

أثر تبني إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسات الإعلامية الجزائرية

د.علي جقريف جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة djekrifali@yahoo.fr
د.زهرة جقريف جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة djekrifsarah@gmail.com
د.حلوز فاطمة جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة hlz_fatima@yahoo.fr

Received: Avril 2018

Accepted: Mai 2018

Published: Juin 2018

Abstract: L'étude vise à déterminer l'impact de la stratégie de diversification sur la performance des entreprises médiatiques algériennes et leur expansion sur de nouveaux marchés et l'émergence de ce qu'on appelle des « les groupes de médias» grâce au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication et la croissance de l'industrie médiatiques.

L'étude a été menée sur un échantillon de trois entreprises médiatiques: El Khabar, Elchorouk et El Bilad. L'étude a révélé que les entreprises médiatiques ont adopté une stratégie de diversification liée au secteur des médias correspond à un développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec les activités existantes, sans entrer dans un nouveau domaine d'activité très différent de l'ancien tels que l'hôtellerie et le tourisme (la diversification conglomérale), ce qui reflète négativement sur leur performance.

Mots clés : la stratégie de diversification , performance des entreprises médiatiques, les activités.

ملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي أفرزه تبني إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسات الإعلامية الجزائرية وتمددتها نحو أسواق جديدة وظهور ما يعرف بـ"المجمعات الإعلامية" في ظل التطور التكنولوجي السريع في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة ونمو الصناعات الإعلامية. أجريت الدراسة على عينة تتكون من ثلاث مؤسسات إعلامية وهي "الخبر"، "الشروق" و"البلاد". وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الإعلامية تبنت استراتيجية التنوع المرتبط في قطاع الإعلام دون اللجوء إلى التنوع غير المرتبط والدخول إلى أسواق جديدة مثل الفنادق والسياحة وهو ما انعكس سلبا على آدائها وأدخلها في أزمات مالية أدت بمؤسسات إلى غلق فروعها كما حصل مع مؤسسة "الخبر" وإرتفاع معدلات المديونية بالنسبة لمؤسسات أخرى وهو حال مؤسسة "الشروق".

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التنوع ، أداء المؤسسات الإعلامية الجزائرية، الأسواق

مقدمة:

لا يكمن الفرق بين مؤسسة إعلامية ناجحة وأخرى في توفر الموارد المالية والمادية والبشرية للأولى مقارنة بالثانية، بل يتعدى ذلك بكثير، فالفشل والنجاح في الوصول إلى الأهداف تحكمه عوامل متعددة ومتباينة ترتبط أساسا بأداء المؤسسات الإعلامية التي تنتج موادا تتميز بمدى حياة قصيرة وتكاليف إنتاج كبيرة، وذلك في عصر جديد تعتبر فيه المنافسة حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات.

أصبحت المؤسسات الإعلامية، من هذا المنظور، مطالبة باكتساب ميزات تنافسية من أجل تحسين موقعها في مختلف الأسواق المرتبطة بالنشاط الإعلامي، أو على الأقل المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، وتحسين أدائها في ظل المحيط الذي تعمل فيه، وذلك باختيارها للاستراتيجيات المناسبة لظروفها وإمكاناتها.

توجهت المؤسسات الإعلامية الغربية، بعد أن اكتسحت التكنولوجيا جميع المجالات، والتقدم العلمي الهائل في وسائل الإعلام والاتصال، إلى دمج الوسائط المتعددة من أجل النمو والتوسع ومواجهة التحديات والمتغيرات الجديدة التي أفرزتها العولمة، فظهرت مجموعات الاتصال الدولية التي تحتكر سوق الإعلام والصناعات الثقافية العالمية.

وفي الجزائر عرفت المؤسسات الإعلامية بارزة منذ سنة 2012، بعد تحرير قطاع السمعي البصري من احتكار الدولة، حيث لجأت المؤسسات الإعلامية إلى تبني إستراتيجية التنوع من خلال الاستثمار في قطاعات أخرى وإنشاء قنوات تلفزيونية، مواقع إلكترونية، وغيرها، في سياق إعلامي يواجه الكثير من التحديات المرتبطة بأزمة الصحافة المكتوبة، سعر الورق، تراجع المقرئية، تراجع مداخل الإشهار، وذلك بحثا عن مداخل جديدة تحسن من أداء هذه المؤسسات وتحقق لها مداخل جديدة.

أولا: إشكالية الدراسة

لجأت المؤسسات الإعلامية الجزائرية بسبب الأزمة الاقتصادية التي تعرفها الجرائد المطبوعة للاستثمار في القنوات التلفزيونية من خلال إطلاق قنوات خاصة، وفي الصحافة الإلكترونية، من خلال إطلاق مواقع إخبارية في إطار التنوع عبر "الوسائط المتعددة".

وجاء هذا التوجه نحو الأنترنت في ظل تزايد المواقع الإلكترونية الإخبارية ومواقع التواصل الاجتماعي التي تتميز بـ"المجانة"، وأصبحت تمثل تحديا أساسيا للمؤسسات الصحفية، ومنافسا قويا لها. ودفعت التحديات الاقتصادية التي تواجهها الصحف المكتوبة، خاصة بعد فتح مجال السمعي البصري للخصا سنة 2012، وإطلاق الجيل الثالث من الهواتف الذكية في سنة 2014، ثم الجيل الرابع في سنة 2016، العناوين الصحفية للدخول في أسواق جديدة وتقديم منتوجات جديدة.

بدأ استخدام كلمة "مجمع" للتعبير عن المؤسسات الإعلامية الجزائرية التي تضم العديد من الفروع. وهي حالة مؤسسة "الخبر"، التي تصنف اليوم كأحد أكبر المجمعات الإعلامية في الجزائر وحالة مؤسسة "الشروق" التي تحولت إلى مجمع إعلامي يضم عدة فروع وكذلك مؤسسة "البلاد"، ومؤسسة "النهار" ومؤسسة "دزاير" التي أطلقت قنوات تلفزيونية عامة ومتخصصة ومواقع الكترونية ومجلات.

تتمحور إشكالية الدراسة حول الأثر الذي أفرزه تبني إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسات الإعلامية الجزائرية وتمدها نحو أسواق جديدة وظهور ما يعرف بـ"المجمعات الإعلامية" في ظل التطور التكنولوجي السريع في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة ونمو الصناعات الإعلامية. وعليه يمكننا طرح التساؤل التالي:

ما هو مدى تأثير تبني إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسات الإعلامية الجزائرية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة

- التعرف على أثر تبني المؤسسات الإعلامية لإستراتيجية التنوع على آداءئها.
- إبراز مجالات الاستثمار التي تتوجه نحوها المؤسسات الإعلامية الجزائرية، والدوافع التي جعلتها تتبنى إستراتيجية التنوع وما مدى تأثير ذلك على أدائها ونجاحها في تحقيق مداخيل مالية جديدة.
- فهم ظاهرة "المجمعات الإعلامية" التي بدأت تظهر في الجزائر بعد قيام العديد من المؤسسات الإعلامية الجزائرية بتبني إستراتيجية التنوع، بحثا عن تحسين أدائها وتحقيق مداخيل جديدة. بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسة تتناول عينة من المؤسسات الإعلامية الخاصة، التي تبقى المعطيات الاقتصادية المتعلقة بها نادرة جدا.

منهجية الدراسة

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة إستراتيجية ثلاث مؤسسات إعلامية خاصة تتمثل في مؤسسة "الخبر"، "الشروق" و"البلاد". ويستخدم المنهج الوصفي التحليلي في وصف خصائص الظواهر الاقتصادية المرتبطة بالمؤسسات الإعلامية مثل استراتيجياتها وأدائها وخصائصها الاقتصادية. وتعتمد الدراسة على الملاحظة التي تم من خلالها مراقبة تطور ونمو المؤسسات الإعلامية والتحويلات التي تعرفها.

عينة الدراسة:

تشمل عينة الدراسة ثلاث مؤسسات إعلامية وفروعها المختلفة في مجال الصحافة المطبوعة العامة والمتخصصة، الصحافة الالكترونية والقنوات التلفزيونية. هذه المؤسسات هي: مؤسسة "الخبر"، مؤسسة "الشروق" ومؤسسة "البلاد". تم اختيار هذه المؤسسات الإعلامية الثلاث كعينة لدراستنا لأنها تتبنى إستراتيجية التنوع وتملك فروعاً من صحف مكتوبة، قنوات تلفزيونية ومواقع الكترونية.

