن يتوفر له أسس التنظيم الإداري الجيد لفرق العمليات بما يحقق أقصى درجة من المرونة والتكيف السريع مع المتغيرات المتتابة وبما يكفل تحقيق عناصر المواجهة للازمة والتصدي لآثارها.
 - ٣ - أن يتوفر لغرفة العمليات شبكة اتصالات فعالة ومتطورة يمكن من خلالها تحديد أبعاد الازمة والسيطرة عليها في أسرع وقت ممكن.
 - ٤ - أن تتوفر قاعدة معلومات حديثة داخل غرفة العمليات بما يكفل التوظيف السليم للامكانيات المتاحة بالسرعة، وتحقيق السيطرة على الازمة.
 - ٥ - أن يتفرغ فريق غرفة العمليات كلياً لأداء المهام الخاصة بالغرفة لأغراض التعامل والسيطرة على الازمة فمن المهم إنشاء غرفة عمليات رئيسية وغرف عمليات فرعية في مواقع الازمة. والتعامل الأساسي للسيطرة على الازمة يتم من خلال غرفة العمليات الرئيسية. فغرفة العمليات الرئيسية هو المكان المناسب الذي يتم تهيئته وتجهيزه مسبقاً للقيام بهذه المهمة في أوقات الطوارئ والأزمات، وكلما كان التجهيز والإعداد وفقاً للأساليب العملية الحديثة - كلما كانت قدرة فريق إدارة الازمة أكثر نجاحاً وأسرع إنجازاً.

المعايير التي تحكم اختيار موقع غرفة العمليات الرئيسية:

- ١ - أن تكون الغرفة في مكان يسهل الوصول إليه ومرتبطة بشبكة الطرق الرئيسية بما يتيح لأعضاء فريق مواجهة الازمة الالتحاق به في أسرع وقت ممكن عند الأزمات .
- ٢ - أن يتم إنشاء غرفة العمليات وفقاً لاشتراطات ومواصفات هندسية معينة.
- ٣ - أن يتم اختيار الموقع بعيداً عن المناطق السكنية المزدحمة.
- ٤ - أن يكون موقع غرفة العمليات غير معلوم للكافة ويستحسن أن يحاط المبنى بأساليب الإخفاء والتمويه بما يعوق إمكانية سهولة التعرف عليه.

٥ - أن يكون بعيداً عن خطر انفجار المواسير الرئيسية للمياه والصرف الصحي وبعيداً عن المباني المرتفعة.

إنه من الأهمية بمكان تجهيز غرفة العمليات الرئيسية بامكانيات فنية عالية ومتقدمة كأجهزة ارسال الكترونية ودوائر تلفزيونية مغلقة بما يتيح لفرقة غرفة العمليات معايشة الموقف دون الحاجة الى الانتقال إليها وهذا يساهم في سرعة إصدار القرارات.

كما أنه يتطلب أن تتوفر لغرفة العمليات خرائط ومعلومات وقاعدة بيانات. وكذلك توفير مجموعة من اللوحات البيانية توضح المعلومات الرقمية عن الاحتياجات المطلوبة والمتوفرة تحت سيطرة غرفة العمليات.

إن المنطق أن تكون غرفة العمليات تحت إدارة الهيئة المسؤولة عن الأزمات إذا كانت هيئة مستقلة - أو تحت إدارة الوزارة أو المصلحة المسؤولة عن إدارة الأزمات في البلاد ولكن يمكن أن يتكون فريق إدارة غرفة العمليات من ممثلين لكل الأجهزة العاملة في مواجهة الازمة ويراعى عند اختيار الجهات المختصة أن يكونوا من الذين يتمتعون بالخلفية العلمية والخبرة والقدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الفورية. وأن تكون رئاسة الفريق للهيئة المسؤولة عن إدارة الأزمات كالمعنيين أو الوزارة المسؤولة كوزارة الداخلية. كما أنه من المهم اختيار منسق لغرفة العمليات أو ضابط اتصال للتنسيق بين أعضاء فريق غرفة العمليات - وأن يكون المنسق أو ضابط الاتصال بين الإدارة المسؤولة عن إدارة الازمة كالمعنيين ويتوقع أن تكون داخل غرفة العمليات وحدات تتعاون مع هيئة إدارة الغرفة وهذه الوحدات هي:

١ - وحدة المعلومات.

٢ - وحدة الاتصالات.

٣ - وحدة التجهيزات.

٤ - وحدة العمليات.

٥ - وحدة المالية .

٦ - اية وحدات اخرى ضرورية.

3- نظام العمل بغرفة العمليات:

منذ إعلان حالة الطوارئ بحدوث ازمة مالية تصبح غرفة العمليات الرئيسية هي جهة الاختصاص الوحيدة المهيأة لاستقبال المكالمات والمعلومات الخاصة بالازمة ، وكذلك المعلومات المتعلقة بالخسائر والاضرار. كما أن الغرفة هي صاحبة الصلاحيات. وهذا الاختصاص الغرض منه هو ضمان وتأکید السيطرة على التعامل مع الازمة في جميع مراحلها المختلفة.

