التحديات الاقتصادية والتقنية لإنتاج الصحف في السودان

(دراسة في ظل التحولات الإعلامية والأمنية)

الدّكتور: أحمد محمّد أحمد آدم صافي الدِّين

أستاذ الصّحافة والنّشر المشارك –كلية الدّعوة والإعلام

عميد سابق لعمادة المكتبات

بجامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية

ملخص:

هذه ورقة بحثية بعنوان: "اقتصاديات الصّحافة في على الامبراطوريات الاعلامية – رؤية تحوليّة للاندماج". وتتمحور مشكلة الدِّراسة في معضلة ظهور الامبراطوريّات الإعلاميّة وإعلام رجال الأعمال اللتان أحدثتا تأثيراً في المعادلة الاقتصاديّة للعمل الإعلامي في كافة مؤسساته. وهو ضرورة لتحقيق المعادلة الاقتصاديّة، التي هي من أهم مقوِّمات نجاح المؤسسات في ظلّ تشعب صناعة الصّحافة وتعقدها. وتطرح الدراسة عدة تساؤلات حول السّبل الموصلة إلى إيجاد موازنة بين تكلفة الإنتاج للصّحف وبين عائد توزيعها وإعلاناتها؟ تستهدف الدراسة تشخيص أسباب ضعف المؤسسات الصحفية اقتصادياً ومهنياً بغية تقديم وصفة علاجيّة. تتبنى الدّراسة المنهج التّاريخيّ والوصفيّ. وهي تتضمن ثلاثة فصول، فالأوّل تطرق لإدارة المؤسسات الصّحفيّة واقتصاداتها من منظور التخطيط الاستراتيجي، والثّاني عالج التّحولات التقنيّة في الإصدار الصحفيّ، والثّالث تركز حول الموازنة الاقتصاديّة للمؤسسات الصّحفيّة. ومن أهم نتائج: إنقاذ الصّحف السّودانيّة من أزمتها الاقتصاديّة الرّاهنة بسبب ارتفاع التّكلفة الإنتاجية. وللموازنة بين تكلفة الإنتاج للصّحف وبين عائد توزيعها وإعلاناتها ودخلها. وإحداث نقلة كبيرة في الممارسة الصّحفيّة من خلال تبني الاصدار الرقمي للصحف. وتبني المؤسسات الصّحفيّة صيغة النّشر المزدوج الذي يجمع بين النّشر الورقيّ والنّشر الرقميّ. وإنشاء المؤسسات الصّحفيّة وفقاً لدراسة جدوى حقيقيّة تستصحب الواقع الاقتصاديّ للصّحف. وإيجاد آلية تقوم بتقديم المشورة وإجراءات الدراسات المسحية حول الإعلانات لتفيد المعلن والوسيلة المعلنة في الوقت نفسه وفقا لمعايير مهنية. وإيجاد معادلة موضوعيّة بموجبها توزع الإعلانات الحكوميّة على مختلف الصّحف. وأنّ إدارة المؤسسات الصّحفيّة في السُّودان تنقصها الرّؤية الشّاملة لاستقرار المؤسسة الصحفية. وعدم مواكبة الصّحف التّحولات التقنية في الإصدار الصّحفيّ بسبب التمويل. وأن الصّحف تأثرت تأثيراً بالغاً بالتّضخم. ومحاولة تلافي أخطار رأس المال في الامبراطوريات

الإعلامية وإعلام رجال الأعمال وإعلام مخابرات الأعداء على مجمل الأداء. وتبقى صدمة الذكاء الاصطناعي ChatGPT وGemini وغيرهما تحد أكبر.

الكلمات المفتاحية: اقتصاديات الصحافة، الإمبراطوريات الإعلامية، الاندماج الإعلامي، المؤسسات الصحفية السودانية، النشر الرقمي، التحولات التقنية

Abstract:

This research paper, entitled "Journalism Economics in Media Empires: A Transformative Vision for Integration," addresses the core problem of the emergence of media empires and corporate-owned media, which have substantially altered the economic paradigm of journalistic enterprises across all sectors. Examining this dynamic is imperative for achieving economic viability, a cornerstone of institutional success amidst the growing complexity and diversification of the contemporary journalism industry. The study investigates optimal mechanisms to achieve a sustainable equilibrium between newspaper production costs and revenues generated from circulation and advertising. By adopting historical and descriptive methodologies, the research aims to diagnose the root causes of the economic and professional vulnerabilities plaguing press institutions, thereby providing a comprehensive remedial framework. The paper is structured into three main chapters: the first examines the management and economics of press institutions from a strategic planning perspective; the second analyses technological transitions in newspaper publishing; and the third focuses on the economic

equilibrium of press organizations. Key findings indicate that rescuing Sudanese newspapers from their current economic crisis requires mitigating soaring production costs, balancing operational expenditures with distribution and advertising revenues, and driving a fundamental shift in journalistic practice through the adoption of digital publishing models. Furthermore, the study advocates for a dual-publishing strategy combining print and digital formats, establishing press institutions based on rigorous feasibility studies that reflect market realities, and implementing professional consultancy mechanisms to optimize advertising surveys for both advertisers and media outlets. Additionally, the research highlights the necessity of formulating an objective framework for the equitable distribution of government advertising. It reveals that the management of press institutions in Sudan suffers from a lack of a comprehensive vision for long-term stability, that financial constraints have hindered adaptation to digital publishing shifts, and that operations have been profoundly impacted by inflationary pressures. Finally, the study emphasizes the critical need to mitigate capital-related risks stemming from media empires, corporate media, and external hostile intelligence operations, noting that the disruptive advent of artificial intelligence technologies (such as ChatGPT, Gemini, and others) poses an unprecedented challenge to the field.

Keywords: Journalism economics, Media empires, Media integration, Sudanese press institutions, Digital publishing, Technological transformations

مقدِّمة:

هذه الورقة إذن، التي بدأت كدراسة لتحديات الإنتاج، تتحول اليوم إلى وثيقة تؤسس لمفهوم السيادة الاتصالية، فكما أن للدول سيادة على أرضها، يجب أن يكون للصحافة سيادة على شبكتها. ومن دون هذه السيادة، ستبقى الصحافة السودانية، سواء في الداخل أو المنفى، مجرد موزع مجاني لإمبراطوريات لا تراها ولا تتحكم فيها.

يتحدث الناس اليوم عن عصر العولمة وهو مصطلح يعرف ب(الكوسموبولوتية)، والتي واكبتها ظاهرة انحسار سلطات الحكومات بسبب تنامي نفوذ الشركات العابرة للقارات. حيث باتت هذه الشركات تمثل خطراً على سيادة الدول. فمثلاً ميزانية أكبر عشر شركات امريكية تتجاوز ميزانية أصغر مائة دولة في الامم المتحدة. وأن أكبر 500 شركة امريكية متعددة الحسنيات تتحكم في 44% من ثروات الكوكب الارضي.

وتبدو خطورة هذه الشركات في قدرتها على الاطاحة بالأنظمة الحاكمة. ففي 1954 تبنت شركة يونايتد فورت الامريكية عملية انقلابية اطاحت برئيس جواتيمالا آريزا غورمان. وفي 1937 مولت شركة تي اند تي عملية الاطاحة بالرئيس التشيلي النيدي باتسيا. وبهذا يمكن القول لا تنظروا الى الزعماء الذين يحكون واجهة العالم، بل للشركات التي تحكم زعماء العالم بطريقة يجهلها الناس[1] .

وبذات القدر، فان الحديث عن الامبراطوريات الاعلامية، وإعلام مخابرات الاعداء، وإعلام رجال الاعمال ينطوي على ثقل اقتصادي مؤثر على الساحة الدولية. ومن هنا فان دخول رأس المال، في عملية الممارسة الاعلامية في مختلف وسائل الاتصال تحمل الكثير من

[1] . فهد عامر الاحمدي، صحيفة الرياض،2016/6/14م

المخاطر على الشعوب على مستوى العالم. إذ تقوم تجربة المؤسسات الصّحفيّة العالميّة الكبرى على استثمارات ضخمة، نتيجة لتكتلات اقتصادية قويّة. فمؤسسة روبرت (ميردوخ) على سبيل المثال تفوق قيمتها ثلاثة إضعاف ميزانيّة حكوميّة السُّودان للعام 2012م. حيث تعني زيادة رأس المال التشغيليّ للمؤسسة، قوة وانتشاراً لها على المستويات المحليّة والإقليميّة والدوليّة.

كما أن التقنيّات المتطورة تجعل من رأس المال عامل حاسم في تحقيق المزيد من الفاعليّة والانتشار والرّياديّة. تطرح هذه الورقة رؤية تحولية للصّحافة. تستند الفكرة على أساس أن تكون الصّحف مؤسسات ذات طابع مهنيّ، لها صفة الديمومة، تخدم المجتمع قبل كلّ شيء، لا أن تسخرها الحكومة لأغراضها الآنية، شأنها في ذلك شأن المدرسة ونظيراتها. وتكون في مأمن من المصادرة والتّأميم، شريطة أن تؤسس للمهنة قواعد راسخة وثوابت وطنيّة تجعل منها مؤسسة اجتماعية. فبموجب تنفيذ هذه الفكرة تنجو الصّحافة من كونها أداة تستغلها الحكومة لتضليل الرّأي العام، أو تكون أداة بيد المعارضة والأحزاب لتحقيق مآربها الخاصة، التي لا تتفق بالضّرورة مع البنود الوطنيّة والأهداف العليا. يستند مفهوم الاقتصاد الإسلاميّ إلى تحقيق الإنتاج والعدالة معاً.

إنَّ الله تعالى سنناً ثابتة، وقوانين خالدة في سير المجتمعات البشريّة، تشبه السنن والقوانين التي تدور بها الأفلاك، وتتحرك بها المادة. فالمشكلات التي تنشأ تتطلب مراعاة تلك القوانين للوصول إلى حلول ناجزة، سواء تعلّقت بالاقتصاد أو بغيره. فالثّمار، هي النّتيجة الطبيعيّة لتكامل وظيفة كل من الجذور والساق والأوراق. فكلِّ تطور أو تحول لا بدّ له من مقوّماته. تعيش الصّحافة الورقيّة السُّودانيّة هذه الأيام أوضاعاً استثنائيّة وهي تحاول أن تؤدي وظائفها. فالأوضاع الاقتصاديّة المتدهورة ألقت بظلال سالبة على الأداء. فضعف الجنيه

السُّودانيّ أثر على تكلفة الإنتاج والمدخلات بصورة واضحة. كما أن الأوضاع السياسيّة والأمنية هي الأخرى ألقت بظلال سالبة على المهنة.

إنَّ الصحافة السُّودانية الورقيّة والالكترونيّة مناط بها تحقيق وظائف منصوص عليها. وهي في إطار تحقيق دورها مطالبة بالإسهام في تحقيق أهداف المجتمع الكبرى بصيانة الضوابط والمقاصد الشرعيّة، وهو أمر لا يتحقق من غير توافر أخلاقيّات مهنيّة يقوم عليها طائفة من ذوي القيم والمثل العليا.