تعتبر المؤسسات الإعلامية مؤسسات مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى، تملك بنية داخلية توزع من خلالها مهامها المتعلقة بالانتاج، وبنية خارجية تعلق بالأسواق التي توزع بها منتوجها وتروج لها في ظل منافسة المؤسسات الأخرى، وهي بهذا الشكل معرضة لمخاطر السوق، وبالتالي فهي تبحث عن التوازن بين مصاريفها ومداخيلها، وتسعى لتحقيق أرباح والتوسع للاستثمار في قطاعات أخرى. وتركز دراستنا الميدانية على فروع المؤسسات الإعلامية الثلاث في مجال الصحافة المكتوبة، الصحافة الالكترونية والقنوات التلفزيونية. تحولت المؤسسات الإعلامية الجزائرية من مؤسسات صحفية تصدر صحف يومية إلى مؤسسات تملك عدة فروع في مجال الصحافة المكتوبة، القنوات التلفزيونية، الأنترنت،

الطباعة والتوزيع، بحيث يكون كل فرع من هذه الفروع منفصل عن الآخر ولكنه تابع لنفس المؤسسة، التي أصبح يطلع عليها اسم "المجمع".

1. توجه المؤسسات الإعلامية للتنوع في الأنترنت:

تأثرت المؤسسات الإعلامية بانعكاسات الأزمة التي تعرفها الجزائر منذ سنة 2014، على مداخيل الصحافة المكتوبة، وهو ما دفعها لرفع سعر بيع الجرائد اليومية إلى 15 ثم 20 دج ما بين سنة 2014 و2016 من أجل تحقيق التوازن المالي عن طريق رفع مداخيل المبيعات غير أنها عجزت في ذلك ولجأت إلى تنوع منتجاتها وأسواقها. وقد فرض استخدام الجماهير الواسع للأنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي والتكنولوجيات الحديثة، على المؤسسات الإعلامية التوجه نحو الأنترنت وأصبح ضرورة ملحة ومن أولويات كل مؤسسة إعلامية ترى في هذه التكنولوجيا قيمة كبيرة يمكن استغلالها لتقليص الفجوة الكبيرة بينها كمؤسسة وبين جمهورها المستهدف الذي تحول إلى الأنترنت. وأظهرت الدراسة أن توجه المؤسسات الإعلامية نحو الصحافة الإلكترونية، جاء كحتمية تكنولوجية أكثر منه استثمار الحقيقي في مجال الصحافة الإلكترونية، من خلال تطوير المواقع الإلكترونية الخاصة بها، وتحويلها إلى مواقع اخبارية "أون لاين" التي تضمن تغطية مستمرة للأحداث.

تبنيت المؤسسات الإعلامية الثلاثة التوسع في الأنترنت، عن طريق إطلاق "بوابة" تضم العديد من فروع مؤسسة إعلامية واحدة، بقنواتها التلفزيونية وجرائدها المطبوعة وملاحقها الإلكترونية بالإضافة إلى فضاءات أخرى مثل "أسواق" للبيع والشراء ومنتديات. ومنحت المؤسسات الإعلامية أهمية كبيرة للمواقع الإلكترونية وصفحاتها عبر الفيسبوك واستخدامها لخدمة الدفع من أجل الرعاية التي تعرضها مؤسسة "الفيسبوك" للحصول على معجبين بالصفحة. وتخصيص قسم "الميلتي ميديا" الذي يوجد على مستوى مقر القنوات التلفزيونية من أجل الإشراف على موقع القنوات وصفحاتها على اليوتوب.

وتقوم المؤسسات الإعلامية برقمنة منتجاتها الإعلامية في الصحافة المكتوبة وتحويل المقالات الصحفية في النسخة الورقية إلى مقالات إلكترونية تنشر عبر مواقعها الإلكترونية، إلى جانب تحويل البرامج التلفزيونية إلى فيديوهات يتم عرضها عبر المواقع الإلكترونية الخاص بها وإطلاقها لقنوات عبر "اليوتوب". وبهذه الطريقة فالمؤسسات الإعلامية تبحث عن الوصول إلى جمهور الأنترنت عن طريق تكيفها مع هذا الفضاء الاستهلاكي والتنافسي الجديد. وتقدم المؤسسات الإعلامية في الأنترنت من خلال مواقعها الإلكترونية الإخبارية، محتوى إعلامي يحظى بتفاعل المتصفحين، يتمثل في المواضيع الدولية التي تتميز بالغرابة والطرافة، والقضايا الاجتماعية. وتركز المؤسسات الإعلامية في مجال الصحافة الإلكترونية، على تقديم محتويات إعلامية تهتم الشباب.

ورغم أن التوجه نحو المواقع الإلكترونية كان يفترض أن يحقق للمؤسسات الإعلامية مداخيل جديدة وتحسين أدائها غير أن هذه المواقع تواجه تحديات تمويل، بسبب انخفاض أسعار المساحات الإخبارية عبر المواقع الإلكترونية، التي تعمل بنفس مبادئ الصحافة المكتوبة فيما يخص أسعار الإعلانات، التي تختلف باختلاف المساحة الإخبارية المخصصة

لها، تماما كما تختلف من موقع الكتروني إلى آخر. وذلك حسب عدد الزوار والمتصفحين والمتفاعلين. رغم ذلك يبقى اقبال المعلنين على هذا النوع من الإشهار الالكتروني محدود جدا.

2. دخول المؤسسات الإعلامية إلى سوق التلفزيون:

لجأت المؤسسات الإعلامية للتنوع من خلال الدخول لسوق التلفزيون، وإطلاق قنوات تلفزيونية غير أن هذا الأمر لم يحسن من أدائها المالي، لكون شبكة أسعار الإشهار الذي يعتبر المدخول الوحيد في هذه القنوات منخفضة جدا مقارنة بتكاليف الانتاج السمعي البصري الباهظة، حيث لا تتجاوز أسعار الومضة الإشهارية وقت الذروة 300 ألف دينار جزائري. كما أن هذه القنوات التلفزيونية تعمل في فضاء يتميز بغياب المنافسة الصحية القائمة على معطيات دقيقة حول نسبة المشاهدة التي يفترض أن تخضع لها أسعار الإشهار، وذلك بسبب عدم وجود أجهزة قياس المشاهدة في الجزائر، وعدم وجود قانون ينظم مهنة مراكز دراسات سبر الآراء، التي تطرح إشكالية حول مدى مصداقية نتائجها.

تعتمد القنوات التلفزيونية مثل الجرائد، على تقديم عروض تنافسية من أجل جذب المعلنين وتمثل هذه العروض في تخفيضات يستفيد منها المعلنون الدائمون أو الزبائن الدائمون كما يسمون. من خلال عرض الومضة الإشهارية عدة مرات مقابل سعر معين. تعتمد قناة "البلاد تي في" على قائمة بالعروض التحفيزية، للمعلنين الذين يعرضون ومضاتهم الاشهارية لأكثر من 60 مرة. ومن بينها عرض الومضات الإشهارية 60 مرة، منها 20 مرة في وقت الذروة (من الساعة 19.00 إلى 22.00)، مقابل مبلغ مالي يقدر بـ 900.000.00 دج، بينما يكلف عرض الومضات الإشهارية لـ 300 مرة عبر القناة، منها 100 مرة في وقت الذروة، 2100.000.00 دج. تعتمد قناة "الخبير" كي بي سي، على قائمة من العروض الموجهة للمعلنين الذين يعرضون ومضات اشهارية لأكثر من 100 مرة. عرض ومضات اشهارية لـ 100 مرة عبر قناة "الخبير" كي بي سي" منها 10 مرات خلال فترة الذروة (من الساعة 20.00 إلى 23.00)، يقدر بسعر اجمالي قدره: 1.300.000.00 دج. بينما يقدر سعر عرض الومضات الاشهارية لـ 300 مرة منها 150 مرة خلال فترة الذروة، بـ 7.000.000.00 دج.

3. إنتاج وتسويق المنتجات الإعلامية

إن الاستثمار في مجال السمعي البصري، يكون على المدى البعيد، كون المؤسسة الإعلامية تحتاج إلى وقت طويل من أجل كسب المشاهدين، فعلى غرار سوق الصحافة المكتوبة، فإن مجال الإعلام السمعي البصري، أي القنوات التلفزيونية، تعتمد هي الأخرى في تمويلها على الإشهار. في القنوات العامة مثل قناة "كي بي سي" و"الشروق تي في" وقناة "البلاد تي في"، فإن الشبكة البرمجية يتم وضعها بطريقة تسمح بجذب أكبر عدد ممكن من المشاهدين.

توجهت المؤسسات الإعلامية والقنوات التلفزيونية الجزائرية الخاصة للاستثمار في برامج التسلية والسخرية، مثل "جرنان القوسطو"، "قهوة القوسطو"، "ألو وي"، "مول السطح"، "النوي". وغيرها من البرامج التي اكتسبت شهرة ومشاهدة واسعة. ورغم أنه لكل قناة استراتيجيتها الخاصة لجذب المشاهدين عن طريق بث نوع معين من البرامج بشكل أكبر من الآخر، وهذا الاختلاف يتحدد أيضا بتوجه كل قناة من بين القنوات الثلاث، ونظرة كل واحدة منها إلى الجمهور

المستهدف. غير أن القنوات الثلاثة تستثمر بشكل واسع في برامج التسلية والترفيه التي تحظى بنسبة كبيرة من البث خلال "وقت الذروة".

تعتمد القنوات التلفزيونية الخاصة، على تناول مواضيع مثيرة من أجل جذب المشاهدين، مثل مواضيع الفضائح والظواهر الاجتماعية، والقضايا الأمنية كانت من قبل من الطبوهات والمحظورات التي لا يتم تناولها إعلاميا في المجتمع الجزائري.

إن استهلاك وسائل الإعلام يتغير بنمو عدد الناقلات (عناوين جديدة، قنوات إذاعية وتلفزيونية جديدة، قواعد، صور، إنترنت) سوق وسائل الإعلام يعرف تغيرات ترتبط بالاستهلاك (عادات) حسب الساعات، الأيام، الشهور والفصول.¹ أصبح هذا التوجه نحو المنافسة في مجال برامج الترفيه والتسلية، أو ما يطلق عليه بـ"صناعة التسلية" توجهها عالميا للمؤسسات الإعلامية، ويعتبر الباحث Francis BALLE أن المنافسة والصراع بين مختلف القوى في وسائل الإعلام على المستوى الدولي لا يقتصر على مجال المعلومات، أي القصص والصور المتعلقة بالأخبار ومستجدات الفورية، وإنما يمارس هذا الصراع أيضا في مجال التسلية، أفلام، موسيقى،... مضامينها ومحتوياتها يتم انجازها بشكل يجعلها تعجب أكبر عدد ممكن من الجماهير.²

في الدول المتقدمة وقت التسلية أصبح أكبر من وقت العمل، ويتم تقسيمه إلى 3 فترات، نهاية اليوم أي المساء، نهاية الأسبوع أي عطلة نهاية الأسبوع ونهاية حياة العملية أي فترة التقاعد. ظهر أول مرة مصطلح التسلية عند (Strumlin) سنة 1924، ثم عند Hlynd سنة 1925 في الولايات المتحدة الأمريكية، وبعد ذلك عند Lundberge et Komaravsky في سنة 1934. يقضي الأشخاص هذه الفترات في الاستجمام والتسلية والترفيه بصفة أكبر، وخاصة في مجال الصناعات الثقافية والإعلامية.³ يرى الباحث الأمريكي في علم الاجتماع Max KAPLAN أن التسلية تشمل الأنشطة التي تخلق المتعة بما في ذلك تطبيق الطقوس الدينية.⁴ بالنسبة للاقتصاديين فان التسلية أو وقت الفراغ تشمل كل الأنشطة خارج مجال العمل، وعلى هذا الأساس تقدم وسائل الإعلام منتوجاتها الإعلامية الموجه للترفيه والتسلية خلال هذه الفترات بشكل أكبر، وخاصة في نهاية اليوم.

ترتبط المنافسة الشديدة بخصوصية المنتوجات الإعلامية التي تتميز بسرعة التلف، كما وصفته الباحثة توسان، التي ترى أن في أغلب الحالات فإن المحتوى الإعلامي يفقد قيمته بسرعة كبيرة، لهذا يجب أن ينشر ويوزع بأسرع ما يمكن، وليس من المبالغة التأكيد اليوم على أن المعلومة ليست فقط منتج سريع التكلفة ولكنه المنتج الأكثر عرضة للتلف على الإطلاق. مدة حياة وسائل الإعلام متغيرة تخضع للمعلومة التي تبث في الراديو أو الأنترنت أو التلفزيون أو الصحافة المكتوبة أين تصبح القيمة التجارية مثلا للجريدة اليومية صالحة لمدة أقل من 24 ساعة وأقل من 7 أيام في الجرائد الأسبوعية.⁵ نتيجة لهذه الخصوصية، تقوم القنوات أيضا بالمنافسة من أجل مواكبة المستجدات والحصول على سبق على مستوى الأنترنت من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بالقنوات، صفحاتها الفيسبوكية وقنواتها عبر اليوتوب، ويشرف على هذه العملية قسم اليملتي ميديا.

4. التنوع المرتبط كخيار استراتيجي:

تستخدم استراتيجية التنوع من أجل زيادة اتساع فرص المؤسسة وذلك عن طريق إضافة ميادين عمل جديدة، وإن الغرض من التنوع هو السماح للمؤسسة بالتوسع في أعمالها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي. هذه هي الإستراتيجية المسيطرة اليوم في المؤسسات الإعلامية التي تتوجه نحو التحول إلى مجموعات اتصال متعددة الوسائط، بالاعتماد على نفسها، وذلك من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة، كدخول المؤسسة مجالات جديدة بنفس نشاطاتها الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع نطاقها الجغرافي ليشمل جماهير جدد.

5. التنوع في القواعد والمنتجات

قامت المؤسسات الإعلامية الثلاث قيد الدراسة بالتنوع. مؤسسة "الخبر"، اعتمدت استراتيجية التنوع في القواعد (صحافة مكتوبة، الأنترنت، التلفزيون والاذاعة...)، لتتحول إلى مجمع "الخبر للاعلام"، الذي يضم 7 فروع، حيث استثمرت في مجال الطباعة، عن طريق انشاء مطبعة خاصة مع جريدة الوطن، وهو الأمر الذي أتاح لها الحصول على مداخيل جديدة من خلال طباعة صحف أخرى وتخفيض تكاليف الطباعة بالنسبة لها. ثم عملت على التوسع الجغرافي في مجال الطباعة والتوزيع، عند انشاء مؤسسة للتوزيع، وبعدها توجهت للاستثمار في مجال الدراسات، وأطلقت مركز الخبر للدراسات، وكذلك جريدة "الخبر الرياضي"، وبعد ذلك قامت المؤسسة بالتوجه نحو الأنترنت ودخول السمي البصري واطلاق قناة الخبر "كي بي سي". حسب المدير العام للقناة علي جري فان تخطيط مؤسسة "الخبر" للاستثمار في السمي البصري كان مبكرا موضحا: "سنة 2006 كنا نناقش مشروع انشاء قناة تلفزيونية، لأننا كنا نتوقع فتح القطاع وتحريره من احتكار الدولة، وتأخر انطلاق قناة كي بي سي، الى غاية سنة 2014، مقارنة ببعض القنوات التي بدأت البث في سنة 2011، كان الهدف منه رغبتنا في العمل في اطار القانون الجزائري، أي اننا كنا ننتظر صدور المراسيم التكميلية من أجل قانون الاعلام لأننا لم نكن نرغب بالعمل كقناة أجنبية، ولكن بسبب تأخر الأمر كثيرا قررنا الدخول".⁶

مؤسسة "الشروق" أيضا، اعتمدت استراتيجية التنوع كخيار، من أجل التحول إلى مجمع "الشروق للاعلام"، فأطلقت عدة ملاحق الكترونية في موقع "الشروق أون لاين"، بالإضافة الى انشاء وكالة إعلانات، واطلاق اذاعة الكترونية، ثم التوجه نحو السمي البصري، وظهر التنوع في مجال القنوات التلفزيونية، بشكل سريع وكبير، حيث قامت مؤسسة "الشروق" باطلاق ثلاث قنوات تلفزيونية خلال 4 سنوات. عندما قامت أولا باطلاق قناة "الشروق نيوز"، مستغلة امكانياتها ومواردها المادية والبشرية في قناة "الشروق تي في"، ثم اطلاق قناة "البنة تي في"، وتعتبر القناتين عبارة عن فروع للقناة الأساسية وهي قناة "الشروق تي في". مؤسسة "البلاد" هي الأخرى بعد عملها سنوات في قطاع الصحافة المكتوبة، توجهت للاستثمار في السمي البصري وقامت باطلاق قناة "البلاد نيوز"، وبعد أشهر فقط تم التحول إلى قناة "البلاد تي في"، بسبب غياب الاشهار في القنوات الاخبارية. كما توجهت مؤسسة "البلاد" إلى اطلاق موقع "البلاد نت" وتطويره، ليصبح من أبرز المواقع الالكترونية في الجزائر. أي أن المؤسسات الإعلامية اتبعت استراتيجية التنوع المرتبط، من خلال عملها على إضافة أنشطة لها ارتباط بعملياتها الحالية والمتمثلة في الصحافة والاعلام، دون التوجه إلى التنوع

غير المرتبط، أي عدم التنوع في مجالات ليس لها علاقة بالاعلام وبالتالي فالقواعد والمنتجات الجديدة التي تعتمد عليها المؤسسات الاعلامية قيد الدراسة لها علاقة بمثلتها القديمة.

يتضح من التحليل السابق أن التنوع المرتبط في المؤسسات الاعلامية الثلاث، قائم على توسيعها لعملياتها بشكل يتماشى مع خطوط عملياتها السابقة في مجال الصحافة والإعلام. يعرف هذا التنوع بالتنوع الداخلي، حيث تقوم هذه الاستراتيجية على اعتماد المؤسسة على نفسها، وذلك من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة، من أجل الدخول في بعض مجالات الأعمال الجديدة، والتي غالبا ما تكون مترابطة مع مجالات العمل الحالية لها، وذلك عن طريق تنمية هذه المجالات بنفسها⁷. تقوم هذه الإستراتيجية على الجمع بين الجرائد، المجلات، والقنوات التلفزيونية في طريق تجميع الأنشطة التكميلية كما تسمى وخلق سلسلة من الفروع المتخصصة والمستقلة لكنها تعمل في اطار المجموعة. من مميزات هذه الإستراتيجية أنها تسمح للمجمع على تركيز الموارد البشرية على الأنشطة الإستراتيجية التي تهتمه، وبالتالي تطوير الكفاءة في المجال الذي ينشط به وتوفير شبكة إدارية مميزة والحد بشكل كبير من التكاليف والقدرة على التكيف مع الأسواق المختلفة.

نلاحظ أن هذه المؤسسات التي يتركز عملها الأساسي في مجال الصحافة والإعلام، قد تبنت استراتيجية التنوع، من خلال خلق أسواق جديدة للسلع الحالية، وهذا يظهر مثلا في توجيهها نحو سوق الأترنت من أجل نشر وترويج لمنتجاتها الحالية والتمثلة في الجريدة المطبوعة ونشر محتوياتها الإعلامية عبر مواقعها الالكترونية وصفحاتها عبر مواقع التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى قيامها بانتاج سلع جديدة للأسواق الحالية، ويمكن أن نأخذ هنا مثلا بسيطا عن "الملاحق" التي تصدرها كمنتوجات جديدة لسوق النشر الحالي. توجهت المؤسسات الإعلامية أيضا، إلى التنوع المرتبط المتعلقة بالنشاط الأساسي وهو الإعلام من خلال تقديم منتوجات جديدة في أسواق جديدة.

تواجه المؤسسات الإعلامية في ظل الاعتماد على التنوع المرتبط، تحدي عدم الاستقرار، لأن الوجود بتطوير أنشطة معينة قد يؤدي إلى عدم الاستقرار في المؤسسات، في وقت يكون التوسع يستند على وعود بتطوير العناوين والاستمرارية. وهذه الحالة ظهرت بشكل كبير في المؤسسات الإعلامية الثلاث التي في الوقت الذي توجهت نحو اطلاق قنوات تلفزيونية، تراجع سحب ومبيعات جرائدها المطبوعة بدل تطويرها. ووصل الأمر إلى درجة أن أصبحت هذه العناوين مهددة بالغلاق، وهو ما حصل بالنسبة لجريدة "الخبر" التي دخلت في أزمة مالية خانقة، وجاء قرار البيع المفاجئ للمؤسسة بجميع فروعها لرجل الأعمال ربراب بسبب تراجع مداخيل الإعلانات، بعد فترة قصيرة من تأكيد المؤسسة على نجاحها في تبني استراتيجية التنوع في قطاع الإعلام وإطلاقها لقناة تلفزيونية وتحولها إلى مجمع إعلامي. جريدة "الشروق اليومي" أيضا واجهت سنة 2014، تهديد بعدم الطبع من مطبعة الوسط العمومية بسبب الديون المتراكمة عليها في وقت ما زالت المؤسسة الرغم من الأزمة المالية التي تعرفها، تتوجه نحو التنوع بشكل قوي، من خلال إقدامها على إطلاق 3 قنوات تلفزيونية، وأصبح يطلق عليها ما يعرف بـ"مجمع الشروق للإعلام".

تعتمد المؤسسات الإعلامية على التنوع في المنتجات في إطار المنافسة في الأحداث المتعلقة بالمهرجانات الوطنية والدولية والمعارض والصالونات مثل الصالون الوطني للسيارات، والمعرض الدولي للكتاب وغيرها. علينا الإشارة إلى أن

سوق الاشهار الخاص بالسيارات يعرف أعلى مستوياته في المناسبات الخاصة كالمسابقات الدولية وهو ما يعد فرصة للمؤسسات الإعلامية من أجل الحصول على موارد مالية بحيث يصل عدد صفحات الجرائد الإخبارية الخاصة بالسيارات فيها إلى 12 صفحة، كما تتوجه بعض الصحف إلى إصدار ملحقا أسبوعيا خاصا بالسيارات في ظل تزايد سوق السيارات في الجزائر. أنشأ عام 2012، نادي لصحفي السيارات متكون من 19 صحفيا مختصا في عالم السيارات الهدف منه متابعة أهم المستجدات عالم السيارات ونشر تصنيفات دورية لأكثر السيارات مبيعا، إضافة الى اختيار سيارة السنة، وتعتبر العلامات التالية: رونو، بيجو، فولسفاكن، سيتروان، فورد وشوفرولي من أكثرها استثمارا في الإشهار في الصحافة الخاصة. من جهتها قامت قناة الخبر "كي بي سي" بادخال برنامج يومي يعرض لمدة 15 دقيقة في شبكتها البرمجية لشهر مارس خاص بالصالون الوطني للسيارات. غير أن هذه المؤسسات الإعلامية مازالت غير قادرة على المنافسة في الأحداث الدولية الكبرى، ولا سيما في مجال كرة القدم التي من الصعب الحصول على حقوق بث المقابلات التي يحتاج شراؤها إلى مبالغ مالية كبرى لا تتماشى مع ميزانية القنوات التلفزيونية الجزائرية التي مازالت تعاني من أجل تغطية تكاليف الانتاج، خاصة في ظل الأزمة المالية التي تمر بها الجزائر، حتى التلفزيون العمومي الجزائري الذي تعود على شراء حقوق البث المباريات، لم يتمكن من شراء حقوق بث مباريات كأس إفريقيا لسنة 2017، التي جرت بالغابون بمبلغ 150 مليون دولار، بعد فشل مفاوضاته مع قناة "الجزيرة" التي تحتكر حقوق البث. من أجل كسر هذا الاحتكار، صادق رؤساء دول وحكومات إفريقيا في جانفي 2017، على لائحة تنظيم سوق حقوق بث المنافسات الرياضية الكبيرة عبر التلفزيون، وذلك خلال انعقاد الجمعية العامة العاشرة لإتحاد إذاعات الدول الإفريقية، لتوحيد السوق من أجل التصدي للجهات المحتكرة لحقوق البث، على أن تقوم الحكومات الإفريقية لاحقا بصياغة النصوص القانونية التي تسمح بشراء حقوق البث بأسعار معقولة. وذلك حسب ما صرح به توفيق خلادي المدير العام للتلفزيون العمومي الجزائري، يوم 25 فيفري 2017.⁸ من جهة أخرى فهذه القنوات التلفزيونية لا يمكنها المنافسة في الأحداث المتعلقة بالمهرجانات الدولية التي تقام في مجال الموسيقى والفن والسينما، والتي تكلف أيضا مبالغ مالية باهضة. يعتبر هذا الأمر منطقي، كون القنوات التلفزيونية الخاصة تعتمد في تمويلها على الإشهار فقط، بينما عرض مثل هذه البرامج المكلفة والتي تحظى بشعبية كبيرة يحتكر عادة من قبل القنوات التلفزيونية التي تعتمد في مداخيلها إلى اشتراكات المشاهدين، عن طريق بطاقات الاشتراك وهذا ما يساعدها على تغطية التكاليف الضخمة لهذه البرامج المرتبطة بالرياضة والسينما بشكل خاص. من القنوات التلفزيونية التي تحتكر هذا المجال قناة "بين سبورت" والمنافسة القوية التي تواجهها من قبل "Cannal +". اليوم المنافسة القوية تمس الرياضة والسينما، المشتركين مستعدين للدفع لاشتراكات من أجل الرياضة وبالتحديد كرة القدم، والمهرجانات السينمائية.

تشير الاحصائيات إلى أن رقم أعمال القنوات الفرنسية بنسبة 72.8% تأتي من السينما. من الصعب أن تتمكن القنوات التلفزيونية من تمويل نفسها، بما في ذلك القنوات العمومية، حيث تظهر الاحصائيات أن نفقات مؤسسة التلفزيون العمومي أكبر من مداخيله. هذا يرجع إلى تكاليف الإنتاج العالية جدا للمواد السمعية البصرية، ففي حين

تطورت نفقات انتاج البرامج في المؤسسة من 312 مليون دينار جزائري سنة 2000 إلى 1373 مليون دينار جزائري سنة 2005، منذ سنة 2001 كانت دائما موارد المؤسسة أقل من النفقات، وخاصة سنة 2002.⁹

6. دراسات السوق والجمهور

تفرضها خصوصية المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسة الإعلامية بصفة خاصة، لأنه بناء على هذه الدراسات يتم تحديد الاستراتيجية المناسبة التي يجب على المؤسسة الإعتماد عليها من بين الخيارات الاستراتيجية المتوفرة. وحياة المؤسسة مثل حياة المنتج تمر بعدة مراحل أهمها مرحلة البداية، مرحلة النمو، مرحلة النضج، وأخيرا مرحلة التراجع.¹⁰ هذه المرحلة الأخيرة، يمكن بصعوبة كبيرة إغائها وتجاوزها ومنع وصول المؤسسة إليها، حيث يتعين على المؤسسة في مرحلة معينة وضع وتبني استراتيجية تسمح لها بتمديد عمر المنتج وبالتالي المؤسسة، لأنه من المستحيل بداية من المرحلة الثالثة أي مرحلة "النضج" أن نمنع مرحلة التراجع دون الاستغلال الأمثل لما كسبته المؤسسة خلال مرحلة النضج. وهذا من خلال إعادة الاستثمار في شركات ومؤسسات أخرى أو منتجات وخدمات جديدة. هنا تظهر قدرة المسيرين من خلال مراقبة نمو المنتج والاستفادة بشكل جيد من مرحلة النضج. غير أن هذا الأمر والتوجه نحو خيار التنويع في القواعد والمنتجات من قبل المؤسسات الإعلامية، يحتاج إلى دراسات سوق، وتحديد احتياجات الجمهور، وبالتالي تحديد المجال والسوق الذي يجب التوجه للاستثمار به، ويتم التوجه عادة نحو الأسواق غير المشبعة، مثلا في مجال السمععي البصري في الجزائر، نجد من بين الأسواق غير المشبعة، سوق برامج الأطفال، وبالتالي يمكن من خلال دراسات الجمهور والسوق تحديد امكانية الاستثمار بها من خلال اطلاق قناة لـ"الأطفال"، أو في سوق الرياضة إطلاق قناة لـ"الرياضة"، أو قناة موجهة للمرأة أو الفن أو الألعاب والتسلية... إلخ. هنا يجب أن نوضح أن المؤسسة الإعلامية هي نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالمحيط لذلك يجب دراسة هذا الأخير حتى تتمكن من التفاعل والتكيف مع متغيراته. ويتمثل المحيط في مختلف العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي تشمل السياسية، الإقتصاد، الثقافة، المجتمع، البيئة وغيرها من الأنظمة التي تؤثر في المؤسسة الإعلامية، حيث يمكن أن تمثل هذه الأنظمة فرصا للمؤسسة يمكن استغلالها في تسويق منتجاتها الإعلامية والوصول إلى جماهير أكبر، ويمكن أيضا أن تمثل تهديدا لها، خاصة فيما يتعلق بالثقافة والمجتمع بخصوص المنتجات الإعلامية، حيث تكون المؤسسات الإعلامية مطالبة بالحذر في التعامل مع هذه الأنظمة، التي تفرض عليها سلوكا معيناً وتحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لبقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

تحتاج المؤسسات الإعلامية أيضا إلى دراسات شاملة من أجل تحديد خياراتها الاستراتيجية، وضرورة مساندة التطورات التكنولوجية والمعرفية لإحداث التغييرات اللازمة ولايجاد الميزة التنافسية الخاصة بها، والتعرف على ما يحمله المحيط من التهديدات والفرص لها، وبالتالي تحديد الاستراتيجية اللازمة للتكيف معها، خاصة في ظل عدم الإستقرار الذي يتميز به هذا المحيط، من عدم الإستقرار السياسي، الحوادث الاقتصادية غير المتوقعة والأزمات المالية المتكررة، التغيير في الطلب والتجديد والإبداع المتكرر في المنتجات والمضامين الإعلامية، وتغيير الجماهير لأنماطهم الإستهلاكية وعادات التعرض لوسائل الإعلام. المؤسسات الإعلامية تحتاج إلى جانب دراسات الجمهور والتعرف على موقعها كمؤسسة مقابل المنافسين، إلى دراسة سوق الاشهار وأهم المعلمين وكم بلغة قيمة هذه الاعلانات، غير أن الدراسات الوحيدة المقدمة

في هذا المجال حول السوق الجزائرية هي التي تعدها مراكز سبر الآراء، مثل مركز "سيغما" حول سوق الاشهار، الذي نشر سنة 2006 دراسة عن سوق الاشهار في الجزائر تتضمن أهم المعلنين، وحصتهم السوقية من الاعلانات وكانت مؤسسة اوراسكوم تيليكوم أكثرهم باستثمار 565 مليون دينار جزائري.

7. تحليل استثمارات المؤسسات الإعلامية

مؤسسة "الخبر" مثالا خلال سنة 2005 وحتى سنة 2007 ثم سنة 2010، عرفت مرحلة تطور ونضج وسجلت زيادة في السحب والمبيعات ومداخيل الاشهار، هذه المداخيل قامت باستغلالها في استثمارات عديدة، لكن هل كانت هذه الاستثمارات حقا مربحة؟ قامت المؤسسة بتبني التنوع المرتبط كخيار استراتيجي من خلال التنوع في المنتوجات عن طريق إطلاقها لجريدة "الخبر الأسبوعي"، وتحويلها إلى جريدة مستقلة عن "الخبر" اليومي بعدما كانت تصدر كملحق لها منذ جانفي 2006، وقيام هذه الجريدة في حد ذاتها بإصدار ملاحق أسبوعية ونصف شهرية. يعتبر هذا الخيار مهم جدا من خلال تحويل الملحق إلى مؤسسة مستقلة. تعتبر هذه القرارات من الخيارات الاستراتيجية المهمة في المؤسسة الإعلامية التي يجب دراستها بشكل جيد، أي أن قرار تحويل ملحق إلى إصدار مستقل قد يحقق مكاسب كما يمكن أن يحقق خسائر. وكانت مؤسسة "الخبر" قد درست الخيار جيدا على ما يبدو، وهو ما برز من خلال النجاح الذي حققته جريدة "الخبر الأسبوعي" بعد انفصالها وتحويلها إلى جريدة مستقلة.

تمكنت جريدة "الخبر الأسبوعي" من تحقيق نجاح ووصل سحبها إلى 350 ألف نسخة، قبل التراجع الذي عرفته خلال سنة 2010 في السحب وهو ما أدى إلى غلقها نهائيا بسبب أزمة مالية. يوضح علي جري: "غلق أسبوعية "الخبر الأسبوعي" كان بسبب سوء تسيير المؤسسة الإعلامية، في البداية كانت الجريدة الأسبوعية تنشر محتوى إعلامي ذو نوعية فحققت نجاحا كبيرا، وبعدها بدأت في مرحلة التراجع بسبب التراجع في نوعية المواضيع إلى أن أصبحت تعرض أسبوعيا ملخصا لما جاء في الجريدة اليومية، ففقدت قراءها وتراجع سحبها وفي النهاية تم غلقها"¹¹. خلال نفس السنة التي تم فيها غلق جريدة "الخبر" قامت المؤسسة بإطلاق جريدة أخرى "الخبر الرياضي" يومية رياضية، وتزامن إطلاقها مع كأس العالم لسنة 2010 والذي عرف مشاركة المنتخب الجزائري. يتضح من هنا أن المؤسسة حاولت استغلال الحدث من أجل دعم تواجدتها في السوق واستقطاب الجمهور الرياضي، والتي تعتمد بصفة كبيرة على المبيعات في مداخيلها بسبب قلة المعلنين الذين يتوجهون للصحف الخاصة منذ نشأتها في ماي 2010، لم تستفد الخبر الرياضي من الاشهار العمومي وحصه الاشهار الخاص كانت ضئيلة جدا بها.

قامت مؤسسة "الخبر" أيضا بإنشاء "مركز الخبر للدراسات الدولية" سنة 2006، الذي يختص في اعداد الدراسات وتنظيم المحاضرات حول القضايا الدولية بمشاركة باحثين. يعتبر محمد بغالي رئيس تحرير جريدة "الخبر" أن اطلاق المركز لم يكن ناتج عن استراتيجية واضحة للمؤسسة وانما كان كنتيجة فقط للبحوث المالية التي كانت تتمتع بها المؤسسة خلال تلك الفترة.

قامت مؤسسة "الخبر" سنة 2007، بشراء مطبعة جديدة بالشراكة مع جريدة "الوطن" الناطقة باللغة الفرنسية، وتدعيم شبكتها في مجال الطبع. يظهر من خلال نوعية الاستثمارات التي قامت بها مؤسسة "الخبر"، أنها اقتصرت

وانحصرت في مجال الصحافة والإعلام، ولم تكن حقيقة مربحة خاصة فيما يتعلق بإطلاق "مركز الخبر للدراسات"، والذي يعتبر غير مربح، فإذا نظرنا إلى الوظيفة الأساسية لمراكز الدراسات فهي إنتاج دراسات وأبحاث علمية قيمة حول مواضيع مهمة، يتم بيعها للجهات والمؤسسات التي تعينها ويمكنها الاستفادة منها، وهذا النوع من المنتوجات من الصعب بيعه وتسويقه في الجزائر بسبب عدم وجود مؤسسات كبرى يمكن أن تشتري مثل هذه الدراسات والاستعانة بنتائجها من أجل تحسين أدائها أو استراتيجيتها. باستثناء توجه مؤسسة "الخبر" إلى شراء المقرات والمكاتب التابعة لها في العاصمة وفي باقي ولايات الوطن والذي يعتبر نقطة قوة يضمن للمؤسسة استقرارها وكذلك استثمارها في مجال الطباعة وتوزيع الصحافة، فإن المؤسسة لم تتبنى خيار التنوع غير المرتبط، أي خارج مجال الصحافة وظلت منحصرة به، رغم كونها كانت بمرحلة "النضج"، ولكن المؤسسة وقعت في خطأ استراتيجي جعلها لا تفتح على مجالات أخرى للاستثمار مثل مجال مثل الفنادق والسياحة والعقارات والاستفادة من تجربة مؤسسة الأهرام المصرية، التي توسعت إلى خارج مجال الصحافة، التي لا تمثل إلى ما نسبته 30 بالمئة من استثمارات المؤسسة. "الاستثمار الحقيقي لا يكون في مجال الصحافة، لتنجح المؤسسة الإعلامية وتحقق الاستقرار فهي مطالبة بتنوع مصادر أموالها والتوسع للاستثمار في قطاعات أخرى"¹². قامت مؤسسة "الخبر" سنة 2014 بإطلاق قناة تلفزيونية "كي بي سي"، في مرحلة التراجع والانخفاض الذي عرفته المؤسسة بسبب تراجع مقروئية وسحب جريدة "الخبر" اليومية، فجاء توجه المؤسسة نحو سوق السمعي البصري في فترة تعاني فيها المؤسسة من تراجع مداخيل الإشهار. هذا الخيار الاستراتيجي في التوجه نحو السمعي البصري في هذه المرحلة بالذات عزز من أزمة المؤسسة، التي وجدت نفسها في حاجة لدعم القناة وتغطية تكاليف إنتاجها من مداخيل الجريدة التي كانت تعرف في حد ذاتها تراجعاً سريعاً، خاصة أن تكاليف الإنتاج في السمعي البصري جد مرتفعة مقارنة بالصحافة المكتوبة.

إن الاستثمار في السمعي البصري يكون على المدى البعيد وبالتالي، وبالتالي فإن توجه المؤسسة للاستثمار بهذا المجال يتطلب أن تملك مصادر تمويل كافية لإطلاق القناة وتمويلها في السنوات الأولى لعملها، وهذا ما أدخل مؤسسة "الخبر" في أزمة بعدما عجزت عن تغطية تكاليف القناة أمام تراجع مداخيل الجريدة من الأشهار والمبيعات. صرح شريف رزقي سنة 2014، أنهم يتوقعون أن قناة الخبر "كي بي سي"، ستبدأ في تحقيق التوازن بعد ثلاث سنوات،¹³ أي بداية من سنة 2017. وعلى هذا الأساس فإن التساؤل الذي كان سي طرح هو هل يمكن تمويل القناة خلال هذه الفترة في ظل الأزمة التي تمر بها المؤسسة؟ وبالفعل لم تتمكن مؤسسة "الخبر" من تغطية تكاليف إنتاجها ما دفعها نحو بيع جميع أسهمها بسبب الأزمة التي تمر بها لرجل الأعمال رباب قبل أن يتم الغاء الصفقة، وتلجأ المؤسسة مرة أخرى إلى الإشهار العمومي من أجل تحقيق توازنها المالي بعد سنوات طويلة من حرمانها منه بسبب صراعها مع السلطة. بالرغم من انتعاش سوق الإشهار في السمعي البصري مقارنة بالصحافة المكتوبة في السوق الجزائرية خلال سنة 2013، فإن استثمارات الإشهار تبقى غير كافية لتغطية تكاليف الإنتاج المرتفعة في السمعي البصري مقابل الأسعار المنخفضة للومضات الإشهارية والتي لا تتعدى 300.000 دج كأقصى سعر للومضة الإشهارية.

توجهت المؤسسات الإعلامية نحو سوق التلفزيون من أجل استغلال حصة سوقية جديدة تضمن لها مداخيل إخبارية جديدة في السعي البصري مع المحافظة على تواجدنا في سوق الصحافة المكتوبة، لكن هذا الاستثمار يتطلب أيضا تحمل تكاليف التلفزيون الباهضة، فتكاليف البث عبر الساتليت فقط تقدر بـ 30.000 دولار شهريا. مؤسسة "الشروق" عرفت تطورا ملحوظا ما بين انطلاقتها في سنة 2000 وسنة 2010، أي خلال الحرب الإعلامية بين مصر والجزائر بسبب تصفيات الموندiales والتي حقق خلالها سحب جريدة "الشروق اليومي" أرقاما قياسية، تصل إلى ما يقارب مليون نسخة يوميا. كانت مؤسسة "الشروق" تبنت التنوع المرتبط كخيار استراتيجي، من خلال قيام بالاستثمار في دفع بالمؤسسة بالاستثمار في مجالات أخرى مثل الانترنت وغيرها إلى أن استثماراتها في مجال الإشهار وانشاء وكالة إعلانية سنة 2008، بالإضافة إلى تحويل "الشروق العربي" إلى مجلة شهرية منذ سنة 2013. توجهت مؤسسة "الشروق" مبكرا أي خلال سنة 2011، إلى الإستثمار في مجال السعي البصري، أي قبل صدور قانون الإعلام لسنة 2012. المدير العام لمجمع "الشروق" علي فضيل: "كان توجهنا نحو الاستثمار في السعي البصري مغامرة، قلنا نقتحم الميدان ونرى، طبعنا كنا نعلم أن الاستثمار في هذا المجال يكون على المدى البعيد".¹⁴ بدأت مؤسسة "الشروق" بإطلاق قناة تلفزيونية عامة، ثم قناة اخبارية "الشروق تي في"، وبعدها اطلاق قناة مختصة في الطبخ "بنة تي في". في الوقت الذي تمكنت فيه قناة "الشروق تي في" من استقطاب عدد كبير من المشاهدين، لم تتمكن قناة "بنة تي في" من فرض نفسها أمام المنافسة القوية لقناة "سميرة تي في" المختصة بالمرأة والتي تحظى بنسبة مشاهدة عالية وتستحوذ على سوق بث برامج الطبخ والديكور والأزياء الخاصة بالجزائريات. توجه مؤسسة "الشروق" نحو سوق القنوات الخاصة وبالتحديد مجال الطبخ، ظهر كمغامرة غير مدروسة ولا تستند إلى استراتيجية واضحة وأن المؤسسة لم تكن تملك دراسات ومعطيات حول هذه السوق، وانعكس هذا من خلال الشبكة البرمجية للقناة، التي تبث القناة "بنة تي في" عدد قليل جدا من حصص الطبخ التي تعاد باستمرار وتحولها بعد شهور من انطلاقتها إلى بث أغاني ومسلسلات التي تبث في "الشروق تي في".

إن مؤسسة "الشروق" تبنت خيار التنوع المرتبط كخيار استراتيجي غير أن هذا التنوع الذي اقتصر على الصحافة لم يكن في حقيقة الأمر حول مشاريع مربحة تحقق للمؤسسة الاستقلالية والتطور والنمو، كون المؤسسة مازالت مرتبطة بشكل قوي بمطابع الدولة وتعاني من تراكم الديون، ففي الوقت الذي توجهت مؤسسة "الخبر" للاستثمار في الطباعة وأنشأت مطابعها الخاصة ظلت "الشروق" تطبع في مطابع الدولة، كما أن المؤسسة اليوم يبدو نموها غير متوازن من خلال الديون المتراكمة عليها، كونها مازالت لا تملك حتى مقراتها التي تؤجرها بينما مازال مقر جريدة "الشروق اليومي" بدار الصحافة بالقبّة. من جهة أخرى قامت مؤسسة "الشروق" في سنة 2014 بإنشاء "مركز الشروق للدراسات والأبحاث"، بينما لم تتوجه المؤسسة نحو التنوع غير المرتبط ولم تدخل مجالات أخرى مثل العقارات، السياحة، الفنادق، وغيرها من المجالات الحيوية لتنوع مصادر أموالها وبالتالي ضمان استمرارها. مؤسسة "البلاد" اعتمدت أيضا على التنوع المرتبط كخيار استراتيجي، لكن هذا الخيار لم يكن مبنيا على استراتيجية واضحة وعلى دراسات سوق وإنما كان مغامرة، فبعد نشاطها لسنوات في مجال الصحافة المكتوبة من خلال جريدة "البلاد"، توجهت المؤسسة سنة

2014 إلى إطلاق قناة "البلاد نيوز" كقناة تلفزيونية اخبارية، لكن بعد فترة قصيرة لم تتجاوز 3 أشهر قامت المؤسسة بتحويل القناة من اخبارية إلى عامة "البلاد تي في"، وكان خيار اطلاق قناة اخبارية غير مبني على دراية بسوق الإشهار، أين اكتشف القائمون على القناة بعد اطلاقها بأن المعلنون لا يتوجهون نحو القنوات الاخبارية بشكل كاف وهو ما دفعهم للتحويل إلى قناة عامة، يفترض أن يحصل أصحاب القرار في المؤسسة على مثل هذه المعطيات قبل إطلاق المشروع. يظهر أن تبني المؤسسات الإعلامية الثلاث لخيار التنوع المرتبط وخاصة في مجال التلفزيون بعد تواجدها في سوق الصحافة المكتوبة لسنوات، لم يستند إلى دراسة جديدة. "من أجل تبني خيار التنوع، يجب أن ألا تكون تكلفة التطوير الداخلي أو الخارجي للمنتجات الجديدة عالية جدا بحيث تتجاوز الأرباح التي تحققها السلع والخدمات الموجودة حاليا".¹⁵ إن تكاليف الانتاج التلفزيوني باعتبارها مجال التنوع الجديد تتجاوز الأرباح التي تحققها الصحف، التي تعتبر الخدمات والمنتجات الموجودة حاليا، أي أن شرط نجاح تبني خيار التنوع لم تكن متوفرة في هذه الحالة.

يعتبر اقتحام سوق السمعي البصري مغامرة إلى حد الآن لأن القنوات الخاصة مازالت تعمل كقنوات أجنبية في ظل عدم تنظيم القطاع بعد 5 سنوات من فتحه وتحريره من احتكار الدولة. علي جري: "المؤسسة الإعلامية في النهاية تملك سجل التجاري فهي اذن خاضعة للقانون التجاري ويحكمها مبدأ الربح والخسارة، لكن في هذه الظروف لا يمكن للقنوات التلفزيونية أن تحقق أرباحا، لأنها تعمل كشركات انتاج لقنوات أجنبية، وبهذا يكون دور هذه الشركات هو الانتاج الذي من المفروض يتم بيعه لقنوات البث، فنحن ننتج مواد اعلامية لنبيعها مثلا لقناة "كي بي سي" الأجنبية التي هي في الحقيقة شركة بث تخضع لقانون دولة أجنبية، وهذا الأمر غير طبيعي من المفروض القناة التلفزيونية تكون شركة انتاج وبث".¹⁶ في الوقت الذي شهد فيه سوق التلفزيون اقبالا من قبل المؤسسات الإعلامية، لم يعرف سوق الإذاعة استثمارا، باستثناء مؤسسة "الشروق" التي قامت باطلاق "راديو الشروق" قبل أن يتم غلقه بعد مدة من اطلاقه، فبالرغم من أن الاستثمارات الإشهارية في الإذاعة تظهر من خلال الدراسات أنها أقل من الاستثمارات الموجهة للتلفزيون والصحافة المكتوبة، غير أن سوق الإذاعة من حيث استقطاب المستمعين في الجزائر تعتبر حيوية، حيث تشير الدراسات أن معدل الاستماع إلى الراديو عبر الانترنت شهريا قدر بمتوسط 11 مليون مستمع، ووصل إلى 12 مليون مستمع خلال شهر أكتوبر سنة 2014، كما تحظى إذاعة القناة الثالثة الناطقة بالفرنسية بنسبة استماع كبيرة بالإضافة إلى إذاعة "البهجة". وإلى جانب الاستماع الذي تحظى به الإذاعة فإن تكاليف الانتاج في هذا المجال تعتبر منخفضة وغير مكلفة عكس الانتاج في التلفزيون. من جانب آخر مازال سوق الإذاعة لم يتم تنظيمه قانونيا، حيث صرح وزير الاتصال أن فتح المجال للإذاعات سيتم بعد الانتهاء من ملف التلفزيونات الخاصة، مؤكدا بأن خمس مكاتب تلفزيونات فقط حصلت على الاعتماد بالجزائر، يوم 24 مارس 2016 على هامش الدورة التكوينية التي نظمتها وزارة الاتصال لفائدة الصحفيين حول موضوع "الإذاعة في المستقبل". يفترض أن تقوم كل مؤسسة إعلامية على مبدأ التخطيط، الذي يشكل عنصرا رئيسا في استخدام وسائل الاعلام بنجاح و فعالية وحيث أن المؤسسات الاعلامية ذات أنشطة من طبيعة خاصة يتم من خلالها التأثير في الجمهور، المجتمع والحكومة و بما أن هذه المؤسسات تعمل في ظل المجتمع وداخل إطاره وفي ظل تغير سريع في تكنولوجيا الاتصال فإن التخطيط يصبح ضرورة لا غنى عنها لنجاح المؤسسات الإعلامية وتفرض طبيعة

العمل لإعلامي نوعين من التخطيط، وهما التخطيط للرسالة الإعلامية، والتخطيط للمؤسسات الإعلامية. ويعتبر هذان النوعان من التخطيط في غاية لأهمية للمؤسسات الإعلامية في ظل التنافس الإعلامي و في ظل الظروف لإتصالية التي تستدعي قوة الحركة وإبداع والمتابعة المستمرة للأحداث سواء في المجتمع المحلي أوالدولي. يشمل التخطيط وضع خطة سنوية للبرامج التي يتم انتاجها والدراسات التفصيلية المتعلقة بالانتاج.¹⁷ يشمل التخطيط تحديد نوع الجمهور المستهدف، والذي ينقسم بدوره إلى نوعين، جمهور عام، وهو الجمهور الذي توجه اليه الرسالة الاشهارية دون اعتبار إلى السن أو المهنة، والجمهور الخاص والذي يتم فيه توجيه الرسالة الإعلامية إلى فئة محددة من الجمهور، تصنف على أساس الجنس، أو من خلال تقسيمه إلى فئات عمرية، مهنية أو حسب مناطق جغرافية. يقوم التخطيط على نظرة مستقبلية عن طريق تقييم البدائل أي الخطط المقترحة وبالتالي يمكن تحديد البديل الأنسب الذي يمكن تطبيقه في المستقبل بناء على الموارد المتاحة والمتوقعة والحصول على المعلومات عن أداء المؤسسة في الماضي والحاضر وكذلك التنبؤ بما سيحدث في المؤسسة والظروف المحيطة بها في المستقبل واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة التغيرات المحتملة.¹⁸