نظام عمل غرفة العمليات الرئيسية:

- ١ - تلقي الاتصالات والمعلومات .
 - ٢ - يتم فوراً تدوين المعلومات التي تصل من الاتصالات ويتم ذلك على نماذج معدة خصيصاً لذلك.
 - ٣ - يتولى منسق غرفة العمليات توزيع النماذج المتعلقة بالقرارات على أعضاء هيئة الغرفة.
 - ٤ - أن يقوم مندوبي الجهات المشتركة بالإخطار الفوري لهيئاتهم ليتم التنفيذ الفوري.
 - ٥ - منسق الغرفة عليه مسؤولية متابعة تحريك الإشارات على اللوحات البيانية الموجودة لغرفة العمليات لتكون واضحة لكل من هو موجود بالغرفة.
- وإن الضرورة تتطلب إنشاء غرفة بديلة لغرفة العمليات الرئيسية لاستخدامها وقت الطوارئ وذلك في حالة تعذر استخدام غرفة العمليات الرئيسية لأي سبب.
- وفي هذه الحالة فإنه يجب أن تتوافر في هذه الغرفة كافة المقومات الأساسية لغرفة العمليات الرئيسية - وذلك لتقوم بكافة المهام لغرفة العمليات الرئيسية.

النتائج والتوصيات

النتائج

١. ان خطط الطوارئ لها دور بارز ومهم في ادارة الأزمات المالية .
٢. ان على الدول ومنظمات الاعمال ان تقوم بوضع خطة متكاملة ومعد مسبقا لمواجهة الأزمات وامكانية السيطرة عليها من خلال تحضير وتدريب العاملين لديها على كيفية مواجهة هذه الأزمات المالية .
٣. ان وجود استراتيجية مسبقة على كيفية التعامل مع الأزمات المالية يساعد في تقليل الاخطار والخسائر المترتبة عليها حال وقوعها .
٤. ان وجود غرفة عمليات لادامة العمل بعد وقوع الأزمات المالية يعتبر من المستلزمات الاساسية لنجاح ادارة الأزمات المالية.
٥. وضع كافة الترتيبات اللازمة وتوضيح المهام المطلوبة من العاملين في حالة وقوع الأزمات المالية.
٦. ان يتم وضع خطط طوارئ يتم الاستفادة منها في حالة وقوع الأزمات المالية .
٧. ان خطط الطوارئ تساعد الدول ومنظمات الاعمال على تقليل الخسائر في حالة وقوع الأزمات المالية .
٨. ان تكون غرفة العمليات مهيئة بكافة التجهيزات اللازمة لاداة العمل في الأزمات المالية .

التوصيات

١. ان على الدول ومنظمات الاعمال ان تقوم بوضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة من اجل معالجة الأزمات المالية في حالة وقوعها .
٢. ان على الدول ومنظمات الاعمال ان تقوم بتدريب الموظفين لديها على كيفية مواجهة الأزمات المالية تساعد في الاستفادة منها في حالة وقوع الأزمات .
٣. ان تقوم منظمات الاعمال بالتعاون مع كافة الاجهزة الحكومية المختصة في كيفية معالجة الأزمات المالية .
٤. ان تقوم منظمات الاعمال بوضع الخطط البديلة لمواجهة الأزمات المالية وكذلك ادامة الاعمال للاستفادة منها من قبل الزبائن في حالة وقوع الأزمات المالية ما يسمى (استراتيجيات ادامة العمل) .

المصادر

1. السكارنه . بلال . محاضرات عن ادارة الازمات في المركز التدريبي / وزارة المالية /شباط /2008/ عمان /الأردن .
2. السكارنه . بلال . 2009 . دراسات ادارية معاصرة . دار المسيرة للطباعة والنشر . عمان . الاردن .
3. Anderson,Alex(2008) **Crisis Management** activities include forecastingpotential.www.managementhelp.org/crisis/crisis.htm 10/1/2008
4. **Armond ,George .(2008).Crisis Management** is the systematic attempt to avoid organizational crises
en.wikipedia.org/wiki/Crisis_management.10/1/2008
5. Bravado, wliam . (2008) **Crisis Management** specialists providing **crisis** response, prevention, planning and training services.www.bernsteincrisismanagement.com11/1/2008
6. **Carla,Cardoso.(2008).**The most effective **crisis management** occurs when potential crises are detected .
www.valuebasedmanagement.net.11/1/2008 .
7. John Dudley .(2008).**School Crisis Management** . When Grief Visits School. www.schoolcrisis.org .20/1/2008.
8. Linda , Armond .(2008).**Crisis Management, Media Management, Damage Control, Crisis Communications, Strategy,Coporate.**www.crisismanagementincorporated.com -12/1/2008 .
9. Marem,Werver .(2008).Aon offers a comprehensive range of **crisis** consulting services and products to help you face, and financial loss, **crisis management** planning and loss .
www.aon.com/risk_management/crisis_management/default.jsp -
22/1/2008 .