

الاستراتيجية اتصال التنافس بين متعاملي الهاتف النقال نجمة (أورديو حاليا)  
وجازي خلال أزمة كرتة التقديم المصرية-الجزائرية 2009/2010

بن حميدة آمنة  
باحثة دكتوراه بكلية علوم الإعلام والاتصال  
جامعة الجزائر-3-

# الاستراتيجية اتصال التنافس بين متعاملي الهاتف النقال نجمة (أورديو حاليا)

وجازي خلال أزمة كرة القدم المصرية-الجزائرية 2009/2010

بن حميدة آمنة

باحثة دكتوراه بكلية علوم الإعلام والاتصال

جامعة الجزائر-3

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية اتصال التنافس – اتصال  
الأزمات – الرعاية الرياضية – أزمة كرة  
القدم بين مصر والجزائر (2009) – نجمة  
أورديو) – جازي

## Résumé:

La crise entre l’Egypte et l’Algérie résultant de la compétition sportive (Football) en 2009, a soulevé plusieurs questions sur les enjeux de la communication, notamment la stratégie de la communication chez les opérateurs rivaux de la téléphonie Mobile en Algérie ORASKOM TELECOM ALGERIE connue par DJEZZY et EL WATANIA TELECOM ALGERIE connue par NEDJMA (OREDoo actuellement), relative au contrôle de cette crise qui a pris des dimensions politiques, économiques, culturelles et d’informations, et qui a changé les comportements et les réactions des supporteurs égyptiens et algériens, en outre elle est devenue chargée par l’hostilité et la passivité des uns contre les autres, de plus cette crise a

créée des chances et des menaces à l'image positive pour les deux opérateurs, quand-t- à NEDJMA qui avait l'opportunité de renforcement de son image positive auprès l'opinion public algérien autant qu'une entreprise de citoyenneté algérienne avec distinction et cela à travers un programme de sponsoring et de soutien remarquable et continu pour le football algérien et la sélection nationale, quand-t- à DJEZZY , elle s'est trouvée face à face avec les menaces qui ont changé son image positive auprès de ses clients, et elle a essayé de regagner son image positive à travers la communication des crises.

تعتبر السوق الجزائرية مجالاً خصباً للاستثمار في مجال الاتصالات ، إذ صنف قطاع الاتصالات من بين المجالات الأكثر مردودية ما بين 2001 و 2010 برقم أعمال إجمالي قارب 222 مليار دينار للهاتف النقال و 61 مليار دينار للهاتف الثابت ويتمتع سوق الاتصالات بعدة هوامش هو ما يبرر حدة المنافسة بين المؤسسات التي تعمل فيه خاصة بين المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال "نجمة"(اوريدو حالياً)، "جازي" و"موبيليس"، وقد دفعت هذه المنافسة الاحتكارية بين الأطراف الثلاث إلى زيادة عدد مستعملي الهاتف النقال حيث قدر من طرف سلطة الضبط للبريد وتكنولوجيا الاتصال بـ 32.78 مليون مستخدم عام 2010 موزعة كالتالي 15 مليون مشترك لجازيو 11 مليون مشترك لموبيليس و9 ملايين مشترك لنجمة.

وقد واجهت هذه المؤسسات ظروفًا استثنائية ناتجة عن أزمة كرة القدم المصرية الجزائرية الأخيرة (2009) والتي أثرت في جو المنافسة بين هذه المؤسسات وبالتالي في الاستراتيجية الاتصالية للتنافس بينها خاصة بين مؤسستي الوطنية للاتصالات الجزائرية و أوراسكوم اتصالات الجزائر والمعروفتين بعلامتي "نجمة" (أوريدو حاليا) و"جازي"، وقد اشتدت المنافسة بينهما وظهر ذلك جليا من خلال التنافس على رعاية الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والمنتخب الجزائري والأندية الرياضية، إذ خلفت هذه الأزمة فرصا وتهديدات جديدة لكليهما.

ومن هذا المنطلق فإن إشكالية الموضوع تكمن في السؤال التالي:

- كيف واجهت كل من مؤسستي "نجمة" و"جازي" الأزمة الداهمة وما هي الأهداف التي حققتهما عبر استغلال ظروف الأزمة والتنافس؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- هل خدمت الأزمة كلا المؤسستين؟
- إلى أي مدى وصل التنافس بينهما ؟
- كيف كانت فاعلية إستراتيجية الاتصال لدى كل من المؤسستين ؟

## استراتيجية اتصال التنافس:

ساهمت التطورات التكنولوجية في مختلف الميادين والتغيرات المستمرة للبيئة المحيطة بالمنظمة في جعل الاتصال جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي فهو يدعم معنى منطق السيناريوهات التي تستعملها العملية الإستراتيجية حيث تعتبر استراتيجية اتصال المنظمة من العوامل المساعدة في عملية تطبيق الإستراتيجية العامة ومشاريعها<sup>1</sup>.

وقد تم إعداد أول إستراتيجية اتصالية للمنظمة في أواخر السبعينات من القرن العشرين وفي سنوات الثمانينات والتسعينات عم انتشارها وأصبحت تطبق في جميع المنظمات بغض النظر عن حجم أو نوع المنظمة وذلك لاعتماد استراتيجية الاتصال نهجا أكثر شمولية ونظامية.

ويرى جون لوك ميشال "Jean luc Michel" أن المكانة المهمة التي تحتلها استراتيجية الاتصال في المنظمة تلاحظ من خلال التوطيد التدريجي لخدمات الاتصال الداخلية والخارجية فيها، حيث صارت الخدمات أكثر تنوعا وأكثر تعقيدا، وذلك للتعامل مع تعقيدات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتغييراتها المستمرة<sup>2</sup>.

وتعمل الإستراتيجية الاتصالية للمنظمة على تحسين وتطوير اتصالات المنظمة وذلك بوضع خطة اتصال شاملة تتضمن

مجموعة من الأعمال المنسقة والمترابطة داخل نهج منطقي ومنظم، حيث تعمل استراتيجية الاتصال على التنسيق بين مختلف أنواع الاتصال الذي تمارسه المنظمة وذلك بتحديد وتوحيد أهدافه نحو بناء صورة ذهنية جذابة للمنظمة تسمح بخلق ميزة تنافسية لها على المدى البعيد<sup>3</sup>.

الاتصالات الداخلية: تتمثل بتدفق المعلومات داخل المؤسسة لإنجاز الأعمال المخطط لها والتي تعني في الحقيقة الإجراءات المعتمدة من قبل المؤسسة وإدارتها لصياغة الشكل الرسمي والمنطقي لعملها وذلك باتجاه اتخاذ القرارات وتوجيه الأفراد العاملين في المؤسسة نحو إنجاز ما هو مطلوب ومخطط لهم.

الاتصالات الخارجية: وهي كافة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى أو مع زبائنها أو المتعاملين معها أو مع عامة الناس ويمكن أن تأخذ هذه الاتصالات أشكالاً مختلفة منها الاتصالات المؤسسية والاتصالات المالية واتصال الأزمات والاتصالات التسويقية والترويج.

اتصال الأزمات: يقصد بالاتصال أثناء الأزمة تلك الجهود الرامية إلى نشر وقائع الحدث أو الأزمة إلى الجماهير بهدف تهدئة حالة الاضطراب أو الهلع التي تجتاح الجميع أثناء الأزمة، وذلك خلال طرح الحقائق والمعلومات الخاصة بأسباب الأزمة ودوافعها والإجراءات التي قامت بها المنظمة.

الاتصالات التسويقية والترويج: عرفها بعض الباحثين بأنها الوسائل المطبقة من قبل الشركات بهدف إعلام Informe وإقناع Persuade وتذكير Remind الزبائن بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بمنتجاتها وعلامتها التجارية التي ترغب في بيعها.<sup>4</sup> عناصر المزيج الترويجي تتمثل في الإعلانات وترويج المبيعات والعلاقات العامة، التسوق المباشر والبيع الشخصي والدعاية.

### الرعاية الرياضية (sponsoring):

تعتبر الرعاية الرياضية في الوقت الحالي من أهم عناصر العلاقات العامة، إذ أصبحت الشركات متعددة الجنسيات تخصص مبالغ كبيرة للرعاية الرياضية من ميزانيتها العامة و ترجع البدايات الأولى للرعاية الرياضية إلى عام 1928 عندما قامت شركة كوكا كولا برعاية الفرق الأمريكية في الألعاب الاولمبية و مع تطور التسويق الرياضي و اتساع رقعته أصبحت العلاقة بين الرياضة و الاقتصاد علاقة تلازمية وذلك بعد أن أصبحت الرياضة عملية اقتصادية في الأساس ، وبنمو مجال الرعاية الرياضية و انتشاره و تنافس الشركات الكبرى على رعاية الأحداث الرياضية ، غدت المؤسسات الإنتاجية هي الممول الرئيسي لمعظم الأنشطة الرياضية الصغيرة منها و الكبيرة خاصة في الدول المتقدمة

وكثير من الدول الأخرى ، و فوق ذلك فإن الجهات المنظمة للأحداث الرياضية حققت أرباحاً خيالية بسبب تزايد ما تدفعه هذه المؤسسات من أموال لرعاية الحدث الرياضي في سبيل الدعاية لمنتجاتها خاصة مع انتشار القنوات الفضائية التلفزيونية التي تساعد في انتشار اسم منتجات الشركات عبر دول العالم كلها.

و تعني الرعاية الرياضية دعم المؤسسات لفرق رياضية مشهورة و ذلك بتقديم المعدات والأجهزة التي تحتاجها هذه الفرق مقابل الاعتراف بالاسم التجاري للمؤسسة، حيث تقوم الفرق بوضع شعار المؤسسة الراعية على ملابس اللاعبين وفي مكان حدوث السباق وعلى الأجهزة الرياضية. وبذلك تتحقق المنفعة للطرفين حيث يتم الإعلان بطريقة غير مباشرة عن المؤسسة الراعية للسباق وترويج اسمها ووصولها إلى أكبر عدد من الجمهور، بينما في المقابل تستفيد الفرق مالياً من خلال الدعم الذي تحصل عليه.

#### مراحل إدارة استراتيجية اتصال التنافس

تهدف استراتيجية اتصال التنافس في المنظمة إلى خلق صورة إيجابية للمنظمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي وإدارة صورة المنظمة هي عملية خطاب تحتاج إلى استراتيجيات اتصالية مصممة لتشكيل صورة إيجابية للمنظمة والمحافظة على هذه الصورة، ولكي تستطيع

المنظمة أن تبني صورتها وتنجح في إدارتها فإنها لابد أن تقرأ اتجاهات جمهورها وتحاول أن تجعل هذه الاتجاهات إيجابية نحوها و تشمل عملية إدارة الصورة على ثلاث مراحل هي:

مرحلة خلق الصورة: تبدأ هذه المرحلة عندما تكون المنظمة غير معروفة وحديثة النشأة حيث تعمل في هذه المرحلة على خلق صورة إيجابية لنفسها لدى جمهورها وهذه المرحلة تكون صعبة لأن الجماهير تكون في حالة من الشكوك فيما يجهلونه ولذلك فإن المنظمة تحتاج إلى استراتيجيات اتصالية لبناء صورتها، وإلى زيادة قدرات العاملين في إدارتها خاصة إدارة العلاقات العامة.

مرحلة المحافظة على الصورة: في حال إذا ما نجحت المنظمة في خلق الصورة الإيجابية لنفسها وجب عليها المحافظة على هذه الصورة وهذه العملية تحتاج إلى عملية اتصال مباشرة ومستمرة مع الجماهير للحصول على معلومات عن ردود أفعالهم، وإذا فشلت المنظمة في الحصول على التغذية المرتدة فإن ذلك يشكل تهديدا لصورة المنظمة ففي الوقت الحالي ومع انتشار تكنولوجيا الاتصال والمعلومات حيث أصبح الفرد يتعرض لجميع أنواع المعلومات سواء كانت صادقة أو كاذبة والتي تؤثر في اتجاهات وردود أفعال الجماهير اتجاه المنظمة سلبا أو إيجابا، لذا وجب على

المنظمة مراقبة ردود أفعال جماهيرها واتجاهاتها وتصحيحها باستمرار.

مرحلة استعادة الصورة: تحدث هذه المرحلة عندما تعاني المنظمة من أزمة، وفي هذه المرحلة تقوم المنظمة بصياغة استراتيجية اتصالية لاستعادة صورتها وإذا نجحت فإنها لابد أن تعود إلى المحافظة على هذه الصورة وإذا لم تنجح في ذلك لابد لها أن تعيد تشكيل نفسها بتطوير ذاتية جديدة ويمكن ذلك عن طريق الاندماج مع منظمة أخرى، أو إعادة تسمية نفسها باسم جديد، أو توجيه نفسها للقيام بوظائف جديدة.<sup>5</sup>

أزمة كرة القدم المصرية الجزائرية (2009)

### أبعاد الأزمة

يمكن رصد خلفية الأزمة إلى الشحن الإعلامي للمشاعر، خاصة من الجانب المصري انتظارا للتأهل إلى مونديال جنوب إفريقيا 2010، بعد غياب استمر 20 عاما بالنسبة لمصر و24 عاما بالنسبة للجزائر حيث اندلعت شرارة الأزمة أثناء المباراة التي جمعت الجزائر ورواندا في إطار تصفيات كأس العالم لكرة القدم، حين أطلق عمرو أديب مقدم برنامج "القهارة اليوم" على قناة أوربت الدعاء الشهير "يا رب نكد على الجزائريين" ثم تساءل في هذه الحلقة عن سر

الكرهية التي يكنها الجزائريون للمصريين في مباريات كرة القدم تحديدا.<sup>6</sup>

كما شنت الفضائيات المصرية حملات تحريضية ضد الجزائر لمدة شهر كامل بمعدل 6 ساعات يوميا، من خلال الاجتهاد في تجميع تفاصيل غير صحيحة منذ عام 1978 لتقول خلالها أن المصريين دائما يتعرضون للعنف في الجزائر لكي يستنتج الجمهور المصري بشكل تلقائي أن الفرصة قد حانت للانتقام<sup>7</sup>. وهو ما حدث إذ تعرضت حافلة الفريق الجزائري لكرة القدم أثناء انطلاقها من مطار القاهرة إلى الفندق للرشق بالحجارة، مما خلف جرح ثلاثة لاعبين جزائريين، وهذا ما أوجع الوضع، إذ أنكر المسؤولون المصريون الواقعة، واتهموا لاعبي الجزائر بتحطيم زجاج الحافلة من الداخل، وهو ما ثبت كذبه بعد تصوير مراسل قناة «Canal plus» الفرنسية ما جرى، فكان ردود الأفعال الجزائرية في التعامل مع الحادث باعتباره أمرا مديرا وازداد الأمر تعقيدا بعدما نشرت صحيفة الشروق الجزائرية أخبارا غير صحيحة عن وقوع قتلى وجرحى جزائريين في القاهرة بعد فوز الفريق المصري في مباراة 14 نوفمبر 2009<sup>8</sup>. و نتيجة للتوتر الكبير فقد رأى المشرفون على المباراة أن تقام الجولة التالية في بلد محايد حيث اختير السودان للمباراة الأخيرة.

بعد المباراة الأخيرة وفوز الفريق الجزائري بلغ التوتر مداه، خاصة بعد تلك الأضاليل الإعلامية المصرية والروايات المختلفة عن تعرض الجماهير المصرية في السودان لمذابح من قبل الجزائريين، والتي سخرت في سبيلها رموزا من الشخصيات الفنية والسياسية والرياضية والعلمية<sup>9</sup>، ومورست فيها مختلف الأساليب المؤثرة الدينية والتاريخية. كان الرد عنيفا من قبل الجماهير الجزائرية وكذلك الصحف، إذ أحس الشعب الجزائري أن الإعلام المصري قد وجه له إهانة، وامتدت حملات الكراهية بين الطرفين إلى المواقع الالكترونية التي امتلأت بأعداد متزايدة من التعليقات والرسوم الكاريكاتورية والمواد الفيلمية والغنائية التي تبادل فيها المصريون والجزائريون الإهانات والالفتات بأبشع الألفاظ.

### آثار الأزمة أزمة "جازي":

أثرت أزمة كرة القدم بين مصر والجزائر كثيرا على جازي، حيث توالى المشاكل عليها، وكانت بداية هذه المشاكل يوم 15 نوفمبر 2009 أي بعد مباراة القاهرة مباشرة حين قام حوالي 5000 شاب جزائري بتخريب ونهب المبنى المركزي لجازي بنياته الثلاثة وما فيها من أجهزة إلكترونية وهواتف نقالة ووثائق إدارية، كما سرقوا 70 ألف هاتف نقال بقيمة 5 ملايين دولار، كما تعرضت 8 وكالات تابعة لجازي