تحرير وخصخصة أسواق وسائل الإعلام في أجزاء كثيرة من العالم، ساهم في زيادة التوجه نحو الاستثمار في الاعلام وانشاء المؤسسات الاعلامية، بداية من سوق الصحافة المكتوبة، ثم السمي البصري والصناعات الثقافية والرقمية. وفي الجزائر بدأت بعض المؤسسات الصحفية الناشرة للجرائد مع نهاية التسعينات في الاعتماد على استراتيجية التنوع وانشاء فروع لها في مجال الطباعة والتوزيع، كما ظهر ذلك التحالف الاستراتيجي بين مؤسسة "الخبر" ومؤسسة "الوطن" في مجال النشر والتوزيع. استخدمت المشاريع المشتركة للحد من المخاطر الاستثمار والحد من المنافسة، وزيادة الأرباح مثل ما هو الحال بالنسبة لجريدة "الخبر" وجريدة "الوطن" في مشروع المطابع. منذ سنة 2005 بدأت عملية التنوع في مجال الصحافة والاعلام في المؤسسات الإعلامية الجزائرية تظهر بشكل أكبر من خلال استراتيجية مؤسسة "الشروق" ومؤسسة "الخبر"، وتحول الحديث من مؤسسات صحفية ناشرة للصحف إلى مؤسسات إعلامية تملك ملحقات، مصالح ومؤسسات توزيع، وأكثر من جريدة. ولكن ومع فتح مجال السمي البصري وتوجهها نحو اطلاق قنوات تلفزيونية، ظهر ما يعرف بالمجمعات الإعلامية وأصبح مصطلح مجمع "الخبر" للصحافة والإعلام، مجمع "الشروق" ومجمع "البلاد" وغيرها، يطلق على المؤسسات الإعلامية للتعبير عن جميع الفروع التي تضمها بمختلف وسائلها ومنتجاتها في مجال الصحافة والإعلام.

النتائج:

1. لجأت المؤسسات الإعلامية إلى تبني استراتيجية التنوع المرتبط كخيار استراتيجي للمنافسة من خلال التنوع في القواعد والمنتجات والإعتماد على الوسائط المتعددة (صحافة مكتوبة، الأنترنت، التلفزيون) لتحويل إلى مجتمعات إعلامية متعددة الوسائط، بالاستعانة بمواردها المتاحة.
 2. اتبعت المؤسسات الإعلامية استراتيجية التنوع المرتبط، من خلال عملها على إضافة أنشطة لها ارتباط بعملياتها الحالية والمتمثلة في الصحافة والاعلام، دون التوجه إلى التنوع غير المرتبط، أي عدم التنوع في مجالات ليس لها علاقة بالاعلام وبالتالي فالقواعد والمنتجات الجديدة التي تعتمد عليها المؤسسات الإعلامية لها علاقة بمثلتها القديمة.
 3. وتواجه المؤسسات الإعلامية في ظل تبني استراتيجية التنوع تحدي عدم الاستقرار. في الوقت الذي توجهت فيه نحو اطلاق قنوات تلفزيونية، تراجع سحب ومبيعات جرائدها المطبوعة التي أصبحت هذه العناوين مهددة بالغلاق.
 4. تعتمد أيضا المؤسسات الإعلامية على التنوع في المنتجات في إطار المنافسة في الأحداث المتعلقة بالمهرجانات الوطنية والدولية والمعارض والصالونات، غير أن هذه المؤسسات الإعلامية مازالت غير قادرة على المنافسة في الأحداث الدولية الكبرى، ولا سيما في مجال كرة القدم.
 5. تبني المؤسسات الإعلامية لاستراتيجية التنوع من خلال اطلاقها للمشاريع، لم تستند فعليا إلى دراسات السوق والجمهور وهو ما جعلها تقع في أخطاء استراتيجية، من خلال تحديد المجال والسوق التي يجب التوجه للاستثمار بها وقد اقتصر التنوع على مجال الصحافة والإعلام، وبالتالي عدم التنوع في مصادر التمويل والمدخيل وبقاء هذه المؤسسات رهن تقلبات سوق الصحافة والإعلام المرهون بالإعلان الذي يتميز باقتصاد هش من خلال عدم توجهها للاستثمار في مجال العقارات، الفنادق والسياحة وغيرها من المجالات.
- التوصيات:

- على المؤسسات الإعلامية التوجه نحو التنوع غير المرتبط، أي العمل على إضافة أنشطة جديدة والدخول إلى أسواق أخرى غير مرتبطة بقطاع الإعلام وبالتالي ضمان مداخيل جديدة يمكنها أن تضمن لها الاستقرار في حال حدوث أزمة أو اضطراب في سوق الإشهار، وبالتالي تحول هذه المؤسسات الإعلامية إلى مجتمعات صناعية تضم عدة فروع أخرى مثل الفنادق والسياحة والعقارات عملا بمبدأ "لا تضع البيض كله في سلة واحدة" وبالتالي التنوع في مصادر الأموال.
- على المؤسسات الإعلامية التي تحافظ على التنوع المرتبط الإندماج في مجتمعات صناعية تضمن لها تغطية نفقاتها وتكاليف إنتاجها من أجل مواجهة الأزمة المالية والتحرر من تبعيتها لسوق "الإشهار" ما يجعلها رهينة لتقلباته بصفته اقتصاد يتسم بالمخاطر، وبدلا من ذلك الاستمرار في أداء نشاطها في إطار المجمع الصناعي كما هو حال جريدة "ليبارتي" التي يملكها رجل الأعمال يسعد ربراب وتعتبر فرع من مجتمعه الصناعي.
- على المؤسسات الإعلامية العمل على الخروج من أزمة الصحافة المكتوبة من خلال التنوع في المضامين ورفع عدد المبيعات أو التخلي عن النسخ المطبوعة للصحف التي تصدرها نهائيا وتحويلها إلى نسخة إلكترونية عبر الأنترنت في

حال ظهور امكانية دفع إشتراكات القراء الكترونيا مستقبلا، أو الاكتفاء بصدور العدد مرة واحدة أو مرتين في الأسبوع، لمواجهة الأزمة والتخلص من تكاليف الطباعة مثل ما فعلت جرائد عالمية على غرار جريدة "واشنطن بوست".
الهوامش والمراجع:

1 Nadine TOUSSAINT, **L'économie des médias**, Presses Universitaires de France, 6ème édition, Paris, 2006., P16.

2 Francis Balle, **Médias et société, Montchrestien lextenso**, 15ème édition, France, 2011, P623

3 Madeleine GRAWITZ, **Lexique des sciences sociales**, 8eme edition, edition DALLOZ, Ttalie, 2004, P258

4 Ibid, P259

5 Francis Balle, Op.cit, P474

⁶ علي جري، مدير عام لقناة كي بي سي، نشر في جريدة "الخبر" يوم 24 ماي 2014، متوفر على الرابط

[/http://www.elkhabar.com/press/article/43361](http://www.elkhabar.com/press/article/43361)

⁷ Philip KOTLER, **Marketing management**, Publi union editions, 10eme édition, Paris, 2001, p107.

⁸ توفيق خلادي، مساعي الجزائر لكسر احتكار نقل المباريات الإفريقية ستجسد قريبا، نشر يوم 25 فيفري 2017، بموقع الإذاعة والتلفزيون. متوفر على الرابط التالي: <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20170225/104253.htm>

⁹ عاشور فني، اقتصاد وسائل الإعلام المرئية والمسموعة في الجزائر، منشورات Anep، الجزائر، 2013، ص102

¹⁰ Belkacem Ahcene-Djaballah, **Economie de la presse et des médias**, Office des publications universitaires, Alger, 2014, P88

¹¹ علي جري، مرجع سابق

¹² علي جري، مرجع سابق

¹³ Yazid Taleb, **El Khabar veut renforcer un modèle économique solide**, maghreb emergent, 14/5/2014. <http://www.maghrebemergent.info>

¹⁴ علي فضيل، المدير العام لمؤسسة "الشروق"، تصريح عرض في برنامج "نقاط على الحروف" على قناة "الشروق نيوز"، يوم 27.5.2016. متوفر على الرابط: https://www.youtube.com/watch?v=uz5NQy6_XBs

¹⁵ محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجيات التسويق: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2002، ص44.

¹⁶ علي جري، مرجع سابق

¹⁷ ليث بدر يوسف، التخطيط الإعلامي الأسس النظرية والتطبيقية، دار الشباب الجامعي، بيروت، 2016، ص77.

¹⁸ أحمد عطشان النهاني، عمي عبودي، اقتصاديات الإعلام، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص205