

## إدارة الأزمات المالية: قراءة في التجربة الألمانية مع أزمة الديون السيادية الأوروبية

د. بوحرب حكيم  
جامعة خميس مليانة

**ملخص:** الأزمات المالية الأخيرة أظهرت إلى حد بعيد مدى محدودة المعرفة الخاصة بطبيعة الآثار المترتبة على تطبيقات وممارسات النظام المالي على خطط تحقيق التنمية الاقتصادية و النمو الاقتصادي المبني على الابتكار، ومنذ انهيار الأسواق المالية الأمريكية في 2007 شهد العالم العديد من المظاهر التي أعطت مؤشرات على تقهقر في الأداء الاقتصادي و المالي، و تبع ذلك أزمة مالية ضربت منطقة اليورو كانت الدولة اليونانية أكبر المتضررين منها، حيث ساهم تفاقم الدين الحكومي إلى انهيار الاقتصاد اليوناني، إذ ارتفع مستوى ديون اليونان من 103 % من الناتج المحلي الإجمالي إلى أكثر من 170 % من الناتج المحلي الإجمالي، وقد تضاعفت البطالة بثلاث مرات و أصبح النظام المصرفي غير مستقر على نحو متزايد، و على الرغم من العديد من التدابير التي اتخذت من طرف صندوق النقد الدولي و البنك المركزي الأوروبي، و عدد من السياسات العامة لدول المنطقة لاحتواء الأزمة، إلا أن اليونان و منطقة اليورو مازالت تواجه تحديات اقتصادية خطيرة، و في خضم ذلك برزت ظاهرة استحققت الدراسة تمثلت في قدرة ألمانيا على إدارة هذه الأزمة بأطر علمية مكنتها من تحقيق مكاسب اقتصادية هامة بدلا من الاكتواء بنيرانها.

### Abstract:

*The recent financial crises have shown to a large extent the limited knowledge on the nature of the effects of the applications and practices of the financial system on the economic development plans and economic growth based on innovation, Since the breakdown US financial markets in 2007 the world has seen many manifestations which gave signs of decline in economic and financial performance , It follows that the euro zone finance crisis which the Greek state was the biggest hit of them, where the worsening government debt contributed the collapse of the Greek economy , Where the level of Greece's debt has risen from 103% of GDP to more than 170% of GDP, Unemployment has tripled and the banking system becomes unstable increasingly, and even though many measures have been taken by the International Monetary Fund and the European Central Bank And a number of public policies to contain the crisis, but Greece and the euro zone economies still face serious challenges, In the midst of that, Emerged phenomenon worthy of study represented in Germany's ability managing this crisis with scientific frameworks enabled it to achieve significant economic gains Instead of burning by it .*

## مقدمة:

شهدت أكبر منطقة اقتصادية ممثلة في الاتحاد الأوروبي ظهور أكبر أزمة مالية وهي أزمة الديون السيادية اليونانية، والتي عصفت بهذا الكيان و كادت أن تهدد وجوده، وقد ظهرت بوادر الأزمة اليونانية في أبريل 2010 و ذلك تزامنا مع تقديم الحكومة اليونانية طلبا للاتحاد الأوروبي وصندوق النقد الدولي يتضمن تفعيل خطة إنقاذ مبنية على تقديم قروضا تجنب اليونان خطر الإفلاس و العسر المالي، و في خضم ذلك ظهرت هناك ظاهرة أخرى تجلت في إدارة هذه الأزمة من قبل ألمانيا بالشكل الذي مكنتها من الاستفادة منها بدلا من التضرر بتداعياتها.

احتلت الأزمة اليونانية مكانة هامة في الأبحاث الأكاديمية للسنوات الثلاث الماضية، وهو أمر قد يكون مستغربا للوهلة الأولى، فهذا البلد لا يمثل اقتصاده إلا جزءا بسيطا من الاقتصاد العالمي، بل وحتى على المستوى الإقليمي فإن اقتصاده و مقارنة مع بعض الدول الأوروبية يضل اقتصادا صغيرا أيضا، إلا أنه و على النقيض من ذلك فإن الأزمة المالية التي عصفت بهذا الاقتصاد الصغير كان لها تداعيات هائلة و بالغة التعقيد على المستوى الأوروبي و العالمي، و يعود ذلك إلى مستويات الترابط الكبير بين النظام الاقتصادي العالمي و المؤسسات المالية، كما أثار ذلك مسألة هشاشة النظام المالي و الاقتصاد العالمي في حد ذاته.

في أعقاب الأزمة سالفة الذكر، خصصت الدول الأعضاء و على رأسها ألمانيا الكثير من برامج الإصلاح التي تهدف إلى منع وقوع أزمات على الأقل في المدى المتوسط، وقد شملت هذه الإصلاحات مجموعة من المحاور: خطوات تنظيمية لتحسين الإشراف على القطاع المالي (كتحسين الرقابة الاحترازية الكلية)، تعزيز صمود واستمرارية البنوك (من خلال تطبيق بازل III على سبيل المثال)، جلب القطاعات و الأنشطة غير النظامية إلى الإطار التنظيمي (مثل الأنشطة المتعلقة بالظل المصرفي Shadow banking) و الحد من الغموض الذي يكتنف بعض المعاملات المالية (مثل المقاصة المركزية للمشتقات OTC).

## المحور الأول : مفهوم أزمة الديون السيادية

قبل تحديد مفهوم أزمة الديون السيادية لا بد من التعرف على مفهوم الأزمة المالية باعتباره الإطار المفاهيمي العام الذي يمهّد لفهم الظاهرة التي نحن بصدد دراستها.

## 1- تعريف الأزمة المالية

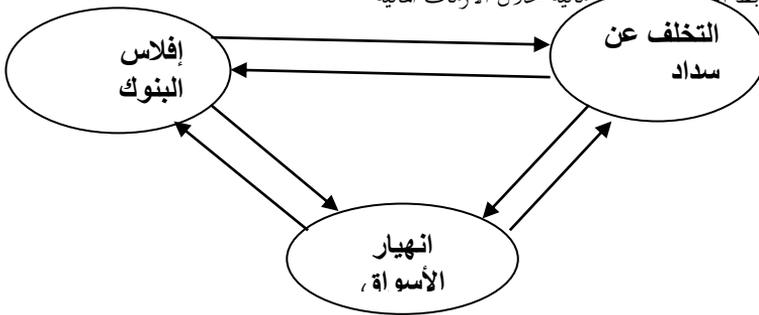
أجمع العديد من المفكرين الماليين أن أزمة الديون السيادية تعد من أكبر التحديات التي واجهت التكامل الأوروبي، ذلك أن هذه الأزمة أظهرت العديد من أوجه العوار و النقص لهذا النظام النقدي، كما أنها طرحت

على طاولة هذا الاتحاد فرضية إمكانية التفكك، و ذلك مع ظهور بوادر انتقال هذه الأزمة إلى اقتصاديات أوروبية لم تكن منبعاً لظهورها و لا حتى طرفاً فيها.

كغيرها من المصطلحات المالية الأخرى فإن مصطلح أزمة الديون السيادية لم يحظى باجماع من طرف المفكرين الماليين ومختلف الهيئات الرسمية و غير الرمية التي تعنى بدراسة مثل هذه المواضيع.

ووضع إطاراً مفاهيمياً لأزمة الديون السيادية يتطلب منا التعرّيج على مفهوم الأزمة المالية، كونها تمثل نوعاً من هذه الأخيرة، و إجمالاً ينصرف معنى الأزمة المالية إلى كونها (1): « اضطراب في الأسواق و الأنظمة المالية، ترتبط في العادة مع هبوط أسعار الأصول و إعسار المدينين و المتدخلين في الوساطة المالية ». هذا التعريف يقترح أجندة معينة للبحث في مفهوم الأزمات المالية، يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

شكل رقم 1 : الرابط أمثلة مالية خلال الأزمات المالية



Sources : Barry Eichengreen , Richard porters, the anatomy of financial crisis , threats to international financial stability, international center for monetary and banking studies, Cambridge university press, new York, 1987 , p 11

يوضح الشكل السابق إمكانية تطور مشكلة سداد الديون أو ما يعرف بعسر السداد سواء للفوائد المترتبة على الاستدانة أو أصل القرض ككل إلى مشكلة ملاءة للمصارف، وهو ما قد يتسبب في تدهور نشاطها أو حتى إفلاسها، إذ أن هذا المؤشر قد يعكس عدم قدرة البنك على تلبية طلبات السحب خاصة الفجائية منها، وهو ما حدث على سبيل المثال في أزمة جنوب شرق آسيا، و في المقابل قد يتسبب مشكل الملاءة لدى البنوك في الحد من حجم القروض التي تقدمها و هو ما يعني إعسار و ربما إفلاس العديد من المدينين، وهذا ما حدث في أزمة البنوك بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1929 . تداخل عاملي إفلاس البنوك و المدينين يؤدي إلى اضطرابات في أسعار السندات نتيجة تخلي المستثمرين عنها و التحول إلى سندات بالعملة الأجنبية، وهذا من شأنه أن يحدث هلعاً لدى المستثمرين (خاصة الأجانب)، فيقومون بالتخلي عن تلك السندات فيحدث حينئذ اضطراب في سعر صرف عملتها نتيجة عرض كميات كبيرة من العملة، وهذا بدوره يؤدي إلى تخفيض

قيمة العملة، و ظهور موجات من سحب الودائع لدى البنوك قصد تحويلها إلى عملات أجنبية لتفادي خسائر الصرف، وهو ما يسبب أزمة مصرفية لدى البنوك (2). الاضطرابات التي تحدث على مستوى البنوك ستجد قنوات تنتقل من خلالها إلى أسواق المال و العكس يحدث أيضا، فكثير من البنوك تتدخل في الأسواق المالية بصفتها وسيطا ماليا أو كمتدخل في التداول، و قد أثبتت الإحصائيات أن 65% من المتعاملين في الأسواق المالية هي بنوك، ومن هذا المنطلق فإن تضرر المصارف سيؤثر سلبا على التداول و على التسعير في الأسواق المالية.

**2- أزمة الديون السيادية الأوروبية:** قد تلجأ الحكومات في حالة حاجتها للتمويل إلى إصدار سندات بعملات أجنبية موجهة لمستثمرين من خارج الدولة، وهذا النوع من التمويل هو ما يصطلح عليه الديون السيادية، و بالنظر إلى طبيعتها و هيكلها فإن الدولة المصدرة لهذا النوع من السندات بحاجة إلى رؤوس أموال من نفس العملة الأجنبية التي أصدرت بها سندات، وهنا نجد بعض الدول عجزت عن توفير التدفقات المالية الأجنبية التي تكفل الوفاء بالديون، و يعقب ذلك انخفاض مستوى التصنيف الائتماني و تراجع مستويات الثقة من طرف المستثمرين و مختلف الهيئات المتعاملة مع هذه الدولة، وهذه الظاهرة هي ما تم تسميتها باسم أزمة الديون السيادية.

بالرغم من أن أزمة الديون السيادية تختلف عن الأنواع الأخرى للأزمات المالية في العديد من العناصر المحددة لها، إلا أنه و في المجمل ترتبط معها بظاهرة واحدة أو أكثر من الظواهر التالية: تغيرات جوهرية في حجم الائتمان و أسعار الأصول، اضطرابات شديدة في الوساطة المالية و توفير التمويل الخارجي لمختلف الجهات الفاعلة في الاقتصاد، ظهور مشاكل واسعة النطاق في الميزانية العمومية ( للشركات، الأسر، الوساطة المالية و المدخرين). على هذا النحو فإن أزمة الديون السيادية هي أحداث متعددة الأبعاد و قد يصعب تمييزها عن غيرها باستخدام مؤشر واحد، وفي خضم ظهور أزمة الديون السيادية ظهرت أيضا مصطلحات كانت إلى وقت قريب غريبة على الأعمال الأكاديمية و البحثية، ومن بين هذه المصطلحات نذكر على سبيل المثال الأزمات القيادية؛

بالنسبة لأزمة الديون السيادية اليونانية فإنها تعتبر كامتداد لتداعيات الأزمة المالية العالمية التي انفجرت في 2008، حيث ظهرت مؤشرات عن عجز العديد من دول الاتحاد الأوروبي و على رأسها اليونان عن سداد ديونها السيادية، وهذا الوضع خلق العديد من الخلافات وهدد الاتحاد ككيان موحد و متكامل، و لفهم طبيعة هذه الأزمة لا بد من فهم تطور سياقها التاريخي .

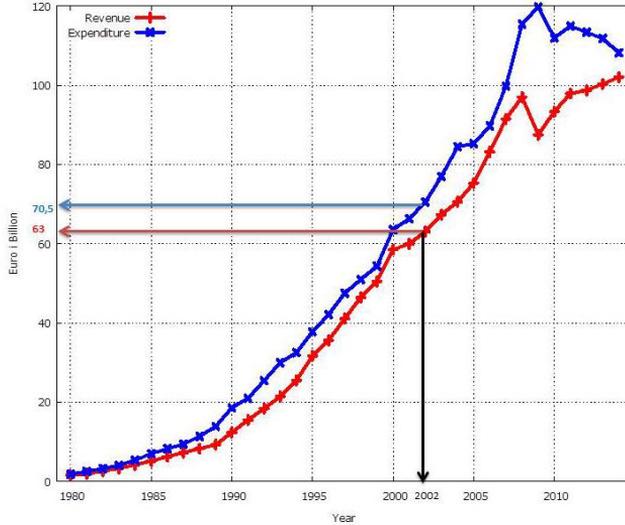
المحور الثاني : أصل الأزمة و التسلسل الزمني لأحداثها

يجمع المفكرون الماليون على أن الأزمات المالية التي تم دراستها هي نتاج عن أحداث و تطورات سابقة قد تمتد جذورها إلى عقود سبقت انفجارها، وهذا الكلام ينطبق أيضا على أزمة الديون السيادية الأوروبية، فمحاولة فهم معالم هذه الأزمة و تقديريها يقودنا إلى البحث عن أسبابها و تسلسل أحداثها.

اليونان هو العضو الثاني عشر في الوحدة الأوروبية، حيث تم المصادقة على انضمامها إلى منطقة اليورو في 1981 ، و أتبع انضمامها العديد من المؤشرات الاقتصادية الايجابية، إلا أن فترة التسعينات من القرن الماضي و بداية الألفية الجديدة، تميزت بظهور العديد من التشوهات الهيكلية في الاقتصاد اليوناني، و بالرغم من تمكنت من تحقيق معايير التقارب المفروضة من طرف الدول الأعضاء في الاتحاد الأوربي، إلا أن ذلك تم بصعوبة، و على حساب مجموعة من المؤشرات الاقتصادية و الاجتماعية.

### 1 - تطور العجز الموازي:

#### شكل رقم 2 : الإيرادات و النفقات في اليونان خلال الفترة 1980 – 2010



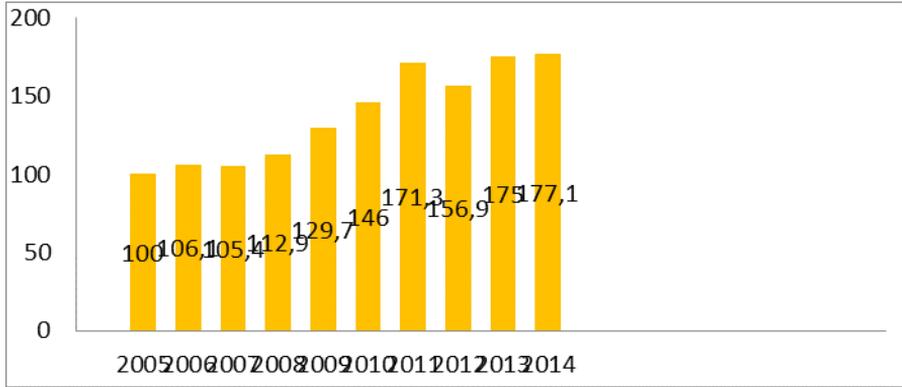
Source : Panagiotis Mantalos, *Greek Debt Crisis "An Introduction to the Economic Effects of Austerity"*, Örebro University, Sweden, p 05

نلاحظ من خلال الشكل السابق الزيادة المستمرة في العجز الموازي خلال الفترة 1999 – 2002 مع بعض القفزات الكبيرة في عام 2003 و 2009، أما فيما يخص التراجع في العجز الذي عرفته سنة 2013 و 2014 فهو ناتج عن المساعدات القانونية ل Goldman-Sachs، حيث وقع هناك تغطية لعجز موازي

حقيقي، وهنا أشار العديد من الكتاب إلى صعوبة تحليل البيانات الخاصة بسنتي 2014 و 2015 بسبب تداخل البيانات حتى وإن كانت مقدمة من طرف هيئة رسمية ذات مصداقية تتمثل في The Eurostat.

**3- تطور الدين الحكومي:** في سنة 1960 كانت نسبة الدين إلى الناتج المحلي الإجمالي حوالي 10 %، ثم ارتفعت هذه النسبة خلال الفترة 1963 – 1973 أي حوالي 20 %، فيما عرفت منتصف السبعينات زيادة معتبرة. ثم عرفت هذه النسبة زيادة من 16.6 % في 1973 إلى 97.6% في 1993، يليها بعد ذلك زيادات بطيئة في هذه النسبة لتصل لـ 107% في 2008(3)، ويبين الشكل الموالي الدين إلى الناتج المحلي الإجمالي في اليونان:

شكل رقم 3 : تطور نسبة الدين إلى الناتج المحلي الإجمالي في اليونان

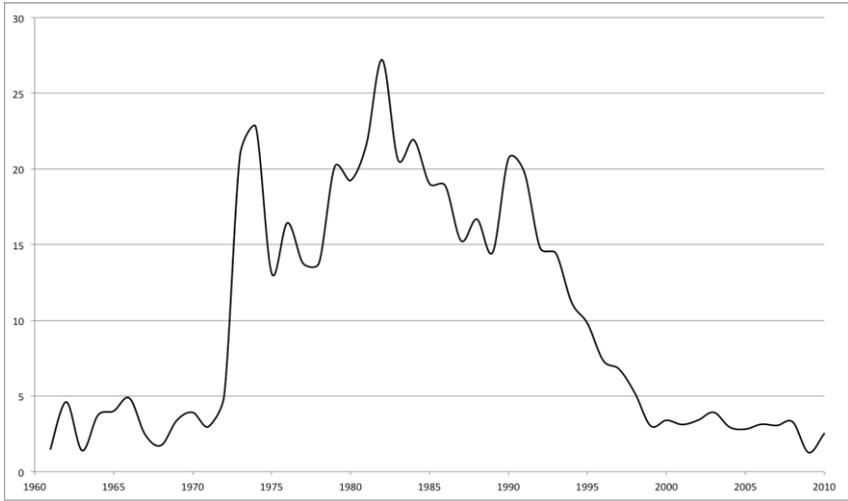


Source : [www.Tradingeconomics.com](http://www.Tradingeconomics.com)

يوضح لنا الشكل السابق ديناميكية الدين العام و التي هي في ارتفاع مستمر، و بالرغم من الانخفاض الذي ظهر في 2012، إلا أن هذه النسبة عادت للتطور لتصل إلى أعلى مستوياتها في 2014.

**4- التضخم:** يبين الشكل الموالي مسار التضخم على مدى العقود الخمسة الماضية، حيث كان معدل التضخم أقل من 5 % من الفترة الأولى للمدة المدروسة، بينما ارتفع هذا المعدل إلى 21 % خلال 1973 بسبب أزمة الطاقة، و ارتفع إلى 23 % بعد سنة، و قد أثرت مرة أخرى أزمة الطاقة الثانية في 1979 على معدل التضخم ليبلغ معدلا يفوق بقليل 20 %، وارتفع في 1982 ليصل إلى 27% ثم تراجع ببطء في بقية سنوات الثمانينات ليصل إلى 14.5 % في 1989، ليقفز بعد ذلك مرة أخرى فوق 20% في عام 1990، ليعرف بعد ذلك عقد من التراجع في معدل التضخم، ليصل في 1999 إلى 3 % و يبقى في حدود هذا المعدل في العقد الأول من الألفية الثالثة.

## شكل رقم 04 : تطور معدلات التضخم في اليونان خلال الفترة 1960 – 2010



Source : Michalis Nikiforos, Laura Carvalho, Christian Schoder, Foreign and Public Deficits in Greece: In Search of Causality, Working Paper No. 771, Levy Economics Institute, August 2013 , p13

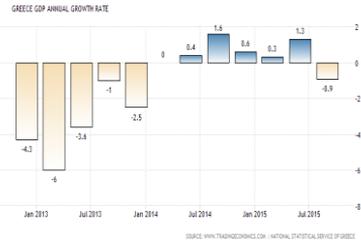
## 5- الناتج المحلي الإجمالي و النمو الاقتصادي خلال الأزمة: عرف كل من الناتج المحلي الإجمالي و النمو

الاقتصادي ليونان تذبذبا كبيرا وهذا ما يوضحه الشكلين المواليين :

شكل رقم 6: معدلات النمو الاقتصادي في اليونان

شكل رقم 5: تطور الناتج المحلي الإجمالي

(الوحدة مليار دولار)



Source : www.Tradingeconomics.com

Source : www.Tradingeconomics.com

## 6-الحلول المطبقة من طرف دول الاتحاد الأوروبي للحد من الأزمة : وافق وزراء مالية منطقة اليورو يوم

الأحد 2 ماي 2010 على تقديم 110 مليار أورو) 146 مليار دولار) كحزمة من القروض الطارئة التي

تهدف إلى تفادي الإعسار في سداد الديون السيادية من قبل اليونان ومنع انتشار أزمة الثقة التي يمكن أن تنتشر إلى دول أخرى كإسبانيا والبرتغال(4). و في 22 جويلية 2011 اتفق القادة الأوروبيون على تقديم المزيد من حزم الإنقاذ إلى اليونان بقيمة 109 مليار يورو، و التي يتمثل الثلث منها في مقايضة ديون إعادة شراء السندات المملوكة من طرف القطاع الخاص(5). في 27 أكتوبر 2011 توصل القادة الأوروبيون إلى الاتفاق مع حملة السندات اليونانية لتخفيض قيمة السندات بقيمة 50 % من قيمة سنداتهم، و ذلك سعيا من المسؤولين إلى تخفيض مستويات المديونية إلى 120 % من الناتج المحلي الإجمالي بحلول نهاية العقد(6) .