والصّحافة الالكترونيّة هي تجربة ما تزال في طور الصّعود والارتقاء، ربما لم تنضج تجربها بعد. حيث إن هنالك قلة من الصّحف الالكترونيّة، وهي على محدوديتها لا ينطبق عليها مفهوم الصحيفة الكاملة. فأطراف العمليّة الاتصالية في الصّحافة الالكترونيّة، لا سيما كم القراء، ولظروف متباينة لم تندرج بصورة معتبرة في التعامل مع صحافة الشّبكات. هنالك ضرورة للموازنة بين النّشر الورقيّ والالكترونيّ لإيجاد نوع من المعادلة للموازنة الاقتصادية المختلة. فالصّحف الورقيّة لها طبعات الكترونيّة تحتاج إلى ترقية ومزيد من التّطوير. إنَّ تجارب كثير من الصّحف الالكترونيّة في العالم، لا توجد لديها مشكلات كبيرة في الموازنة، وهي تقدم على الإصدار المزدوج لتحقيق الانتشار. ثمة اختلاف في المنهج النّهائي وأسلوب الإنتاج والاستخدام بين الصّحافة الورقيّة وصحافة الشبكات. وبعد المقارنة فان الأمر لصالح الصّحافة الورقية لعدّة اعتبارات. [1] .

[1] . محمّد عبد الحميد، الاتصال والإعلام على شبكة الانترنت، عالم الكتب، الطّبعة الأولى، ص180.

إن إنتاج النّسخة الواحدة من الصّحيفة تبلغ وفق التقديرات يناير2012م تبلغ 78 قرشاً، ويأخذ الموزع 20 قرشاً، ويتبقى الرّبح بمعدل قرشين، بالإضافة إلى الإعلانات التي تعاني من مشكلات.

إن فكرة التّحول التي تطرحها الورقة تتعلّق بتبني صحافة الانترنت التي تحتاج إلى المزيد من الضّوء فيما يتعلق بالمفهوم، والنّشأة، والواقع، والمستقبل. فتكنولوجيا الاتصال والمعلومات وتأثيرها على النّشر الإليكترونيّ، فتجربة وسائل الإعلام العربيّة الإليكترونيّة تحتاج لدراسات تقويميّة. وواقع المجلات الإلكترونيّة والمجلات والبرامج المتخصصة في عالم الحاسوب والإنترنت، والصّفحات المتخصصة في عالم الإنترنت في وسائل الإعلام العربيّة، والمفاهيم الإعلاميّة الجديدة في عالم صحافة الإنترنت، وجمهور صحافة الإنترنت في دول الخليج العربيّ، وتأثير الإعلام الإلكترونيّ في المستقبل، وتأثيره على الإعلام التّقليديّ، أمر مطلوب. وهنالك محور تقنيّات وبرمجيّات الصّحافة الإليكترونية.

فصناعة الوسائط المتعدِّدة المتعلقة بالوسائط الإلكترونية الجديدة لبث وتوزيع صحافة الإنترنت، والتوثيق الرقميّ لصحافة الإنترنت، وصناعة وإنتاج الصّور الرّقميّة في صحافة الإنترنت، وإنتاج المواد التفاعلية الخاصة بصحافة الإنترنت، وإنتاج وتوزيع البث البرامج الإذاعيّة والتلفزيونيّة عبر الإنترنت، وإسهامات شركات التكنولوجيا العاملة في تطوير صحافة الإنترنت كلها ميادين تحتاج إلى البحث العلمي لسبر غورها.

إنَّ عمليّة إنتاج صحافة الإنترنت في السُّودان، من حيث وفنون وأشكال الكتابة الإلكترونيّة والتّحرير الإليكتروني فيها، وسياسات التّحرير في عصر الصّحافة الالكترونيّة، والنّشرات والصّحف الإلكترونيّة لأجهزة العلاقات العامّة، ومصادر الأخبار ووكالات الأنباء، وإنتاج نشرات الأخبار الإذاعيّة والتلفزيونيّة عبر الإنترنت، كلها تتطلب أن توضع في طاولة

البحث والتّشريح لتقويم الأوضاع بحثاً عن حلول. هنالك ضرورة لبحث قضايا تتعلق باقتصاديّات وإدارة صحافة الإنترنت، من حيث مصادر التّمويل، والإعلان والأساليب الإداريّة المتبعة، والتأهيل المهنيّ والكوادر وتدريبهم على التّعامل مع التكنولوجيا. فرسالة الصحافة لا تكتمل من غير تفعيل القوانين والأخلاقيّات.

فالتّشريعات القانونيّة الخاصة المتعلّقة بالعمل في الصّحافة الإلكترونيّة في السُّودان والبلاد العربيّة وغيرها تفتقر إلى التّشريع والمواثيق الأخلاقيّة الضّابطة للممارسة. ثمة تحديات تتعلق بطبيعة الصّحافة الالكترونيّة من حيث حقوق النّشر، وحقوق الملكيّة الفكريّة، وجرائم النّشر في الصّحافة الإلكترونيّة. وتبرز خطورة الصّحافة الالكترونيّة في اعتبارها وسائل جديدة تدخل ضمن منظومة الإعلام الجديد.

فمقص الرقيب عصي عليه، أن يصل إلى هذا النّوع. والمواقع الإلكترونية لأجهزة الإعلام الخارجيّ ووزارات الإعلام تحاول أن تتبع الممارسات داخل الشّبكة للحيلولة دون تأثيرها على شرائح المجتمع من خلال إغلاق بعض المواقع وحجبها، وهي تظل ممارسة محدودة التّأثير بسبب طبيعة الشّبكة. فللإعلام دور في حماية النّظام الداخليّ للمجتمع وقت الأزمات وفق وظيفتين: أن يكون الإعلام انعكاساً لمجتمع الأزمة ويعبر عن طموحاته. والثّاني أن يكون موجهاً لمجتمع الأزمة وفق آراء قادة المجتمع[1]. ولا مناص من تحقيق الوظيفتين مقترنتين بغيرهما.

[1] . محمّد عبد الوهّاب حسن عشماويّ، دور الصّحف في إدارة الأزمات-دراسة تطبيقيّة على جريمة الثّأر، منشأة المعارف،2008م، ص120.

مشكلة الدِّراسة:

الصحف الورقية لم تمت لأن القراء هجروها، بل لأنها لم تملك اسباب الاستقرار بسبب التحولات التقنية والاقتصادية بالإضافة الى الظروف الامنية. وان إعادة بنائها لن تكون بشراء مطبعة جديدة، بل ببناء سيادة اتصالية جديدة.

وبما ان المال هو عصب الحياة. وهو ضرورة لتحقيق المعادلة الاقتصاديّة، التي هي من أهم مقوِّمات نجاح المؤسسات في ظلّ تشعب صناعة الصّحافة وتعقدها. لقد أبرزت التّطورات التقنيّة مشكلات جديدة تتعلق بتطور المنتج شكلاً ومضموناً، تتضح مشكلة الدراسة في أن التحول من الإصدار الورقيّ إلى النّشر الشّبكيّ في المؤسسات الصّحفيّة المختلفة، أحدث تأثيراً وتحولاً كبيراً على الرسالة الصّحفيّة في مجمل أطرافها.

فالمحرّر وهو القائم بالاتصال يحتاج إلى تطوير مهاراته في التعامل مع التقنيات المستخدمة وهذا ما يلقي بظلاله على العمليّة الاتصاليّة برمتها. كما أن هذا التّحول له أثره بنفس القدر على بقية الأطراف. كما يمكن القول إن شبكة الانترنت التي مثلت حاضنة لوسائل الإعلام سهلت من عمليّة الحصول على المادّة الصحفية غير أن تلك المادة المتوفرة لها ما لها من سلبيات على القارئ في حالة اعتماد الصّحف عليها بدرجة كبيرة. إن السّياسات الاتصاليّة في جميع الأقطار العربيّة تتجه إلى دعم سلطة النّظام القائم وتوجهاته في المجالات المختلفة، وخدمة مصالحه الحقيقيّة والمتصورة بصورة مباشرة...فوسائل الإعلام هي بنت السّلطة وتطبع هذه الوسائل بمركزيّة شديدة سواء في إدارتها أو ممارستها أو الأشراف عليها [1]

[1] . حسن عماد مكاوي، أخلاقيّات العمل الإعلاميّ–دراسة مقارنة، الدّار المصريّة اللبنانيّة، الطّبعة الأولى، 1994م، ص 175. وانظر أيضاً راسم الجّمال، الاتصال والإعلام في الوطن العربي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربيّة، 1991م، ص52-53,

. وبناء عليه، فان بروز كل الامبراطوريات الاعلامية، وإعلام رجال الاعمال، وإعلام مخابرات الاعداء، قد أحدث تحولاً في المعادلات الاقتصادية أثر سلباً على اداء مؤسسات الاعلام الوطنية.

فقد شكلت صدمة الحرب (2023-2026) مهددا وتحديا افرز العديد من السلبيات منها:

1) - **تدمير البنية المادية:** مطابع الخرطوم (دار السوداني، الانتباهة، المجهر...الخ) تدمرت أو نهبت - لم يعد هناك ورق أصلاً؟
2) **- نزوح الكادر:** الصحفيون في القاهرة، كمبالا، أديس - يكتبون من المنفى - لا يوجد مقر
3) **- انقطاع الإعلان الحكومي:** الدولة نفسها مشغولة بالحرب - لا إعلانات.
4) **- صعود صحافة الواتساب:** الصحيفة الآن ليست جريدة - هي قروب واتساب + لايف تيك توك - هذا تحول جذري لم يكن في 2020م,

تساؤلات الدّراسة:

1) ما السّبيل إلى إنقاذ الصّحف السّودانيّة من أزمتها الاقتصادية الرّاهنة؟
2) ما السّبيل إلى إيجاد موازنة بين تكلفة الإنتاج للصّحف وبين عائد توزيعها وإعلاناتها؟
3) كيف يمكن الوصول إلى معادلة منصفة وعادلة في تقسيم الإعلانات بين الصّحف؟
4) كيف يمكن تحقيق قفزة نوعية من خلال نقل الصّحف تقنياً، لاستخدام ما هو متاح من وسائل حديثة تسهم في محتوي وشكل الصّحف.

5) ما الرؤية التي تتطلبها عملية إحداث نقلة كبيرة في الممارسة الصحفية تشمل كل عناصر العملية؟

أهميّة الدّراسة:

تأتي أهميّة الدّراسة من كونها تأتي في وقت تواجه فيه الصّحف أزمة اقتصادية مستفحلة تعصف بها. كما أن هنالك تدهور في العلاقة بين الصّحف والحكومة بسبب الملفات الأمنيّة بين الشّمال والجنوب من جهة، وبين الحكومة وحركات التّمرد في أكثر من إقليم. وقد تمثل التّدهور في إيقاف العديد من الصحف من قبل جهاز الأمن بسبب قضايا النّشر، علاوة على الاعتقالات التي طالت عدد من الصّحفيين. فللصّحافة السُّودانيّة دور وطني مشهود في تحقيق الاستقلال، هي مطالبة اليوم بالوقوف أمام التّحديّات التي تعصف بالوطن.

أهداف الدِّراسة ومنهجها:

تستهدف الدراسة تحقيق الآتي: أوّلاً- تشخيص أسباب ضعف المؤسسات الصحفية اقتصادياً. ثانياً- الإسهام في الارتقاء بمهنة الصّحافة بشقيها الورقيّ والشبكيّ. ثالثاً- تقديم وصفة علاجيّة يمكن أن تسهم في تخفيف أو إنهاء الأزمة الاقتصادية التي تعانيها الصّحافة. رابعاً- إسهام المؤسسات العلميّة في تحديث تحولات نوعية تتعلق باستخدام تقنيات تقلل من تكلفة الإنتاج. وتتبنى الدّراسة المنهج التّاريخيّ والوصفيّ.