بالعاصمة إلى تخريب بالإضافة إلى 20 وكالة على مستوى التراب الوطني، كذلك تعرض مصنع رينغ التابع لجازي إلى عملية سطو وتخريب، وتلقت جازي هزة ثانية بعد يوم واحد من عملية التخريب حين كشفت مديرية المراقبة الجبائية بالمديرية العامة للضرائب ، يوم 16 نوفمبر 2009 ، أنها تعزم مطالبتها بتسديد متأخرات ضريبية لسنوات 2005-2006-2007 والمقدرة ب 596 مليون دولار، نتيجة للتحقيق الضريبي الذي قامت به المديرية العامة للضرائب (DEI) حول الأرباح الطائلة التي حققها جازي عبر تسويقه لخدمات الشحن الإلكتروني أو ما يعرف بالفليكسي بدون فوتره، وردا عن ذلك قامت جازي بتقديم طعن ضد هذا التصحيح الضريبي وزادت الأمور تعقيدا حين رفع بنك الجزائر دعوى ضد "أوراسكوم لاتصالات الجزائر" بتهمة التحايل و تحويل العملة الصعبة بقيمة 190 مليون دولار خلال سنوات 2007-2008-2009، ونتيجة لذلك قامت مصالح الأمن باستدعاء المدير التنفيذي لجازي للتحقيق معه في هذه القضية، التي لم يمر عليها يوم حتى قامت الحكومة الجزائرية بفرض تقويم جبائي جديد قيمته 230 مليون دولار بناء على تقييم نشاط الشركة خلال سنتي 2008/2009 ، ونتيجة لهذه المتاعب المالية وعدم قدرة جازي على تسديد مستحققاتها المالية تجاه متعاملها ، وقيام مصالح الجمارك الجزائرية بحجز المعدات

الرئيسية للمؤسسة ، وإغلاق شبكات الألياف البصرية والذي تسبب في شكاوي وتهديدات من الموردين الدوليين بسحب الخدمات منها ، دخل نجيب ساوريس مالك جازي في اتصالات من الشركة الجنوب إفريقية (MTN) بغرض بيع جازي لتجنيبها الإفلاس، لكن الحكومة الجزائرية أحبطت هذه العملية بحجة حق الشفعة والذي يعطي الأولوية للحكومة الجزائرية لشراء جازي قبل أي طرق أجنبي آخر وهذا ما تم إذ دخلت الحكومة الجزائرية مع أوراسكوم للاتصالات في مفاوضات بشأن شراء "جازي" وذلك بعد تعيين بنك استثماري في جانفي 2011، لتقديم المشورة للحكومة بشأن شراء وحدة جازي، كما شاركت عشرة مكاتب وبنوك في عملية فتح الأظرفة المتعلقة بالمناقصة الدولية التي أطلقتها وزارة المالية لتقييم شركة "جازي" بما يمكن الدولة الجزائرية من شراء المؤسسة وفقا لحق الشفعة، إلا أن عملية البيع توقفت لمدة معينة بعد الانفراج السياسي في العلاقات الدبلوماسية بين مصر والجزائر خاصة بعد تنحي حسني مبارك عن الرئاسة بعد ثورة 25 جانفي المصرية، إلا انه بعد اندماج الشركة القابضة أوراسكوم للاتصالات مع الشركة الروسية "فيميلكوم" في 2011، استأنفت الحكومة الجزائرية مفاوضاتها معها بشأن شراء جازي، وفي عام 2012 اشترت الحكومة الجزائرية 51 بالمائة من أسهم

جازي والأسهم الباقية استحوذت عليه الشركة الروسية "فيمبلكوم".

### الاستثمار السياسي والاقتصادي للأزمة:

دخل رجال الأعمال والسياسة في كلا البلدين في الأزمة بين مصر والجزائر، حيث برز لاعبون مؤثرون خارج المستطيل الأخضر من سياسيين ، يصرفون الأنظار عن ألعابهم، وشركات من كل نوع من صناعات الإعلام والشارات والصور والملابس الرياضية وصولا إلى رعاية المباريات من شركات الاتصال وإلى وسائل إعلامية تبحث عن إعلانات الرعاية، وكانت شركة متعامل الهاتف النقال القطري الوطنية تيليكوم الجزائر والمعروفة بعلامة "نجمة" (أوريدو حاليا) الراجح الأكبر إذ تمكنت عام 2010 من تحقيق أول نسبة ربحية في حصيلة الشركة بـ 10 مليون دولار والتي تعتبر أعلى نسبة في الأرباح عام 2010 في سوق الهاتف النقال، وعلى مستوى مجموعة كيوتل الشركة الأم لشركة نجمة واستمر الربح في التصاعد، وتعود هذه القفزة النوعية في نمو أرباح " نجمة" إلى تأثير كرة القدم، حيث رعت «نجمة» الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والفريق الوطني الجزائري خاصة في مباريات المرحلة الثالثة لتصفيات كأس العالم 2010 المقامة في جنوب إفريقيا، مما جعل المشتركين يلتفون حولها<sup>10</sup>.

إستراتيجية التنافس والمواجهة بين نجمة (أوريدو حالياً) و جازي أثناء الأزمة والمقارنة بينهما:

إستراتيجية "جازي"	إستراتيجية "نجمة"(أوريدو حالياً)
<p>1) اعتمدت "جازي" في إستراتيجيتها التسويقية التنافسية الاحتفاظ بأكبر حصة من السوق للدفاع على موقعها الريادي في السوق ولمواجهة الهجوم المباشر عليها من طرف "نجمة" وللقضاء على الآثار السلبية للأزمة وذلك بأنشطة اتصالية متعددة، ولكنها ليست بالمستوى العلمي والعملية لاتصال الأزمات.</p>	<p>1) اعتمدت مؤسسة "نجمة" في إستراتيجيتها التسويقية التنافسية على التحدي (الإلغاء) والهجوم المباشر على "جازي". إذ كانت نجمة ترغب في استغلال فرصة ملأ الفراغ الذي تركته "جازي" في السوق الجزائرية نتيجة للأزمة إذ خسرت عددا كبيرا من زبائنهم والذين حاولت نجمة جذبهم إليها عن طريق رعاية كرة القدم الجزائرية والمنتخب الوطني.</p>