بين منتصف 2014 و منتصف 2015 كانت الحكومة اليونانية في مأزق مع غيرها من حكومات منطقة اليورو و صندوق النقد الدولي لتوفير المساعدات المالية التي التزمت بها سابقا، و طلبت الحكومة اليونانية المزيد من المرونة بشأن الإصلاحات و تخفيف أعباء الديون من طرف الدائنين الأوروبيين، لكن و في نفس الوقت، عبر الدائنين الأوروبيين بقيادة ألمانيا عن خيبة أملهم بسبب تماطل و تأخر اليونان المتكرر في تنفيذ الإصلاحات و طالبت بتدابير تكشف أخرى، و في جانفي 2015 ومع وصول اليمين المتطرف إلى الحكومة الأمر الذي أدى إلى تبني إجراءات معادية للتقشف، و في أواخر جوان 2015 وصل الجمود إلى نقطة حرجة، و في استفتاء 5 جويلية رفض أكثر من 60 % من الناخبين اليونانيين الإصلاحات التي طالبت بها حكومات منطقة اليورو و في 12 جويلية توصل رؤساء المنطقة الأوروبية إلى الاتفاق ببدء مفاوضات حول حزمة ثالثة من مساعدات مالية إلى اليونان في مقابل تنفيذ الحكومة اليونانية لمجموعة من الإصلاحات، مع التأكيد على استمرار عضوية اليونان في الإتحاد الأوروبي(7).

### المحور الثالث: إدارة الأزمات:

كما أسلفنا الذكر في أجزاء سابقة من هذه الدراسة فإن المعنى الواسع للأزمة يتمثل في التغيرات المفاجئة التي يمكن أن تطرأ، ومن هذا المنطلق يتضح أن الدولة التي تعاني من هذه الأزمة لا تمتلك فرص لتجنبها، ومن الناحية المبدئية فإن إدارة الأزمة هو المخرج الوحيد للحد من الآثار المترتبة على هذه الأزمة.

بالرغم من الإقرار بوجود إدارة الأزمات المالية كسلوك منتهج من طرف العديد من الهيئات منذ بدء ظهور الاضطرابات المالية و غير المالية، إلا أن إدارة الأزمات المالية لم تظهر كعلم مستقل بذاته إلا في أواخر الثمانينات مع ظهور أعمال أكاديمية تناولت هذا الموضوع وحاولت إثرائه.

**1- مفهوم إدارة الأزمة:** أصبحت إدارة الأزمات المالية في الآونة الأخيرة كأسلوب تسييري تستخدمه الدولة أو الشركات لوضع خطة مسبقة لإدارة الأزمات المالية وتعزيز فعالية المواجهة(8)، و بحكم أن الأزمات أصبحت

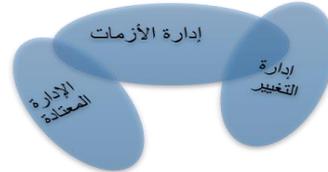
ظاهرة تكرر حدوثها كثيرا في السنوات الأخيرة، بل و إن البعض يعتبرها سمة من سمات الاقتصاديات الرأسمالية إذ يكاد يكون حضورها شبه دائم، فإن هذه الوضعية فرضت تغيرا راديكاليا في النماذج الإدارية.

تعرف إدارة الأزمات المالية على أنها(9): " الأساليب الإدارية التي تحد من تداعيات حدوث الأزمات "، كما يمكن تقديم تعريفا موسعا لإدارة الأزمات المالية يتمثل في: "مجموعة من الإجراءات و الآليات التي تهدف إلى السيطرة على الأزمات المالية، بالشكل الذي يضمن منع توسع رقعة وحجم انتشارها ".

من خلال التعريف السابق يتضح أن علم إدارة الأزمات يتقاطع مع العديد من العلوم و المفاهيم الأخرى، فكما يتضح من خلال التسمية فإن هذا العلم يستهدف دراسة الآليات التسييرية المستخدمة في مختلف الإدارات باختلاف مستوياتها، كما أنه يتضمن بين طياته مفاهيم تتقاطع مع مفاهيم الحوكمة و الآليات المتعلقة بالتقدير و الاستشراف و غيرها من المفاهيم الأخرى.

هناك العديد من الدروس التي تم الاستفادة منها من أزمة الرهون العقارية، وذلك على الرغم من أن الكثير من أحداثها قد وقع في أزمت سابقة، إلا أن هناك اختلاف كبير في حجمها و رقعة انتشارها، كما أن هناك بعض العوامل السياقية الفريدة التي نشأت في هذه الأزمة والتي خلقت فقاعات مالية أكبر حجما من متوسط الفقاعات التي حدثت سابق و أكثر انتشارا منها.

في الواقع فإن الأدبيات الفكرية الخاصة بالعلوم الإدارية قد تضمنت مجموعة من الفروقات بين الإداري و القائد، و التي لا يسمح المقام بسردها في هذه الدراسة، وإنما نكتفي بالتنويه فقط إلى أن من يعد خطط مواجهة و إدارة الأزمات المالية يميل إلى اكتساب صفة القائد أكثر من كونه إداريا، و حتى و إن كان ذلك ضمن منظومة مؤسسية، و الشكل الموالي يوضح العلاقة بين العلاقة بين القائد و الإدارة؛ نحاول من خلال الشكل الموالي توضيح التداخل بين مستويات الإدارة في إدارة الأزمات؛ شكل رقم رقم 7 التداخل بين مستويات الإدارة في إدارة الأزمات



Source : Ali serhan kouyungil, Nermin Ozgulbas, Technology and financial Crisis, Business Science Reference, United state of Amirica, 2013, p 54

يظهر الشكل السابق شكل العلاقة بين القائد و الإدارات الأخرى، حيث يوضح هذا النموذج أن الأشكال الثلاث للإدارة لها جوانب مشتركة ولكن تبقى من حيث المسؤولية منفصلة، إذ أنها تحتل مساحات مختلفة تحت تصنيف القيادة الكلاسيكية « calssical leadership »؛

يشير *Seeger, Sellnow and Ulmer (1998)* إلى أنه لا يوجد شك في كون أن دور الإدارة في الأزمات المالية هو دور حاسم طيلة فترة الأزمة، و في هذا الخصوص أشار *Schoenberg (2004)* إلى أن القيادة و القيادة في الأزمات المالية مختلفة تماما، حيث أنه من المرجح أن لا تكون الإدارات العليا مؤهلة لإدارة الأزمات.

**2-أساليب ومراحل إدارة الأزمات:** نحن لا نبالغ إذا قلنا أن إدارة الأزمات هو فن من الفنون التي لا يجيدها الجميع، و على كل حال فهناك نوعان من أساليب حل الأزمات، يتمثل النوع الأول في الطرق التقليدية (التقليل من شأن الأزمة ؛ تفرغ الأزمة بتحويل المسارات المسببة للأزمة؛ إنكار الأزمة بالتعتيم وإنكار حدوثها؛ كبت الأزمة بتأجيل ظهورها؛ إخماد الأزمة بالصدام العلني العنيف مع مسببات الأزمة. النوع الثاني من هذه الأساليب فيكم في الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات المالية، وهي مجموعة الأساليب التي لم يعهد تطبيقها و التي لا تحظى بالانتشار الكبير و بالمجمل فهي الأساليب المستحدثة نتيجة لوجود متغيرات معينة.

بالنسبة لمراحل إدارة الأزمات فيمكن إيجازها في : اكتشاف إشارات الإنذار باستشعار إشارات الإنذار المبكر قبل أن تقع الأزمة ؛ الاستعداد والوقاية؛ احتواء الأضرار والحد منها؛ استعادة النشاط ( ويعني تحديد نقاط الضعف ومحاولة إصلاحها ونقاط القوة وتدعيمها )؛ استخلاص الدروس و محاولة سن سياسات و إجراءات ممانعة لتكرار حدوث الأزمة في المستقبل.

**3 - أهمية دراسة إدارة الأزمات :** يهدف علم إدارة الأزمات إلى قهر الأزمة وإملاء الإرادة على صانعيها وهو أمر يستلزم أولا وأخيرا إرادة قوية في إدارة الأزمات ، فالتعامل مع الأزمات يكون إما بالتدخل السريع الحاسم وفور حدوث الأزمة، وبذلك يمكن من حصر الأزمة والتغلب عليها والسيطرة على إفرازاتها والاستفادة منها أو ترك الأمور تسير على ما هي عليه، وترك الأزمة تحل نفسها وفي هذه الحالة قد تتفاقم الأمور وتخرج عن السيطرة. إن علم إدارة الأزمات يهدف إلى تقليل تأثير الأزمات على حياة البشر فهو علم تنبع خصوصيته من جنس ما يعمل على معالجته. ويهدف إلى التعرف على الأزمة القوى الصانعة لها والمؤيدة لها وطريقة تحاشي وقوع الأزمة وتخفيف آثارها إذا ما وقعت والتعامل معها بعلمية وحرفية والسعي إلى الاستفادة من نتائجها. أصبح المنهج العلمي هو الأسلوب الأمثل للتعامل مع الأزمات وكل أزمة تضيف إلى هذا العالم مزيدا من المعرفة في طريقة التعامل مع الأزمات حتى أصبح علم إدارة الأزمات علما متجددا، حيث يتم ترتيب وتشكيل نظرياته وطرقه بصورة مستمرة. إدارة الأزمات تتطلب أن يتوفر عنصرين : الرغبة والقدرة فهما الأساس الذي تبنى عليه ركائز

التعامل مع الأزمة، فيصبح التعامل مع الأزمة غير ممكنا إذا غاب أحدهما، فالرغبة قد يسهل خلقها لأنها ربما تسبب مكاسب للمتأثرين بالأزمة أما القدرة فيجب أن تكون بأعلى درجة القوة في أشد حالات الضعف(10).

بالرغم من أهمية إدارة الأزمات المالية في حفظ الأنظمة المالية و الاقتصاديات من الزوال إلا أن العلماء أشاروا إلى العديد من أوجه النقص التي تعاني منها هذه النظم، و يكفي أن نستشهد في هذا المقام بتقييم النظام الأمريكي للحكومة و إدارة الأزمات، حيث أن هذا النظام قد كشفت هشاشته مع حدوث أزمة الرهون العقارية، فلا مدراء و لا مجالس إدارية توقع أو منع تدمير القيم الكبيرة التي حدثت في شركات ك: *BearStearns*، *Fannie Mae*، *General Motors or General Electric* ، وحتى المراقبين الماليين الخارجيين كوسائل الإعلام و محلي الأوراق المالية، ومحلي الائتمان أو وكالات التصنيف لم تتر مخاوف كافية حول المخاطر(11) .

المحور الرابع : إدارة ألمانيا لأزمة الديون السيادية اليونانية:

ألمانيا التي اتخذت موقف متشددا ضد اليونان، و قد استفادت من الأزمة السيادية اليونانية بحوالي 100 مليار يورو (109 مليار دولار)، و بالمجمل فإن هذا المبلغ يعكس الإدارة الحكيمة لألمانيا لأزمة كادت تعصف بالاقتصاد الأوروبي ككل. و قبل التعرف على ملامح إدارة ألمانيا لأزمة الديون السيادية الأوروبية لا بد من الإشارة و إعطاء الخطوط العريضة للاقتصاد الألماني القوي .

### 1-ألمانيا: من رجل أوروبا المريض إلى معجزة اقتصادية :

في عام 1994، و بعد 5 سنوات من سقوط جدار برلين خشي الألمان من فشل توحيد الألمانيين، و في سنة 1997 ظهر مصطلح "Reformstau" وهو اختصار لـ (*the reform deadlock*) الإصلاح الجامد، وهو مصطلح اختير ككلمة العام في 1999، و في سنتي 1999 و 2000 وصفت مجلة أسبوعية **The Economist** برجل أوروبا المريض "*the sick man of Europe*"، و في 2003 عاد الاقتصاد الألماني مرة أخرى إلى الركود الإقتصادي. و حتى سنة 2004، كانت ألمانيا تكافح في دوامة من الانخفاض في معدلات نموها، و قد مثلت هذه السنة انطلاقة للاقتصاد الألماني، و اليوم أصبح المفكرون يطلقون على الاقتصاد الألماني بالمعجزة الاقتصادية *an economic miracle* .

السؤال الذي يطرح هو كيف تمكنت ألمانيا من ارتقاء في سلم الكبار للتحوّل من اقتصاد منهار إلى رابع أكبر ناتج محلي إجمالي في العالم (بعد الولايات المتحدة الأمريكية والصين واليابان) و ذلك في أقل من عقد من الزمن، ولعل الإجابة عن هذا السؤال قد تطول بحكم زخم و ثراء التجربة، إلا أن النقطة التي يكاد أن يجمع عليها الاقتصاديين تكمن في الإصلاحات التشريعية في سوق العمل في منتصف العشريّة الأولى من الألفية الثالثة أو ما

يعرف بإصلاحات هارتز "Hartz reforms"، ويركز تفسير آخر على تطور الاقتصاد الألماني و الميزان التجاري في إطار منطقة اليورو(12)، ومع ذلك فهناك من جادل بأن هذه العوامل لم تلعب دورا حاسما في تحول ألمانيا إلى قوة اقتصادية عالمية، فالأدلة تظهر أيضا أن الهياكل الإدارية لمؤسسات سوق العمل الألمانية سمح لها بالاستجابة بمرونة مع الظروف الاقتصادية الاستثنائية. و أن هذه النقطة كانت السمة الأساسية التي ساهمت في نجاح الاقتصاد الألماني خلال العقد الماضي.

التجربة الألمانية تم اقتراحها من طرف *Chancellor Angela Merkel* على أنها نموذجا مرجعيا لمنطقة اليورو لتكون قادرة على المنافسة على المستوى الدولي، وهو شرط لا يخص ألمانيا فقط بل لمنطقة اليورو كلها، لتصبح مجموعة من الدول التي لا تمثل سوى 7% من سكان العالم و لكنها تنتج أكثر من 20% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، و عليه من المهم فهم ملامح المعجزة الاقتصادية الألمانية. دلالات هذا التحليل أن عملية تحول الاقتصاد الألماني وجدت قبل زمن طويل من ظهور المشروع السياسي، في ظل تفاعل مجموعة من العوامل الصناعية و المالية الخاضعة لضغوط المنافسة العالمية، مجموعة قليلة من برامج الإصلاح الاقتصادي وافقت التحول في حجم الإنتاج، ومن هذا المنطلق فإن إمكانية التطور الذي حققته ألمانيا لا يمكن أن يتجسد فقط في عملية الإصلاح السياسي، إنما يتحقق ذلك بالمزاوجة بين نوعي الإصلاح (السياسي و الاقتصادي)، أي حدوث تطور للهيكل الإنتاجي مواز للتطور في الإطار التنظيمي بالشكل الذي يتماشى مع المشروع طويل الأجل. و الأهم من ذلك من الواضح أن ألمانيا قامت بإرساء سياسة مالية مكنت من تحقيق فوائض مرتفعة للإدخار(13).

**2- ألمانيا أكثر الدول استفادة من أزمة الديون السيادية:** يجمع العديد من الاقتصاديون أن ألمانيا استفادت من العديد من المزايا خلال فترة أزمة الديون السيادية، وما 100 مليار أورو التي استفادت منها نتيجة لانخفاض أسعار الفائدة إلا الإشارة التي أثارت اهتمام الإعلام و مختلف المهتمين بالقضايا الاقتصادية المتعلقة بالاقتصاد الأوروبي و العالمي.

الاكتفاء بالنقطة السابقة يعتبر إجحافا في حق الإدارة الألمانية التي عملت جاهدة لتجنب الأزمة منذ 2010، حيث يظهر ذلك جليا في التطور في الناتج المحلي الإجمالي لألمانيا و معدلات النمو .

الشكل رقم : تطور الناتج المحلي الإجمالي لألمانيا



الشكل رقم : معدلات النمو للاقتصاد الألماني



Source : WWW.TRADINGECONOMICS.COM

عرف الاقتصاد الألماني نموا بمعدلات موسمية تقدر بـ 0.3 % في الربع الثالث من سنة 2015، حيث أنه انخفض عما تم تحقيقه في الربع الثاني و كانت هذه الأرقام مطابقة للتقديرات الأولية التي تم وضعها في بداية السنة، و أرجع الانخفاض في معدل النمو في نهاية سنة 2015 بسبب تأثير تراجع حجم التجارة الخارجية و الزيادة في إنفاق الأسر و الحكومة، هذا و قد بلغ متوسط معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي في ألمانيا 0.31 % في الفترة 1991-2015 ليصل إلى أعلى مستوى 2 % في 2010 و مستوى قياسي بلغ 4.5 % في الربع الأول من عام 2009.

**3- الإستراتيجية الألمانية لإدارة أزمة الديون السيادية:** الإستراتيجية المتبعة من طرف ألمانيا قد استنزفت الموارد من بقية منطقة اليورو بطريقتين:

- الطريقة الأولى: عن طريق انخفاض الواردات؛
- الطريقة الثانية: من خلال كمية كبيرة من تدفقات رؤوس الأموال من البلدان الأوروبية التي تلقت استثمارات مالية ألمانية ضخمة.

هذا الأثر يعادل 0.75 % من الناتج المحلي الإجمالي الألماني و بمبلغ سنوي يعادل ما تطرحه منطقة اليورو لمدة 10 سنوات، و نظرا لعجز في البلدان المستقبلية لتدفقات رؤوس الأموال عن استخدامها بطرق فعالة، فقد فاقمت الإستراتيجية الألمانية الاختلافات داخل أوروبا - و بالإضافة إلى أسباب أخرى - من المرجح أنها قد ساهمت بشكل كبير بالوصول إلى أصول الأزمة المالية الأوروبية(14) .

و على العموم يمكن توضيح الإستراتيجية الألمانية لإدارة الأزمة المالية الأوروبية فيما يلي:

**1- الاستفادة من انخفاض أسعار الفائدة:** أكدت دراسة معهد هابل للدراسات الاقتصادية في ألمانيا أن هذه الأخيرة قد حققت وفورات في الميزانية بـ 100 مليار أورو بفضل الأزمة اليونانية، وذلك بعد انخفاض تكلفة

الاقتراض، حيث اتجه المستثمرون إلى التداول في الأصول الألمانية، ومن بينها السندات الحكومية، التماساً للأمان الذي تتمتع به تلك السندات بعد زيادة احتمال خروج اليونان من منطقة اليورو (15). وأضاف المعهد في دراسته التي أعدها بهذا الشأن أنه حتى في حال وصول اليونان إلى التعثر الكامل، سوف تستمر ألمانيا في تحقيق مكاسب من تلك الأزمة. وأكدت الدراسة أنه حتى مع انتهاء الأزمة وتحقق الإنقاذ المالي لليونان، من المتوقع أن تستفيد ألمانيا من هذا الوضع، إذ أن السندات الحكومية الألمانية متوسطة وطويلة الأجل والصادرة في السنوات القليلة الماضية لا زالت هناك سنوات عدة حتى يأتي موعد استحقاقه.

ورأى «معهد لايبنتس للبحوث الاقتصادية» في مدينة هاله بألمانيا في دراسة نشرها في أوت 2015، بأن هذا التوفير «يُشير إلى أن ألمانيا استفادت ولا تزال من الأزمة التي وقعت فيها دول أوروبية أخرى، خصوصاً من الأزمة اليونانية»، وأضافت الدراسة «مُمكن القول إن دافعي الضرائب الألمان هم من الراجح المباشرين من الأزمة اليونانية وليسوا الخاسرين كما يُعتقد على نطاق واسع، إذ يجري الحديث عن تقديم ألمانيا مبلغ 90 بليون يورو إلى اليونان حتى الآن لمنعها من الإفلاس». وتابعت: «حتى في حال تخلف اليونان كلياً عن تسديد هذا الدين فإن عشرة بلايين يورو ستبقى في الخزينة الألمانية». بالنسبة لقيمة الفوائد في حال لم تكن ثمة أزمة ديون في اليونان، استخدم الباحثون طريقتين للمقارنة: الأولى تقوم على أساس أسعار الفوائد لألمانيا قبل الأزمة، والثانية بعد احتساب أسعار الفوائد الممكنة من دون أزمة أو أوضاع اقتصادية سيئة. وانتهت الطريقتان إلى نتيجة واحدة تقريباً، إذ أدى ارتفاع الطلب إلى تقليص عائدات السندات، أي أن ألمانيا تمكنت من تبديل السندات الحكومية المنتهية الأجل بسندات ذات فوائد أدنى كثيراً من المعتاد. ووضح أن الخبراء والمراقبين ينظرون إلى هروب رؤوس الأموال إلى واحات آمنة في أوقات الأزمات الاقتصادية والمالية أو العسكرية كظاهرة طبيعية في الأسواق المالية. ودرس الباحثون في المعهد كيفية تأثير الأخبار الإيجابية والسلبية على مديونية اليونان في عائدات السندات الألمانية، واكتشفوا وجود علاقة مباشرة مفادها أن «الأخبار السيئة في اليونان كانت بمثابة أخبار جيدة بالنسبة لألمانيا والعكس صحيح». ولفتت الدراسة إلى توقع استمرار ميزة حصول ألمانيا على فائدة منخفضة في المستقبل أيضاً من دون أن تتطرق إلى تأثيرات الأزمة على التنمية الاقتصادية في ألمانيا. وعلى سبيل المثال، يمكن لاضطرابات عالمية كبيرة أن تقلص الطلب الخارجي على الصادرات الألمانية كما أن خفض سعر صرف اليورو يمكن أن يزيد من الصادرات، ما يحصل منذ مطلع السنة. ولم تلتفت الدراسة كذلك إلى عواقب انخفاض الاستثمارات المرتبطة بالأزمات وتعزيز الاقتصاد عبر هجرة العمالة الآتية من جنوب أوروبا، كما لم تلتفت إلى التأثيرات السلبية لانخفاض الفائدة على المدخرات الكبيرة للألمان.

في المقابل، شكك بعض الباحثين كذلك في «معهد بحوث اقتصاد العالم» (إي إف في) في مدينة كيل بعد اطلاعهم على الدراسة «في ما إذا كانت الفوائد التي وفرتها الدولة الألمانية، والبالغة 100 بليون يورو، تغطي فعلاً القروض المالية التي دفعتها ألمانيا إلى اليونان لمنع إفلاسها ضمن جهد أوروبي مشترك، وقدرها 90 بليون يورو حتى الآن». ورأى هؤلاء أنه من غير الممكن عقد مثل هذه المقارنة لسببين: الأول أن جزءاً فقط من المئة بليون يورو تم توفيره بفعل علاقته المباشرة بالأزمة، والثاني أن من غير الواضح بعد حجم القروض التي سيكون على ألمانيا دفعها لاحقاً إلى اليونان لإخراجها من أزمتها المالية. وقال خبير المعهد، ينس بويزن هوغريفه، إن الدافع الأول لانخفاض الفوائد على القروض لا يزال ضعف النمو في منطقة اليورو، والدافع الثاني هو الأزمات الموجودة في دول متعثرة أخرى مثل إيطاليا وإسبانيا. وأضاف أن على المرء الأخذ في الاعتبار خسائر المودعين الألمان الناتجة من التدني الكبير في الفائدة عليها (16).

**2- هيكل تكاليف العمالة في ألمانيا: وصفة النجاح:** نبدأ بالتأكيد على أن التطورات في تكاليف وحدات العمل في ألمانيا التي تتمثل في تكاليف العمالة بالنسبة للإنتاجية في كل من قطاع الصناعات التحويلية و القطاعات الاقتصادية الأخرى قد لعبت دوراً هاماً في إحداث تطور إيجابي في الصناعة التحويلية القابلة للتداول، و في هذا السياق كشفت الدراسة القياسية التي أعدها **Dustmann & all** أن الآليات التي سمحت بتسقيف الأجور و الانخفاض الكبير في الأجور الحقيقية وجرها نحو الحد الأدنى لتوزيع الأجور. الميزة الأساسية للنظام الألماني للعلاقات الصناعية التي تؤكد على أنها ليست متجذرة في التشريع الألماني، وبدلاً من ذلك فقد وضعت في العقود و الاتفاقيات المتبادلة بين الأطراف الثلاثة الرئيسية في ألمانيا: جمعيات أرباب العمل، الاتحادات التجارية و مجالس الأعمال. الإعداد المؤسسي لهذا النظام، الذي يهيمن عليه من طرف المتخصصين في الصناعة - التفاوض واسع على الأجور، و التي و من حيث الأساس بقيت على حالها، ومع ذلك فإن العديد من المؤشرات أثبتت أنها لم تتغير، و نذكر هنا على سبيل المثال حصة العمال الألمان المغطاة بأي نوع من الاتحادات تراجعت بشكل حاد، وعموماً فإن هذه التغيرات التدريجية داخل المنظومة أدت إلى لامركزية لم يسبق لها مثيل. كما أدت إلى توطين العلاقات الصناعية في ألمانيا (17).

اللامركزية في تحديد الأجور في ألمانيا يعتبر عاملاً منقضا لما يوجد في العديد من الدول المجاورة، حيث الحد الأدنى القانوني للأجور في كثير من الأحيان عالية (نسبة إلى الإنتاجية). بالنسبة للقدرة التنافسية (18) لألمانيا فقد عرفت تحسناً كبيراً منذ 1995 و يرجع ذلك إلى العوامل التالية (19):

- انخفاض في الأجور لكل عامل (انخفاض الأجر الساعي).
- زيادة في الإنتاجية (للعامل الواحد أو لكل ساعة).

- انخفاض القيمة الاسمية لسعر الصرف الأجنبي .

و بالموازاة مع التطور في القدرة التنافسية لألمانيا فقد عرف بعض الشركاء التجاريين الأوروبيين الرئيسيين (على رأسهم إسبانيا و إيطاليا) منذ 1995 تراجعاً في هذا المؤشر ، فيما حافظت فرنسا على هذه الميزة، ونفس الشيء بالنسبة لبريطانيا التي عرفت هبوطاً حاداً في هذه الميزة بعد ذلك في سنتي 2007 و 2009 بسبب الهبوط الحاد في قيمة الجنيه الإسترليني ، هذا وقد فقد الاقتصاد الأمريكي أيضاً الميزة التنافسية لصالح ألمانيا في نهاية التسعينيات، إلا أنه تحسن مع بداية 2001 ، ومن المرجح أن تكون ألمانيا قد اكتسبت القدرة التنافسية للأسباب الآتية الذكر و ليس لاعتبارات التغيير في عملة اليورو .

### 3- سياسة الابتكار: مفتاح النجاح للاقتصاد الألماني :

قامت ألمانيا بتوسيع و تقوية نظام البحث و الابتكار خلال العقد الماضي، فالاستثمار في البحث و التطوير نمت بداية من سنة 2000 ليصل إلى حدود 2.84% من الناتج المحلي الإجمالي في 2011، وهو الآن يناهز 3% من الناتج المحلي الإجمالي، الإنفاق العام يمثل ثلث الاستثمار في البحث و التطوير، و الزيادة في الإنفاق الحكومي و الخاص على البحث و التطوير ساعدت على الارتقاء بالابتكار و تحسين نوعيته و دعم الاداء القوي للمصنعات، وهو إتجاه يخدم كثيراً الاقتصاد الألماني الذي يتركز على القطاعات العالية التكنولوجية كصناعة السيارات، و المنتجات الكهربائية و التقنية، وهو أمر حسن من ميزتها التنافسية في الوسط الأوروبي بالرغم من الأزمة المالية، وذلك على الرغم أيضاً من أن ألمانيا قد خسرت معركة المنافسة في العديد من الجوانب فيما يخص تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و الصيدلة و الصناعة البصرية(20) ( حيث أنها لم تستطع منافسة أمريكا و بعض الدول الآسيوية في هذا المجال).

### 4- الثقافة الألمانية: أساس الاستقرار و الحوكمة للاتحاد الأوروبي الاقتصادي و النقدي

العديد من الدول الأوروبية قامت باقتراح خطط لإنقاذ اليونان و منطقة اليورو ككل، إلا أن النموذج الألماني كان هو المسيطر على الأجندة المقترحة على الطاولة الأوروبية، حيث كعادته كان هذا النموذج مبنياً على الاستقرار، وكانت الثقافة الألمانية للاستقرار « culture allemande de stabilité » في قلب النقاش السياسي حول المقترحات و التدابير لحل أزمة الديون الأوروبية و ضمان ديمومة و استقرار اليورو .

و بالنسبة لمصطلح ثقافة الاستقرار الألمانية، فإن أي محاولة لصياغة مفهوم قصير محكوم عليه بالفشل، فالرغم من انتشاره و التوسع في استعماله في الأوساط الأكاديمية، إلا إنه مصطلح له العديد من الأوجه التي تصعب من عملية تحديد مفهوم دقيق له، و على كل حال فإننا و في دراستنا سنلخصه في وجه النظر النقدية، حيث تمثل

هذه الثقافة في التعلق الشديد - و المفرط في بعض الأحيان- لدى الألمان بالاستقرار النقدي، فمنذ سنوات التسعينيات استقر معدل التضخم عند معدل 1.9%(21).

من بين مواطن القوة في الاقتصاد الألماني، وجود سياسة مالية و نقدية نموذجية حافظت على الاستقرار النقدي و المالي في هذا البلد، ويعود ذلك إلى امتلاك المؤسسات و الهيئات المسيرة للنظام المالي في ألمانيا على العديد من البدائل المتاحة التي تتيح لها سن تشريعات و سياسات مرنة تتماشى مع مقتضيات المرحلة المعاشة.

في الأوقات العادية، تمثل الأداة الرئيسية السياسة النقدية في مستوى القيمة الإسمية لمعدلات الفائدة على المدى القصير، و عندما تصل هذه المعدلات إلى السندات المنخفضة الصفرية (the zero lower bound) يكون للبنك المركزي لازال يملك إمكانية تخفيف سياسته النقدية من خلال زيادة المعروض من الاحتياطات، و علاوة على ذلك سواء قاربت معدلات الفائدة الصفرية أم لا بإمكان البنك المركزي أن يؤثر على أسعار الأصول المالية من خلال شرائها، و على كل حال فقد فرضت أزمة الديون السيادية ضغوطا كبيرة على البنك المركزي الألماني و مثلت له تحديا كبيرا لضمان الاستقرار النقدي(22). حيث وصف محافظ البنك المركزي الألماني جينس ويدمان أزمة الديون السيادية على أنها أكبر خطر واجه الاقتصاد الألماني، إلا أن الساسة النقدية الألمانية التي واكبت انخفاض أسعار الفائدة قد ساعدت ألمانيا على استقطاب العديد من المستثمرين وتوطنها في البورصة الألمانية و الاقتصاد الألماني، حيث عملت ألمانيا على تخفيض معدلات الفائدة من 4.5 % في نهاية 2008 إلى 0.05 % في 2015 . هذا وقد بلغ المعروض من الكتلة النقدية M1 في نهاية 2015 مقدار 1789.5 مليار يورو، في حين بلغت M2 . ما يقارب 2600 مليار يورو، هذا وبلغت M3 حد 2600 مليار يورو(23) وهو ما يثبت السياسة التوسعية للبنك المركزي الألماني التي سائر من خلالها التطورات الاستثمارية و الاقتصادية الألمانية . و هي سياسة دعمت الاستقرار النقدي و الاقتصادي لألمانيا، لتصبح نموذجا منشودا من طرف مكونات الاتحاد الأوروبي.

**الخلاصة :** أصبحت الأزمات المالية باختلاف أنواعها ظاهرة تكاد تكون ملازمة للأنظمة الرأسمالية، و ذلك مع اختلاف في طبيعتها و نطاق تأثيرها، إلا أنه في السنوات الأخيرة أصبح هذا النوع من الأزمات أعمق تأثيرا و أكثر انتشارا بحكم العولمة المالية، و من هذا المنطلق تعاضم أهمية إدارة الأزمات المالي، ليصبح هذا العلم يمثل حقلًا هامًا في العلوم المالية و الإدارية، و بحكم اختلاف الكفاءات الإدارية بين الدول، اتضح وجود اختلاف أيضا في كفاءة و الأجهزة الإدارية في مواجهة المواقف الطارئة و يعزى ذلك بالدرجة الأولى إلى اختلاف درجات الاستعداد، و قد رأينا في هذه الدراسة كيف استطاعت ألمانيا إدارة أزمة مالية حادة كادت تعصف بالكيانات

الأوروبي، و تمكنت من الحد من آثارها السلبية و بل استطاعت خلال نفس الفترة الحصول على مكاسب تجارية عززت قدرتها التنافسية و أعطتها مكاسب مالية و اقتصادية.

- تراجع مستويات الشفافية في التعاملات المالية في الاتحاد الأوروبي و التي تتضح أساسا في تراجع الأنظمة الرقابية و تعارض المعلومات المقدمة من طرف اليونان و بعض الدول الأخرى ، ساهم في تسارع ظهور الأزمة و استمرارها و توسع رقعتها؛

- بالنظر إلى الضغوطات الهائلة من طرف المؤسسات المالية و التي تدفع باتجاه يخدمها و قد يضر بقطاعات أخرى فضلا عن ميول بعض السياسيين في بعض البلدان الأوروبية لتقوية قطاعها المالية و الحفاظ على استقرارها حد من الجهود الأوروبية الهادفة إلى تصحيح الأنظمة المالية في هذه الدول؛

- نجاح أي دولة في إدارة الأزمات المالية يتطلب سياسة إستراتيجية تمنع بموجبها تفاقم الأزمة و امتدادها وهو ما يدخل ضمن إطار ما يعرف بالإستراتيجية الوقائية؛

- بحكم الترابط بين مختلف القطاعات الاقتصادية فأن نجاح إستراتيجيات إدارة الأزمات المالية يعتمد على تبني سياسات تصحيحية متداخلة و مترابطة بالشكل الذي لا يخلق تشوهات قطاعية؛

- التجربة الألمانية في مواجهة الأزمات الاقتصادية و التي تم اقتراحها من طرف *Chancellor Angela Merkel* تعتبر نموذجا ليس فقط لمنطقة اليورو ، كون أنها شاملة و تتضمن احترازا و تطورات تمس كامل القطاعات، و هو أمر قد يفيد جميع الأنواع من الاقتصاديات سواء الصناعية أو الخدمية؛

- محافظة ألمانيا على استقرارها المالي و النقدي جاء نتيجة لوجود سياسة مالية و نقدية نموذجية، تم انتهاجها من طرف مؤسسات و هيئات مالية تحتوي على كفاءات و خبرات مكنتها من رسم إستراتيجيات احتوت على العديد من البدائل المتاحة التي مكنتها سن تشريعات و سياسات مرنة تتماشى مع مقتضيات المرحلة المعاشة.

#### قائمة المراجع و الهوامش

(1). *Barry Eichengreen , Richard porters, the anatomy of financial crisis , threats to international financial stability, international center for monetary and banking studies, Cambridge university press, new York, 1987 , p 10*

(2). أحيمه خالد، أزمة الديون السيادية الأوروبية وانعكاساتها على موازين مدفوعات دول المغرب العربي، دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 2005 – 2011، مذكره مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص : اقتصاد دولي،

جامعة محمد خيضر - بسكرة - السنة الجامعية 2012 / 2013، ص 13

- (3). *Michalis Nikiforos, Laura Carvalho, Christian Schoder, Foreign and Public Deficits in Greece: In Search of Causality, Working Paper No. 771, Levy Economics Institute, August 2013, p 5*.  
*Financial Times, May 2, 2010 (4)*  
*Financial Times, July 22, 2011 (5)*  
*Financial Times, October 27, 2011. (6)*
- (7). *Rebecca M. Nelson, Coordinator , Paul Belkin, James K. Jackson, The Greek Debt Crisis: Overview and Implications for the United States, August 19, 2015, p 2*
- (8). *Ali serhan kouyungil, Nermin Ozgulbas, Technology and financial Crisis, Business Science Reference, United state of Amirica, 2013, p 56*  
*Ibid, p 569)*
- (10). .. حامد عبد حمد الدليمي، إدارة الأزمات في بيئة العولمة حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، أطروحة دكتوراه، St. Clements University، 2007 2008 / ، ص 71
- (11). *William A. Sahlman, Management and the Financial Crisis (We have met the enemy and he is us ...), Working Paper n 10-033, Harvard Business School, 2009, p 1*  
*Ibid, p 1. (12)*
- (13). *carlo Bastin, Germany : A Global miracle and european challeng, research project conducted by the Brookings Global Economy and Development program, working Paper 62 , May 2013, p 2*  
*Ibid, p 2. (14)*
- (15). .. ألمانيا تحقق أرباحاً من الأزمة اليونانية، <http://www.bbc.com>
- (16). اسكندر الديك ، ألمانيا أكبر المستفيدين من أزمة اليونان ، جريدة الحياة ، الجمعة ، ١١ سبتمبر / أيلول ٢٠١٥
- (17). *Comite d'etudes relations franco-allemandes (CERFA), Sortie de crise a l'allemande : Wolff Dynamisme économique et fragilités structurelles d'un modèle , Ifri-Bruxelles, 2011, p 6*
- (18). يتم حساب هذا المؤشر بمقارنة التغير السنوي في التكلفة الوحدوية للعمل مقارنة بالمتوسط المرجح للشركاء التجاريين الرئيسيين، حيث يت تحويل تكاليف العمالة إلى دولارات و يتم تعديل الأوزان سنويا إلى الغير في نمط التجارة.
- (19). *Christian Dustman and all , From Sick Man of Europe to Economic Superstar: Germany's Resurgent Economy, Journal of Economic Perspectives— Volume 28, Number 1—Winter 2014—P169*
- (20). *European commission, research and innovation performance in Germany, 2013, p 3*
- (21). *Comite d'etudes relations franco-allemandes (CERFA), Op cit , p 94*

Julien .M, Benoit. M. AND JEAN.G, *The sovereign debt crisis and monetary* .(22)

.policy, Banque de France • *Financial Stability Review* • No. 16 • April 2012,p 162

<http://www.tradingeconomics.com/germany/money-supply> .(23)