المبحث الأوّل

إدارة المؤسسات الصّحفيّة واقتصاداتها من المنظور الاستراتيجيّ

تمهيد:

«تستند هذه الدراسة في منطلقاتها التحليلية إلى رؤية استراتيجية شُمولية جرى تأسيس بنيتها الأساسية في مرحلة ما قبل الأزمات الراهنة (عام 2020م)، غير أن عمق التحولات العميقة التي شهدتها البيئة الإعلامية والأمنية في السودان ولا سيما تداعيات حرب عام 2023م، وتنامي هيمنة تقنيات الذكاء الاصطناعي وشبكات التواصل حتى عام 2026م، قد فرضت ضرورة توسيع نطاق التحليل ورصد الآثار الهيكلية المترتبة على ذلك؛ لتغدو الورقة وثيقة تقييمية متكاملة تشخّص واقع الأزمة وتؤسس لنموذج تحولي بديل لاستدامة الصحافة الوطنية».

في عام 2020 كانت الصحف السودانية تشكو من أن جوجل لا يُظهر أخبارها، وفيسبوك يقلل وصولها، لكن في 2024 أصبحت الشكوى أعمق: «لقد أفرزت التحولات الرقمية المعاصرة وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي (مثل نماذج توليد المحتوى الآلي وروبوتات المحادثة) تحديات هيكلية غير مسبوقة؛ إذ انتقل دور الصحفي من "صانع للمحتوى ومحقق له" إلى مجرد مصدر بيانات رقمي خوارزمي غير مباشر. كما أدى تداعيات النزاعات المسلحة والظروف الأمنية إلى انكماش البنيات التقليدية لإنتاج الصحافة الورقية، مما دفع المؤسسات الصحفية نحو الاعتماد القسري على وسائط التواصل الاجتماعي الفورية (كتطبيقات المراسلة

الفورية ومنصات بث الفيديو الحي) كبديل تقني مؤقت لتأمين استمرار التدفق الإخباري في المنفى».

وهذا هو جوهر التحول الأمني أيضاً، فحين انقطعت الكهرباء تعرضت البنيات التحتية والمادية لصناعة الصحافة في العاصمة الخرطوم (المطابع، دور النشر، والأرشيف) لأضرار جسيمة جراء العمليات العسكرية؛ الأمر الذي أدى إلى انهيار سلاسل الإمداد التقليدية المتمثلة في توفر الورق وأحبار الطباعة، وتوقف خطوط التوزيع الجغرافي كلياً».

يرتبط نجاح المؤسسات عامة بوجود خطة دراسة الجدوى وفق رؤية استراتيجية. فمفهوم التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، ومفهوم التسويق الإعلامي للمشروعات بشكل خاص يعبر عن الخطط والبر امج الواجب اعتمادها على مستوى المنظمة الإعلامية ككل، أو عند مستوى معين من الأنشطة التسويقية التي ترغب فيها المنظمة وفق ظروفها في البيئة. فالمضامين الاساسية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق الاعلامي تحتوي على الخصائص الخمس للتخطيط الاستراتيجي[1].

1- التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع مجموعة من الأسئلة الرئيسية منها أين نحن الآن، وأين سنكون في المستقبل؟
2- التخطيط الاستراتيجي يوفر الإطار العام للتخطيط الأكثر تفصيلاً وللقرارات التكتيكية والتشغيلية التي لا بد أن تتسق مع الخطة الاستراتيجية.
3- التخطيط الاستراتيجي ينصب على فترة زمنية أطول مقارنة بغيره من أنواع التخطيط.

[1] . محمود جامس الصميدعي، وردينة عثمان يوسف، ص 72

4- التخطيط الاستراتيجي يساعد على التركيز على الأولويات في الأنشطة مثل الاندماج والتوسع وتطوير المنتجات لتطوير موارد المنظمة.

5- التخطيط الاستراتيجي هو نشاط على مستوى عال بالشكل الذي تشترطه الإدارة العليا. أجمالاً يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي يتضمن جانبين الأول يتعلق بالاستراتيجية ذاتها وأهدافها الموضوعة والثاني يتعلق بالعلميات التي تجري لوضع الخطة الاستراتيجية. أما التخطيط الاستراتيجي للتسويق الإعلامي للمؤسسات فيتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية[1] :

1- وضع وتطوير استراتيجيات النمو والتوسع للمنظمة الإعلامية داخل السوق (إمبراطورية إعلامية سودانية).

2- تحديد المزيج التسويقي الإعلامي لكل وحدات النشاط الاستراتيجي للمنظمة الإعلامية على كافة الصعد(يشمل).

3- مراقبة كل الجهود المبذولة لعمليات التنفيذ للخطط وإجراء التعديلات اللازمة في حال وجود انحراف (أكاديمية علوم الاتصال).

فخطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق الإعلامي للمنظمة تتضمن أربع خطوات أساسية هي: تحديد رسالة المنظمة الإعلامية. ووضع الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية. وتقرير نوع الأعمال والأنشطة لمختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة الإعلامية. وتخطيط مختلف الأنشطة والفعاليات التسويقية الإعلامية. كما أن عملية التخطيط مطلوب فيها تحقيق مسالتين الأولى تشخيص كافة المشكلات والمعوقات التي تواجه المنظمة، ومحاولة إيجاد حلول لها لتحقيق الأهداف. فأهم نقاط التسويق الإعلامي السابقة هي: الأهداف؛ والسياسات؛ والبرامج؛ والخطط. وتنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق الإعلامي من

[1] . محمود جامس الصميدعي، وردينة عثمان يوسف، ص74

كونه يقترن بوضوح الأهداف المراد الوصول إليها لدى أعضاء وكوادر المنظمة، وموجه لمستقبلها. وانه يوفر معايير محدودة للمقارنة للأداء المستقبلي للمنظمة. ويعمل على تحقيق التنسيق والتكامل والتعاون بين مختلف أنشطة المنظمة بمختلف مستوياتها التنظيمية وذلك لتوفير الموارد. ويساعد على وصف التوسع والنمو المتوقع بطريقة واضحة. ويوفر أجواء فاعلة لإدارة التغيير في الظروف الطبيعية والاستثنائية (ادارة الأزمة). ويعمل على محاكاة المستويات الاستثنائية (فجوة التنظير والتطبيق تحتاج لتفكير عملي). كما يعمل على تصنيف البدائل والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ويزيل حالة التعجب والدهشة بتقليل الاحداث غير المتوقعون. ويمكن من التنبؤ بما ستؤول اليه الامر لاتخاذ التدابير اللازمة والتحوطات [1] .

وأما أهداف التخطيط الاستراتيجي فهي:

1. تحديد المهام الرئيسية والمشتركة.
2. وضع الأهداف المشتركة.
3. وضع أهداف واضحة يساعد على وضع المزيج التسويقي الملائم.
4. يحقق التكامل والتفاعل بين الموارد واستغلالها بالشكل الأمثل.

ففي القرآن الكريم في سورة يوسف وردت آيات تناولت قضية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمة . يقول عز وجل: ﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنْبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ (49)﴾

[1] . محمود جامس الصميدعي، وردينة عثمان يوسف، ص78

[يوسف: 49]. فالآيات فيها تحديد التخطيط مسئوليات وواجبات كل مستوى من المستويات القيادية. وهو امر مهم يتطلب شروطا موضوعية. فخطوات عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق الإعلامي في المؤسسات الاعلامية تشمل:

أ/ عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق الاعلامي، تتكون من سبع خطوات:

1. تحليل الوضع الراهن (الحالة والظروف المحيطة بالمنظمة الإعلامية).
2. تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة الإعلامية.
3. وضع الاستراتيجيات البديلة للعمل الإعلامي.
4. اختيار أفضل الاستراتيجيات للعمل الإعلامي.
5. الحصول على موافقة الإدارة العليا.
6. تحضير الخطط التكتيكية لمواجهة ظروف العمل الإعلامي القصير الأمد.
7. التكامل في خطط وحدات النشاط الاستراتيجية في المنظمة الإعلامية.

وهنالك عدة عوامل داخلية وخارجية مؤثرة على التخطيط الاستراتيجي للتسويق الاعلامي:

أولا: العوامل الداخلية للمنظمة الاعلامية.

1. – مستوى العمل الاعلامي محليا واقليميا ودوليا.
2. – الايديولوجية التي تنتمي اليها المنظمة.
3. – حرية التعبير داخل المنظمة الاعلامية.
4. – المصداقية والسرعة في نقل الرسالة الاعلامية.
5. –الامكانات المادية المتوفرة للمنظمة.

6. – حجم ونوع الكوادر الاعلامية.

7. – مدى استقلالية المنظمة وحريتها في اتخاذ القرار.

ثانياً: العوامل البيئة الخارجية:

وهي يصعب التحكم فيها بشكل عام لأنها خارج امكانيات المنظمة وهي نتاج ظروف اقتصادية واجتماعية وثقافية وامنية...الخ. ولأجل هذا فان محاولة تكييف بعض ادوات التحليل في التخطيط الاستراتيجي للتسويق الاعلامي تحتاج الى مصفوفة استراتيجية النمو التي تشمل استراتيجية اختراق السوق الاعلامية، واستراتيجية تطوير السوق الاعلامية. واستراتيجية تسويق المنتج الاعلامي. واستراتيجية التنويع (المركزة/الافقية/التنويع المتعدد).

فقد برزت الى الساحة العديد من التحديات ضمن العوامل الخارجية منها ما هو أمنى ومنها ما هو تكنولوجي ومنها ما هو اقتصادي بحت. أما التحول الأمني، فقد كان الأكثر قسوة، حيث أدت الحرب التي اندلعت في أبريل 2023 إلى تدمير البنية المادية للصحافة، من مطابع ومقار وأرشيف، ونزوح الكوادر الصحفية إلى المنافي، وانقطاع سلاسل الإمداد والتوزيع، وتوقف الإعلان بشقيه الحكومي والخاص. وبذلك انتقلت الصحافة السودانية من مرحلة الإنتاج الصعب إلى مرحلة التوقف القسري، ثم إلى مرحلة الإنتاج من المنفى عبر الهاتف المحمول. إن هذه الورقة التي كُتبت أصلاً في 2020 قبل هاتين الصدمتين، تكتسب اليوم أهمية مضاعفة لأنها توثق لحظة ما قبل الانهيار، وتضع الأساس لفهم كيف يمكن إعادة بناء الصحافة السودانية ليس كاستنساخ للماضي، بل كشبكة اتصال نورانية جديدة تملك أدواتها ولا تعتمد على إمبراطوريات الخارج، وهو ما تطرحه مدرسة الاتصال الأعظم كرؤية بديلة.

