

السبيل لإصلاح وتطوير وكالة السودان للأنباء

د. الطيب حاج عطية⁽¹⁾

أستاذ مشارك - قسم الإعلام - كلية الآداب - جامعة

الخرطوم

المقدمة :

لكيما تستعيد المؤسسة الحديثة ديناميكيته وكفاءتها ومواءمتها لعصرها وظرفه الموضوعي ، وحتى تثق في أن أهدافها تلي حاجات مجتمعية حقيقية ، عليها بالركون إلى إجراء تقويم دوري شامل ، تقف عنده وقفة متأنية تثنم الإنجاز في مقابلة موضوعية مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المرجاة . ولم تثبت لدى القطاع العام ولا الخدمة العامة في السودان تقاليد من هذا القبيل . بل وفي أحيان كثيرة ترك الأمر لحاله حتى تستفحل أزمة أو يأتي تحول أو تدخل خارجي يسارع أهل المؤسسة معه لإجراء إصلاح علاجي أو تحويل قطاعي . وإذا صدقت دعوة ضرورة مولاة المؤسسات بالتقويم والمراجعة فإنها لأصدق وأجدر في أمر المؤسسات العاملة في مجالات الإعلام والمعلومات . فالتطور والتغيير المتسارع الونائر يبدأ في هذا القطاع . وأثره يمتد ليشيع ويشمل كافة القطاعات الأخرى.

¹ مدير وكالة السودان للأنباء الأسبق.

وإنه لمن رشيد السياسة أن يبدأ تنوير العمل بوكالة السودان للأنباء (سونانا) .
أولاً : لوسطيتها المهنية بين المؤسسات الأخرى ، ثانياً : لسبقها البين في مجالات التطوير والتحديث التقني ، وثالثاً : لمناسبة حجمها لخوض التجربة.
وتبين أدبيات الوكالة أن سعي قيادتها ومجلس إدارتها لم يفتر بحثاً عن مخارج من الأزمات المستفحلة المتصاعدة ، إلا أن عقبات توفر الإنفاق الرأسمالي ، والحواجز القانونية ، والقطاعية حالت دون تحقيق انطلاق حقيقي وملموس . وما كان لأي تدخل علاجي - كائن ما كان - إلا أن يداوي العلل التفصيلية والقطاعية ، ويقصر عن الخروج من الأزمة في كليتها . وشغول النظر يعني تحليل أوضاع الوكالة الكلية : الفلسفة ، السياسة ، الهيكلية ، الكوادر ، التمويل ، الأنشطة والبرامج ، التقنيات ، علاقات العمل ، الشراكات . بل ويعني كذلك السياسة الإعلامية السائدة وأوضاع وسائل الإعلام الأخرى.

هذه الدراسة تنحو منحى تقويمياً ، من خلال المنهج الذي اتخذته ، في سبيل إيراد وتدارس بدائل تعين وكالة السودان للأنباء على اجتياز مرحلة الانتقال التي تواجهها . وعلى الاهتمام لطريق تختطه واثقة ومبادرة عبر عالم يعج بالتحويلات والتغيرات العميقة المرزلة.

فما تعني الدراسة به هو البحث في مبررات التغيير والتطوير ومرايمه ، أكان ذلك في إطار فلسفة العمل في الوكالة وأهدافها أم في حيز السياسات وأدوات ومعينات التنفيذ . ومن ثم النفاذ عبر التحليل المستقصى إلى إعادة تشكيل المكونات ونظمها في نسق ينتهي بنا إلى الوكالة الجديدة التي نريد . تلك التي يكون في مقبورها تلبية حاجات وطن يجتاز محاضاً قاسياً ، والتعامل في عالم تكتنفه التحولات العاصفة ، فالدراسة ستقتصر مداها إذا على الكليات وتترك المسائل التفصيلية لدراسات الحدودى وغيرها من طرائق البحث.

ثورة المعلومات والعولمة :

إن الجهد الدؤوب الذي ظلت تبذله وكالة السودان للأنباء بحثا عن مخرج من الضوائق التي تحيط بها ما كان وليد مدارس نظرية أو سعي طوعي نحو الأحسن ، إنما جاء محصلة ظروف اقتصادية صعبة مرت بها . تمثلت في العجز الدائم في الميزانية وفي عدم القدرة على مواكبة التطور التقني على نحو يحفظ للوكالة موقعها كوكالة رائدة في أفريقيا والشرق الأوسط . ولم يخرج هذا المسعى عن إطار المساجلة المغلقة بين الوكالة والإدارات المعنية في وزارة المالية . كانت مقولة الوكالة دائما طوال العهد السياسية الثلاثة المتتابة : "إن الوكالة تعاني من ضائقة مالية تقصر بسببها عن أداء ما هو مناط بها كما ينبغي" . وكان الرد عليها دائما هو : "أن البلد برمتها تمر بضائقة اقتصادية" . أي أولا أن هذا ليس سببا موجبا لزيادة الدعم وثانيا : أن عليكم أن تجدوا حلولا ذاتية لأزمتمكم . عندها تعود المشروعات الطموحة إلى الأضابير وتحفظ . ولا ضرر ولا ضرار ، فالهيئة تقوم بواجبها الخدمي ، ولو عند حده الأدنى . ولو أن الأمر ارتفع عن مستوى : معالجة العجز لأداء الوظيفة ، ووضع في أطر أوسع وأهم وربما وجد على الأقل الأذن الصاغية والاستجابة المادية ، لحظي بالفهم ، ولظلت أصداؤه تتردد في أسمع المخططين عند كل ميزانية . فالوكالة لم تعد ناقل الأخبار السياسية فحسب ، بل هي رأس الرمح في عملية تبادل المعلومات المعنية على كل عملية اتخاذ قرار . والوكالة بوضعها وخبرتها وإمكاناتها تسبق ما عداها من المؤسسات لتضحى المعبر للمعلومات الاقتصادية والثقافية والعلمية والرياضية والفنية وغيرها . يتعاطم هذا الدور كما أسلفنا - والبلاد تجتاز منعطفها تاريخيا مربكا تلتقي عنده عمليات اجتماعية ذات خطر ،

تجلى في ظواهر الانفتاح الديمقراطي التعددي وفي الفيدرالية وفي جدل الوحدة والتشردم ، كل هذا في مقابلة العولمة.

لقد أريق مداد غزير في جدل الموضوعات المحلية الداخلية (الفيدرالية ، التعددية ، الحرب والسلام) ولسونا في شأنها دور مؤثر لم يوف حقه . لكن ماذا عن ديالكتيك العولمة/العالمية . ما نسميه ثورة المعلومات ، الانفجار المعلوماتي ، عالم المعلومات . هذا الطوفان الجارف الذي يتعالى مده كل صباح حتى ليغرق كل شئ في قلبه وفي نمطه . حتى لا تعود ثمة هوية ولا ذاتية لأمة ولا جماعة . حضارة ما بعد الصناعة التي تعيد تشكيل العالم . هل نقف أمامها مكتوفي الأيدي وآثارها تطال قليلا ... عوامل الاقتصاد والثقافة والفنون والقيم والسياسة وأنماط الحياة.

منفذهما الرئيسي هو هذه التقانات المستخدمة "الضخ" المعلومات ، الصحافة ، الإذاعات ، التلفزيون ، الطرق السيارة الإلكترونية ، المكتبات الإلكترونية ، الأقماس الصناعية ، التيلماتيك ، البريد الإلكتروني ، القرص الضوئي المدمج ، قواعد البيانات ، هندسة المعرفة ، واليوم وغدا. التقنيات الرقمية/زخم يحفل بشئ صنوف الأنشطة من نظم إنتاج ، ونقل وبث ، وتخزين واسترجاع ، ومعالجة للنصوص والصور والأصوات الحقيقية والمركبة والوهمية . يتم صوغها في براعة وفنية ومهنية لا تجارى حاملة بين ثناياها المحتوى الإعلامي ونظام للقيم والوعي هو لب حضارة أخرى طاغية داهسة.

ولن نجدنا كثيرا الحديث بلغة "العسكرية" هنا ، عن الغزو الثقافي ، والمواجهة ، والأمن الثقافي . فطبيعة ما نواجهه لا علاقة له بالمؤامرة أو المعركة الظرفية ، أو ما شابه بل ما نحن بصدده هو في حقيقة الأمر تحول حضاري عالمي نحو مرحلة تاريخية كبرى رائعة في حياة البشر لا زلنا نحن نجتز فيها ثقافة عصر الزراعة والرعي ونكابد للحاق بعصر الصناعة.

ويمتد قصبورنا ليشمل الأسس النظرية لفهم العصر الجديد واقتصاديات وأدوات تحليل أطواره ومراميها ومفاهيم تعين على فهم التحولات الفلسفية والثقافية المواكبة له.

