

## إستراتيجية إدارة الأزمات في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية "الأساليب والرؤى" دراسة وصفية تحليلية

### Crisis management strategy in the National Rail Transport Company "Methods and Visions" An analytical descriptive study

فريال بن مزاري\*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة الجزائر3/كلية علوم الإعلام والاتصال، benmazari.feriel@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2022/06/01

تاريخ القبول: 2022/04/07

تاريخ الاستلام: 2021/10/16

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مراحل التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، من خلال التطرق كيفية التحضير المسبق والاستعداد الجيد من إمكانيات ووسائل المسطرة من قبل الشركة ، وتعرض كذلك لأهم عوائق ومصاعب التي تحد من تطبيق فعال للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها أن الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية تقوم بالتخطيط الوقائي قبل حدوث الأزمات من خلال المركز الوطني للقيادة التي مهمتها رصد المخاطر ونقل المعلومة للجهات المختصة للتعامل معها أثناء حدوثها. وتمتلك الشركة الوطنية فريق لإدارة الأزمات مجهز من قبل للتعامل مع هذه المواقف بإتباع دليل إرشادي الذي يظهر الأشخاص المعنيين بالتخطيط لإدارة الأزمات، من جهة أخرى تواجه الشركة العديد من العوائق الخاصة المتعلقة بالمعلومات، وكذلك المتعلقة بأنظمة الاتصالية كلمات مفتاحية: التخطيط، التخطيط الاستراتيجي، الأزمة ، إدارة الأزمة، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات.

#### Abstract:

*This study aims to know the stages of strategic planning in the crisis management in the National Rail Transport Company, by examining how to prepare in advance and good preparation of the capabilities and means of the ruler by the company, and also presented the most important obstacles and difficulties that limit the effective application of strategic planning for managing the crisis in the company National rail transport.*

*The study reached a set of results, the most important of which is that the National Railway Transport Company undertakes preventive planning before the occurrence of crises through the National Command Center, whose mission is to monitor risks and transfer information to the competent authorities to deal with them during their occurrence.*

*The national company has a crisis management team previously equipped to deal with these situations by following a guide that shows the people involved in crisis management planning, on the other hand the company faces many special obstacles related to information, as well as related to communication systems.*

**Keywords:** *planning ; strategic planning; crisis; crisis management; strategic planning for crisis management.*

\*المؤلف المرسل

## 1. مقدمة:

إن التطورات الحاصلة في العالم في مختلف الميادين السياسية والاقتصادية والثقافية وفي تكنولوجيا الإعلام والاتصال، جعل المؤسسات أكثر عرضة للازمات بفعل التغيرات الكبيرة التي يعرفها المحيط الخارجي للمؤسسة، الذي بات التعامل مع هذه التغيرات أمر ضروري لبقاء المؤسسة في المحيط المنافس لها، و أصبح التخطيط الاستراتيجي للازمات من المواضيع المهمة التي تركز عليها المؤسسات الحديثة وتعطي لها أهمية كبرى في توجهات الإستراتيجية للشركة.

فالتخطيط الاستراتيجي للازمات عملية مهمة وخطوة أساسية تساعد المؤسسة على مواجهة الظروف الطارئة والاستثنائية، و التنبؤ والوقاية من الأزمات التي قد تحدث فجأة لها.

وتعد الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية واحدة من المؤسسات الكبرى في الجزائر، فهي شركة وطنية إستراتيجية الوحيدة في مجالها، ولها جذور عريقة من الفترة الاستعمارية إلى وقتنا الحاضر، فهي مؤسسة لها علاقات ومكانة دولية باعتبارها عضو في عدة منظمات دولية لسكك الحديدية بما في ذلك الاتحاد الدولي للسكك الحديدية (UIC) منذ عام 1929، والاتحاد العربي للسكك الحديدية (UACF)، وعضو

في الاتحاد الإفريقي للسكك الحديدية (UAC) وكذلك عضو في المنظمة الحكومية الدولية للنقل الدولي السككي (OTIF)، واللجنة المغربية لنقل السككي (CTFM)، لذا فهي تعرف تحديات كبرى ومخاطر الحوادث السككية التي تسبب للشركة أزمات مختلفة تنتج عنه أضرار بشرية ومادية، وتعكس سلبا على صورتها وسمعتها مما يجعل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات من الأوليات الكبرى التي تنتهجها الشركة من أجل إدارة الأزمة بأكثر فعالية وأقل جهد وتكلفة. من خلال ماسبق ذكره نطرح التساؤل الجوهري التالي: كيف تقوم الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة أزماتها؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماهي الإستراتيجية المنتهجة من قبل الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية في إدارة أزماتها ؟

2. ماهي أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي للإدارة الأزمات التي تتبعها الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية في إدارة أزماتها؟

3. ماهي أهم العوائق التي تواجهها الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية في إدارة أزماتها؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

-التعرف على الإستراتيجية المنتهجة من قبل الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.

-التعرف على خطوات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.

-التعرف على العوائق والمصاعب التي تواجهها الشركة في إدارة أزماتها.

منهج الدراسة:

ويعد هذا البحث من الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على المعلومات دقيقة وكافية لوصف خصائص وأبعاد الظاهرة المدروسة، حول فعالية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة وجمع المعلومات كما هي موجودة في الواقع وتحليلها والتعبير عنها إما كميا أو كيفيا أو الاثنين معا، وفي هذه الدراسة قمنا

بالتعبير عن الأزمة المدروسة تعبيرا كيفيا من خلال الكشف عن كيفية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية من خلال وصف مراحل التخطيط والأساليب التعامل في إدارة الأزمات من أجل الوصول إلى نتائج نهائية على الحالة المدروسة.