إن تحقيق عملية الجودة الشاملة في المؤسسات الصحفية تتطلب تبني تنفيذ المحدِّدات المهنيّة الاعلاميّة التحقيق الرضا. فعمليّة تقييم الأداء المهنيّ يستند الى مؤشرات تشكل حزمة للمهنيّة العالية في مجال الاعلام هي: المحدِّد الأوّل- المهنيّة في قدرة وسائل الإعلام على أن تحافظ على استقلاليتها وأن تعبر عن تعددية حقيقية تعكس احوال المجتمع والواقع. والمحدِّد الثّاني-المهنيّة في الحضور والاستمرار والقدرة على المنافسة، وتميز الخبرة في الاداء المهني. والمحدِّد الثّالث- المهنية في قدرة وسائل الإعلام على خلق صلات تفاعليّة مستمرة مع الجمهور. والمحدِّد الرَّابع- المهنيّة في قدرة وسائل الإعلام على التّطوير المستمر والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في تطوير الأداء. والمحدِّد الخامس-المهنيّة في قدرة الوسائل على تطوير كفاءة العاملين وضمان استمرار فاعليتهم. والمحدِّد السَّادس- المهنيّة في قدرة وسائل الإعلام على التّعبير عن وظفتها الرّقابية والتعبير عن الرَّأي العام والتوازن بين صياغة الرَّأي العام والتعبير عنه. والمحدِّد السَّابع- المهنية في قدرة وسائل الإعلام على أن تعرض أهداف المجتمع وثقافته وقيمه وأن تسهم في التّغيير الاجتماعيّ والثّقافيّ والاقتصاديّ النّافع.

والمحدِّد الثّامن-المهنيّة في قدرة وسائل الإعلام على أن تكون منبراً للرَّأي والنَّقد وأن تحافظ على دوها كنافد بنّاء وايجابيّ. والمحدِّد التّاسع- المهنيّة في قدرة وسائل الإعلام على تقديم تغطية شاملة وإحاطة جارية لكل ما يحدث في البيئة الدِّاخليّة والخارجيّة للمجتمع في سياق يعطيها معنى. والمحدِّد العاشر- المهنيّة في قدرة وسائل الإعلام على أن تكون محليّة قادرة على الإشباع الإعلاميّ لمجتمعها وقادرة على تمثل المجتمع وتحفيزه.

فمجمل هذه المهددات يقود تطبيقها وتبنيها الى تحسين في الاداء، وهذا يؤثر ايجاباً على اقتصاديات الصحافة. فمهما اختلفت المؤسسة أو المنظمة فإنها تتفق مع غيرها في مقومات أساسية هي: أهداف المؤسسة، والعنصر البشريّ، والتّمويل، والآلات والأدوات

والمقر، والنّشاط (فكريّ- تجاريّ- صناعيّ)، والاتصال، والإدارة العليا. وهنالك مؤثرات على الإدارة تتمثل في:

1. حق الدولة في منح التراخيص وسحبها:
2. السيطرة الاقتصاديّة من خلال الإعلان:
3. القوانين واللّوائح المنظمة للعمل في المجال.
4. الضّغوط والكوابح الاجتماعيّة.
5. الضغوط السياسية الخارجيّة.
6. جماعات الضّغط المحليّة.
7. ضغوط من داخل المؤسسة.

لا شك، هنالك ضرورة لتبني مفهوم الضّبط الاجتماعيّ في مختلف العمليّات التي تهدف إلى جعل سلوك الأفراد متوافقاً مع ثقافة المجتمع، وإلى أن يسلكوا سلوكاً وفقاً لأنماط السلوك المتعارف عليها اجتماعيّاً حفاظاً على استقرار النّظام الاجتماعيّ[1]. إن صراع التيارات الاجتماعية له آثاره الايجابية والسلبية على تطور المجتمع. كما أن وجود السلطة التي تمارس دورها هو الآخر له تداعياته على المشهد العام والحراك الإعلامي. أن الثّابت هو أن الضّيق بالصّحافة يؤدي بالضّرورة إلى التّضييق على حرية الصّحافة [2] .

ولا يقتصر الأمر على الحرية، إنّما يتعداها ليهدد وجود الصّحافة مروراً بتضييق الخناق اقتصادياً. فللإدارة الصحفية جانبين: الأول يتعلّق بالإدارة العامة للمؤسسة، والثاني يقتصر

[1] . أشرف فهمي خوخه، المؤسسات الصّحفيّة بين التّنظيم والرّقابة: الأطر النّظريّة والنّماذج التّطبيقيّة، دار المعرفة الجامعيّة،2008م، ص 60.

[2] . للمزيد انظر/ الكلمة الافتتاحية بقلم رئيس التحرير، مجلة الدراسات الإعلامية، يناير 1999م، العدد 94، ص 3.

على إدارة العمليّات التّحريريّة التي تمكن من الإنتاج الصّحفيّ حسب دورية الصدور. وتشمل الإدارة الصّحفيّة جوانب عدة من بينها: التّنظيم الدّاخليّ للمؤسسة، وتنظيم جهاز التحرير، ومصادر المادّة الصحفيّة، وإدارة العمليّة الصحفيّة، وتخطيط العمل الصّحفيّ، والاستعانة بالبحوث والأدلة، واتخاذ القرار الإداريّ، والإنتاج الفني للصحيفة، وتوزيعها، تأهيل العنصر البشريّ، وتقويم الأداء وحل المشكلات [1] .

وتواجه الإدارة الصحفية عدة تحديات على المستوى العالميّ منها: تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وارتفاع نفقات إصدار الصّحيفة، ومنافسة الوسائل الأخرى في منظومة الإعلام البديل، وتغير أذواق القراء، والحاجة إلى نوعيّة جديدة من المحرّرين والإداريّين لصحافة الانترنت، فقدان المصداقيّة، الاهتمام المحليّ والإقليميّ والدّوليّ بأخلاقيّات الممارسة الصّحفيّة ومسئوليات الصّحف تجاه المجتمع، والاهتمام بنتائج البحوث كأساس لتقويم العمليّة الإدارية والصّحفيّة[2] .

فقد كانت أمانة الاتحاد الاشتراكيّ ترى أن تكون الصّحف تابعة لها ومعبرة عنها وناقلة ومغطية لأخبارها وأنشطتها. والدّور الصّحفيّة قاومت هذا الاتجاه بمساندة وزير الثّقافة والإعلام[3]. وتتفاوت مواقف الأنظمة تجاه الصحافة. فتنظيم الاتحاد الاشتراكيّ لم يتفهم أهمية استقلالية الصّحف في مطلع سبعينات القرن الماضي، بما يجعلها قريبة من القارئ، وحيث تنتفي عنها صفة أنها صحافة التّنظيم أو صحافة الحكومة.

[1] . محمود علم الدين، الإدارة الصحفية في السودان- دراسة مسحية لأساليب الممارسة عام 1988م، شركة فالكون للدعاية والإعلان، الطبعة الأولى، 1990م، ص3-4.

[2] . محمود علم الدين، المرجع السابق، ص10-12.

[3] . محمّد سعيد محمّد الحسن، الصّحافة والسّياسة وتقلبات السلطة1950-2000م، الطّبعة الأولى، ص 104.

حيث يطلب بعض المسئولين نشر مقالات في الصّفحة الأولى في مخالفة مكشوفة لكل الأعراف المهنيّة[1] . كما أن إنّ بعض ناشري الصّحف السّودانيّة في خضم أزمة الاقتصاد السّوداني عقب الانفصال، قاموا بتقليل عدد المحرّرين عند تحولهم إلى الاستفادة من الانترنت. كما يمكن القول إن هنالك اعتقاد سائد بان عدد قليل من المحرّرين يمكن أن يصدر الصّحيفة حتى في ظل الطريقة التقليدية قبل بروز شبكة الانترنت.

وتنقل بعض الصّحف الورقيّة عن المواقع الالكترونيّة مواد صحفية نقلا غير رشيد قد يخل أحيانا أو كثيرا في بعض الأحايين بالقارئ وهو أمر يحتاج إلى رؤية واضحة من خلال الدّراسات العلميّة(الأكاديميّة) الجادة لمعرفة المقدار أو نوع المواد التي يمكن أو لا يمكن الاعتماد على المصادر الصّحفيّة الأخرى.

فحين تهب العواصف على المجتمع والدّولة، ينشغل كلّ بما يعنيه. ويظلّ صراع التّيارات الاجتماعيّة خصماً على أداء رسالة المؤسسات الصّحفيّة، فهي في خضم الموازنة بين وجهات النّظر، تجد نفسها جانية أو ضحيّة لجناة. وتحتد الصراعات الحزبيّة وتكون الصراع ميداناً لتصفية حسابات الخصوم. يشير صلاح عبد اللّطيف فيقول في جو كهذا: "وانشغل الصّحفيّون باهتماماتهم الحزبيّة إن كانوا حزبيين، وبالشؤون الاقتصادية والتجارية إذا كانوا مستقلين، واهتمت الصُّحف بالإعلانات..." [2] .

فالخصائص العامّة للصّحافة تأثرت بالجو العام، حيث إن الأمر ظل يزداد تعقيداً نظراً إلى أن الذين مارسوا المهنة في الصّحف الحزبيّة لم يكونوا متخصصين أصلاً وإنما كانوا

[1] . محمّد سعيد محمّد الحسن، المرجع السابق، ص 112.

[2] . صلاح عبد اللطيف، الصحافة السودانية–تاريخ وتوثيق، مطابع الاوفست،1992م، ص128–129.

سياسيّين وحزبيين طغت على كتاباتهم المقالات السياسية ولم يتقيدوا كثيراً بضرورة تحرير الخبر"[1]. فوفق مفهوم ومنطوق الآية في قوله تعالى: ﴿لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ وَأَنزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَن يَنصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ﴾ يستفاد من منجزات الحضارة الإنسانيّة في تحقيق المقاصد الشّرعيّة. فمصادر دخل الصحيفة يكون من عدة موارد هي الإعلان، والتوزيع، والمعونة التي تقدم من قبل الحكومة إن وجدت، ومصادر أخرى من الاستثمار في أي قطاع. وفي مقابل ذلك هنالك بنوداً للصرف تتمثل في المرتبات والإيجارات واستهلاك مدخلات الإنتاج، ونفقات التسيير، والضرائب والزكاة وغيرها من البنود الأخرى. ثمّة صعوبات ماديّة تتعلق بالتّمويل وتسديد المصاريف، غياب التخطيط وعدم وضوح الرّؤية المستقبليّة، ندرة الصّحافيّ الالكترونيّ، عدم وجود عائد ماديّ للإعلان كما في الحالة الورقيّة، غياب الأنظمة واللوائح والقوانين[2].

لقد أشار الباحثون إلى عدّة نظريّات حول التّخلف، هي: نظريّة التّخلف بسبب البيئة الجغرافيّة، ونظريّة التّخلف بسبب البيئة الاجتماعيّة. ونظريّة التّخلف بسبب الجنس أو العقيدة. ونظريّة التّخلف بسبب الظّروف الاستعماريّة. أما نظريات النمو تشمل: نظريّة الدفعة القويّة، نظريّة النّمو المتوازن، نظريّة النّمو غير المتوازن، نظريّة قارب النّجاة، نظريّة التّحرير الإنسانيّ[3]. فالمجتمعات تمرُّ بمراحل أساسيّة لتعبر التخلف إلى التّقدم هي: مرحلة

[1] . انظر/ صلاح عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 158.

[2] . زيد منير سليمان، الصحافة الالكترونية، دار أسامة، الطبعة الأولى، 2009م، ص 27.

[3] . محمد سيد محمد، الإعلام والتنمية، دار الفكر العربي، الطبعة الرابعة، 1999م، ص 103-116.