<p>2) لم تستطع "جازي" مواجهة الأزمة بسبب عدم امتلاكها سيناريو جاهز يتيح لها تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء الأزمة بعد تحديد التغييرات التي اختلفت عن الاقتراحات التي وضع على أساسها السيناريو .</p>	<p>2) اعتمدت نجمة على التنافسية الملحوظة والنتائج الايجابية في المدى القصير عن طريق استغلال الفرص العابرة أثناء الأزمة.</p>
<p>3) لم تستطع "جازي" مواجهة مخاطر الأزمة لعدم وجود إستراتيجية واضحة، مما جعلها تتخبط في مشاكل لا نهاية لها، كلفتها خسائر مادية ومعنوية كبيرة، بدءا من الاعتداء عليها، ليلة مباراة القاهرة 14 نوفمبر 2009، مروراً بمشاكلها مع المديرية العامة للضرائب ومع بنك الجزائر، وصولاً إلى بيعها للحكومة الجزائرية والشركة الروسية فيمبلكوم، فقد واجهتها مشاكل هزت صورتها</p>	<p>3) لم تعتمد "نجمة"، أثناء الأزمة، على خطة اتصال تنافسية جديدة لاستغلال الفرص العابرة التي ميزت الأزمة بل ركزت على تكثيف نشاطات خطتها القديمة المرتكزة على الاستثمار الرياضي لملأ الفراغ الذي تركته منافستها الأولى جازي بعد فقدانها لشرعيتها ومصداقيتها في وسط الرأي العام وقد عرفت كيف تستغل</p>

<p>من خلال التشكيك في مدى مصداقيتها وشرعيتها وذاتيتها كمؤسسة جزائرية، والتي لم تعرف كيف تواجهها من خلال اتصالاتها رغم أن هذه المشاكل من رهانات الإستراتيجية الاتصالية التنافسية للمؤسسة وبالأخص اتصال الأزمات.</p>	<p>الأوضاع النفسية الخاصة التي كان يمر بها الجزائريون أثناء الأزمة، إذ حققت، عام 2010، أول نسبة ربحية و المقدره ب10 مليون دولار، نتيجة لسياسة حضورها القوي في وسط الرأي العام التي طبقتها في تلك الفترة، وجندت لها إمكانيات مادية وبشرية ضخمة إذ استثمرت في عام 2009 (20) عشرين بالمائة من ميزانيتها في مجال كرة القدم .</p>
<p>4) حاولت "جازي"، أثناء الأزمة، من خلال أنشطتها الاتصالية، إلى استعادة صورتها الايجابية لدى جماهيرها، خاصة جمهورها الخارجي وقد قامت في هذا</p>	<p>4) سعت "نجمة"، خلال الأزمة، إلى تعزيز صورتها كمؤسسة مواطنة جزائرية، تعمل باستمرار من اجل رفع مستوى الكرة الجزائرية، وذلك من</p>

<p>الاتجاه بعدة مبادرات منها:-  عقد مؤتمر صحفي صبيحة الهجوم عليها لسرد القصة الإخبارية للاعتداء عليها ولإظهار المعاناة وجذب تعاطف الجماهير بذكر الخسائر المادية التي تكبدتها المؤسسة نتيجة لهذا الاعتداء، واعتباره فعلا مدبرا ومخططا من قبل متعاملين أرادوا استغلال نتائج المقابلة والظروف الحالية لضرب استقرارها بعد النجاح الذي حققته في الجزائر ولبث الطمأنينة بالإعلان عن الإجراءات التي قامت بها لمواجهة الأزمة و لتقديم معلومات عنها لتحسين صورتها لدى الرأي العام بالتأكيد على أنها مؤسسة جزائرية وبالتذكير بإيجابياتها كمساندة الفريق الوطني بمنح</p>	<p>خلال برنامج دعم وتمويل مستمر وثري(25 نشاط تمويللي وتدعيبي)، سواء لفائدة الأندية الجزائرية أو المنتخب الوطني الجزائري الذي جندت له إمكانيات مادية ومعنوية ضخمة، أهمها :  - في 16 نوفمبر 2009 تجنيد جملة من الإمكانيات الضخمة بمناسبة المباراة الفاصلة بين مصر والجزائر بالسودان  -بعد فوز الفريق الوطني الجزائري في مباراته المصرية بأم درمان يوم 18 نوفمبر 2009 قامت نجمة بإطلاق ومضة اشهارية بعنوان «حنا جزائرين» للتعبير عن</p>
---	--

<p>2 مليار سنتيم للخطوط الجوية الجزائرية لنقل مناصري الفريق الوطني إلى الخرطوم.</p> <p>-التعامل مع وسائل الإعلام للقضاء على المعلومات التي نشرتها والتي مست مصداقيتها و شرعيتها بإصدار بيانات صحفية وضحت فيه هذه المعلومات مثلما قامت به مع جريدة الخبر</p> <p>- تنشيط العلاقات العامة كمنح 2 مليار سنتيم لنقل المناصرين الجزائريين إلى السودان لتشجيع المنتخب الجزائري وتغيير شعارها عيش lavie ب تعيش" L'Algérie، إطلاق ومضات اشهارية جديدة لتشجيع المنتخب الوطني. إلا أن هذه المبادرات لم تكن كافية وكان</p>	<p>الفرحة العارمة التي سادت الجزائر في 23 ديسمبر 2009 جددت عقد شراكتها مع الاتحادية الجزائرية لكرة القدم بمبلغ 68 مليار سنتيم</p> <p>- في كأس أمم إفريقيا 2010 أطلقت بمناسبة هذه المنافسة القارية حملة تشجيع واسعة للفريق الوطني الجزائري إذ بثت رسائل تشجيعية عبر مختلف الوسائل الإعلامية ، ونظمت جملة من الألعاب الترفيهية والمسابقات المميزة</p> <p>- في 2 فيفري 2010 أعلنت نجمة أنها تعاقدت مع كل اللاعبين الذين كانوا متعاقدين مع</p>
--	--

ينقصها التخطيط والدراسة،  
كما أنها لم تلق الصدى  
المرغوب به لدى الصحافة  
الوطنية، بل بالعكس كانت  
تواجه في كل مرة انتقادات  
لاذعة وشكوكا ، خاصة من  
جريدة النهار الجديد التي شنت  
حربا واسعة عليها، وهو ما  
صعب من مهمتها في تحسين  
صورتها.

"جازي" وهم عنتر يحي  
ومجيد بوقرة و كريم  
زياني

-في كأس العالم  
2010 أطلقت حملة  
اتصالية واسعة،  
استخدمت فيها مختلف  
الدعامات الإعلامية من  
لوحات إعلامية إلى  
التلفزيون والراديو  
والصحافة المكتوبة  
والمواقع الإلكترونية

- في 22 سبتمبر  
2010 عقدت مؤسسة  
«نجمة» اتفاق تمويل  
ورعاية مع ستة أندية  
كرة قدم وهي شبيبة  
القبائل، مولودية  
العلمة، شبيبة بجاية،  
شباب أهلي برج بوعريج،  
مولودية وهران، شباب

بلوزداد

- في 2 ديسمبر 2010  
عقد اتفاق تمويل ورعاية  
بين «نجمة» ونادي اتحاد  
عنابة .

-في 7 ديسمبر 2010  
وقعت الاتحادية  
الجزائرية لكرة القدم و  
«نجمة» عقد رعاية  
وشراكة جديد مدته ثلاث  
سنوات وقد حققت  
نجمه أهدافها  
الاستثمارية الرياضية إذ  
كسبت لقب "فأل خير  
على الكرة الجزائرية" و  
ذاع صيتها في الصحافة  
الجزائرية التي شنت  
حملة دعاية واسعة  
لصالحها من خلال  
صدور عدة مقالات  
صحفية تتحدث عن

	<p>وقوفها البطولي مع المنتخب الوطني و الكرة الجزائرية عموما ومن بين هذه الصحف الجزائرية المستقبل، النهار الجديد ، الشروق ، اليوم، البلاد، الفجر، le midi libre, le financier, .liberté</p>
<p>5) كان حضور جازي في المنافسات الرياضية ضعيفا و قليلا مقارنة بمنافستها نجمة، ويعود السبب في ذلك إلى:</p> <p>- تعاقد نجمة مع الاتحادية الجزائرية لكرة القدم ومع أغلبية لاعبي المنتخب الوطني، وبموجب هذا العقد أجبرت جازي على التنازل عن معظم حقوقها من الأندية واللاعبين الذين كانت ترعاهم .</p> <p>- المتاعب المالية التي عانت منها</p>	<p>5) عرفت نجمة كيف تشن هجوما قويا على منافستها الأولى جازي التي كانت تتخبط في مشاكلها، وذلك بقيامها بعقد شراكة و تمويل حصري مع الاتحادية الجزائرية لكرة القدم مما منحها حقوقا هامة و حصرية ألزمت جازي بالتنازل عن حقوقها السابقة في هذا المجال.</p>

<p>بسبب الأزمة (هبوط أسعارها في البورصة المصرية وتخلي عدد كبير من زبائنها عن شرائهم الهاتفية وتعرضها لهجوم كلفها خسائر مادية ضخمة) والتي منعتها من الاستثمار الاقتصادي في رياضة كرة القدم الذي يتطلب ضخ أموال ضخمة إلى الفرق والنادي.</p> <p>- عزوف الأندية عن التعاقد معها بسبب خوفها من تشوه صورتها لدى أنصارها في حال ما إذا تعاقدوا مع جازي التي تعرضت صورتها لهزة عنيفة في وسط الرأي العام الجزائري.</p> <p>- محاولة بعض الأندية التي كانت ترعاها التخلي عنها وهو ما حدث مع نادي وفاق سطيف، الذي تعاقد مع نجمة في شهر ديسمبر 2009 رغم</p>	<p>ومن بين هذه الحقوق الحصرية تمويل نجمة لكأس الجزائر وإلزام جميع الأندية المشاركة فيه بحمل رمز علامة نجمة بما في ذلك الأندية التي تمولها جازي، كذلك منح نجمة الحق في رعاية جميع لاعبي الفريق الوطني بما فيهم اللاعبين الذين كانت تمولهم جازي، واستخدمت نجمة جميع الوسائل الاتصالية في سبيل إظهار نفسها بأحسن صورة، ومن بين هذه الوسائل التكفل الشخصي لمدير نجمة بجميع برامج الدعم و التمويل لإظهار الحرص والاهتمام الجدي الذي</p>
--	--

<p>عدم انتهاء آجال العقد الذي يربطه مع جازي ، لكنه في الأخير عزف عن فكرته هذه، كما قام نادي شبيبة القبائل بالتعاقد مع نجمة بمجرد انتهاء عقده مع جازي.</p> <p>- قلة حملات "جازي" الإعلامية والتشجيعية المساندة للفريق الوطني في مبارياته المصرية(كأس العالم وكأس أمم إفريقيا ) مقارنة مع "نجمة"</p>	<p>تبدية نجمة لهذه البرامج ومن بين هذه الوسائل أيضا تغيير الرمز البصري القديم بأخر أكثر بساطة وعصرية لكي يناسب سياسة الظهور المتكرر لرمز علامة نجمة (logo) في حفلات توقيع عقود الشراكة التي عرفت تغطيات إعلامية واسعة وفي ملابس الفرق الرياضية وفي الملاعب و حافلات النوادي التي ترعاها وفي التلفزيون و الصحافة و مختلف الدعائم الإعلامية، كما استخدمت نجمة التقنيات الاتصالية الحديثة كاستحداثها للموقع الإلكتروني "زهو"</p>
<p>(6) فشلت جازي في تصميم</p>	<p>(6) نجحت نجمة في</p>

<p>لوحاتها الاشهارية لتشجيع المنتخب الوطني لكرة القدم ، التي كانت تنقصها الدراسة ، خاصة فيما يخص دراسة شخصية و ثقافة المتلقي ، وهو ما ظهر جليا في اللوحة الاعلانية لتهنئة الفريق الوطني بعد فوزه على مالي في كأس أمم إفريقيا 2010 ، والتي أنتجتها شركة "jwtt" ، والتي لم تحمل أي طابع جزائري ، لأنها في الحقيقة كانت صورة لمشجعين مغاربة لنادي الرجاء البيضاوي ، تم إجراء بعض التغييرات عليها ، لكي يتم تطبيقها في الجزائر ، إذ حملت هذه اللوحة مفارقات غريبة من بينها ظهور مشجع يحمل العود وهو ما لا يستعمله الجزائريون وإنما يستعملون الترامبيت في الملاعب .</p>	<p>تصميم رسائلها الاشهارية لتشجيع المنتخب الوطني لكرة القدم ، وعرفت كيف تصل إلى قلوب الجزائريين ، عن طريق استخدام إستراتيجيات الإقناع النفسية و السوسيوثقافية ، وعن طريق مشاركة نجوم كرة القدم جزائريون و دوليون في هذه الحملة ، و الدليل على نجاح هذه الومضات حصول نجمة على الجائزة الأولى في فئة "الأفلام" بومضتها الاشهارية "خضرا الجزائر ديمما" خلال الطبعة السادسة لمهرجان كريستال مينا الذي نظم بلبنان من 31 جانفي إلى 04 فيفري 2010.</p>
--	---

7) وفقت نجمة في اختيار شعارها " معاك يا الخضرا.. معاك يا الدزاير " إلى درجة أنه أصبح نشيدا يتردد كثيرا لدى الجزائريين والسبب في نجاح هذا الشعار هو:

- استخدام الإستراتيجية الدينامكية- النفسية فهذا الشعار يحمل دلالات وقيم وطنية جزائرية ، فكلمة الخضرا تحمل دلالتين الأولى تعني عناصر الفريق الوطني المعروفين باللباس الأخضر والدلالة الثانية تعني العلم الوطني الجزائري الذي يحتوي على اللون الأخضر، وقد أرادت نجمة من هذا

7) استعملت " جازي " شعار " تعيش L'Algérie " الذي لم توفق في اختياره لعدة أسباب أهمها:

-عدم معرفتها بثقافة المتلقي الجزائري في بعده اللغوي وقد ظهر ذلك بوضوح عندما تم مزج بين العربية والفرنسية رغم أن اللغة العربية هي اللغة الرسمية للجزائر كما أن قانون الإشهار في مادته (10) ينص على إجبار الوسائل المسموعة المرئية أن تبث الإشهار باللغة العربية.

-المفهوم الضيق لكلمة تعيش مقارنة بكلمة تحيا، وقد تم اختيار كلمة تعيش لانعكاس الشخصية المصرية لمؤسسة " جازي " في سياستها الاتصالية ، إذ تستعمل كلمة يعيش كثيرا في المظاهرات المصرية رغم أن

هذه الكلمة مشتقة من كلمة العيش التي تعني في اللغة العامية المصرية الخبز لكن كلمة تحيا في الجزائر تعني الحياة و استمرارها .

الشعار التعبير عن مساندتها للفريق الوطني وللجزائر باعتبار أن المنتخب الجزائري هو الممثل الجزائر.

-استخدام الإستراتيجية الثقافية- الاجتماعية عندما تم استعمال اللهجة الجزائرية العامية الشائعة في هذا الشعار- كما استخدمت شعاران آخران هما ديمما معاكم و تحيا L'Algérie في ملصقاتها الإعلامية لخلق الفارق بين شعاره و شعار جازي وهذا لادراكها المفهوم الواسع لكلمة تحيا مقارنة بكلمة تعيش و لكن هذا الشعار يحسب عليه مزجه بين العربية و الفرنسية

<p>(8) على عكس نجمة كانت البيانات الصحفية التي أصدرتها جازي تعد على الأصابع تبعا لسياسة الانغلاق التي انتهجتها في تلك الفترة وقد كان الأولى بجازي بتكثيف إصداراتها الصحفية حتى تقلل من الشائعات حولها وحتى تحسن من صورتها في أوساط جماهيرها خاصة وأن البيانات الصحفية وسيلة سهلة وفعالة للاتصال بالصحف وإعلامها بالأحداث المتعلقة بها وإعادة نشرها بواسطة إلى جماهيرها الواسعة</p>	<p>(8) كثفت نجمة من إصدار بياناتها الصحفية أثناء الأزمة لاستقطاب التغطية الإعلامية للأعمال التي تقوم بها في مجال دعم وتمويل الكرة الجزائرية و المنتخب الوطني في تلك المرحلة وفي 9 جوان 2010 أصدرت بيانا صحفيا باللغة العربية بعدما كانت تصدر بياناتها بالفرنسية فقط وهو ما لاق استحسانا في الأوساط الإعلامية</p>
--	--

### الخاتمة:

كان سوق قطاع الهاتف النقال في الجزائر قبل الأزمة الكروية المصرية الجزائرية 2009 يتميز بوجود منافسة احتكار القلة، حيث كانت "جازي" تحتل قاعدة أكبر عدد من المشتركين، ثم تليها "موبيليس" وبعدها تأتي "نجمة" (أوريدو حاليا) التي أدى

دخولها إلى سوق الهاتف النقال إلى بداية المراوغات بين المتعاملين ، غير أن المنافسة بين نجمة وجازي اتسمت بحساسية خاصة بعد رفع نجمة عام 2006 دعوى قضائية إلى سلطة الضبط تطالبها بوقف تلاعبات "جازي" في السوق الوطنية على حسابها لعدم مراعاتها معايير التنظيم المتفق عليها ، وقد اشتدت المنافسة بين المؤسستين لدرجة دخول كلتا المؤسستين في شراكة عمل مع المتعامل التاريخي "موبيليس" لمواجهة التنافس بينهما، ثم ارتفع هذا التوتر أكثر خلال أزمة كرة القدم بين مصر والجزائر عام 2009/2010، إذ واجهت هاتان المؤسستان ظروف استثنائية ناتجة عن هذه الأزمة التي خلفت فرصا وتهديدات جديدة بالنسبة لهاتين المؤسستين، مما ألزمهما تطبيق استراتيجية اتصالية تنافسية معينة، حيث استغلت نجمة الجو المشحون بالسلبية والعداء من طرف وسائل الإعلام ومن قبل الجماهير الجزائرية نحو جازي ، باتجاهها نحو دعم الاتحادية الجزائرية لكرة القدم وتقديم التمويل اللازم لها ، إذ أدركت الحجم الكبير للمكاسب المتوقعة من رعاية المنتخب الجزائري لكرة القدم لتحسين موقعها التنافسي في السوق وذلك من خلال برنامج دعم وتمويل مستمر و ثري (25 نشاط تمويلي و تدعيي) ، سواء لفائدة الأندية الجزائرية أو المنتخب الوطني الجزائري الذي جندت له إمكانيات مادية ومعنوية ضخمة ،

خاصة في مباراته الفاصلة مع نظيره المصري، يوم 16 نوفمبر 2009 وهذا بموجب عقد الشراكة و التمويل الحضري مع الاتحادية الجزائرية لكرة القدم مما منحها حقوقا هامة و حصرية ألزمت جازي بالتنازل عن حقوقها السابقة في هذا المجال. ومن بين هذه الحقوق الحصرية تمويل نجمة لكأس الجزائر و إلزام جميع الأندية المشاركة فيه بحمل علامة نجمة بما في ذلك الأندية التي تمولها جازي، كذلك منح نجمة الحق في رعاية جميع لاعبي الفريق الوطني بما فهم اللاعبين الثلاثة الذين كانت تمولهم جازي ، كما استخدمت نجمة في تصميم رسائلها الاشهارية لتشجيع المنتخب الوطني لكرة القدم ، استراتيجيات الإقناع النفسية و السوسيوثقافية، وأشركت فيها نجوم كرة القدم جزائريين و دوليين كما كان شعارها معاك يا الخضرا معاك يا دوايز كثير التريدي من قبل الأنصار أما البيانات الصحفية فقد أصدرتها بكثرة لإعادة نشرها في الصحف الأكثر مقروئية لإبقاء الجماهير على اطلاع مستمر لما تنجزه نجمة في مجال الرياضة و كرة القدم تحديدا كما استخدمت التقنيات الاتصالية الحديثة كاستحداثها للموقع الالكتروني "زهو" وقد حققت نجمة أهدافها الاستثمارية الرياضية إذ كسبت لقب "فأل خير على الكرة الجزائرية" و ذاع صيتها في الصحافة الجزائرية التي شنت حملة دعاية واسعة لصالحه بعدما حقق الفريق

الوطني والأندية نجاحات ونتائج ايجابية كما حققت "نجمة" (أوريديو حاليا) عام 2010 أول نسبة ربحية في حصيلتها والبالغة 10 مليون دولار وذلك بتسجيلها 230.4 مليون دولار كقيمة ل (EBITDA) .

أما بالنسبة لجازي التي واجهتها مخاطر وتهديدات متتالية فقد هبطت قيمة أسهمها في البورصة المصرية وتعرضت يوم 15 نوفمبر 2009 لهجوم من قبل الأنصار الجزائريين كبدتها خسائر مادية ومعنوية ضخمة ، كذلك عانت من مشاكل قانونية مع مديرية الضرائب ومع البنك الجزائري ومع الحكومة الجزائرية التي رفضت بيعها لأي طرف أجنبي آخر سواها وبالسعر الذي تحدده ، كذلك قام عدد كبير من زبائنها بعد أحداث 14 نوفمبر 2009 بتغيير شرائحهم الهاتفية . وقد حاولت جازي مواجهة هذه المخاطر والحفاظ على مصالحها وموقعها التنافسي باستعادتها لصورتها الايجابية والقضاء على الشائعات التي تهدد صورتها، وذلك من خلال عقد مؤتمر صحفي صبيحة يوم 15 نوفمبر 2009 لسرد القصة الإخبارية للاعتداء عليها ولإظهار المعاناة وجذب التعاطف ولبث الطمأنينة ولتقديم معلومات عنها لتحسين صورتها لدى الرأي العام بالتأكيد على أنها مؤسسة جزائرية وبالتذكير بإيجابياتها كمساندة الفريق الوطني ومن خلال التعامل مع وسائل الإعلام للقضاء

الشائعات ومن خلال تنشيط العلاقات العامة. إلا أن هذه الأنشطة كانت غير كافية وغير فعالة لمواجهة الأزمة وكان ينقصها التخطيط والدراسة خاصة دراسة المتلقي، كما أن عدم امتلاك جازي لخطة اتصال أزمات جاهزة جعلها تتخبط في مشاكل لا نهاية لها.

### الهوامش:

- 1- ناصر داديعدون الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية 71.
- 2 <http://www.communication.com/strategie.htm>, 23/4/2011.
- 3- <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article425/23-4-2011/19h:23mn>
- 4- حميد الطائي، أحمد شاكر العسكري، الاتصالات التسويقية المتكاملة، مدخل إستراتيجي، عمان، دار اليازوري، 2009، ص 6
- 5- سليمان صالح: وسائل الإعلام وصناعة الصورة الذهنية، (م، س، ذ) ص: 28-31.
- 6- Yasser best. Blogopot.com.
- 7- محمد لعقاب، مصر التي أسقطتها كرة القدم، مقالات ما كان لها أن تكتب، ط1، بن عكنون، مجمع بروكوم، جانفي 2010، ص: 48-49.
- 8 - [www.MBC.Net/7-10-2011/09h:33mn](http://www.MBC.Net/7-10-2011/09h:33mn)
- 9- احمد عظيمي، دعاية الكراهية، ط1، القبة، الشروق للإعلام والنشر، 2010، ص 204.
- 10 - راضية حجاب، (سندرج أسهم نجمة في بورصة الجزائر قريبا ونحن في انتظار رخصة الجيل الثالث)، جريدة النهار، العدد 1039، السبت 12 مارس 2011، ص 24.