#### أدوات الدراسة:

قمنا باختيار أدوات تتماشى مع المنهج الوصفي التحليلي لدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية من حيث الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة من قبل الشركة ومن هذه الأدوات:

#### أ)المقابلة:

تم الاعتماد على مقابلة من أجل الحصول على المعلومات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات تمثلت في مراحل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الشركة من الاستعداد والتحضير،والاستراتيجيات المتبعة في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية،وعوائق التي تتعرض لها الشركة التي تحد من التخطيط الفعال لإدارة الأزمات .

#### ب)الملاحظة:

تم استخدام الملاحظة من خلال ترقب مواقع العمل المستخدمة في إدارة الأزمات"غرفة الطوارئ"ومتمثلة في المركز الوطني للقيادة في الشركة،وذلك قصد التعرف على طريقة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات خلال الحوادث التي تحدث في الشركة والاحتكاك معهم لمعرفة منظومة سير المعلومات على مستوى المركز الوطني للقيادة،وأداء الموظفين بين مستويات مختلفة للشركة،وطرق سير المعلومات بين مختلف مصالح الشركة ومديريات الجهوية التابعة لها.

#### عينة الدراسة:

تشمل عينة الدراسة في العاملين في المركز الوطني للقيادة PCN الموجود على مستوى الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية،والذي يكون مهامهم في التخطيط وتسيير الأزمات سواء على المستوى العملياتي يتمثل في المراكز الجهوية التابعة للمركز القيادة للشركة وطرق سير المعلومات واستراتيجيات المنتهجة والصعوبات التي تواجهها الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية في إدارة أزماتها.

## الحدود المكانية والزمانية:

أجريت هذه الدراسة في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF، في الفترة الممتدة من 5 جانفي 2020 إلى 20 فيفري 2020.

## تحديد مصطلحات الدراسة:

- **التخطيط:** عرف محمد طلعت عيسى التخطيط أنه هو نوعا من العمل التعاوني الشامل الذي يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ بديلة في الحدود الإمكانيات والموارد القابلة للاستثمار. (النصر، 2009، صفحة 28)
- **إجرائيا:** هو عملية تحضير وإعداد مسبق في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية لإدارة الأزمات اتصاليا وفق أهداف وإمكانيات ووسائل سخرتها الشركة من قبل من أجل الاستعداد الجيد لإدارة الأزمات بكل فعالية وكفاءة.
- **التخطيط الاستراتيجي:** وهي نهج طويل الأجل أو إطار منطقي من أجل تطوير خطة عمل تهدف إلى تحقيق هدف معين. (G.DACKO, 2008, p. 508)

**إجرائيا:** فالتخطيط الإستراتيجي هي مختلف المجهودات التي تقوم بها الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية على التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات وتحديد مجمل الوسائل والإمكانيات المادية التي تساعد الشركة على إدارة خطط الخاصة بالأزمات.

- **الأزمة:** تعرف الأزمة على أنها موقف و حالة يوجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة ، مؤسسة ، مشروع ، أسرة ) تتلاحق فيها الأحداث و تتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية. (جلدة، 2010، صفحة 19)
- **إدارة الأزمات:** .، إدارة الأزمات هي الوقاية المنهجية وكذلك النهج المنظم لحالات الأزمات، ويشمل تحديد وتحليل حالات الأزمات (القضايا)، ووضع سيناريوهات واستراتيجيات للتغلب على الأزمة ، فضلا عن وضع ومراقبة التدابير التي يجب مراعاتها (قبل، وخلال وبعد الأزمة). (LEHMAN, 2014, p. 5)

فإدارة الأزمات هي عملية التي تقوم بها الشركة الوطنية بالسكك الحديدية للتحضير والتنبؤ والوقاية لها من خلال مختلف السيناريوهات الأزمة والخطط القبلية التي جهزتها الشركة في المراحل الثلاث(قبل، أثناء، بعد).

ومنه فإن التخطيط الاستراتيجي للإدارة الأزمات: هو التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به ومن سيتولى مسؤولية التنفيذ، ومتى وأين سيتم التنفيذ، والقائم بالتخطيط أن يحدد الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة وأن تكون في حدود الإمكانيات المتوافرة حتى تكون الخطة الممكنة وواقعية، ولا شك أن التخطيط يحول المنظمة من منظمة مستهدفة للأزمات إلى منظمة مستعدة لمواجهة الأزمات. (عثمان ف.، 2016، صفحة 41)

## 2. أسس التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات وفعاليتها في المؤسسة:

### 2.1. خطوات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات:

بالنسبة للتخطيط للأزمة: فإنه بالتأكيد يختلف عن التخطيط الاعتيادي، فالتخطيط للأزمة يندرج تحت إطار التخطيط العلاجي: أما التخطيط الاعتيادي فإنه يندرج تحت إطار التخطيط البنائي...، لذلك لا توجد خطة موحدة لإدارة الأزمات، فهي تختلف على حسب طبيعة وأهداف المؤسسة وكذا حسب الأزمات المحتملة، وهي تتكون بصفة عامة من العناصر التالية: (الضلعين، الشمايلة، اللحام، وكافي، 2015، صفحة 185)

### الخطوة الأولى-تحديد وتقييم المخاطر:

ويمكن الربط بين إدارة الأزمة، والتخطيط الاستراتيجي في أن كليهما يحتاج إلى توقع الأحداث والقدرة على السيطرة عليهما، إلا أن النقطة أكثر أهمية هي أن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات يكمل كلا منهما الآخر، وهما يتعايشان مع بعضهما البعض في يسر وسلاسة لأن كلا منهما يتناول إدارة التغيير، وتركز إدارة الأزمات على لحظات عدم الاستقرار القصيرة التي يتوجب التعامل معها أولاً لكي يصبح بالإمكان مباشرة المهمة الأكبر والأقل حساسية إزاء الوقت، وهي: بلوغ الغايات الإستراتيجية. (شعبان، 2016، صفحة 138).