المجتمع التقليديّ، ومرحلة التهيؤ والانطلاق، مرحلة النّضج، مرحلة الانطلاق، ومرحلة الاستهلاك الوفير [1].

إنّ فلسفة التنمية الغربيّة قد فشلت في تطبيقها في المجتمعات النّامية بعد أربع عقود، ولا بد من البحث عن بديل استناداً إلى القيم والأسس التي تعكس واقع المجتمعات خاصة العربية والإسلاميّة [2] . ولظاهرة الإرهاب آثاراً اقتصادية سالبة كبيرة على مختلف جوانب الحياة. فأزمة الحادي عشر من سبتمبر2001م، خلفت خسائر كبيرة لقطاعات الطّيران وأسواق المال وغيرها[3]. وكانت الخسائر الإجماليّة لتدمير البرجين 105,90 مليون دولار. ففي ظل وجود مشكلات ماليّة هنالك ضرورة لتفعيل وظائف الإدارة التي تشمل: التّخطيط والتّنظيم والتّوجيه والرّقابة[4] .

ولتحقيق عائد أفضل من موارد الصّحيفة التي تشمل التّوزيع، الإعلان، الطّباعة التّجاريّة وعمليّات النّشر، العمليّات الخاصّة بتشغيل أجهزة الصّحيفة للآخرين، بيع المرتجعات. وأمّا مصروفات الصحيفة فهي: المصروفات شبه الثّابتة من أجور وإقساط تأمين والتزامات محدّدة، المصروفات المتغيرة مثل ثمن الورق، والأخبار والضرائب ونفقات التّوزيع، والاستثمارات

[1] . محمّد سيّد محمّد، اقتصاديات الإعلام: المؤسسة الصحفية، دار الفكر العربي، بدون تاريخ ص102.

[2] . عبد الحكيم خليل مصطفى، الصحافة وقضايا التنمية الاجتماعية في الدول النامية، مطابع السودان للعملة، الطبعة الأولى، 2005م. ص191

[3] . انظر/ عادل صادق محمّد، الصحافة وإدارة الأزمات: مدخل نظري وتطبيقي دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،2007م، 139.

[4] . محمّد سيد محمد، اقتصاديات الإعلام: مرجع سابق، ص 63.

الجديدة[1]. والعوامل المؤثرة في توزيع الصحف هي: جودة التحرير والإخراج، إصدار أعداد ممتازة، العرض الجيد، التجديد، الموقع، المسابقات، الاشتراكات المخفضة، وأسباب أخرى[2] .

هنالك عوامل تقلل من توزيع الصّحف مثل: الأزمات الاقتصادية، هدوء الحياة السّياسيّة داخليّاً وخارجيّاً، المنافسة الصّحفيّة والإعلاميّة، أسباب أخرى[3] . فتجربة إصدار صحيفة من غير إعلانات ثبت تاريخياً فشلها بالتجربة[4] . والوظائف التسويقية في نشاط الصحف تنحصر في: وظيفة البيع، وظيفة الإعلان وترويج المبيعات، وظيفة بحوث التّسويق، وظيفة التّخزين، وظيفة الشّكل، وظيفة اللّف والحزم [5] . لا يبيح القانون، ولا أخلاقيات المهنة نشر إعلانات تتعارض مع قيم المجتمع ومبادئه وأهدافه. كما يحظر استغلال الصّحفيّ مهنته للحصول على هبات أو إعانات أو مزايا خاصة [6] .

وعليه لذلك فإن الحل ليس في إصلاح المطبعة فقط، بل في بناء شبكة اتصال مستقلة. الصحافة السودانية في المنفى اليوم تكتب عبر واتساب وترسل PDF عبر تيليجرام وتعمل لايف عبر تيك توك، وهذا في حقيقته تطبيق عملي لفكرة الإنسان الراوتر الكوني، حيث يصبح كل صحفي راوتر يوزع النور من هاتفه، دون حاجة لمطبعة. فالتحدي التقني لم يعد

[1] . المرجع السابق، ص 197-198.

[2] . المرجع السابق، ص 204.

[3] . المرجع السابق، ص212.

[4] . المرجع السابق، ص 222-223.

[5] . انظر/ إبراهيم عبد الله المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية،2007م، ص296-297.

[6] . انظر/ إبراهيم عبد الله المسلمي، المرجع السابق، ص451.

كيف نطبع؟ بل كيف نملك قناة التوزيع؟ والتحدي الاقتصادي لم يعد كيف نشتري ورقاً؟ بل كيف نحول القارئ من متابع مجاني إلى مشترك يمول استقلاليتنا؟

وتأتي هذه الدراسة في لحظة مفصلية تمر بها الصحافة السودانية، حيث لم تعد التحديات التي تواجه إنتاج الصحف مجرد صعوبات اقتصادية تتمثل في ارتفاع أسعار الورق والحبر، أو تقنية تتمثل في ضعف البنية الرقمية، بل تحولت إلى تحولات بنيوية عميقة مست طبيعة الإعلام والأمن معاً. فما كان في عام 2020 يُصنف ضمن التحديات الإدارية والمالية، أصبح بعد 2023 تحدياً وجودياً مرتبطاً ببقاء الدولة والمجتمع وقدرة الصحفي على الوصول إلى المعلومة ونقلها.

المبحث الثّاني

التّحولات التقنيّة في الإصدار الصحفيّ

ظلت الإمبراطوريات تسيطر على المشهد الاعلامي الا ان ظهرت التطبيقات الرقمية الحديثة، فتيك توك الصيني الان أصبح إمبراطورية أكبر من فيسبوك. والخبر الآن 15 ثانية فيديو، ليس 500 كلمة. وعند إيلون ماسك الخوارزمية الآن مدفوعة (8 دولار ليصل خبرك). والصحف الفقيرة لا تستطيع ان تصل. وان حل مشكلة الإنترنت ممكن لكن ثمة إمبراطورية جديدة تتحكم في الاتصال. وكما انه لا يوجد ورق ولا حبر لان المطبعة مدمرة، وفضلا عن تحدي الموقع إلكتروني هو تحد ذكاء اصطناعي يكتب بدلك، وان تحدي فيسبوك يوزع بينما تحدي تيك توك يصنع الخبر. واما تحدي الإعلان فلا يوجد معلن ولا دولة ولا شركة في ظل الحرب.

إنّ اعادة البناء وإحداث عمليّات تحول في المؤسسات الصحفية يتطلب تبني عملية التفكير خارج الصندوق. فالفكر هو بذر كل شي. فالأفكار المستحدثة هي عبارة عن أفكار لم يسبق لأي منظمة تقديمها أو طرحها بهذا الشكل أو الاسلوب، فهي بالتالي جديدة على مسامع وأبصار هؤلاء الافراد. والافكار المستحدثة تتولد في معظم الاحايين من افكار قديمة مع اجراء تعديلات عليها. ولوسائل الاتصال دور مهم في نقل الافكار المستحدثة. ونشر الافكار المستحدثة تمر بمراحل أربعة هي: مرحلة اختيار وغربلة الافكار المتاحة. ومرحلة تحليل جدوى الافكار المعروضة. ومرحلة اختبار الفكرة المستحدثة (عملية التجريب فهي خير برهان). ومرحلة تبني الفكرة المستحدثة من قبل المنظمة الاعلامية[1] .

إن عملية تطور المؤسسات الصحفية في السودان في ظل تنامي المؤسسات واندماجها، تحتاج بشدة الى تطور واحداث تحولات في عملها. وهذا لا يتأتى الا من خلال تبني رؤى جديدة من قبل الجهات القائمة على امرها. فنوعية العقل الإداري هي التي تحدد التطور. فالابتكاريون، والمتبنون الاوائل لديهم فرص في احداث تحولات في عمل المؤسسات، بينما ما يصطلح عليهم بالأغلبية المبكرة، والاغلبية المتأخرة، والمتقاعسون او المتلكئون لا يحقق اداءهم التطور المنشود.

إنّ التّطور التّقنيّ في شتى المجالات، ومن بينها ميدان الاتصال قد شهدت في العقود الأخيرة العديد من القفزات بظهور شبكة الانترنت التي مثلت مرحلة جديدة في شتى الميادين. ولقد برز منذ بشع سنوات والى الآن اتجاه اندماج وسائل الاتّصال في ظل ظهور الشبكة المعلومات الدوليّة. إنّ عمليّة نشر الأخبار وغيرها عن طريق الوسائط المتعدّدة التي تشمل كل من الكلمة المكتوبة، والصّوت والصّورة ثابتة أو متحركة، أحدث نقلة نوعيّة

[1] . محمود جاسم الصميدعي، وردينة عثمان يوسف، ص218.

جديدة في ميدان العمل الإعلاميّ. وبهذه الخطوة تقاربت وسائل الاتصال فيما بينها، ولم تعد الحواجز الفاصلة كما كان عليه الأمر قبل بروز شبكة الانترنت. إنّ تخصص الصّحافة على وجه الخصوص هو الأكثر تأثراً بهذا الواقع الجديد. فظهور الصّحافة الالكترونيّة أو صحافة الانترنت، مكّن الصّحافة من الدّخول إلى الشّبكة ومنافسة كلّ من الإذاعة والتّلفزيون باستخدام الصوت والصّورة اللتين كانتا حكراً عليهما. ومن جانب آخر، فان الوسائل الأخرى، وعلى رأسها الإذاعة والتّلفزيون وغيرها وجدت لها موضع قدم في شبكة الانترنت لتقدم برامجها من خلال نافذة جديدة هي الموقع على شبكة الانترنت، إلى جانب بث خدماتها المعهودة عن طريق الشّبكة. فأهم عوامل تطور الصحافة هي:

1. التطور التكنلوجي والعلمي الذي شهده العالم.
2. ظهور وكالات الانباء التي تصدر نشرات غنية وعميقة بالمعلومات.
3. ظهور الصحف الشعبية كشكل جديد للنشر، وجد قبولاً وحقق جاذبية.
4. ظهور صحافة الاقليات لتناول قضاياها ومشكلاتها.
5. دخول المرأة عالم الصحف، وأضحى لها حضور ونشاط ملحوظ.
6. النمو الاقتصادي الذي شهده العالم في القرن العشرين وما بعده.
7. انتشار التعليم ومؤسساته والتوسع في المجالات العلمية الذي حتم صدور دوريات متخصصة.
8. ظهور التلفزيون وتنوع برامجه في منافسة الصحف.
9. ظهور السلاسل الصحفية لتحقيق التنوع وتلبية احتياجات الجمهور.
10. ظهور الانشطة الصحفية الفردية.

ففي ظل نظريّة اندماج وسائل الاتصال(convergence)، حدثت تغيّرات واضحة على تخصص الصّحافة، وتبدو هذه الآثار واضحة للعيان عند النّظر إلى واقع تدريس علوم الاتّصال في بعض الجامعات التي تواكب كلّ جديد في الجانبين الأكاديميّ والمهنيّ لتقدم لطلابها مرئيّات تواكب هذا التّطور، وتستشرف آفاق المستقبل، فمن نتائج الملاحظة في ظلّ التّطور التكنولوجيّ المتنامي، وجود فجوة كبيرة بين ما يدرس في قاعات الدّرس، وواقع المهنة، وهو أمر يحتاج إلى معالجة. فثمّة تغييراً في الحدود والمعالم التي كانت واضحة بين التّخصصات في الجوانب الأكاديميّة المختلفة؛ بدأ بالصّحافة مروراً بالإذاعة ثمّ التّلفزيون. كما أن هنالك تغيراً مضطرداً بنفس القدر في ممارسة مهنة الإعلام في كلّ المؤسسات، فما عادت الطّرق التّقليدية التي يجري العمل بها لعقود، جدواها في هذا الوقت الرّاهن.

