

التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسة الجزائرية

الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF نموذجا

عبادي إيمان

أستاذة باحثة

كلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر-3-

بويض ياسمين

أستاذة باحثة

كلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر-3-

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، الأزمة، إدارة
الأزمة، المؤسسة.

Abstract :

This study aims to identify the most prominent crises that have been exposing to the National Rail Transport Company, And to reveal how they managed it, in addition to highlighting the importance of strategic planning in the management of crises facing the company, More than to identify the factors that must be taken into account in the strategic planning process. In order to make this study more objective, we have prepared an interview guide to the communication managers of this institution. Our study used the descriptive analytical method.

This study concluded that the National Rail Transport Company is faced with a number of problems: financial

problems, incidents of train collisions, which is often turn into crises as a result of negligence of dealing with them. The general directorate is the responsible direction which makes the strategic planning programs of the company, but generally is the "Ministry of Transport" which creates the general foresight according to the state policy. The company also makes a management guide to the future crises, depending on its knowledge of the dangers and accidents of the railway station.

مقدمة:

B-H: "Consider your goals like a war to win and use whatever strategies you know to win"

Bangambiki Habyarimana "The great pearl of wisdom"

تشهد المجتمعات الحديثة حزمة من التغيرات والتطورات التي أُلقت بظلالها على جميع مناحي الحياة، وباعتبار المؤسسة ذلك الجزء أو النواة المرتبطة ارتباطاً عضوياً بالمجتمع فإنها تؤثر وتتأثر بكل الرهانات والمستجدات التي تطرأ عليه، فمجتمعاتنا اليوم تعيش زخماً واسعاً من الأزمات ومن بؤر التوتر المختلفة التي أدت إلى إعادة تشكيل الأنظمة و العلاقات وفق معطيات يعجز الأفراد والمؤسسات عن التحكم فيها، وبما أن الجزائر هي جزء من هذه المعمورة فإنها تؤثر وتتأثر بكل المستجدات والأزمات التي تحدث فيها، فمنذ الاستقلال ومع تعاقب الحكومات تعرضت الجزائر إلى جملة من الأزمات التي أرهقت كاهلها وغيّرت من منظومتها في الكثير

من الأحيان، ولعل أبرز مثال على ذلك نجد "الأزمة الأمنية-العشرية السوداء" و"أزمة الفساد" التي حطمت ولازالت تحطم كيان الدولة بدون إيجاد أية حلول ناجعة للقضاء عليها، كذلك "أزمة انخفاض أسعار النفط" التي تتكرر في كل مرة لكنها دائما تكبل الدولة خسائر أكثر من معتبرة وذلك راجع لغياب برامج التخطيط الاستراتيجي واليقظة الفعالة للمعلومات الضبابية التي يمكنها أن تصبح استراتيجية على المدى البعيد أو حتى الاستفادة من الدروس السابقة من خلال الدراسة الشاملة والمعمقة لكل تلك الأزمات التي شهدتها البلاد منذ عقود، ومن بين المؤسسات الوطنية التي تتعرض لمثل هذه الظروف الحساسة نجد "الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية" نظرا لخصوصية القطاع الذي تعمل فيه، فمن "أزمة اصطدام القطارات" "أزمة تكهرب الأعمدة الكهربائية" إلى "أزمة الإضرابات المتكررة" التي تكبل الدولة خسائر وخيمة، تتكرر الأسباب لكن النتائج نفسها في الكثير من الأحيان وذلك بسبب إهمال القائمين على المؤسسة لأهمية التخطيط على المدى البعيد لكل تلك الأزمات للحد من خطورتها أو على الأقل التقليل من خسائرها، لكن ومع تطور الوسائل التكنولوجية ونظرا لما توليه الدولة من أهمية لهذا القطاع الحساس فإن المؤسسة شهدت تطورا ملحوظا في طريقة تعاطيها مع مثل هذه الظروف، وذلك من خلال

الاستعداد المسبق لها. وعليه تتمحور مشكلة هذا البحث حول الدور الحيوي الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي خلال هذه الفترة الحرجة التي يسودها التوتر والقلق والخوف من المجهول، على هذا الأساس يمكن طرح السؤال التالي: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية؟

من أجل أن نصل إلى تصور أكثر تكاملاً عن هذه الإشكالية نطرح بالإضافة إلى ذلك التساؤلات التالية:

1. ما هي طبيعة الأزمات المتوقع أن تواجه الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية؟

2. كيف تتم عملية التخطيط لإدارة الأزمات بالشركة محل الدراسة قبل الأزمة؟

3. كيف تتم عملية التخطيط لإدارة الأزمات بالشركة محل الدراسة أثناء الأزمة؟

4. كيف تتم عملية التخطيط لإدارة الأزمات بالشركة محل الدراسة بعد الأزمة؟

فرضيات الدراسة:

1. الأزمات التي تواجهها المؤسسة محل الدراسة تتمثل في أزمات إدارية وأزمات مفاجئة تتعلق بحوادث السكك الحديدية.

2. التخطيط الإستراتيجي في مرحلة ما قبل الأزمة يتمثل في تحليل العوامل البيئية للتنبؤ بالأزمات المحتملة الوقوع.
3. التخطيط أثناء الأزمات يتركز في وضع إستراتيجية اتصالية للتعامل مع جمهورها الداخلي والخارجي.
4. التخطيط الإستراتيجي في مرحلة ما بعد الأزمة يقوم على تقييم الأنشطة والعمليات الاتصالية التي تم القيام بها لإدارة الأزمة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول قطاع النقل، هذا الأخير يعد واحدا من الركائز الأساسية للتنمية المستدامة والازدهار للبلد، فهو العصب الرئيسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويعد من القطاعات الأكثر عرضة للأزمات نتيجة للتقلبات المختلفة والمتعددة التي قد تصيبه، مما يستدعي الحاجة إلى الاستعداد الدائم للتصدي لمثل هذه الأزمات وإدارتها بشكل جيد، وذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي كأسلوب علمي متطور.

الهدف من الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز الأزمات التي تعرضت لها الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، والتعرف على كيفية تسييرها وإدارتها، إضافة إلى إبراز أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض الشركة،

وتبيان العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.

منهج الدراسة وأدواته:

يعتمد البحث بالدرجة الأولى على المنهج الوصفي التحليلي لتوافقه و طبيعة البحث و أهدافه، حيث يسعى إلى جمع المعلومات الدقيقة و الشاملة عن الأزمات التي قد تعترض المؤسسة، وعن دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة هذه الأزمات بفعالية ونجاح، ومن ثم تحليلها للوصول إلى نتائج الدراسة.

استكمالاً لمنهج البحث استخدمنا المقابلة المقننة كأداة بحثية تسهل عملية جمع المعلومات، وقد تم من خلال هذه الأداة البحثية استقاء بعض المعلومات المهمة عن حيثيات عملية التخطيط الإستراتيجي في مراحل إدارة الأزمة بالشركة، حيث أجرينا مقابلات مع إطارات الاتصال بالشركة.

تحديد مفاهيم الدراسة

التخطيط:

تعرف عملية التخطيط على أنها محاولة لوصف الأنشطة والأعمال المطلوب تنفيذها في المستقبل والموارد المطلوبة وأسلوب التشغيل والمواصفات الواجب توافرها لضمان الجودة وفي حدود التكلفة (الموازنة) لتحقيق مجموعة من الأهداف¹.

التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي - الفرص والتهديدات والتحليل التنظيمي ونقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة.²

الأزمة :

يعرفها "ميشال كروزيه Michel Crozier" بأنها تغيير في جميع عناصر البيئة المادية والبشرية، حيث تصبح كل الاستدلالات غير موجودة، وفي هذه الحالة لا يعرف الناس كيفية التصرف.³

إدارة الأزمة

تعرف بأنها عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويجنب التهديدات والمخاطر مع استخلاص الدروس، واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات مستقبلاً.⁴

المؤسسة :

هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.⁵

المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

يعد التخطيط الاستراتيجي بمثابة العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي، ومن ثم أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ووضع موضع التنفيذ.⁶

أما Kotler فيعرفه بأنه "عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل".⁷

وعليه، فهو عملية مستمرة لصنع القرارات، وتنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة للمنظمة.

يتضمن التخطيط الاستراتيجي مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحالة التنافسية والبيئية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.⁸

أهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

لقد تطرق العديد من الكتاب و الباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي نذكر منها:

- يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات؛ الذي يشعروهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.⁹

- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.

- تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة.¹⁰

- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية.¹¹

- التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة.

أهداف التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة إلى:

- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.¹²
- يساعد على تسهيل الاتصالات والمشاركات.¹³
- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.

- تحديد الرؤية والأهداف بوضوح.¹⁴

مراحل التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

تحدد مراحل التخطيط الإستراتيجي في خمس (05) مراحل أساسية، ندرجها كالآتي:

1. رؤية المؤسسة: هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها¹⁵، والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه، وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها.¹⁶

2. رسالة المؤسسة: يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها: "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساته.¹⁷

3. الأهداف الإستراتيجية للمنظمة: تحدد الأهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وللأهداف دور كبير في إصدار القرارات الإستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق.¹⁸

كما تعرف على أنها النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبّر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المؤسسة؟ ومتى هذا الفعل؟¹⁹

4. التحليل الإستراتيجي للبيئة:

يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة.²⁰

كما يعرف التحليل الإستراتيجي بأنه: "ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غداً، وما هو نقاط قوة قد يتحول

إلى نقط ضعف وبالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها وإستراتيجياتها، أو قد يعزز الإستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها.²¹

5. الخيار الإستراتيجي:

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة و المترابطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي.

وتقوم المؤسسة بإجراء تحليل SWOT وفقاً للمعلومات التي تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد الإستراتيجية التي تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى، فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة.²²

المحور الثاني: الأسس النظرية لإدارة الأزمة بالمؤسسة

يقول (باتريك لاقاديك Patrick Lagadec) أن الأزمة هي الحالة التي تكون عليها مجموعة من المؤسسات في مشاكل وانتقادات وضغوط خارجية قوية قد تتوسع من الداخل

وتستمر لمدة طويلة ضمن مجتمع جماهيري تتيح له وسائل الاتصال التغطية الإعلامية لها.²³

ما يلاحظ على هذا التعريف أنه ركز عن الأزمات التي تقع فيها المؤسسات، واعتبر أن الأزمة ما هي إلا أمر صعب يؤثر قلق وضغط، وبالتالي تتطلب وجود حل مناسب، لكن ما يميز هذه الأزمة هو أنها مزمنة بطيئة وطويلة تتطور بالتدرج ولا تختفي سريعا، بل تهدد سمعة المؤسسة، حيث ينتج عنها توسع من إجمالي لضرر الواقع على المؤسسة، وذلك بسبب المشاكل المتجذرة التي تعاني منها المؤسسة والتي تحتاج إلى جهد كبير لحلها، إضافة إلى ضغوط جماهير المؤسسة من جهة ووسائل الإعلام من جهة أخرى على المؤسسة، مما يؤدي إلى تفاقم الأزمة، تعني الأزمة المؤسسات بأشكالها المختلفة، وتضعها في وضع استثنائي وفقا لطبيعتها وحجمها، مما قد يهدد سمعتها وبقائها، على الرغم من أن الأزمة قد تحدث في نسق محدد إلا أن انعكاساتها غالبا ما تهدد أنساق أخرى، ولعل طريقة تعامل المؤسسة مع الأزمة يعتمد على درجة معرفتها بنوع هذه الأزمة، وتقوم عملية إدارة الأزمة على اعتماد مجموعة من الإجراءات والتدابير للسيطرة على الأزمة من خلال توظيف إمكانيات مادية وعناصر بشرية مدربة للنجاح في التعامل مع الأزمات والتقليل من حدتها ومحاولة استغلالها كفرصة للتغيير والاستفادة من نتائجها.

أنواع الأزمات التي تعترض المؤسسة وأسبابها
يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الأزمات التي قد
تتعرض لها المؤسسة كالتالي:

1. أزمات المنافسة: ويبرز هذا النوع عندما تواجه المؤسسة
جماعة تهاجمها وتنتقد تصرفاتها.

2. أزمات تكنولوجية: وينشأ هذا النوع من الأزمات عن
مخاطر استخدام وسائل تكنولوجية حديثة.

3. أزمات إدارية: وتنتج عن سوء الإهمال وسوء التشغيل
وضعف الرقابة²⁴، وتتعلق الأزمة الإدارية بالمؤسسة كاحتراق
ملفات المؤسسة، نقص المواد الخام، الخلافات الحادة بين
الإدارة العليا.²⁵

4. أزمات مالية: وهي مرحلة حرجة تواجه المنظومة المالية،
وينتج عنها خلل أو توقف في بعض الوظائف الحيوية لهذه
المنظومة أو كلها، ويصاحبها تطور سريع في الأحداث ينجم
عنه عدم استقرار في النظام السياسي لهذه المنظومة ويدفع
سلطة اتخاذ القرار فيها إلى ضرورة التدخل السريع لنجدها
وإعادة التوازن لهذا النظام.²⁶

تعتبر الأزمة عن حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات
الإدارية تتلاحق فيها الأحداث وتشابك معها النتائج ويفقد
معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها

المستقبلية.²⁷ وتتنوع وتتعدد أسباب حدوث الأزمات بالمؤسسة،

ويمكن إيضاح هذه الأسباب على النحو التالي:

- سوء الفهم والذي ينشأ من جانبيين هما المعلومات المبتورة، والتسرع في إصدار القرارات والحكم على الأمور قبل حقيقتها، لإضافة على سوء التقدير والتقييم الذي ينشأ في كثير من الأحيان نتيجة المغالاة في الثقة بالنفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر.

- الإدارة العشوائية التي تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والتسيب، إضافة إلى الإشاعات وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات.²⁸

- تضارب في المصالح والمواقف.

- عدم إشراك أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرار.

- سوء العلاقة مع وسائل الإعلام.²⁹

خلية الأزمة بالمؤسسة

تشمل خلية الأزمة جزء ثابت وهم المسؤولين بالمؤسسة - بغض النظر عن نوع الأزمة- الذين يكونون حاضرين في قاعة أو غرفة الأزمة كالمحامي أو المكلف بالاتصال، وجزء متغير يتكون من أعضاء كل له دور في التعامل مع الأزمة -حسب طبيعة الأزمة- أي كل حسب اختصاصه ويتمثلون في: مدير المحيط (محيط المؤسسة)، المدير التجاري، الموارد البشرية... الخ، كما تضم الخلية خدمة الإدارة، المدير الممثل

للمؤسسة وهو ما يمثل أعلى مستوى في المؤسسة ويحق له اتخاذ القرارات، ويجب أن تضم الخلية سكرتيرة، وشخص مسؤول عن الأحداث الجارية بالمؤسسة - أي متابعة ما يجري بالمؤسسة- "main courante"، أي بيان عن مجموعة القرارات ومتابعتها، إضافة إلى مختص في الإعلام الآلي والاتصالات الهاتفية، للتغلب على أي فشل في نقل المعلومات³⁰، ويجب أن تتوفر خلية الأزمة على المعدات المادية اللازمة، وتمثل هذه المعدات في:

1. المكان: يكون واسع بما فيه الكفاية مؤمن (يشبه غرفة الاجتماعات).
2. غرفة الأزمة: يجب أن تكون مجهزة وسائل الاتصال، أجهزة الكمبيوتر مربوط بشبكة الانترنت، هاتف، فاكس، برقيات.
3. معيار هاتفي محدد لاستقبال المكالمات: بمعنى وضع خط هاتفي ساخن "رقم أخضر" للرد على مكالمات وسائل الإعلام وتقديم معلومات إضافية عن الأزمة، في الوقت الذي يجب أن تنقل فيه هذه المعلومات إلى خلية الأزمة دون تأخير.³¹
4. تجهيزات غرفة الأزمة بالأدوات المكتبية: أقلام، أوراق، شريط لاصق، دبايس، كباسات، سلة المهملات، ألواح بيضاء للكتابة، مخطط توضيحي.

5. تجهيزات سمعية بصرية: تليفزيون، مذياع، جهاز تسجيل فيديو.

6. معدات معينة لإدارة الأزمة: تتمثل في الدليل الداخلي للمؤسسة (دليل إرشادي)، الحجج، نموذج البدائل المقترحة main courante، بطاقات استقبال المكالمات، العملية الصوتية أو المؤتمرات عن بعد، الأدلة (الداخلية والخارجية).³²

مراحل إدارة الأزمات بالمؤسسة

اختلف الباحثون في وضع نموذج لمراحل إدارة الأزمة حيث نجد العديد منها، ويمكن توزيع عملية إدارة الأزمة على ثلاثة مراحل أساسية تمثل الرؤية الواضحة لمفردات الأزمة وهي كالتالي:

1. مرحلة ما قبل الأزمة: وهي مرحلة غير محددة المدة تسبق انفجار الأزمة ولا بد أن يتم من خلالها الاستعداد الجاد والشامل لمواجهة الأزمة المتوقعة، وذلك من خلال جمع المعلومات ووضع سيناريوهات لمواجهة تلك الأزمات وتوزيع الأدوار على الأفراد الذين تم تدريبهم لمواجهة الأزمة.³³

2. مرحلة وقوع الأزمة: وهي مرحلة المواجهة والتعامل الفعلي مع الأزمة، ويجب على الإدارة في هذه المرحلة التركيز على التحكم في التأثيرات الناجمة عن حدوث الأزمة، والحيلولة دون امتدادها إلى مناطق أو نظم أخرى داخل المؤسسة.³⁴

3. مرحلة ما بعد الأزمة: ويتم في هذه المرحلة تقييم الأداء في مواجهة الأزمة وإصلاح ما أتلفته من خسائر مادية ومعنوية، كما تعد هذه المرحلة من أهم المراحل من الناحية المستقبلية للتعلم من الدروس المستفادة وتطبيقها بعد تقويمها في حالة تعرض صانع القرار لأي أزمة مستقبلية.³⁵

عوامل نجاح إدارة الأزمات

تعرف إدارة الأزمات بأنها استخدام المؤسسة لمختلف الأدوات والوسائل العلمية الإدارية المختلفة للتغلب على الأزمة، والتقليل من خسائرها إلى أدنى حد ممكن، ويعتمد نجاح إدارة الأزمة على عدة عوامل تتمثل في:

- إدراك أهمية الوقت: إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل قدرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها، إذ أن السرعة مطلوبة لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمة.

- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها.

- توافر نظم إنذار مبكر (أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث الخلل) تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على

رصد علاقات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: وتعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، مراجعة إجراءات الوقاية، وضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة: وذلك من خلال تعظيم شعور المشترك بين أعضاء المؤسسة بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي استنفاد الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة.

- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية: حيث تلعب اتصالات الأزمة دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والعالم الخارجي، وبقدر السرعة والوفرة للمعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد ومواجهة الشائعات وكسب الجماهير التي تتعامل مع المؤسسة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده، ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمات وتجديدها أولا بأول.³⁶

معوقات نجاح إدارة الأزمات

تواجه إدارة الأزمات بالمؤسسة العديد من المعوقات التي تحول دون إتمام عملية إدارة الأزمات بفاعلية أو تطيل وجود

الأزمة وتزيد من تفاقمها، حيث تعمل على عرقلة عمل فريق إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافه للحد من الأزمة أو التخفيف من نتائجها، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى خمس أقسام تتمثل في:

1. معوقات تنظيمية: وتتمثل في عدم تحديد واضح للسلطة، واختلاف الثقافة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، وقصورهم في معرفة وفهم طبيعة المخاطر والأزمات، إضافة إلى ضعف تدريب هؤلاء الأفراد في مجال إدارة الأزمات، وعدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمات.

2. معوقات متعلقة بالمعلومات: تعد المعلومات القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات السليمة والفاعلة التي تحقق أهداف المؤسسة خاصة في ظل الأزمات، وتتعلق هذه المعوقات بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، وضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار، فعدم توافر المعلومات يتسبب في عدم القدرة على تحديد المشكلة واتخاذ القرار المناسب وبالتالي ينتج عنه تفاقم للأزمة.

3. معوقات متعلقة بالاتصال: تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة، ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمة.³⁷

4. معوقات تكنولوجية: تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمؤسسة، والتي تعد عائقا بمواجهة الأزمة، كقلة استخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت وغيرها، وعدم توفر أجهزة عملية متطورة تؤدي إلى تشخيص الأزمة.

5. معوقات اقتصادية ومعوقات تتعلق بالتمويل: تتعلق بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخليا أو خارجيا، كقلة المخصصات المالية، ونقص الموارد المالية.³⁸

أما فيما يخص معوقات التمويل فتتمثل في نقص الأجهزة والمعدات التي تلزم لإدارة الأزمة،³⁹ وعدم قدرة المؤسسة على توفير المستلزمات المادية الخاصة بها.

المحور الثالث: التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

1. لمحة عن الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

تم تأسيس الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بعد حل الشركة الوطنية للسكك الحديدية الجزائرية (ش.و.س.ح.ج) وفقا للقرار رقم 76-28 المؤرخ في 25 مارس 1976، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-391 المؤرخ في الأول من ديسمبر 1990، تحولت الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية إلى مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي تحت وصاية وزارة النقل برأسمال 20701 مليون دينار جزائري. يتواجد المقر الاجتماعي للشركة الوطنية

لنقل بالسكك الحديدية (ش.و.ن.س.ح) 23/21 نهج محمد
الخامس الجزائر.

تتكفل الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بنقل
المسافرين والبضائع بواسطة السكة الحديدية وذلك في إطار
تنظيم النقل البري، وتمثل مهمتها في ثلاثة نشاطات رئيسية:
- نقل المسافرين (الضاحية، الجهوي، الخطوط الطويلة).
- نقل البضائع.

- استغلال الشبكة السككية الوطنية، تسيير وصيانة المنشآت
القاعدية.⁴⁰

تحوز الشركة على 234 قطار للركاب منها 92 قطار
مخصص للنقل ما بين المدن ما تعرف "بالخدمة الجهوية"،
72 رحلات في القطار العادي و20 قطار ذاتي الدفع، يتميز
بتصميمه الرائع، مقدا وسائل راحة مثيرة للاهتمام لاسيما
المخصصة للركاب ذوي الاحتياجات الخاصة، تساهم في
الفتح الإقليمي والتقريب بين عدة محافظات بين مدن
الصحراء والهضاب العليا، لاسيما ربط الشريط الشمالي من
الجزائر العاصمة إلى وهران وقسنطينة وعنابة.

فيما يخص الخطوط الطويلة خصصت الشركة 12 قطار
وهي عربات من الدرجة الأولى والثانية، توفر خدمات عديدة
للمسافرين كالمأكولات الخفيفة، توزيع الجرائد، الموسيقى

والتكييف الهوائي، مقاعد للجلوس أو مراقد، عربات مطعم
مجهزة خصيصا لخدمة المطعم.

بالنسبة للمسافات القصيرة، أو ما يعرف بـ "خدمة الضاحية"
(الجزائر/ثنية والجزائر/ العفرون) تعزز أسطول الشركة
الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بقطارات كهربائية تستغل
على الشبكة المكهربة لضاحية الجزائر تتكون من 4 عربات
بسعة 136 مقاعد للجلوس و1000 مكان للوقوف، هذا
العتاد الجديد يوفر مستوى عالي من الراحة والسلامة
وذو أداء تجاري أكثر جاذبية، وهي في المجمل 130 قطار
(98 قطار كهربائي لضاحية الجزائر و32 قطار عادي لضاحية
وهران، قسنطينة وعنابة).

أما في مجال نقل البضائع، توفر الشركة الوطنية للنقل
بالسكك الحديدية لزبائنها أكثر من 11000 عربة متنوعة
ومناسبة لمتطلبات النقل المختلفة وبأسعار تنافسية، حيث
تنقل أكثر من خمسة ملايين طن من البضائع من جميع
المواد.

2. الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للنقل بالسكك
الحديدية

يهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف المديرات
والمصالح، لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من
أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية

وتقنيين ساميين ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام، وهذا ما فعلته الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.

3. الأزمات التي تعرضت لها الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

اعترضت الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية للعديد من الأزمات الصعبة في السنوات الأخيرة خلفت وراءها قتلى وجرحى.

نوعها	تاريخ الأزمة
اصطدم قطارين لنقل المسافرين ببعضهما البعض بالعاصمة، وخلف الحادث 55 جريحا.	5 فيفري 2003
حادث اصطدام بين قطارين للمسافرين بعين النعجة بالجزائر العاصمة، أحدهما قادم من وهران والآخر من محطة آغا، وخلف الحادث 19 جريحا.	15 فيفري 2009
اصطدم قطاران بين منطقة قورصو وبودواو ببومرداس، الأول لنقل البضائع والآخر خاص بنقل المسافرين، وكانت حصيلة الحادث قتيلين و20 جريحا.	21 أوت 2011
أصيب سبعة أشخاص بجروح في حادث	جانفي عام 2012

<p>اصطدام وقع بين قطار لنقل البضائع وآخر لنقل المسافرين بالقرب من الثانية شرق بومرداس، الحادث وقع بين قطارين أحدهما لنقل البضائع كان متجها من العاصمة نحو برج بوعريريج، وخلف إصابة سبعة مسافرين بجروح متفاوتة.</p>	
<p>قطار سريع متجه من الجزائر العاصمة نحو مدينة وهران يتسبب في مقتل سيدة وابنها كانا على متن سيارة من نوع "كونغو" بمنطقة بورمي بالعفرون في ولاية البليدة على مستوى ممر غير محروس.</p>	<p>نوفمبر 2013</p>
<p>تكهرب الأعمدة بمحطة السكة الحديدية بوادي السمار تتسبب في عطل على مستوى القطارات المتجهة نحو شرق وغرب ضاحية الجزائر والتي خلقت حالة من الرعب وسط المسافرين المتواجدين بالقطارات المتوجهة من وإلى (الثنية - الجزائر العاصمة).</p>	<p>23 ديسمبر 2013</p>
<p>حادث مأساوي باصطدام قطار لنقل المسافرين يعمل على خط الجزائر العاصمة - بجاية، بشاحنة نصف مقطورة، خلف إصابة 13 شخصا بجروح متفاوتة الخطورة.</p>	<p>أكتوبر 2014</p>

انحراف قطار لنقل المسافرين كان متجهها من الجزائر العاصمة اتجاه الثنية بولاية بومرداس يخلف مقتل سيدة وجرح 57 آخرين	05 نوفمبر 2014
إضراب مفاجئ لعمال الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية احتجاجا على قرار الإدارة القاضي بفصل سائق قطار الجزائر- الثنية الذي حاد عن مساره بتاريخ 05 نوفمبر 2014، حيث عرفت حركة القطارات شللا تاما.	11 نوفمبر 2014
اصطدام قطار سريع كان قادما من الشلف باتجاه الجزائر العاصمة، بسيارتين على مستوى نقطة تقاطع بين السكة الحديدية والطريق بمحطة بئر توتة (جنوب شرق العاصمة)، حيث لم يتمكن صاحب السيارة من الابتعاد من الممر ليصدمه القطار الذي كان يسير بسرعة فائقة.	29 ديسمبر 2014
اصطدام قطار لنقل المسافرين بسيارة سياحية بولاية البويرة، كانت حصيلة الحادث وفاة شخص وإصابة 3 آخرين بجروح متفاوتة الخطورة.	09 جانفي 2015

<p>حوادث الاعتداءات ورشق القطارات بالحجارة تخلف عشرات الضحايا خلال السنوات الأخيرة، والتي أحصت بشأنها دائرة أمن السكك الحديدية منذ 2008 حتى جويلية 2010، 476 حالة خلفت جرح 115 ضحية من مسافرين وعمال الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، وهي الحصيلة التي دق بشأنها رئيس دائرة الأمن ناقوس الخطر.</p>	

جدول رقم (1) يمثل الأزمات التي تعرضت لها الشركة

الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

المصدر: من إعداد الباحث

4. أسباب نشوء الأزمات في المؤسسة

تعددت أسباب الأزمات التي تعرضت لها الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، فهناك من يرجع هذه الأزمات إلى الأخطاء البشرية بالنسبة لحوادث القطارات "السرعة المفرطة التي يسير بها سائقي القطارات"، إضافة إلى بعض المواطنين الذين يقومون بأعمال الشغب، وهناك أزمات تعود أسبابها إلى الإشاعات، حيث أن نقص المعلومات أو الإدلاء بمعلومة دون التأكد منها ومن مصدرها من شأنه أن يتسبب في حدوث أزمة للشركة، ويدفع وسائل الإعلام بالبحث عن المعلومة من أي مصدر كان، وهذا يشكك من مصداقية تلك

المعلومة، وقد تتسبب تلك الإشاعات التي من الممكن أن ينشرها شخص ما داخل الشركة أو تنشرها وسائل الإعلام على لسان شخص ما أن تتسبب في إحداث أزمة للشركة، مثل الإشاعات التي نشرتها إحدى القنوات الجزائرية الخاصة، حيث قامت هذه الأخيرة بتحقيق حول حادث انحراف قطار نقل المسافرين بحسين داي نوفمبر 2014 واعتمدت في جمعها للمعلومات على مصادر غير مؤهلة حملت مسؤولية الحادث للمديرية العامة وكذا للمديرية الخاصة بإشارات الإنذار، وهذا بدوره تسبب في انزعاج العمال بالشركة، حيث دخلوا في إضراب في اليوم الموالي بعد بث التحقيق بالقناة، من الساعة الثامنة صباحا إلى الساعة الحادية عشر.

5. التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات، فمعظم الأزمات تتأزم لأن أخطاء بشرية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمة أو التخفيف من آثارها.

التخطيط لإدارة الأزمات بالشركة قبل وقوع الأزمات تهتم الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بالتخطيط لإدارة أزماتها حيث تضع مخططا للتعامل مع الأزمات والحالات

الطارئة يسمى Plan orsec, Gestion de secours المخطط

هو عبارة عن دليل إرشادي يتضمن:

- أرقام هواتف الطوارئ.

- القاعة المخصصة لإدارة الأزمات " Poste national des
"opérations

- عدد أعضاء فريق إدارة الأزمة.

- قائمة أسماء أعضاء الفريق.

- مهام كل عضو من أعضاء الفريق.

- الناطق الرسمي الذي يتولى الاتصال بوسائل الإعلام.

كما يتضمن الدليل جملة من الإرشادات والتعليمات

الواجب على الفريق الالتزام بها:

- وجوب تحلي أعضاء الفريق بالهدوء وعدم الارتباك.

- وجوب نزول أعضاء الفريق لمكان الحادث.

- كيفية تقديم أعضاء الفريق الإسعافات الأولية والمعنوية

للأفراد فور وقوع الأزمة.

- تجهيز قاعة تتم فيها إدارة الأزمات بأجهزة الاتصال المناسبة.

عملت الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية على توثيق

هذا المخطط العملي وطباعته.

كما توفر الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية قاعة

واسعة مجهزة بكل الإمكانيات الاتصالية والتقنية يصطلح

عليها "الغرفة الوطنية للعمليات Poste national des

"opérations" تقع القاعة في الطابق السادس من بناية الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، تتضمن هذه القاعة طاولات ومقاعد، وكذا حواسب الإعلام الآلي، الفاكس، الخطوط الهاتفية، إضافة إلى شبكة الأنترنت، لكن هذه القاعة ليست مدرجة ضمن الهيكل التنظيمي للشركة.

تقوم الشركة بتشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من أزماتها، باعتبار قطاع النقل عبر السكة الحديدية قطاع جد حساس يتطلب تدخل عدة أفراد ومنظومات عمل من تخصصات مختلفة، كما تختار الشركة فرق عمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات، سواء في تعاملهم مع جماهير الشركة -الداخلية والخارجية- أو مع وسائل الإعلام، إضافة إلى هذا تختار الشركة شخصية محورية تتحدث باسمها أثناء الأزمات للتعامل مع الجمهور بالرد على استفساراته، وبالتعامل مع وسائل الإعلام المختلفة: الصحافة المكتوبة، الإذاعة، التلفزيون، ويتمثل الناطق الرسمي باسم الشركة في المدير المركزي للمنشآت القاعدية للسكك الحديدية وهو مساعد المدير العام للشركة.

وباعتبار الموارد البشرية هي الموارد المهمة التي تحدد كفاءة أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بمختلف أنواعها خاصة وقت وقوع الأزمات والحالات الطارئة، عملت الشركة

الوطنية للنقل بالسكك الحديدية على توفير كفاءات بشرية جيدة لديها خبرة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي تتعرض لها الشركة، لكن عدد هذه الكفاءات قليل جداً، إضافة إلى أن هذه الكفاءات غير مكونة لتسيير الأزمات ولم يتم تدريبهم على إدارة الأزمات والحالات الطارئة، لذلك يعتبر كل من الناطق الرسمي باسم الشركة ورئيسة دائرة الاتصال بالشركة أنه من الضروري أن تقوم شركتهم بتكوين مواردها البشرية على تسيير الأزمات، وذلك بهدف تخرج أفراد لديهم خبرة وكفاءة في مجال التعامل مع الأزمات وأهمية الاتصال أثناء الأزمة هذا من جهة، ونقل صورة وسمعة حسنة عن الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية من جهة أخرى، لذلك هناك اهتمام من قبل الشركة في تقديم دورات تدريبية للتعرف على الدور الذي يؤديه الاتصال في إدارة الأزمات وتنصيب خلية أزمة بالمفهوم الحديث.

كما تهتم الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بالاتصال وإدارة الأزمات وتجلى هذا من خلال مشاركتها في ندوة فرنسية-جزائرية دامت لمدة أسبوع بالجزائر حول اتصال الأزمات والتكوين لتسيير الأزمات، وهدفها من خلال هذه المشاركة هي الرفع من مستوى مواردها البشرية في مجال إدارة الأزمات، إضافة إلى الاطلاع على تجارب سابقة ومختلفة.

التخطيط لإدارة الأزمات بالشركة أثناء وقوع الأزمات
تقوم الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية أثناء وقوع
الأزمات بتشكيل فريق عمل يتكون من مجموعة من
المتخصصين ومديري الدوائر مختصين في إدارة الأزمات،
ينص قانون الشركة على تشكيل أعضاء هذا الفريق فور
حدوث الأزمة، ويحدد ذات القانون مهام كل عضو من
أعضاء الفريق، فكل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة على
دراية بدوره ومهامه التي حددها له القانون، ويتشكل فريق
إدارة الأزمة بالشركة عادة من أقل من 15 عضو، يتمثل في:
المدير العام للشركة، إضافة إلى مديري الدوائر(مختصين في
الشؤون القانونية، مختص نفسي، مختص مالي، مختصين
تقنيين- إذا كان حادث أو انحراف قطار- وكلهم مختصين من
داخل الشركة، فور وقوع الأزمات بالشركة يقوم فريق إدارة
الأزمات بتجهيز غرفة العمليات لإدارة الأزمة ب: (الهواتف،
وآلات الفاكس، والبريد الإلكتروني، الحاسوب والاتصالات
السلكية واللاسلكية، ناسخة، خزانات الملفات، مقص،
مبراة، شريط لاصق، وقصاصات الورق، ودبايس، أقلام،
مسطر، وسائل التصحيح، طوابع من جميع الأنواع، سجل،
أجهزة الكمبيوتر، الملفات والمجلدات، أسطوانات كومبيوتر،
المظاريف بمختلف أنواعها.

- فور وقوع الأزمات يقوم فريق إدارة الأزمة بوضع خطة إستراتيجية لمواجهة الأزمة، وعرض الخطة على المدير العام للشركة.

- أثناء وقوع حوادث السكة الحديدية كانحراف القطار أو اصطدام القطارات يتم تشكيل لجنتين للبحث في الأزمة، لجنة وزارية يتم تشكيلها على مستوى وزارة النقل ويقوم وزير النقل بتعيين أعضائها، ولجنة خاصة يتم تشكيلها على مستوى الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية يقوم المدير العام للشركة بتعيين أعضائها وتوزيع المهام على كل عضو من أعضاء اللجنة، وتعمل اللجنتين بالتنسيق معا بالتحقيق في الحادث من خلال النزول لمكان الحادث، ودراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة تفاصيل انحراف القطار والعوامل التي أدت إلى نشوء الأزمة، كما تقوم اللجنتين بسحب المعلومات الخاصة بسير القطارات التي سجلها جهاز السرعة -تحديد سرعة القطار والمكابح- ودراستها، إضافة إلى تقصي المعلومات التي تحملها العلبة السوداء المتواجدة بالقاطرات، وتسجيل كل ما جرى داخل القطار من عمليات تقنية وحركية قبل وقوع الحادث، والتحقيق مع السائق والمكلف بإعطاء الإشارة في محطة السكة، كما يتم الوقوف على طبيعة وحجم الخسائر التي خلفتها الأزمة للشركة وللرأي العام.

كما تقوم الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية فور تعرضها لأزمة - خاصة فيما يخص الأزمات المتعلقة بحوادث القطارات- بإصدار بيان بالحدث، وإرساله لوسائل الإعلام لاطلاعهم عن تفاصيل الحادث وتضمن بذلك إعلام جماهير الشركة الخارجية عن فحوى الأزمة، يتناول البيان وقائع وتفاصيل الحادث.

التخطيط لإدارة الأزمات بالشركة بعد وقوع الأزمات

بعد وقوع الأزمات - خاصة فيما يتعلق بحوادث القطارات التي تفاقمت في الآونة الأخيرة- تقوم الشركة بالتصريح بنهاية الحادث وعودة الأمور لطبيعتها، ويتولى المدير العام للشركة مهمة إعلام جماهير الشركة بنهاية الحادث، كما تقوم الشركة بإرسال بيان صحفي لوسائل الإعلام تخبرهم فيه بنهاية الحادث.

كما تحتفظ الشركة بملف كامل عن كل ما نشرته الصحافة عن الأزمة "أرشيف معرض الصحافة"، وكذا عن كيفية تعامل الشركة مع الأزمة من خلال تقييمها لعمل خلية الأزمة التي تم تشكيلها، هذا الملف سيكون مساعدا للشركة في تخطي أزمات مستقبلية والتعامل معها وإدارتها بطريقة جيدة، كما سيساعدها في تفادي أخطاء تم ارتكابها في إدارة هذه الأزمة.

إضافة إلى ذلك تعمل الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية على دعم علاقاتها مع وسائل الإعلام من خلال متابعتها المستمرة لما تنشره هذه الوسائل عن الشركة، وكذا التواصل معها بصفة دائمة لإعادة الاعتبار للشركة ولإعادة رسم صورة جيدة عن الشركة في ذهن جماهيرها خاصة والرأي العام عامة.

نتائج الدراسة:

من خلال ما تقدم توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكرها بناء على طرحنا لفرضيات الدراسة:

- الجهة المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي بالشركة محل الدراسة هي المديرية العامة للشركة، وبصورة أشمل الوزارة الوصية "وزارة النقل"، حيث أن المؤسسة تسير وفق سياسة الدولة.

1. كان مضمون الفرضية الأولى أن طبيعة الأزمات التي تواجه الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية تتمثل في أزمات إدارية وأزمات مفاجئة تتعلق بحوادث السكة الحديدية. ويتجسد ذلك من خلال التالي:

- إضرابات العمال التي تأتي بعد مطالب عديدة ربما تأخذ فترات ليست بالقصيرة.

- حوادث انحرافات وصدامات القطارات التي تحدث دون سابق إنذار واتي يتدرج تأثيرها حتى يصل إلى المواطن وفي أغلب الأحيان تتحول لأزمات جراء إهمال التعامل معها.

2. كان مضمون الفرضية الثانية أن عملية التخطيط الإستراتيجي في مرحلة ما قبل الأزمة تتمثل في تحليل العوامل البيئية للتنبؤ بالأزمات المحتملة، ويتجسد ذلك من خلال المؤشرات التالية:

- هناك تحضير مسبق من طرف الشركة محل الدراسة من حيث وضع دليل إرشادي لإدارة الأزمات المتوقعة يحدد من خلاله مهام كل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة وهذا نظرا لمعرفة بالأخطار والحوادث المهددة لمحطة السكة الحديدية.

- تملك الشركة محل الدراسة وسائل متخصصة في اكتشاف وتسجيل إشارات عن الحوادث المتوقعة مثل: جهاز قياس سرعة القطارات.

- نجد أن المتحدث الرسمي محدد وموجود مسبقا ولكنه يتمركز في قمة هرم المؤسسة ويتمثل في المدير العام على الرغم من وجود القائم بالاتصال وإطاراته في المؤسسة، وعادة ما ينوبه المدير الجهوي للمنشآت القاعدية وهذا نظرا لتمتعه بالخبرة في التعامل مع وسائل الإعلام.

- توفر الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية قاعة واسعة مجهزة بكل الإمكانيات الاتصالية والتقنية يصطلح عليها "الغرفة الوطنية للعمليات **Poste national des opérations**" تقع القاعة في الطابق السادس من بناية الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، تتضمن هذه القاعة طاولات ومقاعد، وكذا حواسيب الإعلام الآلي، الفاكس، الخطوط الهاتفية، إضافة إلى شبكة الانترنت.

3. كان مضمون الفرضية الثالثة أن فور وقوع الأزمات تقوم الشركة محل الدراسة بتشكيل وتعيين أعضاء فريق إدارة الأزمة وفق الدليل الإرشادي، ويكون أعضاء الفريق على معرفة وثقة كاملة بالدور المطلوب منهم.

- المدير العام للشركة محل الدراسة هو المصدر الرسمي الذي يقوم بتمرير المعلومات عند وقوع أزمة معينة.

- تتبع الشركة محل الدراسة سياسة الباب المفتوح مع وسائل الإعلام أثناء تعرضها لأزمات.

- تتعامل الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية مع ما تنشره الصحافة عن الأزمات التي تعترضها باللجوء لحق الرد والتكذيب في حالة ما إذا كانت المقالات مسيئة للشركة ولبعض الشخصيات.

4. كان مضمون الفرضية الرابعة أن عملية التخطيط الإستراتيجي في مرحلة ما بعد الأزمة تتمثل في تقييم الأنشطة والعمليات الاتصالية التي تم القيام لإدارة الأزمة. ويتجسد ذلك في:

- بعد وقوع الأزمات تقوم الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بالتصريح بنهاية الأزمة وعودة الأمور لطبيعتها، والمدير العام للشركة محل الدراسة هو من يصرح بذلك.

- بعد وقوع الأزمات تحتفظ المؤسسة بملف كامل حول كيفية تسيير الأزمات.

- تقوم المؤسسة بتقييم الإستراتيجية التي تم إتباعها لإدارة الأزمة وذلك من أجل معرفة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المسطرة، وهل استطاعت أن تحافظ على صورتها الإيجابية في ذهن جمهورها.

مقترحات الدراسة:

- وضع إستراتيجية اتصالية مستقلة عن الإستراتيجية العامة للشركة.

- عقد مؤتمرات وندوات و ورشات عمل بشكل دوري ومستمر حول إدارة الأزمات.

- التركيز على تدريب إطارات الاتصال بالشركة لإدارة الأزمات، بالأخص المتحدثين الرسميين.

- إعادة الهيكل التنظيمي للشركة وفق المتغيرات الحديثة، يدرج ضمنه مركز متخصص مهمته جمع المعلومات و وضع خطط لأزمات متوقعة.
- تخصيص ميزانية مستقلة لإدارة الأزمات.
- التخطيط الجيد في التعامل مع وسائل الإعلام والعمل على توفير أماكن مخصصة للإعلاميين.
- تكثيف حملات إعلامية لتوعية الناس للتعامل السليم مع حوادث السكة الحديدية.
- إجراء بحوث ودراسات للكشف عن المشاكل والعراقيل المحيطة بالشركة، والاستعانة بمراكز البحوث المتخصصة.
- الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج الشركة للاستفادة من خبراتهم في عملية التخطيط للأزمة.

الهوامش :

- ¹ الحسيني السعيد السنباطي عبد الله (2010). التخطيط الإستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل. المكتبة الأكاديمية، ط1، القاهرة-مصر، ص24.
- ² النجار، فريد راغب (2010). التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي، آليات استشراف المستقبل عام 2050، الدار الجامعية، مصر. ص78
- ³Révert Réjis, Moreau Jean Nicolas (1997). **Les médias et la communication de crise**, Ed Economica, Paris, France, p31
- ⁴ شومان، محمد (2002). الإعلام والأزمات مدخل نظري وممارسات عملية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص23.

⁵ صخري، عمر (2003). اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص24.

⁶ أبو صالح، محمد حسين (2009). التخطيط الاستراتيجي القومي، مجموعة النيل العربية، مصر، ص105.

⁷ الكبيسي، محمد عادل حمد (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصص السوقية، دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص13.

⁸ عدون، ناصر دادي (2001). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص55.

⁹ الكبيسي، مرجع سابق، ص16.

¹⁰ المدهون منى إبراهيم خليل (2013). التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص18.

¹¹ عطا الله، سمر رجب (2005). واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص37.

¹² القرني عبد الخالق محمد مانع (2012). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، فلسطين، ص10.

¹³ برايسون م. جو (2003)، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، دليل عمل لدعم الانجاز المؤسسي واستدامته، ترجمة: عبد الموجود، محمد عزت، ط1، مكتبة لبنان، لبنان، ص41.

¹⁴ Simpson, Sarah (2012). Top Ten Leadership Skill, Book 1, <http://bookboon.com/fr> consulté le 20.05.2017 à 17.49, p46.

¹⁵ عطا الله، مرجع سابق، ص 50.

¹⁶ هلال، محمد عبد الغني حسن (2008). مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي، كيف تربط الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، ص 13.

¹⁷ اللوح، عادل منصور سليمان : معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، فلسطين. ص 22.

¹⁸ عبد العال، رائد فؤاد محمد (2009). أساليب إدارة أزمات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، فلسطين. ص 77.

¹⁹ القطامين، أحمد (2002). الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن. ص 65.

²⁰ القحطاني، سمحي محمد (2003). دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات و الكوارث، دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية. ص 14.

²¹ أبو صالح، مرجع سابق، ص 87.

²² كرماشة عبير محمد حسون، الطائي يوسف حجيم (2010). التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 19، جامعة الكوفة، العراق.

²³ Heiderich DIDIER (2003). **PLAN MEDIA DE CRISE, LE MAGAZINE DE A COMMUNICATION DE CRISE ET SENSIBLE, WWW.COMMUNICATION-SENSIBLE.COM CONSULTÉ LE 05.01.2017 À 17.05.**

²⁴ مكاوي، حسن عماد (2005). الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، مصر. ص 73.

²⁵ حريز، سامي محمد هشام (2007). المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص 24.

²⁶ مراد، ناصر (20-21 أكتوبر 2009). الأزمة المالية العالمية الأسباب والآثار وسياسات مواجهتها، ورقة بحثية قدمت في الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

²⁷ لكريني، إدريس (2014). دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية، مجلة رؤى إستراتيجية، العدد 1، الإمارات العربية المتحدة، ص 10.

²⁸ الهدي ماجد سلام، جاسم محمد (2008). مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 96-98.

²⁹ عطوي، مليكة (2015-2016). محاضرات في تحليل الاتصال و الأزمات الجديدة، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3.

³⁰ Libaert Thierry, Westphalen Marie Héléne (2012). **communicator toute la communication d'entreprise**, 6^{ème} éd, Dunod, Paris, France. p392.

³¹ Renaudin Hervé, Altermaire Alice (2007). **Gestion de crise mode d'emploi, principes et outils pour s'organiser et manager les crises**, éditions liaison, Wolters Kluwer France, p 86.

³² (Libaert,westphalen, 2012, P 392).

³³ عشموي، محمد عبد الوهاب حسن (2008). دور الصحف في إدارة الأزمات، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ص 64.

³⁴ المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2012). إدارة الأزمات من منظور إداري، المعهد العالي لعلوم الزكاة، أمانة البحوث والتوثيق والنشر، السودان. ص 21

³⁵ عشموي، مرجع سابق، ص 64.

³⁶ نايلي، خالد (2012-2013). إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينية 2، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر. ص 114.

³⁷ الناجي، فهد علي صالح (2012). أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.

ص 28.

³⁸ لكربي، 2014، ص 29.

³⁹ عنتور، ندى عز الدين أديب (2012). معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وسبل علاجها من جهات نظر المديرين، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.

ص 35.

⁴⁰ وثائق من دائرة الاتصال بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.