
COMMUNICATION PLANNING AND ITS ROLE IN CRISIS MANAGEMENT IN ALGERIAN INSTITUTIONS TITLE IN ENGLISH -A FIELD STUDY OF THE COLLISION OF TWO TRAINS IN SEPTEMBER 2016 AT THE NATIONAL RAILWAY TRANSPORT COMPANY-

BENMAZARI FERIEL

University of Algiers 3 (Algeria), Faculty of Media and Communication Sciences, E-mail: benmazari.feriel@gmail.com

Received: 04/2025, Published: 04/2025

Abstract:

This study aims to know the contribution of the communication scheme in managing the crisis of two trains collision at Boudouaou station in Mordas on September 24, 2016 at the National Railway Transport Company, and the most important measures taken by the company during the occurrence of the crisis and this by focusing on forming the crisis cell and diagnosing it, defining the target and the target audience and choosing the means of communication Finally, the assessment of the crisis and the effectiveness of the communication scheme adopted by the company in managing the crisis of two trains collision on September 24, 2016.

The study reached a set of results, the most important of which is that the company has relied on the communication scheme by forming the crisis cell immediately after the crisis occurred following the arrival of reports from the National Command Center (PCN), diagnosing the crisis and determining the main cause of the accident, as well as defining the target and the target audience in the crisis, and ensuring its arrival in The right time, and after the crisis, the company assessed the crisis by developing a communication plan for 2017, by acquiring Coradia trains, which worked to improve the image of the institution and its service to its customers.

Keywords: Planning ;communication planning; crisis; crisis management; crisis communication.

التخطيط الاتصالي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسات الجزائرية -دراسة ميدانية لأزمة اصطدام قطارين في سبتمبر 2016 بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية-

فريال بن مزاري

جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، كلية علوم الإعلام والاتصال، البريد الإلكتروني: benmazari.feriel@gmail.com

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة المخطط الاتصالي في إدارة أزمة اصطدام قطارين بمحطة بودواو ببومرداس يوم 24 سبتمبر 2016 بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، وأهم الإجراءات التي اتخذتها الشركة أثناء حدوث الأزمة وهذا من خلال التركيز على تشكيل خلية الأزمة والتشخيص لها، وتحديد الهدف والجمهور المستهدف واختيار الوسائل الاتصالية وفي الأخير تقييم الأزمة ومدى نجاعة المخطط الاتصالي الذي اعتمدهته الشركة في إدارة أزمة اصطدام قطارين يوم 24 سبتمبر 2016.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الشركة قد اعتمدت على مخطط الاتصالي من خلال تشكيل خلية الأزمة فور حدوث الأزمة عقب وصول تقارير من المركز الوطني للقيادة PCN، وتشخيص الأزمة وتحديد السبب الرئيسي لوقوع الحادث، وكذلك تحديد الهدف والجمهور المستهدف في الأزمة، وضمان وصولها في الوقت المناسب، وبعد الأزمة قامت الشركة بتقييم الأزمة بوضع مخطط اتصالي لعام 2017، باقتناء قطارات كوراديا عملا منها على تحسين صورة المؤسسة وخدمتها لزيائنها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، التخطيط الاتصالي، الأزمة، إدارة الأزمات، اتصال الأزمة.

1. مقدمة:

لقد شهد مطلع القرن العشرين 20 تحولات كبيرة في جميع ميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسة وحتى الميدان الاتصالي الذي أصبح آلية مهمة تعتمد عليها المؤسسات في الاتصال والتواصل مع جماهيرها المختلفة لتقريب صورة المؤسسة وتحسينها وبناء علاقات قوية معها أساسها الثقة والتفاهم، فالاتصال بات عنصر أساسي واستراتيجي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة سواء على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد، وتجسيد الفعالي لرؤية ورسالة المؤسسة على أرض الواقع وإزالة كل اللبس وغموض الذي قد يعرقل استقرار وتطور المؤسسة.

ومع التغييرات التي عرفتها بيئة المؤسسات من صراعات وخلافات والأزمات، التي أصبحت هذه الأخيرة ميزة أساسية في المجتمعات المعاصرة يتعايش معها الأفراد والمؤسسات وحتى الحكومات دول المختلفة، أصبحت الدول تنام وتستيقظ على وقع أزمات تفتح العالم .