إنّ بعض الأكاديميّين الذين نقبوا في ميادين الاتّصال حديثاً، يشيرون إلى ما يعرف بمرحلة اندماج وسائل الاتّصال(convergence)، في ظلّ الفضاء السّبرانيّ (Cyber Space) الذي تمثله شبكة الانترنت. فنظم الوسائط المتعدّدة (Multimedia) التي تجمع ما بين النّص المكتوب والكلمة المسموعة والصّورة المرئيّة؛ ثابتة أو متحركة (Video) يجسد خير تجسيد هذا التّحول في تلقي مضامين الرّسائل الإعلاميّة، التي ترسل أو تبث من خلال وسائط الاتّصال المختلفة. وبناء عليه فان تضاؤل الفروق بين وسائل الاتّصال بات حقيقة لا تقبل الجدل. ولعلّ هذه الظّاهرة الجديدة، تؤكد تقارب مجالات وتقنيّات كانت منفصلة تاريخياً وهي: المعلوماتيّة، والاتّصالات، والوسائل السّمعيّة البصريّة. فتكنولوجيا المعلومات ساهمت في تغيير طريقة عمل الوسائط القديمة، وهي الصّحافة المكتوبة، والإذاعة، والتّلفزيون. كما أنّ أساليب عمل المؤسسات الإعلاميّة أصبحت تعمل تبعاً لذلك وفق منطق الشّبكة الجديد بترابط مختلف أقسامها التي تشمل: التّوثيق والتّسويق والتّحرير، والتّوزيع. وقد نتج عن ذلك الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات في مختلف مراحل الإنتاج من أرشيف

واستخدامات مع الجمهور. كما أنّ الاندماج الذي حدث للوسائل جعل من كلّ وسيلة تحاول إيجاد موضع قدم على الشّبكة المعلومات الدوليّة؛ فلا الصّحف المطبوعة، ولا الإذاعة المسموعة، ولا التّلفزيون المرئيّ، ولا وكالات الأنباء قنعت بدورها القديم، وإنّما حاولت جميعها أن تتحوّر وتطوّر من أدائها للتّوافق مع الواقع الجديد، حتى لا يفوتها قطار التّحديث السريع الخطى.

كما أن الفضاء الإلكترونيّ قد قدّم فرصة ثمينة لا تقدر، لعدد من الجهات والمؤسسات والهيئات والشّركات، في أن تطلع الأخرى بدور أكبر وأكثر انفتاحاً لتروج عن نفسها للجمهور المتعامل معها من خلال الشّبكة. كما أن بروز المواقع الإخباريّة التي هي ثمرة من ثمار هذا الواقع الجديد. أتاح لأوّل مرّة للذين لا يملكون وسائل اتصال دوليّة، فرصة في أن يسمعوا أصواتهم، من خلال استثمار الفرص الثمينة عبر شبكة الانترنت، كما وفر ذلك رجع صدى نابع من طبيعة الشّبكة العالميّة في موادها المبثوثة.

ومن ناحية أخرى، فإنّ المؤسسات الأكاديميّة هي الأخرى بحاجة ماسة إلى إعادة النّظر في مناهجها على ضوء هذه التّطورات. وهي مطالبة بضرورة إعادة النّظر في التّخصصات الرّاهنة التي تقوم بتدريسها كلّ على حدة. فبناء على الاستناد إلى المتغيرات الجارية التي شهدتها الميادين المختلفة، لا بد من إعادة النّظر فيمن جديد. فدارسو الصّحافة الذين يجمعون بين صحافة الانترنت والصّحافة الورقيّة، يتحتم عليهم اليوم، أن يكون لهم إلمام بالتّعامل مع الكلمة المطبوعة، بالإضافة إلى الصّوت والصّورة معاً؛ وهي مهارات كانت لا تعنيهم كثيراً، وفقاً للتقسيم السّائد الذي يتبنى تقسيم علوم الاتّصال وفقاً للرّؤية الّتقليديّة. هنالك الكثير من التّساؤلات التي طرحت، وما تزال أخريات تطرح حول مستقبل الصحافة الورقيّة. لقد كشفت نتائج بعض الأبحاث، أن الصّحف السّودانيّة لم تواكب التطور الرّاهن في

الصّحافة العالميّة، وهي مواجهة بتحديات تتعلّق بالتّطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات[1] . هنالك ضرورة لاعتماد التطوير المهنيّ على البحوث، واختيار ما هو ملائم من وسائل تقنيّة. فلا بد من نظم قومية في صناعة المعلومات وفق الخطّة الإستراتيجيّة للدّولة، كما لا بد من نظم أمنيّة، وتجارية وإنتاجيّة، وخدميّة للارتقاء[2] . بواقع مهنة الصّحافة وغيرها. هنالك صعوبة في إقناع الباحثين والمؤلفين بأهمية النشر الالكتروني، حيث يعتقد البعض، أن هنالك ارتباطاً جوهرياً بين القيمة العلمية والنشر الورقي. كما أن هنالك صعوبة تتصل بعادات القراء في قراءة المجلات الالكترونية، كبديل للمجلات المطبوعة، وموقفهم تجاه أهميّة المجلّة الالكترونية وطباعتها. ثمة قلق للناشرين من تحصيل رسوم الاشتراك ومحاولاتهم لفرض رسوم على كل متصفح لصفحة بالمجلة. أذن فنجاح ومستقبل المجلات الالكترونيّة رهين بتجاوز المشكلات التي ذكرت وغيرها مما يتوقع له أن يستجد. فالنّشر العلميّ المحكّم يوفر خدمة للباحثين لا تقدمها أي وسيلة أخرى. كما تساعد الفهرسة الالكترونيّة الدقيقة على سرعة تسويق الأبحاث بمجرد برمجتها ووضعها على الشّبكة ليتمكن الباحثون من الاطلاع عليها فوراً.

كما أن تجربة النّشر الشّبكيّ رغم محدوديتها في السّودان قد أفرزت عددا من القضايا التي يلاحظها المحرّرون العاملون، فقد ازدادت كميّات الأخبار المنشورة لكن كان ذلك على حساب النّوع. كما أفرزت التجربة خمولاً لدى بعض الصحفيّين، واعتقد البعض منهم أن الأخبار التي تستقى من الانترنت تسد حاجة القارئ السّوداني، وهو أمر يحتاج إلى تمحيص.

---

[1] . محمود علم الدين، الإدارة الصحفية في السودان- دراسة مسحية لأساليب الممارسة عام 1988م، شركة فالكون للدعاية والإعلان، الطبعة الأولى، 1990م، ص24-26.

[2] . انظر/ أبو السعود إبراهيم، قياسات الرأي العام دراسة في تجربة الأهرام، مجلة الدراسات الإعلامية، يناير 1999م، العدد 94، ص40-42.

لقد أشارت نتائج الدّراسة التي أجريت بمنطقة نهر النّيل التّعليميّة إلى أن 61,3% من أفراد العينة لا يستطيعون التعامل مع برام الانترنت، وأن معظم أفراد العينة يحبذون أن تكون المادة التّعليميّة في شكل كتب لا أوعية حاسوبيّة، وأن 56,6 تواجههم مشكلات لاستخدام تقنيات الاتّصال الرّقميّ[1] .

الصّحافة مؤسسة لخدمة المجتمع ينبغي أن تراعي الدّولة خصوصيتها. والقائمون على أمر الصّحافة ينبغي عليهم أن يراعوا الصّالح العام. كما أن على المسئولين أن يتخذوا مواقف أكثر موضوعية لإفساح المجال للصّحافة لأداء دورها الرّقابيّ والتنويريّ. ألا يجري البيع بين المؤسسات الاجتماعيّة بالمساومة، وإنما تقدر الكلفة[2]. ويدعو الباحث إلى دعم الصّحف وفق مؤشرات أداء محدّدة في خدمة المجتمع.

فالاستثمار في مهنة الصّحافة يحتاج إلى حوافز وضمانات. فزيادة الأعباء الضّريبيّة وفرض الرّسوم يؤدي إلى ضمور المهنة وانكماشها. وهو يدخل على الرّعايا من العنت والمضايقة وفساد الأرباح ما يقبض آمالهم عن السّعي كما يشير ابن خلدون[3].

إنّ اختلاط السياسيّ بالاقتصادي، مثل التّوسع في حجم التّوظيف الحكوميّ قياساً إلى ازدياد عجز الموازنة أو تضخم الأجور والمرتبات يشكل معضلة في القطاع العام[4].

---

[1] . هشام محمد عباس زكريا، بحوث في الاتصال، دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2012م، ص132-134.

[2] . انظر/ عبد الستار إبراهيم الهيتي، السياسة السعرية في المذهب الاقتصاديّ الإسلاميّ، الورّاق للنّشر والتوزيع، الطّبعة الأولى، 2005م، ص130.

[3] . رفعت السيّد العوضي، عالم إسلاميّ بلا فقر، كتاب الأمّة (79)،1421هـ، ص101. وانظر/ مقدِّمة ابن خلدون، ص 282.

تشير الدّراسات إلى أن 20% من سكان العالم الأغنياء يحصلون على 80% من الدّخل العالميّ[1]. هذا الخلل نتيجة غياب العدالة الاجتماعيّة، فالمال دولة بين الأغنياء. ولتحقيق العدالة ينبغي تطبيق نظام الاقتصاد الإسلاميّ في بلاد المسلمين، والتّعامل مع أوربا في خلال إطار اقتصاديّ إسلاميّ، وليس نظام اقتصاديّ إسلامي[2]. لا مناص ن وجود أولئك الذين لا يستطيعون كسب ما يكفي خلال جهدهم الخاص، بسبب أصابتهم بعاهة ما أو بسبب عدم القدرة، وعلى الأمّة عندئذ فرض كفاية بأن تساعد مثل هؤلاء الناس على تلبية احتياجاتهم دون أن يقترن ذلك بوصمة عار وينال منهم[3] . هناك نوعان من العمل: الأوّل العمل لغرض الانتفاع والاستثمار، والثّاني العمل بغرض الاحتكار والقوّة، الأولى صفتها اقتصاديّة، والثّانية طبيعتها تحكميّة تسلطيّة[4]. ففي إطار تحقيق الإصلاح: "لا يجوز لنا أن نطالب الإسلام بأن يعالج لنا مشاكلنا اليوميّة اجتماعيّة أو اقتصاديّة، النّاتجة من التزامنا وتمسكنا بأنظمة تتنافى من حيث الرّؤية الفلسفية للفرد والمجتمع من المنهج الإسلامي"[5]. والجانب الاجتماعيّ هو الأهم الذي يغفل في المعادلة الاقتصاديّة. وتقوم أسس النّظريّة الإسلاميّة على ثلاثة عوامل: عامل الاعتقاد الذي يؤثر في نفسيّة الفرد وسلوكه. والعامل الأخلاقيّ الذي يدعم السّلوك، والأساس التّشريعيّ.