وما ذلك إلا لأننا نواجه حضارة تقوم على المعرفة في شمولها وخصوصيتها في قوتها وفي سيولتها:

- إن شمولية صناعة المعلومات أفقياً وعمودياً ، إذ هي مست جميع مجالات النشاط الاقتصادي والاجتماعي وأدمجت وبشكل خلاق مجموعة من التقنيات والعلوم لتستهدف وبجدية كافة مجالات الاهتمامات والخلق والإبداع حتى الموسيقى والسينما والفنون التشكيلية.
- إن صناعة المعلومات كثيفة العلم أو المعرفة (مقابل الصناعات كثيفة الرأسمال أو العمالة) . حديثة وفي تفجر مستمر وتحولات سريعة يصعب التنبؤ بها كتقنيات ووسائل ونتائج ، وعليه أصبحت غير قابلة للنمذجة والتحليل الاقتصادي - الاجتماعي ، وفق مفاهيم الاقتصاد المادي وليد الثورتين الزراعية والصناعية.
- صناعة المعلومات تنتج وبفائض قيمة يناهز المائة بأفكارا ورموزا بسيولة دائمة التجدد ، منطلقة من "مواد خام" عديمة التكلفة وغير قابلة للاستنزاف ، وبوسائل إنتاج معقدة ومتشابكة وبقوة يستحيل ضبطها . منتجتها تخرق الحدود الجغرافية والثقافية ، عبر شبكات توزيع مفتوحة وأخطبوطية ، تتدثر بدثار "العالمية" ، هدفها النهائي إلغاء الخصوصية الثقافية ، محطمة الحواجز التي نصبناها بين المادي واللامادي ، بين الحقيقة والخيال بين الشعوري والوهسي - إنها صناعة جديدة ، بكل المقاييس ، تستلزم ابتكار أدوات جديدة للقياس والتحليل والاستنباط . إنها استطاعت وفي ظرف وجيز - أن تخلق طقوسها وأن تبرهن على فعاليتها كأداة أساسية لصنع الرأي العام والتأثير في القرار الاقتصادي والسياسي " . وضع بهذا الخطر إذا اخترنا أن ندفن رؤوسنا في الرمال حياله ، أو أن ننساق له ، فإن نهاية ذلك ستكون في نهاية المطاف ، محو ذاكرة الأمة وطمس تراثها وتبديل لغتها وتضييع قيمها . ستضحى أمة فريسة

الاغتراب واستلاب الهوية والتنميط القولية. إن مدخل كل ذلك هو - اليوم -
- بوابة الثقافة والمعلومات فكيف لنا أن نتعامل مع هذا التحول الحضاري
الجبار الحادث:-

- أن نظام تعليمي مهيب الجناح متخلف ؟
- أم بمؤسسات للبحث العلمي لا زالت تتلمس أول الطريق؟
- أم بنظام شبه تقليدي للتعليم العالي؟
- أم بمؤسسات إعلام تعج بالسطحية واللامعلومة؟
إن علينا - لا جدال - أن نؤثر فيه - كذلك وأن ندبر أمر تنظيمه وتطويره
وتحقيق فعاليته في ما هو خير ونطور آليات امتصاص الصدمات وتصفية السموم
والشوائب.

ولسونا هنا قصب السبق . فهي مؤسسة متخصصة أصلا في مجال المعلومات ،
ذات خبرة في التلقي والإرسال والتصنيف والاختيار وإعادة الصياغة والترجمة والبحث .
وهي مؤسسة لها خبرة وعلاقات وارتباطات ودراية بعدد كبير من الوكالات والمجمعات
والاتحادات العاملة في مجالات الأخبار والمعلومات المختلفة وقد ارتبطت في عهود مختلفة
باتفاق ما مع واحدة من الوكالات الأربع التي تسيطر على 80% من سوق الأخبار
والمعلومات في العالم (اليونسكايتديرس - وكالة الأنباء الفرنسية - رويترز -
الأسوشيتديرس)، ومع تاس وشينخوا وغيرها.

نعود فنقول أن تطوير سونا ، إذا لم يكن لأي من أسباب التحول التاريخي
الداخلي الجاري اليوم ، فليكن لسبب التحول الحضاري العالمي المعاصر . والتحول لا
نواجهه بسونا وحسب ، لكن لتكن خطواتنا الأولى في اتجاه التحول هي تقوية وإعداد
سونا ، ولتلق بها مؤسسات الإعلام الأخرى ، ثم لنراجع السياسة الإعلامية القومية
حتى ترتبط بالسياسات التعليمية وتلك المعنية بالاتصالات السلوكية واللاسلكية وبالطاقة
والمواصلات . فسونا هي المدخل والناقل لجل المعلومات والأخبار الوافدة والمحلية.

مشروعات للإصلاح :

بمراجعة متأنية لوثائق وكالة السودان للأنباء تبين لنا وعلى امتداد فترة تاريخية مقدره أنه لم تكن تنقص إدارة الوكالة ولا العاملين فيها الرغبة ولا القدرة على تصميم واقتراح مشروعات مختلفة للاستثمار والنشاط الاقتصادي الموازي لأنشطة الوكالة الخدمية التقليدية . ولقد غطت مشروعات الاستثمار المقترحة تلك مجالات عمل لصيقة ومرتبطة بما تؤديه الوكالة من خدمات إعلامية وفنية . وكان الغرض الرئيسي منها هو توفير فوائض تعين الوكالة على سد النقص البين في ميزانيتها وعلى السعي الخيث لتنفيذ مشروعات التطوير وسداد مديونية الوكالة . ذلك بسبب أن الدعم المقدم من الحكومة لم يكن لفي يوما بمقابلة الاحتياجات الحقيقية الجارية ، ناهيك عن تلبية دواعي التخطيط بعيد المدى الضروري للتطوير . فالمشروعات الاستثمارية المقترحة كانت دوافعها - كما ورد عاليه اقتصادية محضة . وكان غرضها الرئيسي هو :-

1) تغطية عجز الميزانية الجارية.

2) دعم مشروعات التطوير التقني والارتباط بالشبكات.

3) المحافظة على وتائر عالية فيما يتعلق بتنمية القدرات وتدريب الكادر الصحفي

والفني.

ولقد اتبعت الوكالة ولفترة طويلة نهج الإدارة بالعجز - إن صح التعبير . فلقد تراكمت مديونية المكاتب الخارجية واحتمل العاملون فيها شظف العيش في ظروف صعبة . واعتادت الوكالات الأجنبية على تأخير سداد مستحقاتها . وظل أمر سداد مستحقات الاتصالات والطاقة والوقود هاجسا يورق كل من تسنم سدة إدارة سونا . بالرغم من كل هذا ، وبالرغم من حسن تخطيط وجدوى المشروعات المقترحة فإنها لم تنفذ ولم تر النور . يكون السبب حيننا عدم توفر القدرة على الإنفاق الرأسمالي

الضروري وحيناً آخر - عدم الإمكانية بسبب المقتضيات القانونية وحيناً ثالث بسبب عدم توفر الدراسات والخطط التفصيلية.

فلنورد هنا أمثلة لهذه المشروعات :

(1) شركة سونا العامة :

جاء ذكر هذا المشروع في وثائق متعددة بأهداف ومسميات مختلفة :

أولاً : "شركة" تابعة" لو كالة السودان للأبناء".

وجاء في الدراسة المتعلقة بما أنها تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية هي :-

(1) مركز الاتصالات والطباعة.

(2) الاستيراد والتركيب والتشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية والكهربائية

بالإضافة إلى الاستشارات الهندسية أو أي أعمال شبيهة.

وتلقت سونا موافقة وزارة المالية على قيام هذه الشركة وعلى دخول الوزارة كمسئلم

فيها ، بخطابهم بالنمرة : و م أ ت /مؤسسات/متنوع/10:1 ، بتاريخ 1992/12/27م ،

وئذ المشروع هنا فلم تستكمل أيأ من الإجراءات القانونية والمالية والإدارية اللازمة

لتسجيل الشركة ولممارسة نشاطها.

ثم جاء ذكر الشركة فيما بعد في وثائق أخرى تحت مسميات :-

(أ) شركة سونا للخدمات الهندسية والفنية المحدودة

(ب) شركة سونا للخدمات الهندسية والفنية والإعلامية المحدودة

وجاء في المادة (3) لأمر تأسيسها تحت عنوان "أغراض الشركة" :

- تقوم بجميع أنواع الخدمات الفنية والإعلامية.

- تقوم بأعمال الوكالات التجارية.

- تقوم بأعمال المستشارين في كافة مجالات الاستثمار - وتقوم بدراسة الجدوى

الفنية وتقديم الاستشارات.

(ج) شركة سونا للخدمات الهندسية والإعلامية المحدودة:

- وحددت الوثيقة الخاصة بهذه الشركة أهدافها على النحو التالي :-
- قيام مركز تجاري متخصص للاتصال.
 - استيراد وتركيب ماكينات التصوير والطباعة.
 - استيراد وتركيب وتشغيل الأجهزة الكهربائية وأجهزة الاتصال (فاكس ، مبرق ، تليكس ، لاسلكي ، كبايات ، أجهزة إلكترونية ، مودم ، الخ).
 - استيراد مستلزمات الطباعة بأنواعها المختلفة.
 - إنتاج المواد الإعلامية المكتوبة والكتب والصحف والمجلات والنشرات والملصقات.
 - تقديم خدمات اقتصادية متخصصة.
 - تقديم خدمات مصورة بأنواعها ، الفيديو ، والتصوير الشمسي.
 - تقديم الاستشارات في كافة المجالات الهندسية ومجالات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

(د) شركة سونا للخدمات الصحفية:

شركة سونا العامة :

جاء ذكرها في وثيقة أخرى عند الحديث عن "دراسة جدوى لإصدار صحيفة يومية سياسية شاملة عبر شركة سونا". وعند الحديث عن متطلبات إصدار الصحيفة جاء في "الجانب الإجرائي" أنه سينشأ مركز للخدمات الصحفية ضمن الشركة توكل له مهمة إصدار الصحيفة.

(2) تطوير شبكة المعلومات :

ويرمي هذا المشروع إلى تطوير خدمات قسم المعلومات بالوكالة بتوسيع حيز التخزين وتطوير آليات ونظم الاسترجاع والاستعادة بحيث تعم فائدته كل المؤسسات والهيئات المعنية والأفراد الباحثين والدارسين . وبحيث يمكن إدارته على أسس تجارية اقتصادية يتم بمقتضاها تداول المعلومة - كذلك - كسلعة اقتصادية ذات قيمة مادية.

3) مشروع الجريدة المضئية :

وهو مشروع إعلامي إعلاني يمكن أن يكون له عائد مادي كبير إضافة لقيمته الإعلامية حيث تحقق الفورية في نشر الخبر والإيصال المباشر للعناوين للجمهور في الطريق العام . وقد سبق أن صدقت وزارة المالية بتمويله ورصد له مبلغ (70 مليون جنيه) ضمن ميزانية التنمية للعام المالي 1998م . لكن لم تحصل الوكالة على التغذية المالية حتى نهاية العام المالي.

4) مشروع شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) :

وهو مشروع تعود فائدته أولاً على العمل والعاملين بالوكالة ولا يتوقع منه عائد اقتصادي كبير . ولقد اكتملت بنياته الأساسية وهو متاح الآن للاستخدام . ولربما تحققت له جدوى إذا عد خطوة في طريق أن تصبح سونا مورداً للخدمة Service provider على المستوى القومي منازعة للاحتكار الذي لا مبرر له.

5) مشروع الصعود إلى الأقمار الصناعية :

ولقد قطع المشروع شوطاً بعيداً بعد البث عبر النظام (SITA) لتوزيع الأخبار وسيصبح حقيقة واقعة عقب إكمال المرحلة التالية لترتيب المحطات الخارجية لاستقبال الخدمات بالمكاتب والسفارات السودانية بالخارج ومن ثم الترويج للخدمة حتى تجذب مشتركين جدد.

6) تحديث ورشة الصيانة :

وهو مشروع سيعود خيره أولاً على الوكالة من حيث زيادة العمر الافتراضي للأجهزة والمعدات وبالتالي إطالة دورة الإحلال والإبدال أما عن خدمات الجمهور فلا يعتقد أنها ستأتي بعائد مقدر . بل ربما تحقق عائداً من توقيع عقود صيانة ممتدة مع الهيئات والمؤسسات النظرية.

لم تر أغلب هذه المشاريع النور - كما أسلفنا - وبقيت طي الملفات أولاً لعدم القدرة على الوفاء بمتطلبات التأسيس والإنفاق الرأسمالي وثانياً لغياب الإطار القانوني الذي يخول هيئة عامة حق الدخول في استثمارات من هذا القبيل . فالفلسفة السائدة في وزارة المالية لا تشجع قيام شركات ومؤسسات جديدة ضمن منظومة القطاع العام . والفلسفة السائدة - وليس القانون - تقسم الإدارة بين المؤسسات والهيئات العامة وشركات القطاع العام . ولن يرحب بتملك هيئة عامة (خدمية) شركة استثمارية تجارية ربحية ولن يعود عليها ذلك على أية حال باستقلالية أكثر مما يمنحها القانون ، ولا يربح مادي إضافي - أيا كانت أرباحها - أكثر مما تسمح به وزارة المالية.

لا سبيل لتطوير الموارد الذاتية ولا للاستثمار المؤثر ولا للاستقلالية المهنية ، إلا بالتغيير الكلي الشامل الذي يعدل من وضع الوكالة القانوني تماماً وبالتساوي أوضاعها الاقتصادية والمهنية.

في البدء ، ثقافة جديدة للعمل :

إن التطوير والتغيير الشمولي الذي نصبو إليه إذا كان يمس كافة أوجهه ومنلحي أنشطة سونا ، بدءاً بالفلسفة التي يقوم عليها العمل ، إلى البنية الهيكلية والأساليب والنظم والتمويل ، والعلاقات إلى غير ذلك ، فإنه لن يقوم على عمد وقواعد راسخة إذا جاء وليد قرارات إدارية وقانونية وحسب . وإذا جاء عجباً لم يتوخ الأناة والمرحلية المرتبة والعلمية فإن الوكالة ستنكص على عقبيها وترتد إلى عهد الاتكالي على الدعم الحكومي والإدارة غير الاقتصادية . فتغيير أوضاع الوكالة يتطلب عندنا اجتياز مرحلة انتقالية حاسمة، تبدأ بطرح السؤال الهام :-

هل هناك ما يجب ويمكن أن يطرح الآن ؟ ... استشرافاً واستعداداً للتغيير الكلي ، وفي

أي المجالات ؟

والإجابة بالطبع ستكون ، نعم . فالتغيير يعني في ما يعنى مضاعفة الجهد لتحقيق مداخل ذاتية مقدرة للوكالة ، أي أن يكرس اهتمام أعلى لقيم الإدارة التجارية وتحقيق الربحية ، إضافة لقيم الإعلام الراشد المسؤول ، فيطلب ، إذا ، إعادة ترتيب البيت وهئية قاطنيه لظروف جديدة.

ومقتضيات التغيير وضروراته تطال جل أوجه النشاط والنظم بسونا . فالإعداد

الانتقالي يحتم إعادة النظر في :-

- ثقافة العمل.
- البنية الهيكلية الراهنة.
- الإنتاج والتسويق.
- أسلوب العمل.
- أوضاع الكوادر.
- الخدمات الجديدة.

(1) ثقافة العمل :

وثقافة العمل الجديدة هي التعبير المباشر للفلسفة الجديدة الساعية لتحقيق الاستقلالية والمصداقية والكفاءة والتطور من خلال التمويل الذاتي وحسن تدبير الموارد. مظهرها الأول هو مشاركة العاملين في التغيير ، تعاونهم التزامهم وتفاعلهم الإيجابي مع نهج التغيير . وشيوع ثقافة عمل متفاعلة هو بالطبع مما يصعب قياسه ماديا ذلك لأنها تمثل خطوات التغيير الأولية ، وأحيانا الخطوات السابقة للتغيير المتمثلة في (الإدراك/الفهم/القبول:التجاوب) وكلها عناصر تدرج تحت مسميات السيكلولوجي والمعنوي والإدراكي وغيرها.

والعاملون الذين عاشوا ضمن الوكالة (والتعبير هنا مختار بعناية ، فطبيعة العمل المشوقة دائما المحفوفة بالتوتر والتي تتطلب البقاء ضمن المبنى والمجموعة لساعات طويلة تخلق رابطة خاصة تتجاوز المهني وتنداح إلى دوائر العاطفي) وأولئك الذين لحقوا بهم

مطلوب منهم تطوير هذا الرابط وهذه العلاقة لتضحى علاقة مسئولية "عن" الوكالة بمعنى أن كل عمل ونشاط يمارس يعني في حقيقة الأمر مسعى فردياً للمساهمة في عملية إخراج الوكالة من أزمتها والمساهمة في دفعها قدماً في طريق الاكتفاء والتطور.

- المحافظة على كل مورد (الورق ، الطاقة ، الاتصالات التلفونية ، الموصلات ، الزمن ، الماء ، الأثاث ، المبنى ، هي في حقيقة الأمر مسؤولية الأفراد أولاً.

- تغليب قيم الإنتاج (رفع الكفاءة ، حساب التكلفة ، الجودة ، التنوع ، الفورية، الانضباط) هي في حقيقة الأمر مساهمة مباشرة في إيرادات الوكالة وميزانيتها . ومما يتطلب خلال هذه المرحلة الانتقالية درجة معقولة من التطوع (للقيام بالمهام الجديدة التي قد توكل للصحفي أو الفني ، الموظف أو العامل).

ونكران الذات ، وهي سمة غلبت على كل العاملين في جهاز الدولة ، حتى لا يرهق كاهل سونا بما لا تستطيع الوفاء به خلال الفترة الانتقالية . ثم تطور هذه القيمة لتقوم على واحدة من قواعد التخطيط السليم الأولى : "إنك تحصد دائماً ما زرعت" ، فالحال الآتي ، هو غير حال أوضاع سايكولوجية الإتكالية القائمة على دعم الحكومة ، الذي سيأتي على أي حال ، وربما احتاج الأمر هنا إعادة النظر في الأهداف والمهام والواجبات المضمنة في قانون وكالة السودان للأبناء لعام 1991م.

(2) إعادة النظر في البنية الهيكلية :

وهذا جانب يحتاج إلى قدر أوفى من المدارس والتفصيل وما نتطوع به هنا لا يعدو أن يكون مؤشرات تعين على السير في الطريق الجديد.

أولاً : تعديل الهيكل الإداري وإضافة إدارة جيدة للتسويق والمبيعات والترويج توكل إليها مهمة توسيع وتنويع قاعدة الزبائن وفتح أسواق جديدة ، وترويج حزم معلومات متنوعة واتباع نهجاً جديداً في التسعير ، وموازنة المبيعات ، وحساب التكلفة بالقيمة الحقيقية.

ثانيا : العودة للعمل بنظام رئيس التحرير ربما للنشرات أو الخدمات المختلفة لمزج فيدرالية جديدة في العمل مع تركيز رأسي للمسؤولية يكون المدير العام على قمته رئيسا لهيئة التحرير .

ثالثا : التفاوض مع ولاية الخرطوم لفتح مكتب للوكالة يقوم بخدمة الولاية ، تغطية أخبارها ومدتها بخدمة إخبارية ومعلوماتية متنوعة . حتى يتفرغ المركز للتغطيات القومية ، والتعامل المعادل مع الولايات وتخفيف الضغوط الكثيفة التي تسببها عملية تغطية الخرطوم من المقر المركزي للوكالة . من هذا يفهم أن ولاية الخرطوم ستساهم مساهمة مقدرة في إعداد وتحضير مقر نموذجي منفصل والمساهمة في تغطية مكون الفصل الأول للعاملين وفي ميزانية التسيير .

رابعا : قيام إدارة جديدة تعنى بخدمات التصوير الفوتوغرافي والفيديو . ويتواصل السعي لتحويلها لخدمة قوية وعريضة فالمستقبل للخبر المصور والملحق المصور .

خامسا : قيام وحدة وسطية تكون مسئوليتها إعداد خدمة تخصصات الصحف ، ملخص النشرات الإخبارية الإذاعية المختارة والإشراف على الخدمات الخاصة الجديدة إلى حين إكمال أمرها إلى الإدارة المعنية . ويمكن أن تتولى هذه الوحدة إصدار تقويم إخباري يومي/شهري أو سنوي متخصص أو عام . كما يمكن أن تشرف على تجريب تتعلق بخدمات موجهة إلى السوق أو مجموعات عملاء متخصصة كالبثوث أو الفنادق أو مؤسسات البحث العلمي والتعليم العالي (في حال إصدار نشرة أو مجلة علمية) وغير هذا كثير، في مجالات الرياضة والفنون والسياسة الخارجية والاقتصاد .

ولا ضرورة هنا لتعديل قانون الوكالة بل تكفي مراجعة وتعديل الهيكل التنظيمي والوظيفي للوكالة .

أما عن الاقتراح الأخير فهو - إذا أخذ به فقد يتطلب تعديل القانون وهو أن ينشأ مجلس استشاري للمدير العام ، يضم بين عضويته ممثلين للمستفيدين الرئيسيين من خدمات الوكالة كوسائل الإعلام الإلكترونية والصحافة وبعض الوزارات والمؤسسات

. وهو مجلس له مهمتان هما توفير تغذية راجعة "متفاعلة" ومساهمة في تقويم مهني كلي لأداء الوكالة ، ذلك كله في إطار استشاري محض".

(3) الإنتاج والتسويق :

والاهتمام بالإنتاج يعني أن تتحول الوكالة إلى تعزيز نهج الإدارة للإنتاج وليس الإنتاج بالإدارة . بمعنى أن تقلص الأجهزة الإدارية وتزال الخطط والتعقيدات البيروقراطية ، وتهدم الحواجز "القبلية Tribal" بين الخدمات والإدارات وتعمم الشفافية والمشاركة.

وأن يكون عصب هذا ومحركه هو الإدارة الجديدة التي اقترناها عاليه ، الخاصة بالمبيعات والتسويق والترويج والتي ستسعى من خلال دراسات أوضاع السوق وخدمة ومتابعة حاجات الزبائن إلى حفز إدارات التحرير إلى :

- إعادة النظر في المادة الإخبارية المقدمة لتضحى أكثر موضوعية وأقل رسمية مثيرة لاهتمام جمهور عريض متنوع . وهذا يتطلب كما هو الحال في وكالات الأنباء الكبرى أن تعد المادة الإخبارية أولا في صورة "خام" وأولية ثم تتاح من خلال نظام مفتوح ، للإدارات والخدمات المختلفة - دون حاجة لإعادة كتابتها لإضافة خلفيات وإضافات تناسب الجمهور المستهدف . ومن خلال جهد بسيط في العنونة والربط مع قصص إخبارية جارية أو متوقعة يمكن تسويقها كسلعة مرغوبة بقيمة مضافة متنوعة.
- السعي من خلال الدراسة العلمية لفتح أسواق جديدة واستهداف جمهور متنوع.
- توسيع نطاق بعض الخدمات المتخصصة كالأخبار المصورة والخدمة الاقتصادية والتجارية لتصبح ميادين رئيسية من ميادين عمل الوكالة . والخدمة الاقتصادية بأفرعها المختلفة ستثير اهتمام عدد من وكالات الأنباء العالمية والخدمات المتخصصة الأخرى إذا تميزت بالمهنية والدقة والمواصلة وحسن الاختيار.

- السعي المتواصل لتنويع الخدمات والمجالات التي تطرقها . ومن خلال الدراسة ، متابعة التحولات في اهتمامات الجمهور (وهو يعني هنا الدولة/القطاع الخاص/المجتمع المدني) وموالات مجالات الاهتمام الجديدة بالعناية والمتابعة. والاعتناء بالتحولات الكبرى الهامة التي جعلت من الرياضة مثلا أحد أهم ثلاث مجالات تتناولها "الأخبار" في العالم.

- ابتداء أسلوب تعامل جديد مع المشتركين والسعي لإضافة المشترك الفرد والمشتري واليومي لخدمات الوكالة . والتحرر من واقع أن الوكالة "تاجر جملة" للإخبار يقدم في أغلب الأحيان مادة خام خالية من أي قيمة مضافة.

التعامل بمرونة مع :

(1) فكرة أن لا عودة للنشرات المطبوعة والنظر في تقديم خدمات مقبولة إذا بينت الدراسة وجود سوق مجدي لها . مثال ذلك النشرات الخاصة (العلمية ، الرياضية ، الفنية ، أو المجالات المتخصصة أو الدراسات الدورية أو الخدمات التعليمية الإعلامية بتمويل من الراغبين.

(2) التحرر من القوالب التقليدية وفتح النشرة العامة لتشمل مدخلات من المجالات الجديدة ، ضمن تواصل التدفق الخيري اليومي . وربما توجيه خدمات خاصة (هنا بمعنى متخصصة) ، مشفرة ، لجمهور خاص مقابل اشتراك إضافي.

(5) تطوير نظام بسيط للطباعة والتجليد والتغليف يقوم على طباعة الحاسب قليلة التكلفة والأغلفة المعدة سلفا وإمكانيات استخدام

الألوان البسيطة Desk Top Publishing.

(4) أسلوب العمل :

وهذا مجال شديد التعقيد كثير التفاصيل . وهو يعني بسلسلة متابعة المعلومة أو الخبر من مصادرها المباشرة الأولية أو المحتملة أو المتوقعة ، ثم متابعة تقنيات ضمها في

كلمات ومعاني (أطوار التحرير) ثم نقلها ومناولتها ونشرها وإعادة نشرها . ومقارنة احتمالات التدفق الطبيعي Natural Flow مع عملية التدخل المهني Professional intervention وملاحظة أنساقه لتلافي عناصر الإبطاء والتهيه وسوء الفهم.

ولقد ركنت الوكالة إلى نظام عمل استسلم لطبيعة يوم العمل الرسمي ، وتلتر حركة مناير ونظم اتخاذ القرار ، ونظام الإنتاج المتخلف (الطباعة على الآلة الكاتبة) ثم نظم التوزيع اليدوي . ثم رهنه أخبار الأقاليم للبروتوكولية والتكنولوجي الوسيط والتراخي في الفورية immediacy والمتابعة والتحليل . ولا يبدو ، بعد ، أن صدمة الميكنة قد أحدثت التحول المطلوب . بالرغم من أن كل مكونات التحول الفوري بين أيدي العاملين الآن - الحاسب/وسائل النقل المسزودة بأجهزة الاتصال/الخطوط التلفونية/المعقولة للكفاءة لعدد من الولايات ، الاتصالات عبر الأقمار الصناعية ، إمكانيات البريد الإلكتروني والفاكس والإنترنت . انطلاقا من كل هذا يجب أن يعاد النظر في :

- سلسلة تغطية وتداول الخبر.
- السعي لخلق نظام مفتوح على الحاسب.
- والدخول في تجربة العمل في صالة تحرير واسعة مفتوحة Kitchen . وقصر العمل خلف الأبواب والخوائط للمهام الإدارية والمالية . ذلك لتحقيق الشفافية والمشاركة وتقليل التكلفة (الجهد والمعينات).
- إعادة تدريب كل العاملين لخلق جيل جديد من "الصحفيين لكل المهام" الصحفي الشامل الذي يكون بإمكانه تغطية انتخابات نادي رياضي كبير أو اجتماع للمكتب السياسي لحزب من الأحزاب.
- مراجعة فكرة فتح مكاتب خارجية جديدة وقصرها على المناطق ، ليس الهامة فحسب ، إنما تلك التي تجد أخبارها اهتماما ورواجا محليا . ويمكن الاستعاضة عن فتح المكتب وتوفير تكلفته المادية العملية والثقيلة ، بتعيين مراسل محلي

Stringer ، أو بخدمات صحفي **Freelance** ، مقيم بالبلد المعني أو

زائر له ، على أن يتم التعامل معهم بوحدة الإنتاج (بالقطعة).

- ضرورة أن تعقد ورشة عمل داخلية لتقويم الأداء وتدارس إمكانية وضرورة وسبل التغيير . ولنا في تجربة تقويم الأقسام المختلفة لبرامج الحاسب خير مثل في ضرورة الشورى بين العاملين في مؤسسة كسونا وجدواها.

(5) أوضاع الكوادر العاملة :

إن لحمة وسدى النشاط الإعلامي الذي تمارسه وكالة السودان للأنباء ، المتمثل في عمليات جمع ومعالجة ونشر الأخبار/المعلومات ، هم العاملون بالوكالة . الصحفيون والفنيون والعاملون على أكتافهم تقوم كفاءة سونا وقيمة منتوجها . إن تخير المضمون الخيري الدقيق وصياغته اللغوية وإحاطته بالمقدمات والخلفيات والخواتم ومتابعته في مهنية ودراية - وإعداده للنشر ونشره وتوزيعه هي مهام يقوم بها الإعلاميون المتخصصون وليس الآلات . فقيمة ودقة جدوى وتميز المادة الإعلامية هي انعكاس مباشر لقدرات الصحفيين العاملين . وفي كلمة إن قيمة "السلعة" التي تتعامل فيها سونا هي تمثيل لقيمة وقدرة صانعيها . ومن هنا ونحن نستشرف عهد التغيير والاعتماد على الذات لا مناص من إيلاء الكوادر العاملة اعتبارا واهتماما ودعمًا متزايدًا . ذلك بهدف إنصافهم ومعاملتهم بعدل ، بقدر قيمة ما ينتجون . والحفاظة عليهم وتثبيت بقاءهم بالوكالة ، فاستمرارية الكوادر المؤهلة ذات الخبرة هي سبب بقاء واستمرارية ونماء المؤسسة.

ولتشرع الوكالة حتى قبل إعادة النظر في أوضاعها ، مراجعة أوضاع العاملين . ذلك أولا بإعادة النظر في التوصيف الوظيفي والتأكد من أن المهمة المحددة يقابلها العامل الكفاء المؤهل لها . وأن أعداد العاملين تتناسب وحجم وطبيعة العمل وأن يحدد فائض العمالة كمنيا ويستثمر في احتياطي يوجه نحو سد الثغرات بإعادة التدريب والتأهيل ما أمكن . وبالقيام بالوظائف الجديدة التي يمكن أن تسنى على قدراتهم

والإمكانات المساعدة لهم . كأن تنشأ وحدة "التوزيع" التجاري يكون قوامها الفريق العامل في توزيع النشرات عدتهم هي السيارات "المواتر" الموجودة الآن فعلا وهي تفوق في عددها وهم يفوقون في معرفتهم للمدينة وخبرتهم ما هو متاح لدور التوزيع الكيرى في الخرطوم.

وأن يوجه الطبيعيون لدار النشر المزمع إنشاؤها إذا تمت الموافقة عليها إلى غير ذلك. وأن تبني سياسة الوكالة الجديدة على أن الغلبة للتحفيز والإنتاج ذلك بإعادة النظر في نسب التوظيف وترفع بمقتضى المراجعة أعداد العاملين في شتى مجالات التحريو وتخفض أعداد العاملين في وظائف الإدارة والشئون المالية إلى الحد الأدنى المطلوب.

وحتى يمكن إعادة النظر بصورة جذرية في شروط خدمة العاملين ، على إدارة الوكالة أن تتدع سبلاً وأساليب للحفز والمكافأة . لكيما ينال كل من يؤدي أداء أو يحقق إنجازا ملموسا مكافأة أو حافزاً وأن يربط نظام السعري والتسكين في الكسادر الوظيفي الجديد بعنصري المبادرة والإنجاز والتفوق . إن الصحفي المبادر هو ذلك الذي يطمئن إلى حقه في المشاركة والتحديد وإن شيوع روح التطوير تعدى ، وربما كان ثمة جدوى في إتاحة فرص زيارة بعض الوكالات التي تمر بظروف مشابهة لظروف سونا (الأردنية/المغربية) لعاملين مختارين حتى ينتشر الإحساس بأن وكالات شقيقة تحتاز مخاضا شاقا مماثلا ، وحتى يستفاد من تجاربهم.

إن الاستمرار في سياسة التدريب المتواصل المتطور التي ميزت الوكالة عن غيرها من مؤسسات الإعلام هو نهج سليم وضروري . وعلى الوكالة أن تسعى في إعداد كوادرها القيادية للتعرف على مجالات أخرى ما كانت تعنى بها كالقضايا الاقتصادية والتجارية المتعلقة بالمبيعات والتسويق والتسعير والترويج وغيرها باعتبارها مجالات للتأهيل ضرورية للتوجه المستقبلي للوكالة.

(6) الخدمات الجديدة :

لن يسع الحيز المتاح تقلص دراسة تفصيلية عن هذه المشاريع لكن سنعرض أدناه قائمة بالمشروعات الجديدة ممكنة التنفيذ ويترك للوكالة اختيار ما تشاء منها وسبيل وتوقيت تنفيذها:

(1) خدمة إعداد الأرشيف الإعلامي والصحفي :

ويقوم على :-

(أ) تقديم ملخصات للأحداث الهامة التاريخية والسياسية والرياضية والفنية وغيرها.

(ب) ملفات تضم الوثائق القانونية والدستورية الكبرى.

(ج) سلاسل تعاقبية للأحداث التاريخية المحلية والعالمية.

(د) كاتلوجات مصنفة للصور (الشخصيات/المواقع/الأحداث وغيرها).

(هـ) ملف بالخرط العامة والتفصيلية.

ويمكن التعاقد لإعداد أرشيف مكتمل أو بيع بالمجموعات أو البيع المفرد.

(2) خدمات التصوير :

تقدم خدمات التصوير الفوتوغرافي أو الفيديو :

1) للنشر ضمن النشرات.

2) لتباعد للصحف والإذاعة والتلفزيون.

3) لتقوم خدمة تغطية الفيديو محلية وولائية وعالمية ويمكن تدارس

أمر الدخول ضمن شبكات توزيع السمعية والبصرية الإخبارية

العربية وحفز اتحاد وكالات الأنباء العربية على الدخول في

مشاركات مع المؤسسات المقامة باتفاقيات بين أعضاء اتحاد

الإذاعات العربية . والسعي عن طريق مكتب نيروبي للدخول

ضمن شبكات توزيع وتبادل المادة المصورة الأفريقية وتلك
المساندة بمنظمة اليونسكو وغيرها.

(3) خدمة قصاصات الصحف :

وهذه خدمة يمكن أن تكون عامة وخاصة أو بناء على تعاقد محدد يمكن
تدارس تجارب الوكالات الأخرى والمؤسسات الأخرى في هذا الشأن.

(4) خدمة الأخبار الرياضية :

ينظر في إعطاء اعتبار للأخبار المحلية والولائية والعالمية وإفراد نشرة خاصة بها
تضم على الحاسب للخدمة العامة أو تعرض منفصلة كنشرة متخصصة ويُدرس أمر
إعدادها في قالب Format مطبوع.

(5) خدمة السفارات :

تستكشف إمكانية الدخول مع السفارات والمنظمات الدولية والمنظمات غير
الحكومية في عقود لخدمة خاصة باللغة الإنجليزية (تركز على مجال إخباري معين أو
مجال معلومات مختار).

(6) النشرة الاقتصادية :

أو النشرات المتخصصة في المجالات الاقتصادية المختلفة وهذا مجال يحتاج
لدراسة واسعة لاستكشاف السوق وتحديد العملاء المحتملين واحتياجاتهم ويرجى تطوير
هذا العمل ليضحي خدمة عريضة تشرف عليها إدارة منفصلة.

(7) النشرات والمطبوعات الخاصة :

وهي نشرات متخصصة تعد دوريا أو غير ذلك لتناول مجالات أو موضوعات
ذات أهمية في تفصيل وإفاضة توفر قدرا من المعلومات تعجز الخدمات الأخرى عن
تقديمه وهو مجال مرن للتعامل وفتح الأسواق.

(8) خدمة توزيع نشرات الالتقاط الإذاعي والتلفزيوني :

وهي خدمة تقوم بإعداد النشرات الخاصة بالإذاعات العالمية وإعداد ملخصات للتعليقات وبعض البرامج . وسيسهل العمل في هذه الخدمة بعد توفير أجهزة الالتقاط الآلية المبرمجة . ويمكن إرسالها للمشاركين ضمن النشرة العامة أو عن طريق الفاكس أو البريد الإلكتروني أو مطبوعة.

(9) الخدمة الخاصة بالولايات :

وهي الخدمة الموكلة إليها إرسال أو بث نيرة خاصة بالولايات (ترسل إلى الولايات) . ويرجى أن يطور نظام تفاعلي يسمح بتلقي أخبار الولايات وإرسال نشرة خاصة للأقاليم المختلفة . ويمكن في المستقبل ووفق عقد خاص إعداد نشرة خاصة للولاية الراضية تهتم بالموضوعات التي تعنى بها الولاية إن كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية وبالأخبار العالمية التي تركز على دول الجوار للولاية المعنية.

(10) خدمة خاصة بالفنادق الكبرى :

وهي في هذه المرحلة لا يمكن إلا أن تكون محدودة وإذا لم تثبت جدواها الاقتصادية تؤجل إلى حين توافر الظروف الملائمة.

(11) خدمة النشر السابق للإرسال بالتلفزيون : Teletext

وهي خدمة تمت مناقشتها والإعداد لها في فترات سابقة ويمكن أن تبث في أوقات مختارة من على المحطة القومية وبعض القنوات التلفزيونية الولاية وعلى القناة الفضائي ويمكن أن تبث خلالها الإعلانات "الثابتة" Stills . ويتم قسمة الأنصبة فيها وفق النظم المعروفة.

مجموع الخدمات المقترحة هذه يمكن النظر إليها كقائمة للاختيار (Menu) أو Shopping List يبنى تقديمها على الظروف الموضوعية الملائمة وعلى التخطيط التفصيلي المبني على الدراسة . وتشرع الوكالة عند تقديمها في تطبيق نظام جديد

للعقود وللتسعير يمثل القيمة الحقيقية المعتبرة للمعلومات ويحمل جهات حكومية أخرى (الولايات والمؤسسات السيادية) نصيبها الحقيقي في الإنشاء والإعداد في المصروفات الجارية.

أنشطة خدمية أخرى :

وهي مجموعة الأنشطة الخدمية التي ظلت الوكالة تسعى لتقديمها لفترة طويلة وتمت مناقشتها على مستويات مختلفة وأعدت الدراسة لبعضها وحصلت الوكالة لتمويل لها على ميزانية التنمية (لم تستلم المبالغ المخصصة) وهي - (وبعضها سبق ذكره) :

- 1) الجريدة المضيفة.
- 2) خدمة الشبكة الدولية للمعلومات INTERNET.
- 3) وحدة للطباعة والتصوير والتحليل.
- 4) نظام لبيع المعلومات واستخدام قاعدة المعلومات بأجر.
- 5) نظام لتوفير فرص الاتصالات الولاية والدولية.
- 6) كافتيريا حديثة ومقهى للعاملين والصحفيين.
- 7) وحدة لتوزيع المطبوعات لخدمة الصحف ودور النشر.
- 8) التدريب بمقابل.
- 9) مراجعة كل ما تم في خصوص أيلولة أصول مطبعة النيلين وشركة إيمان وإمكانية الاستفادة من المطبعة مجددا.

خيار الاعتماد على الموارد الذاتية :

نخلص من ما ورد ذكره ضمن التحليل لمختلف الأوجه لأوضاع وكالة السودان للأنباء ، أنه لم يعد ثمة بديل لضمان استمرار وتطور وعلو كفاءتها ، إلا أن يشرع في إحداث تعديلات جذرية في وضعها القانوني في بنيتها الهيكلية وفي أساليب تمويلها وإدارتها . والدعوة لتبني خيار الإدارة التجارية هو أولاً ليس ببدعة في عالم وكالات الأنباء ، وهو ثانياً ، لا يعنى التخلي عن القيم الإعلامية المهنية الراسخة . ولا نظن أن الوكالة تريد أن تستطيع أن تحقق أرباحاً طائلة لو اتبعت هذا النهج فما يرجى هو أن تستطيع أن تغطي تكلفتها خدماتها وتحقق فوائض تساهم في تطوير بنيتها التقنية وترفع شروط خدمة العاملين للمستوى المساوي لمصاف أقرانهم في المهن المثيلة ، وتحقق الفكك من ربة الدعم والسيطرة الحكومية.

وليس ثمة بالطبع نموذج إداري مثالي يجتذى لإدارة وكالة الأنباء فالظروف التاريخية والسياسية والاقتصادية والثقافية هي التي تسهم بقدر في الصورة التي تكون عليها وكالة الأنباء ولو أمعنا النظر في أوضاع وكالات الأنباء العالمية الخمس الكبرى لوجدنا تبايناً بينا في الصيغ القانونية التي تحكمها :-

رويتزر (R) : منذ العام 1926 تعمدل وضعها لتدار على أساس تعاوني Cooperative ، تمتلكها أربع جمعيات لناشري الصحف هي رابطة ملاك الصحف البريطانية وتضم رابطة ملاك الصحف البريطانية القومية ورابطة ملاك الصحف البريطانية الإقليمية ووكالة الصحافة المتحدة الأسترالية ووكالة الصحافة المتحدة النيوزيلندية ويضمن معاملاتها الاقتصادية والمالية مجلس العموم البريطاني (حكومة ومعارضة).

وكالة الصحافة الفرنسية AFP : منذ العام 1957م تحولت الوكالة الفرنسية إلى هيئة مستقلة يديرها مجلس إدارة تمثيلي يضم ممثلي الجمهور والصحافة ووسائل الإعلام

والحكومة . ولا تلتق الوكالة دعما من الحكومة ولكن يجئ القسم الأكبر من ميزانيتها من اشتراكات مؤسسات وجهات حكومية.

الأسوشيتدبرس **AP** : تمتلكها منذ عام 1892 (أنشئت في عام 1848) مجموعة من الصحف الأمريكية التي التقت على صيغة شراكة **Partnership** تحدد فيها المساهمة في الميزانية وقسمة الأرباح بناء على معيار متحرك هو حجم توزيع الصحيفة. اليونانيتدبرس إنترناشيونال **UPI** : وهي منذ 1958م - عند دمج وكالة الأسوشيتدبرس مع وكالة الأنباء الدولية (**INS**) - شركة مساهمة عامة تهدف إلى السبق وتحقيق الربحية للمساهمين.

شينخوا : وهي مؤسسة عامة حكومية تخدم الشعب والحزب . ولقد تأثرت كثيرا بسياسات الليبرالية والتحرر الاقتصادي والثقافي الذي تشهده جمهورية الصين الشعبية فانعكس ذلك على أدائها الإعلامي وعلى أسلوب إدارتها . فقد تقرر أن تحرر وكالة أنباء الصين الجديدة ، شينخوا تماما من الدعم الحكومي ، حريا على نهج التخصصية الذي تشهده المؤسسة الاقتصادية الصينية . ذلك عن طريق نظام تناقص الدعم سنويا وتوسع العمليات الاستثمارية الخاصة بالوكالة التي شملت الآن مجالات تجارية وصناعية متعددة ومختلفة.

فسعي سونا إلى إحداث هذه التغييرات الكبرى يتماشى تماما مع ما يجري في المنطقة العربية وفي بعض الدول الأفريقية ودول العالم الثالث ، فهناك الكثير من التجارب المثيرة للاهتمام في الكثير من دول الجنوب والجديدة بأن تدرس وتقرآن . إن تعديل أوضاع سونا لا يلقي كثير معارضة ، بل يسود اعتقاد بين العساملين فيها والمعنيين بأمرها أن هناك ضرورة حقيقية لتدبير ظروف عمل جديدة ومثمرة . إن التغيير لن يكون - كما أسلفنا - ثمرة لحزمة قرارات إدارية ومهنية بل سيكون محصلة جهد طويل ومعقد وممتد . إن التغيير المنشود في حقيقة الأمر عملية (**Process**) وليس قرار . عملية تتكون من مراحل تقود الواحدة إلى التي تليها.

إن التغيير المنشود لسونا سيكون تغييرا كلياً شاملاً يمس كافة أوجه العمل فيها
- أنظر عاليه - (فلسفة العمل ، ثقافته السياسات والخطط) وسترتب عليه تعديلات
هيكلية ووظيفية وأخرى تتعلق بالمهام (Functions).

الخيار الغالب واتساق ووتائر التغيير :

يمكننا تلخيص بحمل الحجج التي وردت في شأن قيمة وضرورة تعديل أوضاع
وكالة السودان للأبناء في ثلاث نقاط رئيسية:

(1) تحقيق درجة من الاستقلالية المقدره في مجالات الإدارة
(Management) والتحرير .

(2) الاعتماد المتصاعد (Progressive) على الموارد الذاتية.

(3) مواكبة التطور المهني والتقني.

ومن هنا تبرز مميزات الخيار الغالب فهو :-

أولاً : يجب أن يقوم على وضع قانون وصيغة إدارية تضمن الاستقلالية وتيسر القسرة
على التحرك والنماء الذي لا تكبله قيود السيطرة أو البيروقراطية.

ثانياً : يجب أن يفتح أمام سونا فرص الاستثمار ومختلف سبل النشاط الاقتصادي
المناسب والممكن والمجدي.

ثالثاً : وهو يجب أن يمكن وكالة السودان للأبناء من مواكبة التطور التكنولوجي
المتسارع ويحقق لها قدراً عالياً من القدرة على المحافظة على الكوادر عالية الكفاءة
والخبرة.

مراحل التغيير :

أ) المرحلة الأولى :

- وهي مرحلة التدابير الانتقالية ونقترح أن تمتد لعام وفيها تستمر وكالة السودان للأبناء في العمل بمقتضى قانونها لسنة 1991م ، كهيئة عامة يحكمها قانون الهيئات العام لسنة 1996م . ويأتي اعتبار هذه الفترة مرحلة انتقالية أي أنها ستكسر للمهام المؤدية للمرحلة التالية ، مرحلة تحويل الوكالة لشركة قطاع عام . والمهام هي :-

(1) مع استمرار الوكالة في وضعها القانوني الحالي يعاد النظر في قانون 1991م للنظر في ضرورة تعديله ليتناسب مع ظروف الانتقال . والشروع في تعديل الهيكل الوظيفي والإداري ليناسب الأوضاع الانتقالية للتناسب مع مشاريع خلق ثقافة عمل وإدارات ووحدات ونظم جديدة . انطلاقا من المقترحات التفصيلية للمرحلة الانتقالية التي أوردناها في صدر هذه الورقة.

(2) الشروع في إعداد الخطط التفصيلية والتكليفات المؤدية لتحويل الوكالة لشركة قطاع عام :-
(أ) إعداد أمر تأسيس الشركة.

(ب) مراجعة الأوضاع الوظيفية والتنظيمية الناجمة عن تبني صيغة الشركة.

(ج) إعداد دراسة الجدوى الخاصة بإنشاء دار النشر المملوكة والدراسات الخاصة بالنشر عموما . (1) إصدار صحيفة يومية إنجليزية (2) إصدار صحيفة عربية (3) برنامج النشر والطباعة العام.
(د) الشروع في تنظيم وتفعيل الخدمات الجديدة والأنشطة والاستثمارية السابقة لإنشاء الشركة.

(هـ) الشروع في تقييم الأصول العقارية المملوكة لسنونا واستشارة الجهات المختلفة لتحديد طرائق استثمارها وفق مواقعها وقيمتها (بالإيجار أو الاستثمار).

(و) تستمر وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي في التكفل بميزانية الوكالة. مع السعي لمنح الوكالة دعماً مقدراً Block grant لأغراض التنمية والإعداد للمرحلة القادمة . ولتغطية تكلفة مشروعها الاستثمارية التي سبق أن وافقت عليها وزارة المالية وصدقت بتمويل بعضها على ميزانية التنمية.

يجب أن يوضع من السياسات والتدابير العملية ما يوجه كل العمل - دون لبس ولا تردد- في هذه المرحلة لخدمة طبيعتها الانتقالية ، المؤدية إلى روح وطرائق وأسلوب وأهداف جديدة في العمل أهمها الإدارة الاقتصادية التجارية القائمة على بناء قدرات عالية الجودة قادرة على المنافسة واكتساب قدر كبير من سوق المعلومات والأخبار. المرحلة الثانية :

ونقترح أن تمتد لفترة خمس سنوات ، وفيها تنشأ شركة قطاع عام بمقتضى قانون الشركات لسنة 1925م تعديل لسنة 1996م ، تسمى شركة وكالة السودان للأبناء.

تقتصر المساهمة في هذه الشركة بمقتضى القانون المذكور ، المادة (257) ، على أجهزة الدولة الاتحادية . ونقترح لهذه المرحلة أن يقتصر المساهمون على وزارة الثقافة والإعلام ووزارة المالية والتخطيط الاقتصادي بنسب تحدد وفق فلسفة عامة تضع في الاعتبار احتمال تحويل مؤسسات إعلام أخرى إلى شركات عامة.

يتم صوغ أمر تأسيس الشركة ليعبر عن الطبيعة الخاصة للوكالة كمؤسسة إعلام وخدمة اجتماعية وطنية ، إلى جانب مقاصدها الجديدة في الإدارة الاقتصادية التجارية وتحقيق العائد.

يعاد النظر في البنية الهيكلية حتى تتميز بالرشاقة والمرونة والقدرة لخلق جهاز متصل الحركة وعالي الكفاءة ، خال من الترهل البيروقراطي المعقد وقادر على الحركة النشطة يتميز بالمبادأة والمبادرة وغازرة الإنتاج ، مع العمل على تصنيف عادل للعاملين يمكن من توزيعهم على المؤسسات والوحدات الجديدة المملوكة للشركة.

تواصل وزارة المالية تقديم الدعم المتكامل Block grant للشركة للسنوات الثلاث الأولى . ثم يتم التفاوض على برنامج للدعم المتناقص وتحديد فترة استمراره بناء على التقويم الحقيقي لأداء الشركة إبان سني عملها الثلاث الأولى.

يتم خلال هذه المرحلة في نهاية العام الأول لتأسيس شركة القطاع العام تأسيس دار النشر الخاصة بالوكالة ويشرع في إصدار الصحيفة الإنجليزية وبرنامج الطباعة العامة وخدمة السوق وفي نهاية العام الثالث للمرحلة ينظر في أمر إصدار الصحيفة العربية.

تجري بصفة دورية خلال هذه المرحلة الدراسات الخاصة بتقليبات السوق واحتياجات الزبائن والمرحلة حتى تقوم كل القرارات الاقتصادية على معرفة حقيقية بحجريات الأوضاع في السوق.

يتم التوظيف لدار النشر وللصحف أولاً من العاملين بالوكالة سواء عن طريق التفريغ الكامل أو الجزئي ولا تفتح الوظائف للعاملين في الخارج إلا بعد استيفاء هذا الشرط.

ينظر في تحويل أحد العقارات الوسيطة المملوكة للوكالة لمقر لدار النشر والمطبعة.

تساهم شركة الوكالة ببيع واحد أو أكثر من الأصول العقارية المملوكة لها في شراء مطبعة حديثة وإعداد احتياجات دار النشر . ولا تهدر الأموال العائدة من بيع الأصول العقارية في الميزانيات الجارية أو ميزانيات التسيير .
يجري تقويم شامل في الشهر السادس للسنة الرابعة من عمر الشركة يقرر بمقتضاه إمكانية الانتقال للمرحلة الثالثة أو تمديد المرحلة الثانية ، ويتم فيه وضع التصور التفصيلي لقيام شركة خاصة محدودة بديلة لشركة القطاع العام .
المرحلة الثالثة :

نقترح أن تستمر فترة تمتد إلى سبع سنوات تحول خلالها وكالة السودان للأنباء لشوكة خاصة محدودة ، بمقتضى قانون الشركات لسنة 1925م . ونقترح أن تتم فيها دعوة وسائل الإعلام الإليكترونية ، الإذاعة والتلفزيون إلى جانب الصحف القادرة والراغبة بجانب وزارة الثقافة ووزارة المالية للدخول كمساهمين في هذه الشركة .
وهذه المرحلة يرحى فيها تطوير روح العمل المستقل الاقتصادي المتفاعل مع العملاء والسوق عن طريق المشاركة المباشرة في الملكية وفي إدارة العمل وتمويله .
يشرع في هذه المرحلة في الدخول في مجالات عمل إضافية يكون اختيارها وفقا لدراسات جدوى آنية للمرحلة والظرف الاقتصادي والإعلامي والمعلوماتي الجديد .
المرحلة الرابعة :

وعندها تطرح أسهم الوكالة للجمهور العام من خلال سوق الأوراق المالية وتحول تماما إلى شركة مساهمة عامة . على أننا نقترح أن تحتفظ وزارة الثقافة والإعلام مباشرة أو من خلال واحدة من مؤسساتها بنسبة 25% من حصة الأسهم فالحكومة ستظل دائما أحد أهم المتعاملين مع وكالة الأنباء ولنا في تجربة الوكالة الفرنسية ووكالة رويترز وغيرها خير مثال .

وفي أغلب الأحيان تعترض هذه المراحل الكثير من العقبات والظروف غير المواتية والعوائق التي تتسم بها مسيرة دول العالم الثالث وخاصة الأقل نمواً LDC's وما نود أن نبينه هنا أن مقترحاتنا هذه هي خطط عامة Blue Print ، تسمى مراحل، قد تتسم في ما بعد بالتداخل أو بالفكك في حدودها الزمنية أو الأطر المفترضة لمهامها ، ولا سبيل للتعامل مع كل هذا إلا بالرجوع للأهداف الرئيسية ولللسفة الموجهة التي ستعيننا دائما على تعديل ومراجعة وتصحيح الخطط التفصيلية.

إن تحديد المرحلة الأولى كمرحلة للإعداد وللتحول المبدي لفهم وتوظيف وتفعيل التدابير الانتقالية قصد منه أن لا نقفز قفزا في عالم لم نستعد له الاستعداد الكافي ولم ندرج من قبل على فهم قيمه ونظمه وآلياته.

إن عصب عمليات التحول في اتجاه الإدارة التجارية والاستثمار هو التمويل لذا كان افتراضنا باستمرار الدعم الحكومي وفق نظام وتدابير واقتراحنا بمنح الوكالة دعم خاص أولى للتنمية ثم دعم كلي عام Block grant عند إنشاء شركة القطاع العام.

ولا سبيل لإدارة الوكالة لأن تسمح لنفسها بالانشغال بهذه المهام الإدارية الكبرى عن الاهتمام المبكر بأوضاع العاملين وبملاحقة التطور التكنولوجي وعن رفع الكفاءة والتميز درجات . فهذه كذلك هي المقومات الحقيقية لأي قدرة على المنافسة وعلى فتح أسواق جديدة . إن تحويل شركة وكالة السودان للأنباء في الوقت الملائم إلى شركة قابضة هو السبيل الأمثل لبناء بنية فيدرالية متجانسة تمنح الوحدات المختلفة التابعة لها القدر الضروري من الحرية وتعيينها على الفكك من قبضة المركزية المعوقة.

خاتمة :

هدفت هذه الورقة إلى تبيان ضرورة إعادة النظر في الصيغة التي تدار بها وكالة السودان للأنباء وسعت من خلال التحليل إلى التعرف على مدى وطبيعة الأزمة التي تسببها أنشطة الوكالة . ونفذت من كل هذا إلى طرح تصورات واقتراحات لمعالجة أوضاع سونا الحالية والسابقة ، ثم قدمت مقترحا - على مراحل أربع - يرمي إلى أن تضحى سونا شركة مساهمة عامة بعد الانتقال عبر مرحلة انتقالية أولية تنتقل منها لتصبح شركة قطاع عام ثم تحول إلى شركة خاصة محدودة ومن ثم شركة مساهمة عامة ذلك سعيا وراء تحقيق أهداف الاستقلالية والكفاءة والتطور.

المراجع والمصادر

- عواطف عبد الرحمن ، قضايا التبعية الإعلامية والثقافية في العالم الثالث ، عالم المعرفة، العدد 78 ، المجلس الوطني للثقافة ، الكويت ، 1984 .
- محمد فريد عزت ، وكالات الأنباء في العالم العربي ، دار الشروق ، جدة ، 1983 .
- راسم الجمال ، دراسات في الإعلام الدولي مشكلة الاختلال الإخباري ، دار الشروق ، جدة ، 1995 .
- فيليب بروتون ، ثورة الاتصالات، المكتبة العالمية ، القاهرة 1993 .
- جون ماري بيام ، أوهام الاتصال ، دراسات عربية ، بيروت 1988 .
- صليب بطرس ، إدارة الصحف ، الدار القومية ، القاهرة 1989 .
- صالح أبو إصبع ، إدارة المؤسسات الإعلامية ، صبرا للطباعة والنشر ، دمشق ، 1994 .
- عبد المجيد شكري ، تكنولوجيا الاتصال ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1996 .
- محمد عبد القادر حاتم ، ديمقراطية الإعلام والاتصال ، الهيئة العامة للكتاب ، القاهرة ، 1996 .
- الطيب حاج عطية (وآخرون) ، السياسات الإعلامية في السودان ، مركز الدراسات الاستراتيجية ، الخرطوم ، 1999 .
- حسن عمار مكاوي ، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر العولمة ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 1996 .

- جيمس روزناو ، ديناميكية العولمة : نحو صياغة عملية ، مركز الدراسات الاستراتيجية ، الأهرام ، 1997.
- أنكون زحلان، العرب والتحدي الثقافي ، المستقبل العربي (271) ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 2001.
- تقارير الأداء وزارة الثقافة والإعلام 1994-1995-1996.
- خطاب السيد وزير الثقافة والإعلام أمام المجلس الوطني 1995-1996.
- المذكرات التحضيرية للميزانية 1996.
- تقارير أداء الاستراتيجية القطاعية 1996-1997.
- تقرير أداء هيئات وزارة الثقافة والإعلام في الفترة من مايو 1996-31 أكتوبر 1996.
- بيان السيد وزير الثقافة والإعلام أمام المجلس الوطني ، 19 نوفمبر 1997.
- بيان السيد وزير الثقافة والإعلام أمام المجلس الوطني 1996.
- وزارة الثقافة والإعلام - خطة العام الثاني والبرنامج الثلاثي الثاني للإستراتيجية القومية الشاملة يناير - 31 ديسمبر 1997.
- مطبوعات المجلس القومي للصحافة والمطبوعات.
- الهيئة القومية للإذاعة - التقرير السنوي 1997 - المدير العام.
- الهيئة القومية للتلفزيون إنجازات العام 1997.
- وثائق وكالة السودان للأنباء :
- تقارير الأداء.
- وثائق مجلس الإدارة
- مشاريع الميزانية للأعوام 1997-1998-1989-1999.
- وثائق اتحاد الوكالات العربية (فانا) FANA.
- وثائق وكالة الأنباء الأفريقية (بانا) PANA.

- مركز الدراسات الاستراتيجية ، الاستراتيجية القومية الشاملة 1992-2002، المجلد الأول
- قانون الشركات لسنة 1925م.
- قانون الإجراءات المالية والحسابية لسنة 1975.
- قانون المعاملات المدني لسنة 1984.
- قانون التعاون لسنة 1990.
- قانون وكالة السودان للأنباء لسنة 1991.
- لائحة الإجراءات المالية والحسابية لسنة 1995.
- قانون الهيئات العامة لسنة 1996.
- قانون المؤسسات العامة لسنة 1996.
- قانون الشركات تعديل (1996).