الخطوة الثانية- تحديد الهدف: يتعين عند وضع خطة مواجهة الأزمات تحديد أهداف الخطة ووضع إستراتيجية تنفيذها، ويقصد بأهداف الخطة، الغرض أو الغايات المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها من خلال تنفيذ الخطة الموضوعية، وأيا كانت الأزمة أو الكارثة، فإن خطة المواجهة يجب أن تتضمن تحقيق الأهداف التالية:

- التوقع: ويعني أن الإجراءات والسياسات التي تتضمنها الخطة يجب أن تساعد على توقع الأزمة أو الكارثة ومنع وقوعها أو الحد من أثارها.
- المنع: بمعنى أن تتضمن الخطة عرضاً للجهود التي تبذل من الجهات الأمنية والجهات المعاونة لإحباط الأفعال التي تؤدي إلى وقوع الأزمة.
- المواجهة، أو ردود الفعل: وتعني التصعيد عمليات مكافحة الأزمات حال وقوعها.
- الردع: أن تتضمن الخطة السياسات والإجراءات التي تحقق الردع للأزمات التي من صنع الإنسان، كالأزمات الإرهابية.
- الشمولية: أن تتضمن الخطة الهيكل التنظيمي المختص بمواجهة الأزمة أو الكارثة على كافة المستويات. فتتضمن تكوين فريق إدارة الأزمات على مستوى التخطيطي، ومهامه، وعلى مستوى التنفيذي والتنسيقي ومهامه، وعلى المستوى الميداني أو المواجهة الفعلية ومهامه.

#### الخطوة الثالثة-تخطيط البيانات والمعلومات:

يجب وضع خطة لجمع البيانات والمعلومات والدراسات والوثائق والتشريعات واللوائح والقرارات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بالأزمات والكوارث، وتحليل هذه البيانات والمعلومات للاستفادة منها في عمليات الوقاية أو المواجهة.

كما يجب جمع البيانات والمعلومات عن الجهات والأشخاص في القطاع الحكومي أو القطاع الأهلي ذات العلاقة والصلة بالأزمة أو الكارثة قبل وقوعها أو أثناء المواجهة في حالة حدوثها، ودور كل منها في هذا الصدد، وعلاقة كل منها بالأخرى وطرق الاتصال والإعلام وخطوط السلطة والمسؤولية وغيرها من الأمور التي تتضمن التزام الجميع

بمواجهة الحالة الطارئة، وصلاحيات كل مسئول ودوره. (الرهوان، 2006، الصفحات 155-156)

#### الخطوة الرابعة-تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة:

تتطلب خطة إدارة الأزمات إمكانيات مادية وفنية وعناصر بشرية"فريق إدارة الأزمات"، فمن المفترض أن تجهز المؤسسة بالحد الأدنى من هذه الإمكانيات، لتحقيق أهداف الخطة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي سبق تحديدها، ويعتبر تحديد فريق إدارة الأزمات أمراً جدياً هاماً في خطة إدارة الأزمات، لأن فيه تقسيم للعمل، وهو المسئول الأساسي عن مواجهة الأزمة، فعلى أساسه يتوقف نجاح أو فشل إدارة الأزمة. (الضلاعين، الشمالية، اللحام، وكافي، 2015، صفحة 185)

ويجب أن تتم عملية تسجيل الموارد بشكل يسهل اللجوء إليها سواء على مستوى الرئيسي أو المستويات الفرعية، ولهذا يجب أن تتضمن قائمة التسجيل ثلاثة أقسام من المعلومات هي:

- 1.المعلومات عن الموارد الحيوية اللازمة لتجميع عناصر الخطة.
- 2.المعلومات المهمة التي يتم الاحتفاظ بها في الملفات في جميع الأوقات.
- 3.المعلومات التي يحتاج إليها فريق إدارة الأزمة فوراً في الحالات الطارئة. (الرهوان، 2006، صفحة 185)

#### الخطوة الخامسة-وضع سيناريوهات مواجهة الأزمات:

إن السيناريوهات الأزمة تتيح تسهيل مهمة اتخاذ القرار أثناء المواجهة والتعامل مع المتغيرات: لتفادي المواقف الحرجة، وفي اختلاف الواقع الفعلي عن الأسلوب المخطط: يمكن إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم الظروف السائدة. (الضلاعين، الشمالية، اللحام، وكافي، 2015، صفحة 186)

#### الخطوة السادسة-تخطيط التنسيق والقيادة والسيطرة:

لمواجهة الأزمة أو الكارثة عند وقوعها، يجب على المخططين تطوير خطط طوارئ مفصلة وشاملة، للتقليل من الإصابات والوفيات والأضرار الناجمة عن الحادث. ولكي تكون المواجهة فاعلة، يتعين وضع خطة تنسيق بين الجهات التي تشارك في عمليات المواجهة، مثل الدفاع المدني والإنقاذ، والإطفاء، والأمن



العام، والمستشفيات، والمحليات، وإدارة الكهرباء، والمياه، والصرف والإعلام وغيرها، كما يجب أن تتضمن الخطة تحديد دور كل مشارك في المواجهة، وأن يفهم كل مشارك وظيفة واختصاص الجهة التي ينتهي إليها حتى لا يحدث تداخل في الاختصاصات، أو خلاف السلطات والمسؤوليات، مما يؤدي إلى تباطؤ أو فشل عمليات المواجهة، في الوقت الذي يكون فيه عامل الزمن حاسماً في السيطرة على الحادث وإنقاذ الأرواح وعدم تفاقم الأزمة أو الكارثة. (الرهوان، 2006، الصفحات 160-161)

#### الخطوة السابعة-تخطيط نظم الاتصال والإنذار:

تكون مهمة الاتصال أكثر صعوبة في ظروف الطوارئ، خاصة الأزمات والكوارث، حيث تصبح خطوط الاتصالات مزدحمة بالمشاركين للتبليغ أو الاطمئنان، وقد تتعطل نظم الهاتف، ولهذا يجب أن تتضمن الخطة الإجراءات اللازمة لتوفير اتصالات سريعة خلال فترات زمنية قصيرة نسبياً، وخاصة للقيام بعمليات التنبيه والإنذار. وهذا يتطلب وجود شبكة للتنبيه والإنذار لإنجاز هذه المهام أثناء الأزمة أو الكارثة وذلك على المستويات التالية:

- شبكة لتبليغ السلطات عن الأزمات والمواقف الطارئة المحتملة أو الحقيقية.
- شبكة اتصالات أو معلومات للجهات التي تتولى عمليات المواجهة لمساعدتها على تبادل المعلومات وإصدار وتلقي التعليمات والتوجيهات من الجهة أو الجهات المشاركة.

شبكة لتنبيه الجمهور بالطوارئ والأزمات وإجراءات حماية أنفسهم وذوهم وممتلكاتهم أثناء الأزمة أو الكارثة. (الرهوان، 2006، الصفحات 163-164)

#### الخطوة الثامنة-تكوين فريق إدارة الأزمة أو الكارثة:

فالإدارات الإستراتيجية للمنشآت على اختلاف أنواعها ومستوياتها ينبغي أن تحدد وتعلن أسماء وكوادر فريق إدارة الأزمات لجميع العاملين بالمنشأة، وأن تحدد وسيلة الاتصال بكل منهم، وذلك قبل أن تفرض الأحداث نفسها ضرورة وجودهم أو تكشف مساوئ ومخاطر عدم تجديد هذا الفريق ومهامه ومتطلباته لمواجهة الحادث الهام ذو التأثير السلبي على النظام.

ويتكون فريق إدارة الأزمات عادة من:

رئيس المنظمة، مدير إدارة الأزمات، أخصائيو الاتصالات، أخصائي العلاقات العامة، الخبراء الفنيون، أخصائي المالي، المعاونون(العمال). (جلدة، 2010، الصفحات 53-57)  
الخطوة التاسعة-تخطيط إنشاء مراكز لإدارة الأزمات:

إن الإعداد مراكز إدارة الأزمات وتجهيزاته بأجهزة الاتصال والمعلومات الحديثة يمثل خطوة هامة في مواجهة الكوارث كما أن الاختيار الجيد يعتمد على الخبرة والكفاءة في العمل في مثل هذه المراكز يعتبر خطوة بناءة نحو حسن إعداد وتجهيز هذه المراكز. (مظلوم، 2012، صفحة 62)

الخطوة العشرة:تخطيط التدريب على مواجهة الأزمة :

لكل أزمة خصائص وظروف معطيات تشكل لها خصوصيتها ومن خلال الخصوصية تحتاج إلى رجال معنيين للتعامل معها، وبالتالي فإن خصوصية الأزمة تحدد نوعية الرجال والأفراد الذين يصلحون لإدارتها.ومن ثم يتم اختيار هؤلاء الأفراد بعض وصفهم في العديد من الاختبارات العلمية والعملية للتأكد من توافر جانبين أساسيين هما:

الجانب الأول:مجموعة المواهب والخصائص الطبيعية والاستعداد الطبيعي لاكتساب المعرفة اللازمة للتعامل مع الأزمات والقدرة على استيعاب الجديد والتكيف معه.

• الجانب الثاني:القدرات والمواهب والمعارف المكتسبة من خلال الدراسة والتعليم ومن خلال ممارسة العمل والخبرة في مواجهة المواقف الصعبة. (الهدمي، 2004، صفحة 192)

الخطوة العاشرة-تقييم خطط المواجهة:

وهي خطوة أساسية في عملية التخطيط والتي تعني تغذية عكسية Feed Back للخطوات المحتملة للتخطيط،بمعنى أن تحتوي على نوع من الدعم أو التقويم لما سبق تخطيطه، وإبان التدريب المستمر على السيناريوهات التعامل أو المواجهة، أو المواجهة الفعلية الميدانية عن وجود بعض أوجه النقص أو القصور. (شعبان، 2016، صفحة 171)

## 2.2 معوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي من الحد من الأزمات:

- معوقات متعلقة بالمعلومات: تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، ضمان مصادر أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار.
- معوقات متعلقة بالاتصال: تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من الداخل وخارج المؤسسة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.
- معوقات بيئية: تتعلق بالبيئة المحيطة والتي تواجه الإدارة لتحديد من فعاليتها لمواجهة الأزمة كالتلوث الناجم عن المخلفات الصناعية والمبيدات الحشرية، وضعف الوعي البيئي للمواطنين، وعدم وجود حملات كافية للتعامل مع الأزمات. (حامد نوير، 2017، صفحة 91)

## 3. خطوات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية :

### 3.1 بطاقة فنية حول الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية:

يعود تاريخ إنشاء السكة الحديدية الجزائرية إلى النصف الثاني من القرن 19م، فبموجب المرسوم الإمبراطوري لـ 8 أبريل 1857، قررت قوات الاستعمار الفرنسي إنشاء شبكة سكك حديدية في الجزائر قصد ربط كل شمال البلاد بهدف مزدوج يتمثل في استخدامهما كأداة لوجيستكية للتوغل في الأراضي وكذا وسيلة لتحويل ثروات الجزائر نحو فرنسا. في 30 جوان 1959، أبرمت اتفاقية بين الدولة وديوان السكك الحديدية الجزائرية. وفي الفاتح من جانفي 1960، تأسست شركة السكك الحديدية الفرنسية بالجزائر والتي تمت إدارتها وفق اتفاقية جوان 1959 إلى غاية 16 جوان 1963، اليوم الذي تم فيه تأسيس الشركة الوطنية للسكك الحديدية الجزائرية (ASNCF).

- وفقا للقرار رقم 76-28 المؤرخ في 25 مارس 1976 تم تأسيس الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بعد حل الشركة الوطنية للسكك الحديدية الجزائرية (ش.و.س.ح.ج).
- بموجب 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 للنقل بالسكك الحديدية (ش.و.ن.س.ح) 21 / 23 نهج محمد الخامس- الجزائر.

تتكفل الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بـ:

نقل المسافرين والبضائع بواسطة السكة الحديدية وذلك في إطار تنظيم النقل البري.

- تتمثل مهمتها في ثلاثة نشاطات رئيسية:

- نقل المسافرين(الضاحية، الجهوي، الخطوط الطويلة).

- نقل البضائع.

- استغلال الشبكة السككية الوطنية، تسيير وصيانة المنشآت القاعدية.

3.2 خطوات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية:

الخطوة الأولى:تحديد مختلف المخاطر التي تحيط بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية:

تعمل الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية على التعامل يومي مع مختلف المخاطر الذي قد تحيط بالشركة وذلك من خلال المراقبة اليومية والمتابعة للاكتشاف إنذارات مبكر تنذرو وجود خطر قد يتحول إلى أزمة،فهي لديها مركز الوطني للقيادة pcn الذي يعامل بتناوب 24 ساعة على 24 ساعة،7/7،فهو يقوم بمراقبة اليومية للمختلف المشاكل الذي قد تحدث في مختلف مناطق الوطن،باعتباره له أربع مراكز جهوية:مركز الجهوي للقيادة الجزائر،مركز جهوي للقيادة لوهرا،مركز جهوي للقيادة عنابة،ومركز القيادة الجهوية....،ويكون لهذه المراكز الجهوية أعضاء تعمل بنظام تناوب،وتتكون من عضو دائم خاص بالزبائن،عضو دائم الجر،عضو دائم الأمن،عضو دائم للمنشآت القاعدية،عضو دائم للبضائع،عضو دائم خاص بالعتاد،كل هذه الأعضاء تقوم بشكل يومي بنقل تقرير يومي يسمى (AIPE) (Accident Incident Perturbation Expliotation) للمركز الوطني للقيادةPCN،الذي يذكر فيه (طبيعة الحدث،رقم القطار،خط السكة،ونقطة الكليموتية،والساعة) الذي كل عضو من المراكز الجهوية يقوم بنقل التقرير خاص بكل مديرية المركزية والذي تملك عضو دائم في المركز الوطني للقيادة،على أثره يقوم المدير

العام والمدراء المركزيين باجتماع يومي في الصباح من أجل مناقشة الأخطار والمشاكل التي تتعرض لها الشركة، وذلك على حساب طبيعة المعلومة، بالإضافة للمراقبة اليومية الذي يقوم بها رؤساء المحطات، ورؤساء قبل انطلاق القطار، والمراقبة الفجائية التي يقوم بها كذلك رؤساء الأقسام لسائقي القطارات لتأكد من احترامهم القوانين الخاصة بقطارات الذي الهدف منها سلامة وامن المسافرين الذي تعتبر أولوية قصوى في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية لا يمكن مناقشة فيها أو الشك، وكذلك من خلال البرقيات اليومية التي تصل إلى المدراء المعنيين لوضعهم في الصورة حول مختلف الأخطار التي تحدث في الشركة في المراكز الجهوية الأربعة. (لعمارة، 2020)

**الخطوة الثانية:**الهدف التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية: هو منع وقوع الأزمة ويكون ذلك عن طريق العمل على تجنب الحوادث الكبرى التي صنفته الشركة من الحوادث الكبرى الخطيرة التي تحدث في الشركة منها حوادث اصطدام القطارين، حوادث دهس الأشخاص وعربات في المعابر المحروسة وغير المحروسة، رشق بالحجارة التي تؤدي في الكثير من الأحيان إلى بعض الأحيان إلى مقتل أو إصابة سائق القطارات..... وبالتالي تجنب الشركة الخسائر البشرية والمادية.

**الخطوة الثالثة:**تخطيط البيانات والمعلومات في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية: فتسيير المعلومة في الشركة يكون ذلك من خلال التعليلة الذي تعتمد عليها الشركة واسمها S14 b3 N°1 التي هي عبارة للوائح وتنظيمات إرشادية تعتمد عليها في الشركة أثناء تخطيط للمعلومات والبيانات، فهي توضح الكيفية نقل المعلومات وتبديلها مع الجهات المختصة فالشركة لها نوعين من المعلومات من أكثر أهمية ACA انحراف قطار في السكة الرئيسية، رشق بالحجارة، دهس أشخاص او عربات، كوارث طبيعية، مظاهرات مع غلق السكة، اصطدام قطارين، أعمال شغب، سقوط المسافرين من القطار، سرقة، اعتداء، قطع السكة لأسباب خارجية.

أما النوع الآخر من المعلومات الأقل الأهمية ACB مثل انحراف قطار في السكة الثنائية داخل محطة.