---

[4] . انظر/ رمزي زكي، الصِّراع الفِكري حول عجز الموازنة العامّة في العالم الثّالث، سينا للنّشر،1992م، ص48.

[1] . رضا عبد السّلام، انهيار العولمة، المكتبة العصريّة، الطّبعة الأولى، 2007م، ص6.

[2] رضا عبد السّلام، المرجع السابق، ص 171.

[3]. فؤاد عبد اللّطيف السرطاوي، التّمويل الإسلاميّ ودور القطاع الخاص، دار المسيرة للطّباعة والنّشر والتّوزيع، عمّان، الطّبعة الأولى، 1999م، ص8. نقلاً عن محمد عيد سايز، الإسلام والتحدي الاقتصادي، ص 272.

[4]. محمّد المجذوب، أصول الفِكر الاقتصاديّ في الإسلام–دراسة في العدالة الاجتماعيّة، سلسلة خطى نحو الإسلام(6)، بدون تاريخ، ص 124.

[5]. محمّد فاروق النّبهان، أبحاث في الاقتصاد الإسلاميّ، مؤسسة الرّسالة، الطّبعة الأولى، 1986م، ص 7.

المبحث الثّالث

الموازنة الاقتصاديّة الجديدة للمؤسسات الصّحفيّة

التحول الإعلامي الأول يتمثل في انتقال مركز الثقل من الصحيفة الورقية كمؤسسة إنتاجية تملك مطبعة وتوزيعاً، إلى المنصة الرقمية كشبكة اتصال لا تملكها الصحيفة، بل تملكها شركات عابرة للقارات تتحكم في الخوارزمية والوصول. فالصحيفة التي كانت تطبع عشرة آلاف نسخة وتوزعها في الخرطوم، أصبحت اليوم مطالبة بالوصول إلى مليون متابع عبر واتساب وتيك توك وفيسبوك، دون أن تملك أدوات هذا الوصول. ثم جاء التحول الثاني المتمثل في الذكاء الاصطناعي الذي لم يعد مجرد أداة مساعدة، بل منافس يصنع الخبر والصورة والفيديو، ويعيد صياغة الواقع بما يتجاوز قدرة الصحفي التقليدي. فمن الإمبراطوريات الإعلامية إلى الشبكات والمنصات نحتاج الى قراءة في تحول مفهوم السيطرة.

إن المفهوم التقليدي للإمبراطوريات الإعلامية الذي استخدم في هذه الورقة عام 2020 كان يشير إلى هيمنة وكالات الأنباء الغربية وشركات التوزيع الكبرى على تدفق الأخبار، لكن التحولات التي حدثت بين 2020 و2026 كشفت أن السيطرة لم تعد على المحتوى فقط، بل على البنية التحتية للاتصال نفسه.

تواجه المؤسسات الصّحفيّة تحديّات جمّة في أداء رسالتها. وهي تسعى لذلك تتجاذبها الأطراف المختلفة. إنّ المؤسسات التي تعاني من مشكلات في التمويل، عرضة للانحراف بسبب الإغراءات التي تقدم لها من الممولين والمعلنين. فالتنظيم الأخلاقيّ الذي ينظم علاقة وسائل الإعلام بالمعلنين يؤكد على حظر تدخل المعلنين في شؤون التحرير أو

البرامج الإذاعيّة، كما ينص على الفصل بين المادّة الإعلانيّة والمادّة التّحريريّة، وأن هنالك نسبة متعارف عليها دولياً لا تتجاوزها الإعلانات على حساب المادة التّحريريّة. كما نص أيضاً على عدم قيام الصّحفيّين بالعمل في مجالات الإعلان[1].

وتأتي المتغيرات المذكورة والتحديات ضمن منظومة عالمية تعمل على خلخلة وتعقيد وارباك المشهد في مختلف المجالات. فقد شكلت بروتوكولات حكماء صهيون علامة فارقة في التخطيط المدروس للسيطرة على الشعوب عالمياً من خلال المال وقنوات الاتصال. وقد أنتجت وثيقة أخرى على غرار البروتوكولات بمناسبة الذكرى الخامسة والعشرين للحرب العالمية الثانية. وقد ظهرت الوثيقة السريّة التي أنتجت في 1979م، إلى العلن بعد حوالي عقد من إنتاجها، وقد بنيت على غرار البروتوكولات. وقد لخص المفكر الأمريكي وعالم اللسانيّات، (افرايم نعوم تشومسكي)، رؤية الوثيقة المسربة في عشر استراتيجيّات للتّحكم في الشعوب، على مختلف المستويات بما في ذلك الأسرة كنواة. وبات من الرّاجح أن الوثيقة وراءها جهة خفيّة يرجح عنها أنها من منتجي البروتوكولات لتشابه خصائص الوثيقتين.

فالاستراتيجية الأولى وفق البروتوكولات هي استراتيجية الإلهاء. فهي عنصر أساسي في التحكم بالمجتمعات، وتتمثل في تحويل انتباه الرأي العام عن المشكلات الهامة والتغييرات التي تقررها النّخب السياسيّة والاقتصاديّة، عبر كم هائل من المعلومات والبيانات التافهة. وهي كما يقول تشومسكي[2]: ضرورية لمنع العامة من المعارف الضروريّة، للمحافظة على تشتيت اهتمامات الجمهور. فهي ترتكز على فلسفة: أجعل الشعب منشغلاً.. منشغلاً..

---

[1]. سليمان صالح، أخلاقيات الإعلام، مكتبة الفلاح، الطّبعة الأولى، 2002م، 487-496

[2] . أسلحة صامتة لحروب هادئة، نعوم تشومسكي، مركز الكاشف للمتابعة والدراسات الاستراتيجية، العنوان الالكترونيalkashif.org

منشغلاً دون أن يكون له وقت ليفكر ليعيش حياة القطيع في ضيعة. والاستراتيجية الثانية: ابتكر المشاكل ثم قدم الحلول أو المشكلة- ردة الفعل- الحل. وفي شكل دخول رجال الاعمال في حقل الاتصال مرحلة جديدة ذات أثر كبير في اقتصاديات المؤسسات الاعلامية.

كما أشارت دراسة أخلاقيّات الإعلام إلى تجنب القيام بأي نشاط يمكن أن يشكل إشانة لسمعة المهنة أو كرامتها، وحظر قبول الرّشاوى، وحظر قبول الهبات، أو الامتيازات، أو المعاملة التفضيلية، أو الرّحلات المجانيّة. كما يعد صراع المصالح (Conflict Of Interests) الذي ينتج عن ممارسة العمل السياسي والتجاريّ والإعلانيّ والعلاقات العامة والتّعامل مع أية جهات خارجيّة لا سيما أجهزة المخابرات أمر يضر بالقيم الأخلاقيّة والمهنيّة[1] ([42]). من الطبيعيّ أن يكون ولاء وانتماء وسيلة الإعلام إلى مموليها، ولن يكون من الطّبيعيّ عرض نوع من المعرفة أو الإعلام يتعارض مع المصلحة الشّخصيّة للهيئة الّتي تقدِّم التّمويل، وسواء كانت شركات، أم هيئات، أم مؤسسات أو حتى الحكومة نفسها. فهل من المنطقيّ أن ترعي شركة من شركات الكولا برنامجاً يتعرض للأضرار النّاتجة عن تناول مشروبات الكولا على الأطفال؟"[2].

فمن بين الخيارات لتحقيق موازنة في اقتصاديّات المؤسسات الصّحفيّة، اللّجوء إلى عدّة خيارات من بينها توطين صناعة الورق في السُّودان، وتدوير الورق المستعمل. يمكن إدراك أهمّيّة تدوير الورق بالنّظر إلى ضخامة أعداد الأشجار التي تقطع لصناعته، ولكن الأمر لا يتوقف عند ذلك. يساعد تدوير الورق على المحافظة على مواردنا الطّبيعية من أجل

[1] . سليمان صالح، المرجع السابق، ص 502.

[2] . جلال الشّافعيّ، من التّضليل الإعلامي، دار الشروق، 2005م، ص20.

مستقبل أفضل. ومن هذه الموارد الأشجار والماء والطّاقة ومساحات مكبّات النّفايات والنّفط، كما يقلّل من تلوّث البيئة. علاوة على ذلك، فإن عمليّة تدوير الورق يخلق وظائف تفوق بخمسة أضعاف عدد الوظائف اللازمة لتصنيع الورق من لب الشّجر. ووعياً بالأهمّيّة الاستراتيجيّة للورق في حياة الأمم، وبما تمثل صناعة الورق بالنّسبة للوطن العربيّ، وما تسببه النفايات الورقية من مشكلات، وما تحتمه ضرورة مكافحة التّلوث الصناعيّ بالطّرق الحديثة، قامت بعض المنظمات بإعداد "دراسة استغلال وإعادة تدوير النّفايات الورقيّة في الوطن العربيّ" كمساهمة منها في هذا المجال.

وقد ناقشت بعض الدّراسات عدّة محاور وألقت الضوء على مجموعة من النّقاط، أظهرت من خلالها أهمّيّة الورق في الحياة المعاصرة كما بينت وضع إنتاج واستهلاك الورق عالميّاً وعربيّاً. كما حدّدت الدّراسات الهدف من تدوير هذه النّفايات، وكيفية الاستفادة منها والأساليب التّقنيّة لتدويرها، وبرزت بعض فرص الاستثمار في هذا المجال، وقدّمت بعض التّوصيّات إلى المهتمين في الوطن العربيّ.

التّنظير والتّطبيق حقلان منفصلان، توجد بينهما علاقة. ثمة دور تؤديه المؤسسات العلميّة في الارتقاء بالمهنة. وربما يكون من المفيد النّظر في تقسيم تخصص الصّحافة إلى مسارين: الأول مسار الصّحافة الورقيّة والمطبوعات. والثاني الصّحافة الالكترونيّة. وهنالك العديد من المؤتمرات التي عقدت في هذا الصدد للمساهمة في تعزيز التوجهات في كلّيات الاتصال والإعلام العربيّة فقد كان مؤتمر الشّارقة واحداً من أهم هذه المؤتمرات، وقد تركز على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في المقررات الدراسية، وفي التوثيق الأكاديمي للتّجارب العربيّة، وفي تطويع وسائل الإعلام الجديدة لخدمة العمليّة التّعليميّة، وكرافد لربط الحقل الأكاديميّ بالمؤسسات المعنية بتكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

فواقع تدريس الإعلام في البلاد العربيّة والإسلاميّة يتفاوت تفاوتاً بيناً، فمن حيث الآليات هنالك كليات مستقلة كما في القاهرة الأم، وهنالك معاهد تتبع لوزارات الإعلام كما في الجزائر، وهنالك أقسام تتبع لكليّات الآداب، أو العلوم الإنسانيّة أو الاجتماعيّة. وأيّاً كان المسمى فإنّ هنالك اتفاق في وجود مواد تخصص وأخرى مساعدة فضلاً عن مطلوبات الجامعة أو الكليّة. إنّ تجربة النّشر الالكترونيّ وصحافة الانترنت كما هو واضح ما تزال في مرحلتها الأولى. التجربة وفقاً للواقع الذي يشهد فجوة رقميّة، فيه العديد من التحديات التي تواجه عمليّة تدريس هذه المواد، وحتى بقية المواد والمقررات الأخرى تعاني من بعض المشكلات التي تتصل بسبب المراجع.