و يعد التخطيط عبارة عن عملية تدقيق واستعداد مسبق من تحديد البرامج والأنظمة والإمكانيات البشرية واللوجيستكية لتحضير وتعامل المواقف المفاجئة التي قد تتعرض لها المؤسسة، الذي يكون فيه الجانب الاتصالي ذو أهمية كبيرة في عملية التخطيط الاتصالي، ومعرفة جوانب قوة وضعف عبر مراجعة مستمرة لخطة الاتصال لتعزيز صورة وسمعة المؤسسة في المواقف الحرجة التي قد تتعرض لها فاجئة دون سابق إنذار.

ولقد عرفت الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية حادث اصطدام قطارين في محطة بودواو بولاية بومرداس يوم 24 سبتمبر 2016 الذي خلف خسائر بشرية منها قتيلا وأكثر من 194 جريح متفاوطة خطورة، وخسائر مادية أكثر من 300 مليار سنتيم ما يعادل 3 ملايين دينار هذا ما صرح به مدير الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية السيد ياسين بن جاب الله لجريد الخبر¹، الذي جعل المؤسسة في موقف محرج وأزمة ثقة بينها وبين زبائنها، والتي شهدت الأزمة تناول إعلامي كبير من قبل وسائل الإعلام التي تحدث عن هول الحادث والخوف والهلع الذي تسبب به لدى زبائن الشركة.

وللتقرب أكثر من هذه الأزمة التي عرفتتها الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية ارتأينا أن نقدم بعض العناوين الصحية التي تناولت هذا الموضوع في عز الأزمة:

جريدة النهار الصادرة باللغة العربية: عنونت تقريرها المنشور يوم السبت 24 سبتمبر 2016 عنونت "تحديث.. كارثة في بودواو بعد اصطدام قطارين"

حيث عبر صاحب التقرير عن اصطدام قطارين كانا يسيران في اتجاهين متعاكسين على نفس السكة، وتنقل على إثرها كل من وزير النقل بوجمعة طلعي ووزير الصحة والمستشفيات عبد المالك بوضياف السابقان لتفقد مكان الحادث ويأمر بتحقيق فوري

لتعرف أسباب الحادث وبدوره أمر وزير الصحة بفتح أبواب المستشفيات القريبة لحادث اصطدام قطارين يبدووا واستقبال الجرحى.²

أما جريدة الرأي اليوم الصادرة هي الأخرى باللغة العربية، حيث عنونت تقريرها المنشور يوم 24 سبتمبر 2016 "قتيل وعشرات الجرحى في عشرات الجرحى في حادث تصادم قطارين شرقي العاصمة"

حيث كتب صاحب التقرير أن هنالك قتيل وإصابة عشرات بجروح متفاوتة الخطورة إثر اصطدام قطارين عصر اليوم السبت بمحطة بودواو المركزية لولاية بومرداس، وأن القطارين كانا يسيران في نفس الاتجاه، وأن الحادث نجم عن اصطدام القطار الثاني بالقطار الأول من الخلف، حيث تسببت قوة الاصطدام في وقوع الإصابات.³

وانطلاقاً من هذا سنحاول تجسيد ما أشرنا إليه سابقاً في هذه الإشكالية من خلال الدراسة الميدانية لمعرفة مساهمة الاتصال في إدارة أزمة اصطدام قطارين في 24 سبتمبر 2016 بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، والذي ارتأينا أن نطرحه بالصياغة التالية: هل اعتمدت الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية على مخطط اتصالي في إدارة أزمة اصطدام قطارين في 24 سبتمبر 2016 بمحطة بودواو بومرداس؟

2- أهمية الموضوع:

إن التطورات التي يعرفها عصر العولمة وتكنولوجيا الاتصالات التي صاحبته على المؤسسات جعلت من الاتصال عنصر مهم وأساسي في حياة المؤسسة، وخاصة أوقات الأزمات التي قد تحدث فجأة، ولذلك تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها ألا هو: التخطيط الاتصالي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسات الجزائرية، وذلك باعتبار أن:

- التخطيط الاتصالي آلية هامة في إدارة الأزمات بالمؤسسات مهما كانت طبيعتها وخاصة في المؤسسات الاقتصادية، وهو وسيلة سريعة وفعالة للتقرب من جماهير المؤسسة وعمل على تقريب الرؤية وتحسين صورة المؤسسة ومحاربة الأفكار المغلوطة وعمل على تصحيحها لكسب ثقة الجمهور الذي هو أساس بقاء المؤسسة.
- كما يعد التخطيط الاتصالي عملية استعداد مسبق ومنهج يعتمد عليه لتنبؤ وإدارة الأزمات التي تحدث على مستوى المؤسسات الحديثة الذي برز جلياً في الآونة الأخيرة، هذا ما يجعلنا أن نطرح تساؤلات على المؤسسات الجزائرية خاصة العمومية منها، ومن بينها الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، هل تعتمد على مخططات اتصالية في إدارة أزماتها خاصة أثناء حوادث اصطدام القطارات.
- كما يعتبر التخطيط الاتصالي وسيلة مهمة لمعرفة نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها وتغييرها ضمن مستجدات التي قد تحدث في بيئة المؤسسة والتطورات التي تعرفها على مستواها.

3- أهداف الموضوع:

- التعرف على الأهداف الأساسية للمخطط الاتصالي في إدارة أزمة اصطدام قطارين بمحطة بودواو بومرداس يوم 24 سبتمبر 2016 بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.

- التعرف على الكيفية التي وظفت فيها الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية المخطط الاتصالي في إدارة أزماتها في محطة بودواو بومرداس يوم 24 سبتمبر 2016.

-التعرف على العوائق التي تعرضت لها الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية في تطبيق مخططها الاتصالي في إدارة أزمة اصطدام قطارين بمحطة بودواو ببومرداس يوم 24 سبتمبر 2016.

4-فرضية الدراسة:

"اعتمدت الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية على مخطط اتصالي في إدارة أزمة اصطدام قطارين بمحطة بودواو ببومرداس يوم 24 سبتمبر 2016".

➤ مؤشراتها:

-تشكيل فريق إدارة الأزمة.

-التشخيص.

-تحديد الهدف.

-تحديد الجمهور المستهدف.

-اختيار وسائل الاتصال.

-تحديد الميزانية.

-التقييم.

5-تحديد المفاهيم:

وللتقرب أكثر من موضوع دراستنا، كان لزاما علينا تحديد بعض المفاهيم المتعلقة بدراستنا هذه، ومن بين المفاهيم نجد:

● التخطيط: هو عملية التعامل مع عدم اليقين من خلال صياغة مسارات العمل المقبلة لتحقيق نتائج محددة، فهو عملية لا تنتهي أبدا بسبب التغير المستمر، وعدم اليقين، والمنافسة الجديدة، ومشاكل غير متوقعة، وفرض ناشئة، وهو يؤثر على كافة وظائف الإدارة.

وعرفه هنري فايول (وهو من رواد الإدارة الحديثة): أن التخطيط في الواقع يمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المقبل.⁴

● التخطيط الاتصالي: للتمكن المؤسسة من التعامل مع الأزمة بأسلوب منظم، واستغلال كامل للطاقات والبيانات التي أمكن الحصول عليها، وتطويرها لخدمة الحدث، والتي تتحكم في عملية التخطيط الاتصالي ثلاث متغيرات أساسية:

-الأهداف الإعلامية المطلوب تحقيقها.

-الموارد والإمكانات الإعلامية.

-الوقت المتاح أو المحدد لتنفيذ.⁵

● الأزمة:

في اللغة الصينية:

Wi-j وتعني الفرصة والخطر، أي عندما تتعرض للخطر انتهاز الفرصة وحقق ماكنت تحلم به.⁶

فهي كذلك تعبر عن موقف **Situation** وحالة **State of Affair** وعملية **Process** وقضية **Case** يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتداخل، وتتشابك معها الأسباب

بالنتائج، تختلط الأمور وتتعدد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية عند اصطدامه بما من الوهلة الأولى وعند محاولته السيطرة عليها، أو اتجاهاتها المستقبلية.⁷

أما تعريف الإجمالي للضرورة: هي عبارة عن موقف صعب تعرضت له الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية أثناء اصطدام قطارين في 24 سبتمبر 2016 هددت من مصالحها وأهدافها وصورتها أمام جماهيرها المستهدفة وجعلها أمام قرارات إستراتيجية صعبة.

● إدارة الأزمات: بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية ربما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة العاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيرا دراسة أسباب الأزمة للاستخلاص للنتائج، لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.⁸

ويقصد بالتخطيط لإدارة الأزمات هو العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في توجيه الإمكانيات والموارد المتاحة للتعامل مع الأزمات المحتملة ومواجهتها في جميع مراحلها مع الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخططة التي غالبا ما تصاحب الأزمة والتخفيف من أثارها وتوجيهها لتحقيق المصالح العامة.⁹

● اتصال الأزمة: فقلده عرفه الباحث العربي محمد شومان بأنه هو الأنشطة الاتصالية التي تتعامل مع الغموض والتهديد الذي يحيط بالمعنيين بالأزمة، ويهدف إلى تهدئة حالة الاضطراب والهلع التي تحتاج الجميع أثناء الأزمة من خلال طرح الحقائق والمعلومات الخاصة بأسباب الأزمة ودوافعها والإجراءات التي قامت بها المنظمة أو الدولة.¹⁰

وكذلك يعرف إتصال الأزمات على أنها جهد مركّز تقوم به المنظمة التي تواجه حالة أزمة للتواصل، من أجل الارتباط بقوة بمجتمورها وأصحاب المصلحة والموظفين، للتبادل وتبادل المعلومات ذات المعنى معهم من أجل إقناع وتقليل قدر الإمكان ممكن للتأثير السلبي لحدث غير متوقع على سمعة المنظمة.¹¹

✓ إجرائيا: المخطط الاتصالي الذي اعتمده الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية أثناء وقوع أزمة اصطدام قطارين بمحطة بودواو بيومرداس يوم 24 سبتمبر 2016، والوسائل والإجراءات التي اتخذتها الشركة لتحسين صورة المؤسسة وتقليل الخوف والهلع الذي تسبب به الحادث.

● المؤسسة:

✓ لغة: إن كلمة مؤسسة عندما نبحث عن أصلها في الواقع ترجمة للكلمة **Entreprise** أما في اللغة العربية واستنادا إلى قاموس العربي "المورد" فكلمة مؤسسة مشتقة من فعل أسس، يؤسس، مؤسسة.

✓ أما اصطلاحا: يجب الإشارة إلى وجود مصطلحات بالعربية مختلفة تؤدي نفس لكلمة "المؤسسة" ومنها: المشروع، النسق، المنظمة، المنشأة، وهي كلمة ترجمة كلمة واحدة بالفرنسية **Enterprise** أو

بالإنجليزية **Undertaking**.¹²

6- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج العلمي عبارة عن مجموعة من الخطوات العلمية التي يتبعها الباحث قصد الوصول إلى مجموعة من الحقائق بطريقة منظمة وعقلانية لبلوغ هدف ما، وذلك بإتباع منهج معين يتوافق مع طبيعة الدراسة التي يتم التطرق إليها، ولذلك يعرف المنهج

عبد الرحمن البدوي بأنه: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة، بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل، وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".¹³

وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على المعلومات دقيقة وكافية لوصف خصائص وأبعاد الظاهرة المدروسة، حول مساهمة التخطيط الاتصالي في إدارة الأزمات في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، وهذا بالضبط ما نحاول الوصول إليه من خلال تفسير أزمة اصطدام قطارين في 24 سبتمبر 2016 بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية في محطة بودواو ببومرداس، والمنهج المناسب لدراستنا هذه هو المنهج المسحي وهو مسح ميداني يشمل جميع العاملين بمديرية الاتصال بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.

7- أدوات الدراسة:

إن دقة أي بحث علمي يتوقف على اختيار الأدوات المناسبة التي تتماشى وطبيعة الموضوع وإمكانيات الباحث للحصول على بيانات تخدم أهداف الدراسة كما أنها تستعمل حسب المنهج المعتمد في الدراسة فبعض أدوات تصلح في بعض المواقف والبحوث، بينما قد لا تكون مناسبة في غيرها من البحوث الأخرى و عليه فإننا اعتمدنا في دراستنا على المقابلة.

تعد المقابلة من أدوات البحثية مهمة في هذا النوع من البحوث كونها أداة مهمة لجمع البيانات من المبحوثين بطريقة مباشرة، ولقد استعملنا هذه أداة خلال زيارتنا الميدانية بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، وذلك قصد التعرف على دور الذي لعبه المخطط الاتصالي في إدارة أزمة اصطدام قطارين يوم 24 سبتمبر 2016 بمحطة بودواو ببومرداس، وذلك بإجراء مقابلات مفتوحة مع مكلفة الاتصال بمقر الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.

8. فعالية التخطيط الاتصالي ودوره في إدارة الأزمات في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية:

- التخطيط الاستراتيجي للاتصال أزمة اصطدام القطارين في 24 سبتمبر 2016:

تحدد خطة اتصالات الأزمات الخاصة بالشركات الأدوار والمسؤوليات والإجراءات التي ستوجه الشركة في تبادل المعلومات على الفور مع جميع جماهير الشركة أثناء الأزمة أو الطوارئ، وتشمل شرائح هذه الخطة العملاء والموظفين والمجتمعات التي نخدمها¹⁴، فالتخطيط لاتصال الأزمات تحدد قدرة المنظمة على مواجهة الأزمة اتصاليا ونقاط قوة أو ضعف، فهي الإطار التي تحدد فيه وتقيم المنظمة نفسها هل هي قادرة على مواجهة الأزمة اتصاليا؟ هل لها الإمكانيات الاتصالية لمواجهة الأزمة؟ من هم المسؤولين عن العملية الاتصالية؟ وكيف نقوم بتوصيل الرسائل الاتصالية المطلوبة للجماهير المستهدفة؟ وتعتمد عملية التخطيط الاتصالي للازمات على المتحدث الرسمي باعتباره الناطق الرسمي بالشركة وهو المسؤول الأساسي لتوصيل الرسائل للجماهير المعنية، وتستطيع المنظمة من خلاله التأثير والإقناع جماهير المنظمة بأهم الإجراءات والحلول التي اتخذتها الشركة لسيطرة على الأزمة وأثارها السلبية.¹⁵ وفي هذا الصدد، فقد حدد(دوفيل Douville) ستة مراحل ومحاور رئيسية في بناء أي مخطط اتصالي يعالج موضوع الأزمة، وهذه المحاور هي:

- رهانات الأوضاع: فالحاجة للاتصال تتراد من الاضطرابات المتسارعة للأوضاع في المؤسسة.
- الأهداف: حيث يجب التفريق بين عدد من الأنواع من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- الخلفيات: ويقصد بها الأسباب الحقيقية لنشوء الأزمة والبحث في ذلك.
- الوسائل الاتصالية: وذلك من خلال قدرتها على تدعيم الفعل الاتصالي.

- أنواع الرسائل الاتصالية: لأنها تعكس مدى قدرة المؤسسة في تنظيم علاقاتها...لمواجهة الأزمة، لأن الرسائل الاتصالية المتناقضة تدل على عجز هذه المؤسسة على التعامل مع واقع الأزمة.
 - تقييم النتائج: حيث أن تقييم المخطط اتصال الأزمة ليس سهلاً، لأنه يجب توفير مجموعة معايير وأمثلة من خلالها يظهر كيفية تقييم ومعرفة الاتصال الناجح في إدارة الأزمة.¹⁶
- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية:
- والتي كانت فحواها على النحو التالي: "اعتمدت الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية على مخطط اتصالي في إدارة أزمة اصطدام قطارين بمحطة بودواو بومرداس يوم 24 سبتمبر 2016". حيث من خلال مقابلتنا التي أجريناها مع المكلفة الاتصال تبين لنا ثبات الفرضية وبتالي تحقيقها، ويمكن أن نستدل هذا على هذا من خلال المؤشرات التالية:
- تشكيل فريق أزمة: حيث قامت الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية فور وقع الأزمة إلى تشكيل فريق الأزمة بناء على التقارير التي وصلت من المركز الوطني للقيادة **PCN** الموجود على مستوى مقر الشركة، والذي تتكون فريق الأزمة من المدير العام للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، ومدير الأمن السلامة السككية، المدير الجهوي لمركز القيادة لضاحية الجزائر، مدير العتاد ومدير المنشآت القاعدية، مكلفة بالاتصال، ومديرية الزبائن، وكذا أعوان الحماية تابعة للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، والذي انعقد فريق الأزمة بالمديرية الجهوية لضاحية الجزائر مكان وقوع الحادث مساء يوم السبت 24 سبتمبر 2016 وقت حدوث الأزمة، وتم تشكيل الأزمة فريق الأزمة كل حسب مجال تخصصه ونشاطه وبناء على الدليل الإرشادي **S14b3n°1** الذي يحدد مجموع من الإجراءات أثناء وقوع الحادث والتي تحدد درجة خطورة الحادث، وهذا الحادث يعد من الحوادث الكبرى حسب المكلفة بالاتصال بكونه فيه أول شيء فيه خسائر بشرية المتمثلة في موت سائق القطار، وخسائر مادية كبيرة أكثر من 300 مليار سنتيم مايقارب 3 ملايين دينار جزائري.
 - تشخيص أزمة اصطدام قطارين يوم 24 سبتمبر 2016: فقد قام فريق الأزمة بالشركة بتشخيص الأزمة ومعرفة أسباب الذي أدى إلى وقوع الحادث الخطير، تبين من خلال التحقيقات التي قامت بها فريق الأزمة أن السبب الرئيسي وراء حدوث الحادث هو خطأ بشري كون سائق القطار كان سرعته مفرطة، الأتي من ولاية الجزائر باتجاه ولاية سطيف لم يحترم الإشارة الضوئية الحمراء خاصة بالقطارات و السرعة المطلوبة التي لا تتجاوز 30 كلم/سا، مما أدى إلى اصطدام العنيف في القطار المتوقف في محطة بودواو بولاية بومرداس وسبب خوف وهلع كبير في أوساط القاطنين بمحاذاة المحطة وخصوصا الزبائن المتواجدين في المحطة بودواو بومرداس.
 - تحديد الهدف: الهدف الرئيسي هو معرفة أسباب وقوع الحادث وفي نفس الوقت العمل بأقصى جهد لتكفل التام والكامل بمصابين والجرحى والعمل على نقلهم في المستشفيات القريبة من مكان الحادث، والعمل على كسب ثقة ورضا زبائن الشركة.
 - تحديد الجمهور المستهدف: فلقد حددت خلية الأزمة الجمهور المستهدف أو الجمهور التأثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة من الأزمة، وذلك عن طريق توقيف كافة رحلات القطار القادمة والذاهبة من ولاية الجزائر إلى محطة بودواو بولاية بومرداس، وأخذ المصابين والجرحى لمستشفيات القريبة إلى مستشفى زميرلي، ومستشفى الثنية بومرداس، وتقديم التعزية الخالصة لعائلة سائق القطار الذي توفي في الحادث، وتقديم تعويضات مادية للضحايا، وإرجاع حق التذكرة لزبائن في المحطات المجاورة لمكان الحادث، هذا ماصرحته لنا المكلفة بالاتصال بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.

- استخدام وسائل الاتصال: وقد استخدمت الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية وسائل اتصال متعدد للتقرب أكثر لزيائنها ووصول الرسائل لتهدئة الوضع ومحاربة الشائعات التي أطلقتها وسائل الإعلام المختلفة، ومن بين هذه الوسائل نجد: الهاتف والهاتف النقال، الفاكس، انترانت، الملصقات الداخلية، الإذاعة الجهوية لولاية بومرداس وإذاعة الوطنية الناطقة باللغة الفرنسية واللغة العربية **chain1 , chain2 , chain3**، والجرائد والتلفزيون العمومي والخاص.
- تخصيص ميزانية لأزمة اصطدام قطارين يوم 24 سبتمبر 2016: حيث خصصت الشركة ميزانية لأبأس بها من أجل معالجة الأزمة ومخلفاتها حسب مكلفة بالاتصال، فلقد سارعت بتأجير رافعات من الشركات الخاصة ذات الوزن الثقيل بالرغم على قلتها في الجزائر، وتخصيص قطار خاص مجهز بكامل الإمكانيات اللوجيستكية خاص بفريق الأزمة الذي يعمل 24/24 ساعة على 24/24 ساعة، وتسخير فرق تدخل خاصة بمحادث، من أجل رجوع سير القطارات وخدمتها في أقرب الآجال الممكنة، بالإضافة إلى وسائل الاتصال التي سخرتها الشركة من أجل تزويد زبائن الشركة بالمعلومات من خلال الملصقات الداخلية واستخدام الهاتف والهاتف النقال، وكذلك استخدام الإذاعة المحلية أو الوطنية وكان المدير العام بالشركة السيد ياسين بن جاب الله هو الذي كان يتولى المهام إجراء الحوار مع الإذاعة باعتباره المتحدث الرسمي للشركة أثناء الأزمة.
- تحديد وقت التنفيذ: بعد وصول التقارير من المركز الوطني للقيادة هو مركز خاص بإدارة العمليات، شكلت خلية أزمة بناء على ذلك، وتحدد الأشخاص كل حسب مسؤوليته وتخصصه، وتشكيل فرق عمل خاصة واللجان التحقيق لمعرفة أسباب الحادث، وتسخير أعوان الحماية لحماية أغراض الزبائن من السرقة في ظل التهافت الكبير التي شهدته محطة بودواو، وتولت مكلفة بالاتصال مهمة توصيل الرسائل الاتصالية إلى الوكالة الجزائرية للأبناء والصحف والقنوات عبر إرسال بيانات صحفية تعطي الحقائق الحادث محاربة الأخبار المغلوطة التي تداولتها وسائل الإعلام المحلية أو الوطنية، والذي حددت من خلالها مجموعة من الإجراءات التي اتخذتها الشركة لعودة سير القطارات لطبيعتها يوميا في الصباح في الصحف والإذاعات والتلفزيون العام أو الخاص.
- التقييم: بعد مرور الأزمة فقد قامت الشركة بتغيير شامل في الهيكل التنظيمي للشركة بترقية مكانة الاتصال وجعله من دائرة الاتصال إلى مديرية الاتصال مصافها مديريات المركزية الأخرى، وبعد سنة من الحادث قامت باقتناء 17 قطار كوراديا سنة بعد الحادث ضمن المخطط الاتصالي لسنة 2017، التي تعد من أحدث القطارات في العالم التي تملك كل مقاييس الأمان والراحة لزيائنها الشركة، مجهزة بأحدث التكنولوجيات الاتصالية لراحة ورضا الزبون.

نتائج الدراسة:

- لقد تأكد لنا من خلال النتائج المتحصل عليها من ميدان البحث، تبين لنا أن دراستنا قد حققت كل الأهداف التي كانت تصبوا إليها، والمتمثلة في:
- كشفت دراستنا الميدانية من خلال مقابلة مع المكلفة بالاتصال وكل الإطارات العاملين فيها بالشركة مجال البحث، فلقد حددت الشركة أهداف أولها التكفل التام والعاجل للجرحى ومصابين بالحادث، وتقديم تعازي الخالصة لسائق القطار وتكفل بعائلة الضحية وتقديم الدعم المعنوي والمادي الذي حرص المدير العام للشركة على ذلك، ولذلك لتحسين صورة الشركة وتعزيز الثقة بينها وبين جمهورها وتقليل التوتر والخوف الذي تسبب به الحادث.
 - كما قامت الشركة باعتماد مخطط اتصالي في إدارة أزمة اصطدام قطارين بمحطة بودواو ببومرداس يوم 24 سبتمبر 2016، فقد قامت بتشكيل فريق خلية أزمة وفقا لدليل الإرشادي تابع للشركة **S14b3n°1**، الذي يحدد أعضاء خلية الأزمة ويحدد

دور كل منهم حسب مجال تخصصه وقطاع الذي يتكفل فيه، الذي تبين أن السبب الحادث هو السرعة المفرطة لسائق القطار القادم من محطة الجزائر إلى محطة بودواو الذي تسبب باصطدام عنيف للقطار المتوقف في محطة بودواو، وحددت أهداف وهي التكفل التام للمصابين ونقلهم إلى المستشفيات و في نفس الوقت معرفة أسباب مؤدية للحادث، وتحديد الجمهور المستهدف تتمثل في كل زبائن الشركة ومواطني المنطقة، وتحديد وسائل الاتصال من أجل ضمان مرور الرسائل الاتصالية لزبائن الشركة في وقت المناسب، وبعد الأزمة وضعت الشركة مخطط اتصالي لعام 2017، حيث قامت باقتناء 17 قطار كوراديا وهي من أحدث القطارات في العالم ذات قيادة الدفع لها كل معايير الراحة والأمان لزبائن الشركة لضمان خدمة أفضل لعملائها وزبائنها المتنوعة تحسينا لصورة المؤسسة وسمعتها لدى زبائنها الحاليين أو المحتملين.

خاتمة:

أصبح التخطيط الاتصالي في إدارة الأزمات دور هام وكبير في المؤسسات الجزائرية وهذا ما تبين لنا من خلال هذه الدراسة حول مدى اعتماد الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية في حادث اصطدام قطارين بمحطة بودواو بولاية بومرداس يوم 24 سبتمبر 2016، حيث ظهر لنا أن الشركة قد اعتمدت على مخطط اتصالي في إدارة أزمته وذلك من خلال تشخيص الأزمة، وتحديد الهدف، وجمهور المستهدف من الأزمة، واختيار وسائل الاتصال أكثر فعالية وأكثر ضمان لمرور الرسائل إلى الزبائن المستهدفين من هاتف النقال والثابت والفاكس والانترانت، الإذاعة الجهوية لولاية بومرداس، إضافة إلى الصحف المحلية والوطنية والتلفزيون سواء الخاص أو العمومي .

ولكن لا يمنع من وجود بعض النقائص تعرقل بتطبيق المخطط الاتصالي خاص بأزمة اصطدام القطارين يوم 24 سبتمبر 2016 منها هنالك بطء في شبكة الانترنت مما يعطل وصول المعلومة للجهات المعنية، وكذلك مرورها أكثر من محطة مما يزيد من صعوبة وصحة ودقة المعلومة، نقص العناد فيما يخص رفع القطارات المتضررة في مكان الحادث منها الرافعات ذات الحمل الثقيل، وكذلك لا يمكن لمديرية الاتصال اخذ القرارات دون رجوع إلى المدير العام للشركة، وانطلاقا مما سبق سنقدم بعض اقتراحات لجعل الاتصال أكثر تأثير وقوة في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، وكذا المؤسسات الجزائرية، ومن بين هذه المقترحات نذكر مايلي:

- ✓ العمل على إقامة مكتب متخصص بالاتصال في كل مديرية جهوية تابعة للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية من أجل محاربة الأفكار المغلوطة والشائعات التي تؤثر على سمعة وصورة الشركة في الداخل وخارج الشركة.
- ✓ جعل مواقع التواصل الاجتماعي كأداة اتصال فاعلة أثناء حدوث الأزمات من خلال التزويد بالمعلومات ونقل صور حصرية من موقع الحدث لتقريب الصورة وإعطاء المعلومات الصحيحة بعيدا عن التهويل للحادث.
- ✓ العمل على إقامة دورات خاصة بالاتصال الأزمة بإطارات الشركة خصوصا إطارات الاتصال العاملين بالشركة، لنشر ثقافة اتصال الأزمة والاستعداد من خلالها لمواجهة الأزمات المفاجئة بطريقة علمية وليس عشوائية عند حدوث الأزمة.
- ✓ إقامة ميزانية خاصة بمديرية الاتصال لإعطائها فرصة من اجل اتخاذ القرارات بنفسها.
- ✓ توظيف أشخاص خبراء ومستشارين بمجال اتصال الأزمة والتخطيط لها ، لمساعدة الشركة على تهيئة أكثر للأزمات، لتصبح أكثر حذرا للأخطار المفاجئة.

قائمة المراجع:

1. ريهام علي حامد نوير: العلاقات العامة وإدارة الأزمات، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، 2017، ص: 131

2. محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص: 115.
3. فاروق السيد عثمان: التفاوض وإدارة الأزمات، ط1، دار الأمين للطباعة، جمهورية مصر العربية، 2004، ص ص: 122-123.
4. حمدي شعبان: الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، ط4، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2016، ص: 235.
5. أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط2، دار الديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص286.

الدوريات:

1. عباس مزعل مشرف وحيدر كريم سعيد تويج: متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد 2017، 2، ص ص: 90-91.
2. إبراهيم محمد حتمالة ومهران بن عبد المطلب: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 4، العدد 10، أكتوبر 2014، ص: 16.

كتب باللغة الأجنبية:

1. Cosmin irimies :Effective communication in crisis situation, journal of media research, vol.9, issue3(26)2016, Romania, p :117.
2. Denise C. Walker, D.B.A :mass notofication and crisis communications planning, prepardness, and systems, Taylor& francis Group, US, 2012, p :382.
3. Jan Thenelle :the library's crisis communication planner :A PR Guide for handing every emergency, America library Association, chicago, united state of america, 2004, p :4.

مواقع الانترنت:

- <https://www.elkhabar.com> consulté le 9/09/2020 à 11 :38
- <https://www.ennaharonline.com> consulté le 9/09/2020 à 11 :43
- <https://www.raialyoum.com> consulté le 9/09/2020 à 12 :02

هوامش:

- ¹ <https://www.elkhabar.com> consulté le 9/09/2020 à 11 :38
- ² <https://www.ennaharonline.com> consulté le 9/09/2020 à 11 :43
- ³ <https://www.raialyoum.com> consulté le 9/09/2020 à 12 :02
- ⁴ عباس مزعل مشرف وحيدر كريم سعيد تويج: متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد 2017، 2، ص ص: 90-91.
- ⁵ ريهام علي حامد نوير: العلاقات العامة وإدارة الأزمات، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، 2017، ص: 131.
- ⁶ المرجع نفسه، ص: 18.
- ⁷ محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص: 115.
- ⁸ فاروق السيد عثمان: التفاوض وإدارة الأزمات، ط1، دار الأمين للطباعة، جمهورية مصر العربية، 2004، ص ص: 122-123.
- ⁹ إبراهيم محمد حتمالة ومهران بن عبد المطلب: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 4، العدد 10، أكتوبر 2014، ص: 16.
- ¹⁰ حمدي شعبان: الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، ط4، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2016، ص: 235.
- ¹¹ Cosmin irimies :Effective communication in crisis situation, journal of media research, vol.9, issue3(26)2016, Romania, p :117.
- ¹² شيما مبارك: دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، 2014، ص ص: 18.
- ¹³ أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط2، دار الديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص286.

¹⁴ Denise C.Walker,D.B.A :mass notofication and crisis communications planning,prepardness,and systems, Taylor& francis Group,US,2012,p :382.

¹⁵Jan Thenelle :the library's crisis communication planner :A PR Guide for handing every emergency,America library Association,chicago,united state of america,2004,p :4.

¹⁶ ريهام علي حامد نوير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 131-132.