**الخطوة الرابعة:**الإمكانات والموارد المتاحة في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية:تمتلك الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية على موارد كبيرة تتيح لها إدارة الأزمات فأي قطاع من قطاعاتها الموزعة عبر القطر الوطني، وذلك عبر مراكزها الجهوية

الأربعة الموزعة عبر التراب الوطني، إضافة إلى المركز القيادة الوطني من خلال فريق عمل أساسه الخبرة والكفاءة، وكذلك بفضل التكنولوجيات الحديثة التي سمحت لها أن تخطط لإدارة أزماتها، والمخاطر التي قد تحدث فجأة بفضل هذا لمراكزها الجهوية الأربعة التي مراكز عملياتية تكون مباشرة في الميدان إضافة إلى مركز الوطني لقيادة الذي يمثل مركز القرارات عبر التراب الوطني.

**الخطوة الخامسة:** سيناريوهات الأزمة المعتمدة في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية: تعتمد الشركة على سيناريوهات الأزمة يكون ذلك من خلال مختلف المنورات الافتراضية التي تقوم بها الشركة لمعرفة مدى استعدادها أثناء حدوث الحوادث الخطيرة التي تكون على المستوى الشركة، فيقوم بتحضير الميدان الذي يكون مركز حدوث الحادث مثال جلب العتاد الخاص بالمناورات الافتراضية، والفريق المختص لمثل هذه المناورات، وذلك بحضور إطارات الكبرى في الشركة، وقد تكون في بعض الأحيان الفجائية لا يكون للمركز القيادة على علم بمثل هذه المناورات من أجل اختبار مدى التحكم في المعلومة والحوادث ومدى جاهزيته لمثل هذه الحوادث. (تازدايت، 2020)

**الخطوة السادسة-**التنسيق القيادة والسيطرة على مستوى الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية: تقوم الشركة بالتنسيق مع مختلف المصالح خاصة مصالح الحماية المدنية فهي تكون جزء مهم وأساسي من المناورات الافتراضية التي تقوم بها الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، ويعود سبب ذلك حسب قائد المركز الوطني للقيادة لصعوبة إجلاء الضحايا والمصابين أثناء حدوث الحوادث الكبرى في الشركة خاصة أثناء اصطدام القطارين والتي تكون جد صعبة، لذا يقوم بالتنسيق المسبق قبل حدوث الكوارث. وكذلك مع وزارة المعنية ألا وهي وزارة النقل الوصية يكون ذلك أثناء حدوث الحوادث من خلال DTW وهي المديرية الولائية لنقل المسافرين التي مهمتها توفير نقل المسافرين أثناء حدوث الحوادث الخطيرة بالتنسيق مع المديرية المركزية للمسافرين التابعة للشركة. (قشود، 2020)

**الخطوة السابعة-**تخطيط نظم الاتصال والإنذار على مستوى الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية: توجد على مستوى الشركة تعليمة S14b3N<sup>o</sup>1 وهو دليل يوضح نظم الاتصال والإنذار وأجهزة ووسائل الاتصال سواء المكتوبة عن طريق المرسلات التي ترسل

للوزارة الذي يكون مكتوب ،أما هاتفيا يكون بأعضاء إدارة الأزمة لتسهيل الاتصال وتأكيد وصول المعلومة للشخص المعني وكذلك لقد أضافت الشركة تعليمة إرسالها عن كريك الهاتف المحمول عن طريق رسالة قصيرة توضح فيها(التاريخ،الوقت،الخط الرابط،رقم القطار،تشكيلة القطار / عدد العربات،نوعية الحادث،النقطة الكيلومترية،مخلفات الحادث) وعن طريق نظم الاتصال الأخرى منها(الهاتف،تلكس،الفاكس،الانترنت،الهاتف الثابت،سجل المراسلات.....).

الخطوة الثامنة تكوين فريق إدارة الأزمات والكوارث في الشركة:يتكون فريق إدارة الأزمة من المدير العام للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية فهو له صلاحية إعطاء الأوامر والقرارات بخصوص الأزمة ،فهو رئيس خلية الأزمة،إضافة إلى مديره الجهوي الذي يفوض له السلطات لإدارة خلية الأزمة،ومختص في الأمن،وممثل العتاد،وممثل المنشآت القاعدية،وممثل مديرية الزبائن،ومختص في الاتصال لتواصل مع وسائل الإعلام وجماهير المؤسسة سواء على المستوى الداخلي والخارجي،وذلك S14b3N°3 كل في التخصص من أجل التسيير وإدارة الأزمة.

الخطوة التاسعة:تخطيط إنشاء مراكز إدارة الأزمات:فتخطيط لمراكز إدارة الأزمات يبدأ من مركز حدوث الأزمة بشكل تسلسلي فالمراكز الجهوية التابعة لها من مركز الوطني الجهوي للقيادة الجزائر،المركز الجهوي للقيادة وهران،المركز الجهوي للقيادة قسنطينة،المركز الجهوي للقيادة لعنابة،كل هذه المراكز الجهوية الأربعة تحت قيادة المركز الوطني للقيادة الموجود على مستوى الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية هي مركز الخاص بإدارة الأزمات والتخطيط لها بفضل أعضائه الدائمين المسؤولين لنقل المعلومات إلى مديرياتهم المختصة،فهي المعنية بإدارة هذه الأزمات من خلال التدخل الفوري خلال الحوادث الكبرى،فهو حلقة وصل بين الشركة وسلطات العليا للدولة،فهو يقوم بعمل يومي بتقييم للنشاط السككي،وامتلاكه كافة الأجهزة والوسائل لإدارة الأزمة فهو الجهة المسؤولة عن سير وإدارة الأزمة ونقل المعلومات إلى لجهات المختصة،فور حدوثها بعد التأكد أولا من مصدقيتها،فهو يحتوى على مخطط الطوارئ ORSAQUE للتعامل مع الأزمات والكوارث،والخرائط الخاصة بشبكة سير القطارات،وكذلك الأجهزة التكنولوجية التي تسمح بتسريع وصول المعلومات والقرارات في الوقت المناسب للمكان المناسب،وتعمل الشركة على تقديم تكوينات وتدريبات خاصة لفريق خاص بإدارة الأزمات كل عام هنالك

تكوينات المستمرة سواء على المستوى الوطني والدولي، فهي تقوم بتنقية الأفراد الذي لهم أقدميه والخبرة والكفاءة في مجال إدارة الأزمات، فهي تخصص 2% من ميزانية الشركة من أجل التدريبات المستمرة لكل ورؤساء المصالح، وأقسام الشركة لمواكبة التطورات الحاصلة في المجال السككي من أجل التخطيط الجيد للآزمات.

الخطوة العاشرة: تقييم الخطط يكون في الشركة يكون من خلال المحاكاة التي تقوم بها الشركة كجزء من السيناريوهات المسبقة للتعامل مع الحوادث المحتملة، خاصة أنها تعمل في مجال نقل المسافرين، التي السلامة والأمن من أولوياتها، كذلك مجال نقل البضائع فهي تقوم بنقل بضائع متنوعة منها المحروقات التي تكون خطيرة إذ اصطدمت مع قطار لنقل المسافرين، وكذلك امتلاكها

Similatuer هي محاكاة افتراضية لسائقي القطارات عبارة عن غرفة افتراضية تشبه غرفة القيادة القطارة يقوم بقيادة هذا القطارات افتراضيا لتقييم مدى جاهزيته لسياقه القطارات واحترامه للقوانين المعمول بها في الشركة .

وتشهد الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية تحولات كبيرة في السنوات القليلة الماضية في ضمن رؤيتها الإستراتيجية لتطوير خدمة النقل بالسكك الحديدية وإدارة أزماتها فقد عمدت الشركة سنة 2018 على اقتناء 17 قطار كوراديا للخطوط الطويلة بسرعة تصل 160/كم في الساعة، والعمل على إدخال أنظمة النقل الذكية وهي التطبيقات لتقنيات المعلومات وهذا على الخط الجورزي-تقرت بتجهيز أكثر من 20 قاطرة بجهاز راديو الكابينية GSM-R وهو نظام تحكم أوروبي في القطار وهو نظام اتصالات جديدة في إدارة الطوارئ، ولا سيما في حالة وقوع حادث القطار فهو يسهل عملية جمع المعلومات الآلية وعمليات النقل عالية الأداء، ويسهل كذلك السرعة في التدخل والمساعدة حتى في استعادة حركة المرور ، وأيضا سيتم التجهيز 30 قاطرة بين ملاي سليس-السعيدة بتركيب نظام اختبار ERTMS وتركيب 158 نظام إشارات نظام إدارة حركة سير السكك الحديدية الأوروبية ERTMS.

وتعمل الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بإقامة حملات تحسيسية على المستوى الوطني وحتى الدولي، فقد قامت الشركة باحتضان الطبعة 11 لليوم الدولي للتحسيس حول الممرات السطحية يوم 06 جوان 2019 تحت شعار "لأولوية المطلقة للقطار" الذي



عرفت سنة 2018 أكثر من 66 حادث بالممرات السطحية خلف موت 11 شخص وإصابة 29 آخرين بجروح، وتم تسجيل 18 حادث آخر على مستوى الممرات السطحية غير قانونية، الذي تسبب ضرر كبير على مستوى عتاد الشركة، وإلغاء رحلات القطار.

3.2 عوائق التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية:

وتواجه الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية مجموعة من العوائق في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات أهمها:

(أ) عوائق متعلقة بالمعلومات: خاصة أن المعلومة تمر على أكثر من محطة حتى تصل للمركز الوطني للقيادة مما يكون فيها انحراف للمعلومة، وهنا يدخل مجال للإشاعة التي لا تخدم الشركة مما يقوم المركز بالإجراء الاتصالات لتأكد من صحة المعلومات الموجودة.

(ب) العوائق متعلقة بالاتصال: يتمثل ذلك أن الشركة الوطنية تتبع نظام (GLOBAL GSM SYSTEM MODULATION)، هذه النظام الذي يعتمد على الهاتف الثابت والنقال في، وتشهد أحيان شبكة الرقمية الانترنت انقطاعات مما يعيق وصول المعلومة في الوقت المناسب.

وأثناء تواجدنا في المركز الوطني للقيادة لحظنا وجود أرشيف كبير عند مدخل المركز ووجود الذي هو عبارة عن ملفات عن الحوادث، وإحصاءات المختلفة، مما يصعب في البحث عن المعلومات أثناء الاحتياج لها.

(ج) العوائق الفنية: تتمثل نقص الوعي لدى المواطنين بخطورة القطارات والسكك الحديدية، وتتعرض الشركة من السرقة المستمرة للكابلات الكهربائية النحاسية، ورشق المستمر على القطارات التي تكلف الشركة خسائر مادية معتبرة، خصوصاً المادة الأولية التي تقوم بها القطارات من الإشارات ليست صنع محلي مستوردة وغالية الثمن بالعملية الصعبة، مما يضطر الشركة للتعامل مع هذه المواقف التي هي خطيرة لكلا الطرفين سواء للشركة أو زبون الشركة.

#### 4. خاتمة:

وفي ختام هذا المقال يمكن القول أن الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية تقوم بالتخطيط الوقائي في إدارة أزماتها المختلفة، من خلال التخطيط المسبق والتحضير الجيد للإمكانات البشرية واللوجيستكية والذي يعد المركز الوطني للقيادة للحلقة المهمة وأبرز في إدارة أزماتها، فالمركز يعد جهاز استشعار وتنبؤ الذي يسهر على المتابعة اليومية والمستمرة للمخاطر وأزمات التي تحدث فجأة من قاعات وإمكانات وتعيين الأشخاص محددين يملكون الخبرة والقدرة والكفاءة اللازمة لتسيير مثل هذه المواقف الحرجة، ففي عضو في العديد من المنظمات الدولية السككية الذي يعتبر معايير الأمن والسلامة السككية أولوية قصوى لهم.

ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

-تمتلك الشركة الوطنية أربع المراكز قيادية جهوية موزعة عبر التراب الوطني التي هي تابعة للمركز الوطني للقيادة، وتعمل هذه المراكز 24/24 ساعة من أجل رصد مختلف المخاطر التي قد تحدث بالشركة الوطنية، في لحظة حدوثها وهي الجهة الوحيدة المسؤولة عن سيرورة المعلومة أثناء حدوث الأزمات والحوادث الكبرى في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية لدى الجهات المعنية سواء المدراء المركزيين، وسلطات المحلية والوطنية (ولاية، الحماية المدنية، الدرك الوطني، الشرطة، المستشفيات، وزارة النقل).

-توجد في الشركة الوطنية لوائح تنظيمية وقوانين تنظم سير المعلومة وعملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، منها S14b3N°1 وهو دليل إرشادي يحدد الأشخاص المعنيين بإدارة الأزمات.

-تواجه الشركة عراقيل عديدة منها نقص وسائل التكنولوجيا الحديثة، وظاهرة الرشق بالحجارة وسرقة الكابلات، مما يسبب التأخر القطار ويسبب تدمير لدى زبائنها، مما يعكس سلبا على صورتها وسمعتها .

من خلال ماتقدم يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

-العمل على إقامة نظام جديد في التكنولوجيات الاتصال الحديثة والذي يتمثل في GSMR هو جهاز خاص للاتصال بالقطارات بالأقمار الاصطناعية ميزته أنه جهاز استشعار فعال في الاتصال مع القطارات نقطة انطلاقها حتى وصولها التحكم بها عن بعد، فهو تطبيق يحسن الخدمة القطارات ويخفض نسبة الحوادث، وتكون القطارات أكثر أمن وحماية وسلامة.

-العمل على إقامة دورات تكوينية تحسيسية داخل الشركة من أجل توعية العاملين بأهمية التخطيط وإدارة الأزمات كعنصر استراتيجي للوقاية من المخاطر وحماية سمعة المؤسسة.

-إجراء حملات تحسيسية توعوية لخلق "ثقافة القطار" والعمل على إشراك مختلف السلطات وجمعيات والمجتمع المدني لتحسيس من خطورة الاقتراب من السكة، وعدم رشق بالحجارة والسرقة في القطارات، من خلال تفعيل القوانين منها قانون 90.30 من الجريدة الرسمية التي تجرم مثل هذه الأفعال الخطيرة الإجرامية التي تضر بمصلحة الشركة ومصلحة الدولة، ومصلحة أصحاب المصلحة.

## 5. قائمة المراجع:

### • المؤلفات:

1. أبو النصر، مدحت محمد، (2009)، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، ط1، مصر، القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. أبو صلاح، محمد حسن، (2009)، التخطيط الإستراتيجي القومي، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
3. بطرس، جلدة سليم، (2010)، الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، ط1، عمان، الأردن، دار الراية.
4. الرهوان، محمد حافظ، (2006) التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث (دراسات تطبيقية)، ط1، الجيزة، هلا للنشر والتوزيع.
5. السيد عثمان، فاروق، (2004) التفاوض وإدارة الأزمات، ط1، جمهورية مصر العربية، دار الأمين للطباعة.
6. حمدي، شعبان، (2016)، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، ط4، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
7. الضلاعين، علي فلاح، الشمالية ماهر عودة، اللحام، محمود عزت، كافي، مصطفى يوسف، (2015)، الإعلام وإدارة الأزمات، ط1، عمان، الأردن، دار الإعصار للنشر والتوزيع.
8. عناصرة، معن محمود، بني أحمد مروان محمد، (2008)، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط1، الأردن، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. مظلوم، محمد جمال، (2012)، إدارة الأزمات الأمنية (مواجهة الكوارث الطبيعية)، الرياض، كلية العلوم الإستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
10. الهدمي، ماجد سلام، جاسم، محمد، (2004)، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.

11. نوير، ربهام علي حامد، (2017)، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، ط1، دولة الإمارات العربية المتحدة-الجمهورية اللبنانية، دار الكتاب الجامعي.

#### • المقالات:

1. فرغلي هارون، (2016)، إدارة الأزمات في المؤسسات، الوعي الإسلامي، العدد 614، ص: 41.  
1. Lehmann Dominik, Chek-List communication De Crise, (2014), Curaviva suisse, p :5.  
2. S.cott G.Dacko, (2008), the advanced Dictionnary of marketing putting theory to use, 1st ed, New york, united state of america, oxford university press inc publisher, 2008) p :508.

#### • المقابلات:

1. لعمارة توفيق، رئيس المركز الوطني للقيادة، بتاريخ 2020/01/5 وبتاريخ 2020/02/20، على الساعة 10:30، على مستوى المركز.  
2. تازدايت توفيق، مستشار المدير العام، بتاريخ 2020/02/12، على الساعة 11، على مستوى المكتب.  
3. علي قشود، مدير منتدب لمديرية لأمن سير القطارات، 2020/02/13، على الساعة 13:30 على مستوى المكتب.