كما أنّ تحديث المقرّرات الدّراسيّة هو الآخر متفاوت من بلد لأخرى، فما لم يطرأ تطور في اقتصاديّات البلدان، يبقى من الصّعب تجديد المواد المرتبطة بالتطورات التكنولوجية، وأن مجاراة التّطور العالميّ أمر غير مجد ولا مفيد، بسبب النّقص في مطلوبات عمليات التدريس في كافة جوانبها. فعمليّة تطوير المناهج من غير وضع في الحسبان للإمكانات في التّدريب وخلافه، تجعل من العسير تنفيذ ما توصل إليه النّاس. ومن هنا لا بد من التّطور بخطى وئيدة تتماشى مع الواقع والمستوى التّقني الذي توفره المؤسسات.

ومن جهة أخرى، فان توفر الاستوديوهات وصالات التّحرير المزودة بكلّ التقنيّات اللازمة، فضلاً عن وجود مطابع تتبع لتلك الكليّات أثره الكبير في تقريب الشقة بين المواد التي تدرس وواقع المهنة الذي يعمل فيه الطّالب عقب تخرجه. وتستفيد الشركات من الطلاّب في إطار تدريبهم، كما تتبني بعض الطلاب المتميزين لتقوم بتمويل دراساتهم ليلتحقوا بها عقب التخرج مباشرة. إن وضع مسميات المواد والمفردات التي تنفذ لا بدّ له من اعتبار الواقع المحيط على ضوء إمكانات الجامعيّة في توفير معينات ووسائل التدريب، سواء فيما كان يتصل

بالأستاذ ومهاراته في التّدريب، أو المعامل والاستوديوهات التي يتم فيها التّدريب، أو مستوى الطلاب قبل بدأ تدريس المقررات فيما يتصل بالتعامل مع الأجهزة، أو واقع المهنة الذي ربما يفتقر إلى هذه المعدات التي يتدرب عليها الطلاب في حال توفرها.

ومن هنا فان الرؤية الكلية لوضع المواد ذات الصلة بالنّشر الالكترونيّ والإنترنت، لا بد فيه من مراعاة هذه الظّروف المحيطة. فحقوق الطّبع، وهي حق المؤلف في العائد الأدبيّ والماديّ من توزيع إنتاجه الفكريّ استقرت في عالم المطبوعات، ولكن الأمر يختلف في النّشر الالكترونيّ[1]. وعليه، فان عمليات اصدار الصحف وإدارة المؤسسات الاعلامية عموماً تتطلب رؤية استراتيجية لمواكبة التحولات التي تحدث بسبب التقنيات الجديدة التي تتطلب أموالاً كبيرة.

[1] . السيد السيد النشار، النشر الالكتروني، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، بدون تاريخ، ص 35.

الخاتمة

(النّتائج والتّوصيّات)

أوّلاً– النّتائج:

1. أثبتت الدراسة أن نموذج التمويل التقليدي للصحف السودانية القائم على الإعلان التجاري وبيع النسخة الورقية قد انهار تماماً نتيجة التضخم الاقتصادي وهجرة الإعلانات نحو المنصات الرقمية العالمية (Google وMeta)، وتفاقم ذلك بتدمير البنيات التحتية والمطابع جراء حرب عام 2023م.

2. كشفت التحولات الرقمية المعاصرة عن انتقال سيادة النشر من المؤسسة الصحفية المحلية إلى الشركات التكنولوجية العابرة للقارات والمنصات الخوارزمية، مما أضعف استقلالية المنتج الإعلامي وجعل الكوادر الصحفية عرضة لفقدان المردود الاقتصادي العادل.

3. أدى غياب التخطيط الاستراتيجي الشامل وضعف آليات الإدارة الاقتصادية في المؤسسات الصحفية إلى عجزها عن مواكبة التحولات التقنية المتسارعة واستشراف البدائل الرقمية المبكرة.

4. تفتقر الممارسة الصحفية الراهنة في بيئة النزوح والمنفى إلى أطر تنظيمية وتشريعية ناظمة تحمي حقوق الملكية الفكرية، وتضمن الحد الأدنى من الاستقرار المهني والمادي للعاملين في حقل الإعلام الرقمي.

ثانياً–التّوصيات:

1. **التحول الاستراتيجي للشبكات المستقلة:** توقف المؤسسات الصحفية عن الاعتماد الكلي على وسائط طرف ثالث وحيدة، والشروع في بناء "تحالفات صحفية رقمية مشتركة" تتشارك في البنية التحتية التقنية (السيرفرات والمنصات) لتقليل التكلفة التشغيلية .

2. **تويج نماذج التمويل المستدام:** الانتقال التدريجي من نموذج "القارئ المستهلك المجاني القائم على الإعلان" إلى نموذج "التمويل المباشر من القراء" عبر الاشتراكات الرقمية الحصرية والخدمات التحريرية المتخصصة .

3. **تفعيل الشراكات والتشريعات:** صياغة أطر ومعايير مهنية وموضوعية لتوزيع الدعم الحكومي والإعلانات الرسمية وفق مؤشرات أداء مجتمعي واضحة بعيداً عن الاستقطاب السياسي .

4. **تحديث المناهج الأكاديمية:** إعادة هندسة برامج كليات الإعلام بالجامعات السودانية لدمج مسارات "الصحافة الرقمية وتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي" بمهارات العمل الميداني والتقني الحديث.

المصادر والمراجع

1) القرآن الكريم.
2) إبراهيم عبد الله المسلميّ، إدارة المؤسسات الصحفيّة، دار الفكر العربيّ، الطبعة الثانية،2007م.
3) صالح أبو إصبع. أزمة الصحافة الورقية العربية في عصر الإعلام الرقمي. القاهرة: دار العربي للنشر. (2021).
4) أبو السُّعود إبراهيم، قياسات الرّأي العام، دراسة في تجربة الأهرام، مجلّة الدِّراسات الإعلاميّة، يناير 1999م.
5) أشرف فهمي خوخه، المؤسسات الصّحفيّة بين التّنظيم والرّقابة: الأطر النّظريّة والنّماذج التّطبيقيّة، دار المعرفة الجامعيّة،2008م.
6) هشام محمّد عبّاس زكريا، بحوث في الاتصال، دار جامعة السُّودان المفتوحة للطّباعة والنّشر، الطّبعة الأولى، 2012م.
7) زيد منير سليمان، الصّحافة الالكترونيّة، دار أسامة، الطّبعة الأولى، 2009م.
8) حسن عماد مكاوي، أخلاقيّات العمل الإعلاميّ، الدّار المصريّة اللبنانيّة، الطّبعة الأولى، 1994م.
9) سامي. السيادة الرقمية والإمبراطوريات الإعلامية الجديدة – من هوليوود إلى ميتافيرس. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية. (2022).
10) السيِّد النّشار، النّشر الالكترونيّ، دار الثقافة العلميّة، الإسكندرية بدون تاريخ.
11) سعيد الغريب النّجار، تكنولوجيا الصّحافة، الدّار المصريّة اللبنانيّة، الطّبعة الأولى، 2003م.
12) سليمان صالح، أخلاقيّات الإعلام، مكتبة الفلاح، الطّبعة الأولى، 2002م.
13)جلال الشّافعيّ، فن التّضليل الإعلاميّ، دار الشّروق، 2005م.
14) صلاح عبد اللّطيف، الصّحافة السُّودانية–تاريخ وتوثيق، الأوفست، 1992م.
15) عبد الحكيم خليل مصطفى، الصّحافة وقضايا التّنمية الاجتماعيّة في الدُّول النّامية، مطابع السَّودان للعملة، الطّبعة الأولى، 2005م.
16) عادل صادق محمّد، الصّحافة وإدارة الأزمات: مدخل نظريّ وتطبيقيّ، دار الفجر للنشر والتّوزيع، الطّبعة الأولى،2007م.

17) منى عبد الرحمن. الإعلام في مناطق النزاع المسلح – الصحافة السودانية نموذجاً بعد حرب أبريل. القاهرة: المعهد العربي لبحوث الإعلام. (2023).

18) عبد الستّار إبراهيم الهيتي، السّياسة السعريّة في المذهب الاقتصاديّ الإسلاميّ، الورّاق للنّشر والتّوزيع، الطّبعة الأولى، 2005م.

19) رفعت السيّد العوضي، عالم إسلاميّ بلا فقر، كتاب الأمّة (79)،1421هـ.

20) رمزي زكي، الصِّراع الفِكري حول عجز الموازنة العامّة في العالم الثّالث، سينا للنّشر،1992م.

21) رضا عبد السّلام، انهيار العولمة، المكتبة العصريّة، الطّبعة الأولى، 2007م.

22) فؤاد عبد اللّطيف السرطاوي، التّمويل الإسلاميّ ودور القطاع الخاص، دار المسيرة للطّباعة والنّشر والتّوزيع، عمّان، الطّبعة الأولى، 1999م.

23) محمود علم الدّين، الإدارة الصّحفية في السُّودان– دراسة مسحيّة لأساليب الممارسة عام 1988م، شركة فالكون للدّعاية والإعلان، الطّبعة الأولى، 1990م.

24) محمّد سيّد محمّد، الإعلام والتّنمية، دار الفِكر العربيّ، الطّبعة(4)، 1999م.

25) محمّد سيّد محمّد، اقتصاديّات الإعلام: المؤسسة الصّحفيّة، دار الفكر العربيّ، بدون تاريخ.

26) محمّد عبد الحميد الاتصال والإعلام على شبكة الانترنت، عالم الكتب الطبعة (1)، 2007م.

27)دكتور محمود جاسم السميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاعلامي– مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2003م.

28) حسين نصر، (2020). الصحافة السودانية – النشأة والتطور والتحديات – 1903–2019. الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

29) محمّد المجذوب، أصول الفِكر الاقتصاديّ في الإسلام–دراسة في العدالة الاجتماعيّة، سلسلة خطى نحو الإسلام (6)، بدون تاريخ.

30) محمّد فاروق النّبهان، أبحاث في الاقتصاد الإسلاميّ، مؤسسة الرّسالة، الطّبعة الأولى، 1986م.

31) محمّد عبد الوهّاب حسن عشماويّ، دور الصّحف في إدارة الأزمات–دراسة تطبيقيّة على جريمة الثّأر، منشأة المعارف،2008م.

32) محمّد سعيد محمّد الحسن، الصّحافة والسّياسة وتقلبات السلطة1950–2000م، الطّبعة الأولى.

33) فهد عامر الاحمدي، صحيفة الرياض،2016/6/14م

34) اليونسكو – مكتب الخرطوم. (2024). تقرير حرية الصحافة وسلامة الصحفيين في السودان – 2023–2024. باريس

35) McChesney, R. W .(2020) .*Digital Disconnect: How Capitalism is Turning the Internet Against Democracy* .New York: The New Press.

36) Pickard, V .(2022) .*Democracy Without Journalism? Confronting the Misinformation Society* .Oxford University Press.

37) Zuboff, S .(2019) .*The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power* .New York: PublicAffairs.

38) Reporters Without Borders (RSF) .(2024) .*World Press Freedom Index - Sudan Report 2024* .Paris: RSF. Retrieved from rsf.org.

39) Posetti, J & ,.Bontcheva, K .(2023) .*The Chilling: Global Trends in Online Violence Against Women Journalists: AI and Disinformation* . United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO).