

## ٢- سياسة وخطط وتأسيس دور نشر

### المطبوعات المدرسية

#### مقدمة :

ناقشنا فيما سبق المشكلات والحاجات ، وكذلك الموارد المتاحة اللازمة للوفاء بها ، وقد راعينا - قدر الإمكان - مختلف وجهات النظر التي قدمها الأفراد والمؤسسات المهتمون لتلك المشكلات والحاجات . ومن ثم يصبح من الممكن أن نتساءل الآن عما يمكن للحكومة أن تفعله . ومن الواضح أن الإجراءات في هذا الشأن قد تختلف من دولة إلى أخرى ، ولهذا فحديثنا هو مجرد دعوة أو مشورة لتشجيع القطاع الخاص للإسهام في نشر الكتب المدرسية من جانب ، ولتأسيس مؤسسات حكومية مجهزة بالمعدات والقوى البشرية الفنية المدربة من جانب آخر للوفاء بمتطلبات البلاد من المطبوعات المدرسية .

#### الأهداف :

يستهدف هذا الفصل دراسة بعض أساليب رسم السياسات ووضع الخطط اللازمة لبرامج المطبوعات المدرسية ، وكذلك أساليب تنفيذها . وهناك بعض القضايا التي تحتاج إلى حل ، على درجة من الأهمية قد تتطلب معها اتخاذ قرارات سياسية ، وربما على مستوى عال في مجلس الوزراء ، ولكن المهم للغاية أن تتخذ هذه القرارات في ضوء رأى الخبراء والمختصين في نشر المطبوعات المدرسية .

#### التعاون مع القطاع الخاص :

إذا كان التعاون مع القطاع الخاص للنشر أمرا واجبا ، فإننا نصبح في حاجة إلى وضع سياسة واضحة وتحديد أساليب تنفيذ وتمويل هذه السياسة ، ومن الممكن أن يكون ذلك من خلال مجلس للطباعة والنشر .

وفى بعض الدول النامية ، عقد القطاع الخاص للنشر اتفاقيات مع الحكومات للقيام بطبع ونشر المطبوعات المدرسية التى تحتاج إليها . وأحينا يتم هذا على أساس قاعدة معينة فى المشاركة ، فتنشئ الحكومة مؤسسات للنشر خاصة بها ، وتدرجيا عبر السنوات توفر كادرا فنيا من نوى الخبرة ، فتستطيع أن تضطلع بالمشروعات والمسئوليات التى تقوم بها شركات القطاع الخاص ، ويعد هذا سبيلا ناجحا لبناء وتدعيم الموارد الحكومية ، وقد أثبت هذا النهج نجاحه بالفعل فى بعض الأحيان . ولكن - فى أحيان أخرى - لجأت بعض هيئات النشر الأجنبية (عبر البحار ) إلى هذه السياسة لتقديم عناوين كتبها ومؤلفيها للأسواق المحلية ، وقد استطاعت أن تحتكر السوق لصالح كتبها . لكن من المفضل قبل أن تدخل الحكومات فى اتفاقيات من هذا القبيل ، أن تستند إلى مشورة فنية من جهة مستقلة ، مما يساعدها على النجاح فى الوصول إلى شروط أفضل فى الاتفاقية تلبى الاحتياجات القومية على المدى القريب والبعيد على السواء .

### دعم القطاع الخاص :

تقول سيرل Searle (١٩٨٤) :

أن الهدف الأساسى لقطاع المطبوعات المدرسية ، هو توفير هذه المطبوعات من خلال نظام يدعم ، أو على الأقل يحمى ، الدور القائمة أو الجديدة ، لنشر وتوزيع الكتب العامة .

كما أنها تؤكد على واحدة من المشكلات الرئيسية ، ألا وهى الحاجة إلى مؤسسات قادرة على توفير المطبوعات المدرسية المطلوبة بصفة مستمرة .

وبخصوص نفس الموضوع ، قال دكتور ناتيفيداد Natividad (١٩٨٣)

وهو بصدد حديثه عن مشروع الفلبين الناجح :

" إن نجاح المشروع القومى للمطبوعات المدرسية لا يقاس بعدد الكتب التى ينتجها ، وإنما بمدى توفيره نظاما يمكنه من ( الاستمرارية ) فى توفير الكتب المدرسية اللازمة على مستوى عال من الجودة " .

ومما سبق ، يتضح أنه لا بد من تنظيم هيئة دائمة تخول لها كل الصلاحيات والسلطات اللازمة ، وكذا الإمكانيات الضرورية لضمان استمرار إنتاج وتوزيع الكتب المدرسية .

كما أنه يعنى أن مهام طباعة وتوزيع الكتب المدرسية ، هي مهام تربوية وقتية في نفس الوقت ، وبالإضافة إلى ذلك ، فإن أفضل وسائل القيام بها تتمثل في إتاحة الفرصة للمناقشة الحرة المستتيرة بين دور النشر المتخصصة التي تعمل مع رجال التربية .

### نصيب التلميذ من الكتب المدرسية :

لعل أهم القرارات التي يجب أن تتخذ فيما يتعلق بتكلفة مشروعات الكتب المدرسية التي توزع مجاناً إنما يتصل بنصيب كل تلميذ من الكتب . إن الهدف المعتاد ، هو توفير كتاب واحد لكل تلميذ في كل مادة دراسية ، ولكن لا بد من إيجاد توازن معين خاصة عندما ندخل في الاعتبار التكلفة الكلية في مقابل إمكانية إتاحة فرصة الاختيار من بين عناوين عديدة في كل مادة دراسية أو في المواد التي ليس لها كتب بالفعل أو تلك التي تتصل بكتب القراءة الخارجية ( الحرة ) وغيرها من مواد تعليمية معينة . وقد نجحت بعض الدول ( خاصة تلك التي يجلس فيها كل ثلاث تلاميذ على مقعد واحد ) في إحداث هذا التوازن عن طريق توفير كتاب واحد لكل ثلاث تلاميذ ، أو بتوفير كتاب لكل تلميذين متجاورين ( بدلاً من كتاب لكل تلميذ ) . عندئذ يمكن خفض التكلفة إلى النصف على أساس خفض عدد النسخ المطبوعة .

إن الإسراف أو المبالغة في توفير الكتب المدرسية بالمجان ، قد أدى في بعض الأحيان إلى توقف البرامج كلية عندما لم تتوافر النفقات اللازمة ، وفي أحيان أخرى ، أدت إلى قصر الجهود على مجال محدود من الكتب ، ومن هنا فمن الضروري الاهتمام بالقضايا بعيدة المدى قبل اتخاذ أى قرار في هذا الخصوص . وغالباً ما يتخذ القرار على مستوى سياسى عال ، ولكن من المهم أن

يستتير متخذو القرار برأى أصحاب الخبرة الفنية من التربويين ، والناشرين وأمناء المكاتب ، وكل المهتمين بشئون الكتب المدرسية فى المجتمع كله .

### توفير الكتب مجاناً :

من الواضح أن أموالاً طائلة تنفق على الكتب المدرسية فى الدول النامية لأن كثيراً منها يقدم الكتب مجاناً للتلاميذ فى كل مادة دراسية ، فى كل سنة دراسية ، وفى كل مرحلة من مراحل التعليم ، ومن العجيب أن يحتفظ التلاميذ بهذه الكتب حتى بعد الانتهاء من العام الدراسى ، بينما نجد فى الدول المتقدمة أن الكتب المدرسية تنتقل بين التلاميذ لمدة من ثلاث إلى أربع سنوات فى المتوسط أو أكثر .

### استبدال النسخ :

عندما تقدم الكتب المدرسية للتلاميذ بالمجان ، يجب أن نفكر فى نظام يسمح بأن يُسلم التلاميذ فى نهاية العام النسخ الخاصة بهم سليمة حتى يمكن تسليمها فى العام أو الفصل الدراسى التالى للتلاميذ الجدد ، حيث أن هذا يمكن أن يوفر للدولة أموالاً ضخمة ، ويُعوّد التلاميذ على المحافظة على كتبهم المدرسية .

### العمر الزمنى والعمر التربوى للكتب

عندما توضع كتب مدرسية لتغطية مقررات بعينها ، يجب أن يوضع فى الاعتبار أن تستمر لمدة أربع سنوات على الأقل ، وأن يتم التخطيط لبرنامج جديدة ، أو بإحداث تغييرات فى الكتب فى حدود هذا الالتزام . وهنا يصبح من واجب القائمين على إنتاج الكتب ، التأكد من أن نوع الورق المستخدم وطريقة التجليد مناسبين لتحقيق هذا الغرض ، وتمكين الكتاب من الاستمرار طوال المدة التربوية ( أى مدة صلاحية المقرر للاستخدام ) وليست هذه مهمة سهلة كما تبدو فى ظاهرها ، وإنما تحتاج إلى تخطيط كفاء ، وتنسيق وتعاون بين كل الأطراف المعنية بأمر الكتب المدرسية ، ولكن العائد منها يبرر الجهد الذى تتطلبه . إن العائد لا يقتصر على توفير النفقات المالية فحسب ، بل يتعدى ذلك أيضاً ليصبح ذا

عائد تربوي أيضا على درجة من الأهمية ، ذلك أنه في أغلب الأحيان ، لا تتوافر الكتب الجديدة في موعدها عندما يحتاج إليها النظام التعليمي لتواجه التعديلات في المناهج .

### إقامة دور نشر حكومية للكتب المدرسية :

يحتاج التفكير في إقامة دور نشر حكومية للكتب المدرسية إلى دراسة مزاياها وعيوبها ، وخاصة تأثيراتها المحتملة على المدى القريب والمدى البعيد على دور النشر الخاصة وعلى احتياجات المجتمع كله من الكتب المدرسية اللازمة لتوفير فرص التعلم المستمر مدى الحياة ، كما أنه يجب التفكير فيما سوف يؤدي إليه ذلك من احتكار لعملية نشر الكتب المدرسية في مجالات معينة ، وما إذا كانت النتيجة مرغوبا فيها أم لا .

### التخطيط القومي :

هناك حاجة ملحة لأن تكون لدى الدولة خطة قومية للكتب التربوية ومن ثم ، فعندما تقام دور نشر الكتب المدرسية ، يجب أن تتسق سياستها مع الخطة القومية العامة للدولة واحتياجاتها على كافة المستويات من الكتب في كل المواد الدراسية لكل الأطفال والراشدين على السواء .

### مجالات النشر :

وإذا قررت الدولة أن تبدأ برنامجا للنشر وأسست هيئة رسمية لطبع ونشر الكتب المدرسية ، فلا بد لها من أن تحدد المجالات الأساسية التي ستكون موضع الاهتمام ، وكذلك لا بد أن تحدد ما إذا كانت تلك الهيئة ستقوم بطبع كل الاحتياجات بنفسها ، أم ترى الاستعانة بشركات القطاع الخاص في بعض المجالات ، وفي أى صورة من صور التعاون ( عن طريق المنح ، دعم مالى ، اعتماد أصول الكتب ، العمل المشترك أحيانا .. الخ ) . إن هناك أساليب متعددة لإنجاز مهمة طبع الكتب المدرسية ، ويجب أن نعلم أن ما يصلح منها لكتاب معين قد لا يصلح بنفس الدرجة في كتاب آخر .

## طرق النشر والأهداف الأساسية :

فى هذا الجزء ، نحاول أن نوجه الاهتمام إلى بعض الطرق المستخدمة فى توفير الكتب المدرسية من واقع خبرة العديد من الدول النامية ، ولكن دون شك ، فهناك طرق أخرى فعالة يمكن أن نجدها فى دول أخرى . ويجب علينا أن ننتبه عند اختيار الطريقة المناسبة ، إلى هدفين أساسيين هما : اهتمامات التربية والتلاميذ والمعلمين من جانب ، وإنتاج أفضل الكتب بأفضل التكاليف . وفى كثير من الأحيان تتعثر برامج دور الكتب المدرسية الحكومية بسبب كثرة الأهداف المطلوبة منها ، مثل نمو الصناعة الوطنية ، توفير النقد الأجنبى ، إضافة موارد جديدة للضرائب ، زيادة دخل خزانة الدولة . ولا شك أن هذه الأهداف ، كلها هام وضرورى ، لكنها يجب أن تجئ فى المحل التالى للهدفين المشار إليهما أنفا .

وفى هذا الصدد يقول سميث Smith (١٩٧٧) عددا من النقاط الهامة :  
 " أنه من العجيب أن الدول التى تحرص على تخفيض تكاليف استيراد الكتب من النقد الأجنبى ، وتتحمس لتنمية الصناعة الوطنية فى مجال الكتب ، قد تكون هى نفسها أكثر الدول إغفالا للتسهيلات المطلوبة لحاجات الاستيراد المتعلقة بالصناعة الوطنية فى هذا المجال . وقد تكرر ظهور هذه الظاهرة فى كثير من دول العالم . ويعكس هذا الوضع انفصالا واضحا فى وسائل الاتصال بين رجال التربية والثقافة الذين يعلمون جيدا ما يمكن أن تقدمه الصناعة الوطنية فى مجال الكتب للبلاد ، بما فى ذلك التنمية الاقتصادية ، والمسئولين عن التمويل الذين يركزون اهتماماتهم فقط على الدخل الناتج عن الضرائب المفروضة " .

ولا شك أن مشكلة ضرائب الاستيراد واستخدام النقد الأجنبى تعتبر من أكثر المشكلات تعقيدا ، حتى أنها لتعجز أحكم الاقتصاديين الوطنيين عن أن يعثر لها على أبسط إجابة ، فما بالك بأجنبى ذى معرفة محدودة بكافة العوامل التى تتضمنها هذه المشكلة ؟ لكن هناك ما يمكن التأكيد عليه حتى تستطيع صناعة الطباعة الاستمرار ، ومثال ذلك ضرورة توافر المعدات وقطع الغيار والورق وغير ذلك من الخامات اللازمة . كما أن ضرائب الاستيراد التى تفرضها الحكومة

على هذه العناصر لابد أن تؤدي إلى ارتفاع التكلفة ، وبالتالي ارتفاع سعر الكتب إن لم تعطل نشرها كلية . ومن هنا ، فإن على المخططين الاقتصاديين في كل دولة أن يكونوا على دراية بما إذا كانت الدولة ترغب في توفير الكتب بأسعار منخفضة ، ومن ثم فلا بد من تخفيض الرسوم الجمركية والضرائب على استيراد المواد اللازمة لتلك الصناعة .

وفى هذا الشأن كتب أيضا ( كوتى ) Kotei (١٩٨١) يقول : " مما يثير الانتباه حقا ، ذلك الاتجاه الشاذ لبعض الحكومات الأفريقية تجاه بعض هيئاتها : ففي الوقت الذي نجد مثل هذه الدول على استعداد لتقبل الخسائر الناتجة عن تقديم الخدمات الصحية وخدمات النقل العام وبأشبابها من خدمات غير إنتاجية ، في الوقت الذي تحرص فيه على النظر إلى بعض الخدمات الاجتماعية الأخرى التي يعتمد عليها في تحقيق أهداف تربوية واجتماعية أساسية تجارية يمكن أن تحقق أرباحا محدودة . والمنطق الذي تستند إليه في هذا هو أن تلك المؤسسات الاجتماعية ، ما دامت تنتج سلعة يحتاجها السوق ، فلا بد من انتظار ربح منها . ويعتمد أصحاب هذا المنطق على افتراض مؤداه أن الطلاب الهائل على الكتب ، يتناسب مع قدرة المواطنين على شرائها . ومن الناحية النظرية البحتة ، يمكن أن يعد هذا افتراضا معقولا ، لكن من الناحية العملية الواقعية ، فإن القدرة على شراء الكتب بين تلك الجماهير القادرة على القراءة ، محدودة قياسا إلى الضغط الذي تسببه الاحتياجات الأساسية الأخرى للحياة ، من غذاء ومسكن وعلاج " .

### احتمالية إقامة دور حكومية لنشر الكتب :

من الناحية النظرية ، تتوافر للمؤسسات الحكومية لنشر الكتب المدرسية كل عوامل النجاح أكثر مما يتوافر للقطاع الخاص . أما من الناحية العملية ، فإن ذلك نادر الحدوث ، فلدى وزارات التربية القدرة على تنظيم وتنسيق كل جهود مطوري المناهج والمؤلفين والناشرين والمعلمين ، وأن تضع خطة نموذجية لكتب متقنة التأليف ، جيدة الكتابة مزودة بالرسوم التوضيحية اللازمة ، صاغت بعناية

شديدة وخضع لكل عمليات الاختيار بحيث يستطيع التلاميذ والمعلمون الاستفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة . ولكي تجد هذه الخطة طريقها إلى التجسيد الفعلى فلا بد من تبنى أساليب جديدة .

### الحاجة إلى تقويم أنشطة المؤسسات الحكومية لنشر الكتب :

إن الحقيقة القائلة بأن كفاءة الدور الحكومية لنشر الكتب المدرسية تقل عن مثيلاتها في القطاع الخاص ، يوجب مراجعة وتقويم أنشطة هذه الدور الحكومية وسياساتها وطرق إدارتها ومشكلاتها .

### ونبدأ بمثال بسيط :

فمن الممكن أن يكون هناك تخطيط ضخم ، دون أن يصحبه تنفيذ على نفس الدرجة ، ومن الممكن أن يخفق مشروع مقترح بمحاولة جعله جزءا من مشروع ضخم لا يخطو إلى الأمام بسبب تعقيده وطموحاته الزائدة . إن مثل هذا ، يجب تجنبه . أما المشروعات الكبيرة الطموحة فتحتاج إلى حذر كبير في الإقدام عليها ، وربما يكون من الأفضل أن نبدأ بمشروعات صغيرة محدودة ، إلى أن تنمو بالتدرج ، ولكن لنا أن نتساءل : عندما يكون هناك مشروع لنشر الكتب المدرسية ، فليس هناك منطق معقول في إغفال تقييم خطواته التنفيذية ، ورصد الإمكانيات اللازمة لتحقيقه .

### المساعدة الخارجية :

وقد تؤدي المشكلات الخاصة بتأسيس وتمويل وإعداد الكوادر الفنية لإقامة مؤسسات حكومية لنشر الكتب المدرسية إلى إثارة مخاوف بعض الحكومات إلى الدرجة التي تجعلها تفضل البحث عن عون خارجي ، وهنا يجب أن لا يغيب عن أذهاننا المساعدات التي تقدمها المنظمات التابعة للأمم المتحدة مثل البنك الدولي واليونسكو ، واليونسيف ... الخ .

## الرقابة المالية :

وأحيانا قد يتردد المسئولون فى الإدارات المالية أو الخزانة فى الموافقة على منح دور نشر الكتب المدرسية قسطا من الحرية فى تصريف الشئون المالية خوفا من أن يودى هذا إلى سوء الاستخدام أو إلى بعض الانحرافات ، وهنا يمكن التوصية بأن الرقابة المالية يمكن أن تؤدى دورها بكفاية كبيرة من خلال نظام محاسبى ومراجعة دقيقة حتى لا يساء استخدام تلك الحرية .

## الرقابة العامة وبناء هوية مستقلة :

فى شركات القطاع الخاص للنشر يتولى مجلس إدارة الشركة مهام رسم السياسات ووضع الخطط ومتابعة تنفيذها بدقة . وغالبا ما يفعلون ذلك فى ضوء مشورة خبير فى هذا المجال من أعضاء المجلس ، عادة ما يكون رئيسا للجهاز التنفيذى للمؤسسة ، وبالتالى يصبح مسئولا عن المتابعة اليومية لكل ما يجرى داخل المؤسسة . هذه الخبرة الطويلة التى أثبتت كفاءتها فى القطاع الخاص ، يجب أن يستفاد منها فى إدارة دور النشر الحكومية .

أما دور النشر الحكومية ، فغالبا ما توزع المسئوليات على عدد كبير من الموظفين ، بعضهم تتقصم الخبرة والدراية بالمهام المنوطة به ، وهكذا تخلو تلك الدور من شخص واحد يكون مسئولا عن التشغيل العام للمؤسسة وإدارة المشروع ككل ، يضاف إلى ذلك سوء التنسيق وضعف سبل الاتصال بين المسئولين عن تطوير المناهج من جانب والمؤلفين من جانب آخر ، وأكثر من هذا فغالبا ما يعجز المؤلفون عن الالتزام بالبرنامج الزمنى والوقت المحدد للكتابة ، ونتيجة لذلك تبذل الجهود للضغط على الناشر لسرعة التحرير والطباعة وتصميم الرسوم التوضيحية والتجليد والإنتاج ، مما ينجم عنه عواقب وخيمة ، ناهيك عن التأخر فى التوزيع على المدارس . كل هذا يفرض أهمية وجود تنسيق وتخطيط جيدين .

وإذا أخذنا فى الاعتبار أن دور نشر الكتب تختلف فى تمويلها وتشغيلها وإدارتها عن المؤسسات الحكومية العادية ، بحكم غلبة الطابع الصناعى والتجارى

عليها ، فإن الخبرة تشير إلى أنه من الأفضل أن تقام دور نشر الكتب المدرسية على أساس مستقل ، أى أن تكون ذات شخصية اعتبارية منفصلة ، وذات مسئولية محددة ، تتمتع بقسط من الحرية والمرونة فى التشغيل فى إطار كونها مؤسسة لا تتشد الربح ، وتعتمد إلى حد ، على الدعم الحكومى ، أو قد تكون فى صورة مؤسسة خيرية ، أو جهاز قانونى Statutory ، ويتم الإشراف على أنشطتها بعناية فائقة ، ومن الأفضل أن تترك المتابعة اليومية بقدر الإمكان إلى مديرها ، وتستند سلطة الإشراف المالى والتخطيط إلى مجلس إدارة يكون المدير رئيسه التنفيذى . وفى حالة استئثار مجلس الإدارة بسلطات واسعة ، فعندئذ قد يكتشف ذو الخبرة الفنية أن المجلس بسبيله إلى اتخاذ قرارات يصعب تنفيذها لاعتبارات فنية ، مما قد يفقده الحماس والدافعية للمبادأة نتيجة فقدان الشعور بالرضا الوظيفى ، ويصبح التخفيف من ضغط العواطف فى هذه الحالة أفضل الحلول .

### استخدام المصادر المحلية :

ينثر الجدل غالبا حول ما إذا كان من واجب المؤسسات الحكومية لنشر الكتب المدرسية أن تلتزم باستخدام المصادر المحلية دون اعتبار لجودتها أو صلاحيتها ، وهكذا يتوقع أن تقوم بتمويل كل الكميات المطلوبة من الطباعة المحلية الرديئة ، أو إنتاج الورق بصورة غير اقتصادية ، ونتيجة لذلك يكون الدعم الحكومى لهذه الدور مستترا فى ميزانيات دور النشر الحكومية ووزارات التربية ، وهنا يعانى التلاميذ والمدرسون من سوء نوعية الكتب المقدمة وقلة إعدادها . وإذا كانت هناك حاجة حقيقية للدعم القومى لصناعة الورق أو دور الطباعة والنشر ، فإن من الأفضل أن يوضع مباشرة فى ميزانياتها وتحت تصرفها ، وفى هذه الحالة يمكن قياس التكاليف وحساب العائد ومراجعة حساباتها بطريقة مفيدة .

## الإدارة :

إنه من النادر أن تلائم الإجراءات والتنظيمات المالية والإدارية الحكومية ، طبيعة العمل فى دور النشر ، وذلك لأنها تحتاج إلى أن تتمتع بقدر من الحرية فى تشغيلها كما هو الحال فى مثيلاتها بالقطاع الخاص بحيث يمكنها أن تعين مثلا أخصائى رسوم توضيحية بعقد خاص أو عاملين لبعض الوقت دون أن تقسدها اللوائح الحكومية بالاعتماد فقط على موظفين كل الوقت . كما أنها تحتاج أيضا إلى أن تربط بين الأجور وبين كمية الإنتاج ونوعيته ، وأن تكون هناك أجور متنوعة لمواجهة صور التميز والتفوق فى العمل . ولكن الإطار التنظيمى الحكومى يحرم هذه الأمور من حرية الحركة المطلوبة ، وهذا يودى بطبيعة الحال إلى العجز عن تخفيض النفقات إلى أقل الحدود ويحول فى نفس الوقت دون الارتفاع بمستوى الجودة إلى أقصى حد ممكن .

ويمكن أن نسوق العديد من الأمثلة عن عديد من دور النشر الحكومية التى تعتمد على تعيين رسامين ومصممين طول الوقت فى الوقت الذى لا يعملون بالفعل طوال هذا الوقت ، ومن ناحية أخرى فإن الكتب التى تنتجها هذه المؤسسات غالبا ما تتميز بكآبة المظهر لأن كمية العمل المتاح لكل أخصائى منهم محدودة للغاية . ( وهذا لا يعنى عدم تعيين مثل هؤلاء الأخصائيين كل الوقت نهائيا ، ففى بعض المؤسسات نراهم مشغولين طول الوقت وقادرين على العمل بكفاءة ملحوظة ) .

إن معظم مشكلات برامج الكتب المدرسية تتبع من سوء التنظيم والإدارة ، فبعضها يخلو من بعض الوظائف الأساسية الضرورية ، بينما يحدث تكرار أو تداخل فى وظائف أخرى ، وفى معظم الأحيان يخلو الأمر من توصيف للوظائف فلا يعرف الفرد المهام المحددة لوظيفته ، وأبعد من ذلك فى بعض الحالات يخلو الأمر من تعيين فرد لتحمل مسؤولية البرنامج ككل . ولا شك أن من الضرورى أن توجد خريطة تنظيمية للمؤسسة وأخرى توضح كل العمليات المتضمنة فى صناعة النشر وتحدد المسؤوليات الواجبة على كل العاملين فى مختلف

المستويات . وفى بعض الدول ، فإن معظم المشكلات الأساسية تتبع من تعدد الجهات المسئولة عن مختلف جوانب المشروع ، وهنا تبرز الحاجة لتوحيد جهود كل مطورى المناهج والمؤلفين والقائمين على إعداد المعلم ورجال الإدارة التعليمية وموظفى دور النشر الحكومية ، ومن ناشرين ومحررين ومصممين ورسامين ومسئولى التسويق والمبيعات ... الخ ، وعمال الطباعة ، والموزعين وبائعى الكتب . ومن الضرورى أن يتولى أحد الخبراء ( غالباً المدير التنفيذى للبرنامج أو رئيس مجلس إدارة الدار ) مهمة التخطيط والتنسيق الكلى والإشراف العام على البرنامج ككل للتأكد من تحقيق التنسيق والتعاون والتكامل بين هذه الأطراف جميعاً .

وهكذا يتضح مما سبق أن معظم مشكلات الدور الحكومية لنشر الكتب المدرسية إنما هى مشكلات إدارية بالدرجة الأولى ، ولذلك فهناك حاجة ملحة إلى تأكيد ضرورة توفير قيادات نشطة وماهرة لتتولى المسؤولية فى هذه الدور . ويدعو أحد مطبوعات اليونسكو (١٩٨٠ ب ) إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية مؤسسات إنتاج المواد التعليمية من منافسة الشركات الكبرى فى الدول المتقدمة ، يقول التقرير :

" إن من الضرورى تنظيم السوق ، بعد أخذ رأى كل العملاء الرئيسيين ، وذلك للتأكد من استقرار السوق واضطراد نموه ، ( ويعنى هذا رسم سياسة لاستخدام المواد المنتجة وتحديد الأسعار ) .

كما يجب أن تتوافر أسواق مضمونة حتى لا تنهار جهود التنمية فى مواجهة منافسة الشركات الكبرى للدول المتقدمة ، بما تملكه من قدرات هائلة فى التسويق والدعاية . ومن هنا فإن تنظيم السوق يعتبر من أهم شروط التحكم فى تقلب الأسعار .

ولتحقيق هذا الهدف يمكن الوصول إلى اتفاق بين القطاع العام وبين الشركاء الصناعيين المعنيين ، ويجب أن يحدد هذا الاتفاق مسؤوليات المستهلكين ( الهيئات التربوية والثقافية ) فيما يتعلق بأسلوب جميع الطلبات ومواعيد

الاستلام... الخ ، كما يحدد مسئوليات المنتجين فيما يتعلق بالمواصفات والإمكانات والمعدات والأهداف متوسطة المدى والتسويق ، ويمكن تطبيق هذه الإجراءات مبدئياً في مجال صناعة الكتب المدرسية والتجهيزات العامة ، كما يجب مراعاتها باستمرار في إنتاج المواد الجديدة الناتجة عن التطور التكنولوجي في مجال علوم الكمبيوتر .

ومن ناحية أخرى يشير تقرير آخر لليونسكو (١٩٨٤ ب ) إلى إنه في بعض الدول المتقدمة كالمملكة المتحدة ، والولايات المتحدة الأمريكية لا يوجد تخطيط مركزي يتعلق بتوفير الكتب المدرسية ، فيقول التقرير :

" لا يوجد اتصال مباشر بين الحكومة الفيدرالية في واشنطن وبين عشرات الألوف من المدارس حيث لا تمتد سلطات الحكومة الفيدرالية إلى فرض مواد تعليمية معينة أو طرق اختيارها على السلطات المحلية ، ولكنها تشارك فقط في تمويل المشروعات والبحوث وإنتاج المواد والبرامج ونشر المعلومات " .

وعند إنشاء دار نشر جديدة ، قد تظهر بعض المشكلات إذا بدأ إعداد السياسات والخطط التفصيلية لتشغيلها قبل تعيين المدير الذي سيتولى مسؤولية تنفيذها ، ويزيد من صعوبة وتعقيد المشكلة أن رسم الخطط والسياسات غالباً ما يتم بواسطة أفراد تعوزهم الخبرة الفنية والمهنية .

### تحديد الأهداف المبدئية لبرامج النشر :

إنه لمن الخطأ أن نتوقع من دار لنشر الكتب المدرسية أن تباشر منذ البداية برامج نشر ضخمة ، بل يجب أن تقنع ببعض المشروعات ذات الطموحات المحددة المتواضعة حتى يوفر لها الوقت اللازم لتدريب كوادرها الفنية الإدارية وأن تتلمس طريقها بحذر وحرص وسط العديد من المشكلات التي ستواجهها .

وفي ضوء المشكلات المتوقعة ، يصبح من المعقول أن لا نتوقع منها إنتاج كتب مدرسية في السنة الأولى على الإطلاق ، أما في السنة الثانية فيكفي أن تنتج كتاباً أو اثنين ، وهكذا بالتدريج يمكن مضاعفة إنتاجها كل سنة ، غير أن الكتب

التي تنتجها في السنوات الأولى قد لا تكون كتباً مدرسية ، لأن هذه - كما أوضحنا في موضع آخر - تحتاج إلى ثلاث سنوات على الأقل في إعدادها ونشرها .  
ويجب أن نتذكر أن معظم دور النشر التجارية الكبرى دائماً تبدأ ببرامج صغيرة ، وتتعلم من خلال المحاولة والخطأ ، أما الدور الحكومية لنشر الكتب المدرسية ، فتقوم منذ البداية بإنتاج الكتب على نطاق واسع ، ولذا فالأخطاء التي تترتب على هذه البداية الطموحة يستتبع أبعداً أشد وطأة .

### نظم التمويل :

تحتاج دور النشر إلى تمويل بعيد المدى . وتجدر الإشارة إلى أن نظام الميزانية السنوية التي تقدمها الحكومة لا يكفي لتحقيق هذا الغرض ، وهنا يجب أن تتوافر مصادر للتمويل المستمر للإنفاق على مشروعات الكتب المدرسية ، كما أنه لا يجب إضاعتها أو جزء منها لمجرد إنه لن يمكن صرفها خلال السنة المالية ، ولو كان هناك إصرار على اتباع النظام الحكومة العادي للميزانية السنوية ، فإن ذلك بالضرورة سيؤدي إلى هدر واضح في النفقات ، كما إنه سيؤخر إنتاج المطبوعات ونشرها ، وربما يؤدي إلى عدم ظهور بعضها على الإطلاق .

ولو أمكن تدبير بعض مصادر التمويل من بيع الكتب مثلاً ، فإنه من الأفضل أن توضع في صورة تمويل (دائري Revolving ) فهو إذ يدعم المطبوعات ، تعود تلك المطبوعات عن طريق بيعها بدعم التمويل .. وهكذا . ومن الضروري تدبير رأسمال مبدئي لكل برنامج لتمويله ، وعندئذ يمكن إضافة مساعدات سنوية لتعويض الفرق بين المصادر والنفقات ولتسمح بالتوسع في البرنامج مستقبلاً .

### العطاءات :

وغالباً ما يتناسب نظام العطاءات الحكومي مع طبيعة العمل في مؤسسات نشر الكتب المدرسية لشراء ورق الطباعة ( الذي يتجمع ويخزن ثم يوزع على

المطابع ) . ودائما ما يتكلف الورق الذي يتم شراؤه عن طريق نظام العطاءات أكثر بكثير مما لو تم شراؤه بالطرق التجارية العادية .

كما أن عطاءات المنافسة في الطباعة لا تتناسب أيضا مع طبيعة عمل مؤسسات نشر الكتب المدرسية . إننا لا نحتاج إلى وظائف من هنا وهناك بين الحين والآخر تقدمها أرخص المطابع ، ولكننا نحتاج إلى تأسيس علاقة مستمرة وقوية بين مؤسسة لنشر الكتب المدرسية وبين جماعة محدودة من عمال الطباعة القادرين على تقديم عمل على درجة عالية من الجودة ، ممن يعرف عنهم الالتزام لتحسين هذا المستوى ويحترمون مواعيد التسليم حسب البرنامج الزمني . ومن السببى أن أسعارهم يجب أن تكون منخفضة نسبيا أيضا ، ولكن ذلك لا يشكل الاعتبار أو العامل الرئيسى الوحيد . وعلى المدى البعيد تتأكد المقولة القائلة أن الطباعين الذين يطلبون أجورا أكبر نسبيا هم الأكثر جدوى من الناحية الاقتصادية

### المحاسبة وحساب التكاليف :

من الضرورى أن يتوافر نظام محاسبى جيد ( كفاء ) فى أية دار نشر حكومية على غرار النظام المعمول به فى قطاع النشر التجارى ، ويشمل ذلك حساب التكاليف إذا ما استهدفت تخفيض النفقات بقدر الإمكان وحساب المكسب والخسارة فى كل كتاب على حده ، وكذا فى كل العمليات المتضمنة ، وفى معظم الهيئات الحكومية يلاحظ عند حساب التكاليف والنفقات أنه غالبا ما يغفل القائمون كثيرا من مظاهر النفقات غير المباشرة مثل : المرتبات والمعاشات وثمان الأرض والمباني المقامة عليها والكهرباء والصيانة وغيرها ، ولا شك أنه بدون الاحتفاظ بسجلات عن كل هذه النفقات الغير مباشرة وحسابها ضمن التكاليف الفعلية للإنتاج ، فإن التكلفة الفعلية ستظل مجهولة تماما .

ويسود اتجاه عام بين الموظفين الحكوميين باعتقاد أنه لا داعى لإضافة النفقات غير المباشرة عند حساب تكاليف الكتب المدرسية بحجة أن الحكومة تدبرها ضمن الميزانية العامة .

وفى بعض الدول ، يعتقد الناس أن إنتاج الكتب المدرسية ينبغي أن يدخل ضمن مسؤولية الحكومة بغض النظر عن تكاليفها ، ولكن حتى فى مثل هذه الدول ، فإنه من المفيد الاحتفاظ بسجلات توضح التكاليف الفعلية الحقيقية لإنتاج الكتب المدرسية ، لأن تلك تمثل الخطوة الأولى نحو خفض النفقات وتوفير الأموال ، فإذا أمكن تحليل التكلفة لكل عنصر من عناصر العملية الإنتاجية ، كان من السهل معرفة طريقة إنفاق الأموال وتحديد العناصر التى يمكن خفض التكاليف فيها ، كما إنه يمكن أيضا عقد مقارنات بين تكاليف الإنتاج لدى دور النشر الحكومية ومثيلاتها فى القطاع الخاص .

### سياسات تحديد الأسعار :

تميل معظم الحكومات إلى النظر إلى القطاع الخاص على أنه تحركه دوافع الربح وحدها . وليس ذلك تماما ، فهناك عدد من شركات النشر الخاصة تعتمد على المنح والمساعدات الخيرية والتبرعات لدعم إنتاج الكتب ، وتسمى بعض المؤسسات الخيرية والمطابع الجامعية إلى تمويل بعض أنواع معينة من المطبوعات التى يقل الطلب عليها والتى لن يقدر لها أن تظهر فى الأسواق بدون الفائدة التى تجنيها نتيجة نشر بعض الكتب التى يقبل عليها جمهور كبير .

وإذا كانت دور النشر الحكومية قد أقيمت على أساس مهني تجارى فلماذا لا تسلك نفس سياسة تحديد الأسعار التى تتفدها شركات القطاع الخاص ؟ والحق أن البعض ينفذ ذلك فعلا .

ويلاحظ أنه فى دور النشر الحكومية التى تبيع الكتب ، لا تعتبر سياسات تحديد الأسعار جزءا من اقتصاديات النشر ، حيث ينطوى الأمر غالبا على عنصر من عناصر الدعم ، ولذا فإن القرارات المتعلقة بتحديد الأثمان غالبا ما تتخذ على مستوى سياسى ، وفى بعض الأحيان ، تعتمد دور النشر الخاصة فى طباعة الكتب المدرسية على دعم فى صورة منح حكومية وفى هذه الحالة ، فإن أفضل الطرق لتخفيض الأسعار إنما تتبدى عندما يوجه الدعم الحكومى إلى المصروفات غير الجارية للناشر . وهذا يؤكد أهمية توجيه مزيد من الدعم الحكومى عند إعادة طبع

أحد الكتب . وكلما اقترب الدعم من السعر الفعلى الذى يشتري به المستهلك من هذه الكتب - كلما قل تأثير الدعم فى تخفيض الأسعار .

وهكذا على سبيل المثال إذا كان الدعم مساو لعشرة سنتات لكل نسخة من كتاب ثمنه دولار واحد موجهها إلى النفقات غير الجارية ( مثل تجميع حروف الطباعة ) فإن هذا الدعم يمكن أن يخفض الثمن إلى سبعين سنتا - بينما إذا وجه الدعم إلى بند المبيعات فإن ثمن البيع بالتجزئة سيهبط فقط إلى تسعين سنتا .

وفى بعض الأحيان تؤدى القرارات التى تتخذ على مستوى سياسى إلى فرض هبوط وهمى ( أو غير حقيقى ) فى أسعار الكتب . لذا فإن سياسة التسعير يجب أن تضع فى الاعتبار كل العوامل بما فى ذلك : القوة الشرائية للوالدين ، المدى الذى تغطى فيه الإيرادات ليس فقط تكاليف الإنتاج ولكن المصروفات الغير مباشرة والمكافآت المناسبة للمؤلفين ، تجار الكتب بالجملة وتجار التجزئة ، والحاجة إلى تحسين مستويات الإنتاج ومدى الحاجة إلى تغطية نفقات رأس المال وتمويل التوسع فى برامج الطباعة فى المستقبل ، توافر الدعم الحكومى أو أى دعم آخر للكتب بصفة عامة أو لبعض العناوين . ولا شك أن من أهم مقومات النجاح أن تبنى القرارات بشأن هذه القضية على أساس توصيات ناشر ذى خبرة مشهود بها .

ويمكن أن نورد هنا مثالا من دولة من دول العالم الثالث أقامت مؤسسة حكومية لطبع الكتب المدرسية وزودتها بمطبعتها ومعداتها الخاصة . كان من المتوقع أن تتسخ وتبيع الكتب بأسعار زهيدة جدا - أملت عليها الحكومة - وفى نفس الوقت تعتمد على قدرتها الذاتية بل وتدر إيرادات للحكومة هامة ، ويلاحظ أن هذه الأهداف الطموحة قد وضعت دون القيام بأية دراسة مسحية لاختيار مدى القدرة على تحقيقها ، وخلال سنوات معينة أجبرت المؤسسة على خفض معدلات الإنتاج إلى مستوى منخفض بشكل غير مقبول ، فلم يكن لديها اعتمادات لصيانة وإصلاح معدات الطباعة أو تمويل شراء معدات جديدة ، ولم يتوافر لها النقد لتمويل نشر الكتب الجديدة التى رغبت أن تنشرها .

## التكاليف :

عندما يجد المسئولون فى الحكومة أن أسعار الكتب المنشورة مرتفعة وبسذاجة واضحة يقارنونها بتكاليف الإنتاج ، يعتقدون أنهم يستطيعون تحقيق توفير واضح إذا ما قاموا بأنفسهم بإنتاجها . وكان الأولى بهم بدلا من ذلك أن يدرسوا بعناية صلقى الأرباح التى يحققها ناشرو الكتب على أساس أن نجاستهم فى تحقيق الربح أو التوفير يتم إذا ما أمكنهم إدارة مؤسساتهم بنفس الكفاية التى تعمل بها تلك المؤسسات الخاصة .

وقد وقف أحد رؤساء دور النشر الحكومية أمام سمينار عالمى يفخر بجهود حكومته التى حققت ربحا وفيرا بطباعة الكتب المدرسية بنفسها ، ولكنه عندما سئل أوضح أن أرقام التكاليف التى قدمها لم تشمل بند المرتبات أو المبانى أو الكهرباء أو أى نوع من المصروفات غير المباشرة والتى فى جملتها يمكن أن تمثل على الأقل نصف التكاليف الحقيقية .

ومنذ سنوات قليلة قال الأمين المالى لإحدى الجامعات " يجب علينا ألا نستعمل ماكينات الطباعة " التجارية " لإنتاج الكتب ، وبدلا من ذلك يمكننا الاستفادة من إمكانات الطباعة التى تتوافر لدى قسم " الفنون الجميلة " لأن تكاليفها ستكون أقل بكثير ، وهنا لن نكون فى حاجة إلى الاهتمام بتكاليف استهلاك المبانى والآلات التى تم شراؤها بالفعل ، ولا بأجور العاملين أو غير ذلك من التكاليف التى يتم صرفها من الميزانية العادية للقسم " . ومن المحزن - وهو ما كان متوقعا - أن الجامعة الآن على وشك الإفلاس . والمعروف أن المال يمثل القوة الدافعة الأساسية فى عمليات النشر التجارية ، فمؤسسة الطباعة تتحرك بدافع الربح ، وغالبا ما تكافئ عمالها وموظفيها حسب مجهوداتهم فى تحقيق هذا الربح ، وهكذا نجد أن العاملين يسعون بالتالى إلى تخفيض النفقات إلى أقل مستوى ممكن .

لكن الأمر جد مختلف فى دور النشر الحكومية ، فموظف الحكومة لا يدفعه المال أو الرغبة فى تحقيق الربح للمؤسسة بنفس الطريقة ، كما تواجهه العديد من الصعوبات التى تحد من قدرته على التحكم فى التكاليف ، وعادة فإن

الميزانية فى المؤسسات الحكومية تكون محددة والمطلوب استهلاكها خلال السنة المالية التى رصدت لها ، وغالبا ما يتعرض المسؤول عن الميزانية للنقد العنيف إذا قتر فى الإنفاق أو إذا أسرف ، والدافع لديه لتخفيض التكلفة وتوفير المال ضعيف ، وفوق هذا كله فهو أولا وقبل كل شئ رجل تربية يضع اهتمامه الأول فى الأمور المتعلقة بالحاجات التربوية أكثر من اهتمامه بمسائل التكاليف . ومن هنا فإننا إذا أردنا تخفيض النفقات حقا ، فلا بد من تنمية اتجاهات جديدة ، فقد يكون ذلك مستحبا فى دور النشر الحكومية إذا ما استخدمت الأموال التى يتم توفيرها فى طباعة كتب أخرى تغطى الحاجات القومية ، أو إذا أرادت تلك الدور الحكومية أن تعمل بنفس الطريقة التى تعمل بها دور النشر التجارية .

وقد تعرض أحد تقارير اليونسكو ( ١٩٨٣ ب ) لمجموعة من الطرق المفيدة فى تخفيض النفقات فأوضح أنه : " إذا ما استطاعت دولة أن تصل إلى الأساليب الكافية لتحديد حاجاتها المستمرة ، مثل المؤسسات البحثية ، فإن تكاليف هذه البحوث يمكن أن تستوعبها تكاليف تشغيل تلك المدرسة " .

" ومن الممكن انتداب بعض العاملين للعمل فى مشروع معين ، وهذا يعنى أن التكاليف هنا تستوعبها مصادر التمويل المعتادة للجهاز التنفيذى التربوى بما فى ذلك تكاليف الإحلال الضرورية " .

" ويمكن تخفيض التكاليف أيضا فى الدول التى تيسر لحكوماتها طبع الكتب بسعر التكلفة فقط " . وهنا نتساءل هل هذه حقا طرق فعالة لتخفيض التكاليف ؟ أم أنها وسائل لإخفاء التكاليف الحقيقية بتحويلها إلى ميزانية جهات حكومية أخرى خارج دار النشر الحكومية المعنية ؟

## العاملون

من أهم المشكلات التى تواجه دول العالم الثالث غيبة الشعور بالحاجة إلى أيدى عاملة ماهرة مدربة فى مجال النشر . وفى مثل هذه الدول حتى فى دور النشر التجارية والتى تتولى نشر الكتب المدرسية ، فالفكرة السائدة أن الناشر ليس إلا عامل طباعة ( طباع ) يعمل مع المؤلفين ويسلك كناشر ، وهو فى الحقيقة

لا يعرف إلا القليل عن فن النشر ومهام نشر الكتب ، ولا يعين للعمل معه محررين أو مصممين أو أخصائيين مدربين على وضع الرسوم التوضيحية وغيرهم من الفنيين سواء كل الوقت أو بعض الوقت ، وعلى أية حال فإنه يندر توافر هذه القوى الفنية المدربة فى السوق المحلية . ولذا فغالبا ما يقع المسئولون فى نفس الخطأ عندما ينشئون دارا حكومية لنشر الكتب المدرسية . فلا يعباون بتعيين أفراد مدربين ولا بتوفير التدريب المناسب لهم لعلاج أوجه القصور . ولو كان من المعقول أن تعمل تلك الدور دون حاجة إلى هؤلاء الفنيين لما وجد هؤلاء فى أى بقعة من العالم . ولكن الحقيقة تؤكد أن دور النشر الشهيرة فى الدول المتقدمة تستخدم هؤلاء الفنيين إما كل الوقت أو - أحيانا - على أساس العمل بالقطعة . مثل هؤلاء الناشرون لديهم درجة عالية من الوعى والشعور بالحاجة إلى تطبيق المهارات المناسبة فى تخطيط وتنسيق وتشغيل كل العمليات المتضمنة فى نشر الكتب . وبهذه الطريقة أمكنهم إنتاج أفضل الكتب بأقل التكاليف . إن التكاليف التى تتفق فى تعيين القوى البشرية الفنية الماهرة يتم تعويضها بسهولة من الأموال التى يمكن تخفيضها من تكاليف الإنتاج .

### تعزيز العاملين

من المرغوب فيه عادة أن يفتح الباب أمام أفراد من خارج القطاع العام لتعزيز قوة العمالة به ، لأن القطاع الخاص غالبا ما يجتذب أصحاب الخبرات العالية ، ويجب ألا يحدث هذا التعزيز إلا إذا تم تعيين المدير أولاً - فالمدير يجب أن يكون له دور فى اختيار هؤلاء - ولا يجب تعيين أى عضو جديد بدون موافقته .

وهناك مجموعة من العوامل التى يجب مراعاتها عند تعيين أفراد جدد فى هذا القطاع . فإذا ما أقيمت مؤسسة النشر الحكومية على أسس قوية وبنيت بالتدرج ، فإنه من المتوقع فى البداية ولعدة أشهر على الأقل ، ألا يعين إلا سكرتير المدير - الذى بدوره يكون مشغولا بعمل الدراسات وإعداد الخطط - كما أن تعيين القوة العاملة بالمؤسسة يحتاج إلى تدبير وقت للتدريب قبل القيام

بمسؤوليات العمل ، وهكذا ينمو هيكل العاملين ببطء حسب احتياجات العمل ، بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن تتاح الفرصة للتدريب أثناء الخدمة ، وهنا قد تحتاج الدولة النامية إلى أن يكون هذا التدريب في الخارج .

### بناء هيكل العمالة

يعتبر تعيين الأفراد المناسبين ومنحهم الأجور المناسبة من أهم المشكلات الإدارية التي تستحق الاهتمام ، فغالبا ما يكلف بعض رجال التربية ( بالأقدمية ) برئاسة مؤسسات نشر الكتب المدرسية على الرغم من أنهم قد يكونوا أكثر كفاءة في مواقعهم الأولى ، وقد تكون الحاجة إليهم ماسة في هذه المواقع ، وقد يحدث أن تصرف لهم مكافآت أقل مما ينبغي Underpaid أو أكثر مما ينبغي Overpaid في عملهم الجديد بمؤسسة النشر . كما أن فرص الترقية المتاحة لهم ستكون خارج المؤسسة - بلا شك - في النظام التعليمي . وهكذا فإنهم سينظرون إلى هذه الوظيفة على أنها مجرد معبر Stepping Stone في تاريخهم الوظيفي . ومن أجل ذلك لا بد أن يكون هناك هيكل عمالة مناسب يتيح فرص النمو المهني والترقي للعاملين بالمؤسسة إذا ما أردنا أن يتحقق لهم الشعور بالرضا عن العمل الذي يقومون به ، ذلك أن ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين شرط أساسي للنجاح.

### المدير

يجب أن يتمتع مدير مؤسسة نشر الكتب المدرسية بقدرة إدارية مشهود بها . كما يجب أن يتميز بشخصية ومكانة تساعد على الاتصال الجيد بالعديد من الشخصيات الكبيرة في قطاعات الحكومة المختلفة وكبار رجال الأعمال الذين سيحتاج إلى التعامل معهم . كما أنه ينبغي أن يمتلك قدرة فائقة في التعامل مع الأفراد ذوي المهارات المختلفة المطلوبة لإتمام عملية النشر ، فالنشر أساسا - وإلى حد كبير - فن التعامل مع الآخرين ودفعهم للقيام بالمهام العديدة المتضمنة . ومن هنا ينبغي أن تتسع معلوماته وخبراته إلى أقصى درجة ممكنة في المجالات

الآتية : إدارة مؤسسات النشر ( والإدارة فى المجالات الأخرى ) ، التحرير ، التدريس ، المحاسبة ، التسويق وغيرها . كما ينبغى أن يتميز بحس تجارى مرهف ووعى بالتكاليف ، بالإضافة إلى تمتعه بذوق جمالى متميز وحب وتعاطف مع الفنون الرفيعة الابتكارية . إن الشخص المناسب يستحق بذل الجهد للبحث عنه كما يستحق المكافأة المناسبة . وبطبيعة الحال فإن هذا النموذج المثالى لا يمكن أن يتوافر بسهولة فى شخص ما ، ومن المحتمل أن يحتاج المرشح لهذه الوظيفة إلى بعض التدريب قبل القيام بمسؤولياته ، بالإضافة إلى فرص التدريب المتقدم على فترات فى مراحل مقبلة .

إن مهمة المدير تكمن إلى حد كبير فى مسؤولياته عن التخطيط والإدارة . ولذا فعليه أن يفهم بوضوح الأهداف الموضوعية للمؤسسة ، ويعى بدقة الموارد التى يحتاج إليها لتحقيق تلك الأهداف ، ولا بد أن يمتلك القدرة على تحديد هذه الموارد فى خطة واضحة . وعندما تتم الموافقة على الخطة وتعتمد لها مصادر التمويل اللازمة يحتاج المدير إلى تعزيز قدرته على البحث واختيار الأفراد المناسبين للعمل فى المؤسسة وتدريبهم وتوجيههم وتشجيع الذين يضطلعون بدور بارز فى مساعدته على إتمام برنامج المؤسسة فى النشر والوصول إلى الأهداف التى وضعت من قبل ، كما أنه أيضا يحتاج إلى اكتساب وتنمية القدرة على ترشيد استخدام الأموال التى رصدت للمؤسسة .

## المحررون

ومما يؤسف له أن يسود اتجاه بعدم الاعتراف بدور المحررين فى رفع مستوى الإنتاج وتخفيض النفقات - أو التقليل من شأنهم - فى مؤسسات نشر الكتب المدرسية فى معظم الدول النامية سواء الحكومية منها أو الخاصة . بل ومن المؤلفين فى معظم هذه المؤسسات ألا يعين محررون على الإطلاق ، والمؤلفون هم الذين يقومون بالتحرير إذا دعت الحاجة ، مع العلم بأن المؤلف لا يستطيع أن ينقد نفسه ، وكما يقول بيرس (١٩٨٢) :

" إنه من النادر لإنتاج كتاب جيد أن يترك إعداد الكتاب للمؤلف وحده ، إذ أن الأمر يتطلب خبرة بمجال النشر والتحرير فى كل مرحلة من مراحل إنتاج الكتاب للتأكد من أن الكتاب يتفق مع محتويات المقرر الدراسى وأن المادة ملائمة والترتيب والمستوى مناسبان ، وأن طول الكتاب وشكله العام يتناسبان أيضا مع الحاجات ومع التكاليف المحتملة . إن مهمة مكتب التحرير فى أية دار نشر تتركز بصورة عريضة فى تحقيق الإشراف والتوجيه والمتابعة من البداية وحتى نهاية الطباعة " .

وفى بعض الأحيان تقوم بعض دور النشر الكبرى فى الدول المتقدمة بتعيين محررين متخصصين ولكنهم وغالبا ما يكونوا متخصصين فى مجال واحد من مجالات التحرير ويضطلعون بمسؤولية واحدة أو وظيفة واحدة من الوظائف العديدة المتضمنة فى عملية التحرير ، مثل تطوير العمل وتحديد مجالات النشر ، الاحتفاظ بقائمة للمباني ، والتعاقد وإعداد المواد بصورة نهائية للطبع والنشر ، والقيام بالتحرير النهائى بما يشمل من التأكد من صحة الحقائق وجودة الأسلوب والالتزام بقواعد اللغة وعلامات الفصل والربط بين الجمل ومراجعة المحاولات الأولى للطباعة ( البروفات ) ، وفى بعض المؤسسات الصغيرة غالبا ما تتجمع كل هذه المهام مع بعضها عند حساب التكلفة وعمليات التشغيل . لكن فى الحقيقة فإن كلا منها يحتاج إلى خبرة خاصة متخصصة وقدرات ومؤهلات متباينة .

وتقدم لنا إحدى مطبوعات اليونسكو ( ١٩٨٣ ) موجزا مفيدا لأهم خصائص مسؤوليات التحرير ، نقتبس منها ما يلى :

" على أساس الهدف الرئيسى لهذه الورقة فإن تعريفا إجرائيا لمصطلح محرر Editor يمكن أن يكون ( هو الفرد الذى يرشد المؤلفين ) وقد لا يكون المحرر متخصصا ، لكنه يجب أن يمتلك القدرة على العمل مع المتخصصين ، يساعدهم فى تطوير المادة على مستوى يناسب تلاميذ المرحلة الابتدائية . ومن الناحية المثالية ينبغى عليه أن يجمع بين معرفة المادة الدراسية والمهارة فى التحرير . وقد بات من المتفق عليه الآن أن الجمع بين الجانبين أثبت فائدة عظيمة

فى مهمة إعداد المادة . كما ينبغي أن يكون المحرر قادرا على تشكيل المادة العلمية فى أفضل صورة ممكنة تتفق مع اهتمامات وميول الجماهير المعنية .  
وقد أشار نفس الكتاب السابق فى معرض حديثه عن معايير اختيار المحررين إلى النقاط الآتية :

" فى نيوزيلندا يجب أن يكون المحرر من بين المعلمين الممتازين المدربين من حملة الدرجات الجامعية ، كما ينبغي أن يتمتع بخبرة فى الكتابة أو التحرير أو كلاهما معا . ويجب أن يمتلك قدرة متميزة على إصدار الأحكام ، وعلى إتقان المهارات اللازمة للكتابة ، والقدرة على تقدير مدى مناسبة الكتاب للقراء ، وعلى اقتراح الحلول اللازمة إذا تبين له عدم صلاحيته . ومما هو جدير بالاهتمام أن يكتسب القدرة على إعادة تشكيل المادة للأطفال والكبار بحيث تصبح المعانى واضحة وبحيث تمثل وجهات النظر المختلفة ، وبالإضافة إلى ذلك فإن المحررين مطالبون بتمية قدرتهم على العمل التعاونى من جهة والاستقلالى من جهة أخرى مع المحررين الفنيين ومطورى المناهج والمتخصصين فى مختلف المجالات وغيرهم من رجال التربية . وبناء على ذلك فإنه يجب اختبار قدرة كل متقدم لوظيفة فى طباعة ونشر الكتب المدرسية على ممارسة هذه المهارات والخصائص " .

### مصممو الكتب

ويتعاون مصممو الكتب مع المحررين وأخصائى الرسوم التوضيحية تعاوننا وثيقا فى القيام بمهام متعددة أهمها : اختيار نوع الخط المستخدم ( البنت ) وتنظيم تجميع الورق وتصميم الغلاف ، بالإضافة إلى اختيار أسلوب الإيضاح وطريقته وعدد الرسوم التوضيحية وحجم كل منها . وغالبا ما يشترط فيهم الحصول على مؤهل فى التصميم ، ولديهم حس مرهف للمؤثرات البصرية لدى الأطفال والقدرة على ترجمته فى صورة إنتاج كتب مدرسية جذابة وعلى درجة عالية من المستوى من حيث فائدتها التربوية . وفى معظم دور النشر الحكومية فى

الدول النامية يصعب توفير مثل هذه الكفاءة والخبرة والإعداد والتدريب ولا شك أنه من الممكن الارتفاع بمستوى القدرة والخبرة عن طريق دورات تدريبية ، وعن طريق ملازمة ناشرين لهم خبرة واسعة من قبل .

## الرقابة على الإنتاج

ويقوم بالرقابة على الإنتاج فنيون متخصصون ، ولا شك أن هناك حاجة ماسة إلى هؤلاء الفنيين لتحديد مواصفات الكتب والبحث عن فنيين في طباعة الكتب وفق هذه المواصفات والتعاقد معهم ومتابعة أعمالهم والإشراف على جوانب العمل الطباعي بحيث يأتي مطابقا للمواصفات الموضوعية . ومن ثم فهم يتعاونون مع المحررين والمصممين للقيام بمسئولياتهم من حيث تخطيط العناصر المادية المتضمنة في إنتاج الكتب المدرسية .

وتعتبر مهمة رقباء الإنتاج من أهم الجهود في توفير النفقات وخفض التكاليف وضمان مستوى عال من جودة الإنتاج تتفق مع المواصفات الموضوعية .

ومن النادر أن نجد هذا النوع من الفنيين يعملون كل الوقت في دور النشر الحكومية بالدول النامية ، على الرغم من أن كمية الإنتاج تبرز تعيينهم ، كما أن النتائج الاقتصادية التي ستترتب على جهودهم ستفوق بكثير جملة نفقات أجورهم . وفي بعض دور النشر الصغيرة ذات الموارد المحدودة ، وحجم العمل الضئيل ، فإنه لا يمكن لهذه الدور تعيين رقباء على الإنتاج ، وفي هذه الحالة يجب تدريب بعض أفراد جهاز التحرير على القيام بهذه المهمة .

وفي الدول المتقدمة ، يتلقى جهاز الرقابة على الإنتاج تدريبا داخل دور النشر كلية ، أو قد يكونوا قد التحقوا ببرنامج تدريب خاص ، أما في الدول النامية ، فمن الصعب توفير مثل هذه الكفاءات المدربة في هذا المجال ولهذا فمن الأفضل البحث عن أفراد نوى مؤهلات في الطباعة مع خبرة عميقة في إنتاج الكتب ومعرفة واسعة بالتخطيط والرقابة على الإنتاج والتكاليف .

## العمال غير الرسميين

إن الحقيقة التي تؤكد بأن إنتاج الكتب المدرسية يحتاج إلى العديد من المهارات والخبرات والتخصصات ، يجب ألا تعطل الدول الصغيرة التي تريد أن تبدأ فى إنشاء دور النشر الخاصة بها لتلبية احتياجاتها ، ولا عجب ، فإن كثيرا من مؤسسات القطاع الخاص فى مجال النشر فى الدول المتقدمة ، قد بدأت بهذا النوع من المؤسسات التي تقوم على رجل واحد **One- Man Organization** ، وبالتدرج بدأت بالاستعانة ببعض الفنيين المؤقتين للقيام بمهام التحرير أو التصميم وغيرها على أساس جزء من الوقت يوميا ، ولكن قد لا يمكن توفير هؤلاء العمال المؤقتين أو غير المرتبطين أصلا بالمؤسسة فى الدول النامية ، على الإطلاق . وفى هذه الحالة ، تستطيع الدولة أن تستعين بالخبرات الأجنبية بحيث تسير جنبا إلى جنب مع إعداد وتدريب القوى الوطنية المحلية .

## التدريب

وهكذا يجب أن تفرد كل مؤسسة إدارة خاصة للتدريب لتعويض وعلاج أوجه النقص التي تكشف عنها دراسة الموارد والتي تظهر عند التشريح للوظائف الخالية . وهناك أيضا حاجة مستمرة للتدريب أثناء الخدمة وأحيانا يمكن الاستعانة بخبراء من داخل المؤسسة أو من خارجها ولكن عادة ما تظهر الحاجة إلى النظر إلى التدريب من وجهة نظر قومية شاملة لمعرفة ما إذا كان التدريب النظامي المستمر على المهارات المختلفة غير كاف لمواجهة الحاجات القومية فى القطاعين : الحكومى والخاص على السواء ، كما تبدو الحاجة بنفس الدرجة غالبا إلى التدريب فى الخارج فى بعض التخصصات المرتبطة ، وذلك يمكن تدبيره من خلال عضوية مكاتب الناشرين التربويين الدولية فى الخارج .

ويمكن أن تتكاف برامج التدريب تكاليف مرتفعة سواء عقدت بالداخل أو الخارج وقد يصاحبها فاقد ملموس عندما يترك المتدربون العمل فى دور النشر الحكومية بعد إتمام برنامج التدريب مباشرة ( وفى بعض الحالات ، يتمتع

المديرون عن العودة إلى بلادهم كلية بعد إتمام التدريب فى الخارج ) ، ويلتحقون بالعمل فى القطاع الخاص ، وغالبا فى مواقع خارج صناعة النشر ، ولذلك فلا بد من التفكير الجاد فى إلزام هؤلاء المتدربين بالعمل فى دور النشر الحكومية بعد إتمام التدريب ، كما يجب الأخذ فى الاعتبار جدوى توفير أعداد كبيرة من القوى المدربة تكفى حاجات المجتمع ككل حتى ولو لم يكونوا من العاملين فى القطاع الحكومى ، كما يجب التفكير الجاد فى إمكانية صرف مكافآت وحوافز وإتاحة فرص الترقى أمام أولئك الذين أتموا برامج تدريبية . وأخيرا ، فالحاجة ماسة إلى أن تكون الأهداف والخطط والسياسات واضحة ، وهكذا يصبح من المرغوب فيه التفكير فى برامج التدريب أثناء التخطيط لإنشاء أى مؤسسة نشر حكومية .

### الإعلام عن أنشطة النشر

وهناك حاجة ماسة إلى أن تقوم الدور الحكومية لنشر الكتب المدرسية بالإعلام عن أنشطتها ، حيث لا يتيسر من هذه المعلومات إلا القليل فى الوقت الراهن .

إن نشر المعلومات ، سيؤدى إلى فهم المشكلات بصورة أفضل ، وكذا الحلول التى وضعت لها . ولا شك أن دور نشر الكتب المدرسية ، وخاصة الجديدة منها يمكنها الاستفادة المكثفة بالتعلم من المشكلات والأخطاء التى وقعت فى مشروعات سابقة . وفى الواقع ، فإن عدد المؤسسات الحكومية التى تقوم الآن بنشر الكتب المدرسية ، يبرر وجود مجلة عالمية تناقش هذه الأنشطة .

ويجب الاهتمام كذلك بالمؤسسات التى تنشر تقارير سنوية توضح كل العناوين التى نشرت بالتفصيل ( عدد النسخ المنشورة ، عدد الصفحات والرسوم التوضيحية ، طريقة التجليد ، سعر التكلفة ، سعر البيع ، عدد النسخ التى بيعت ... الخ ) ، وتوضح أيضا عدد الموظفين الذين اشتركوا فى هذه الأنشطة ومواقعهم الوظيفية ومسئولياتهم فى العمل ، بالإضافة إلى تقديم المعلومات المتعلقة بالنتقدم الذى أحرزته المؤسسة والمشكلات التى واجهتها ، والحساب الختامى ،

موضحا : الإيرادات والمصروفات . ويستحسن أن يعرض بنفس الطريقة المستخدمة فى المؤسسات التجارية . وهكذا يمكن عرض صورة حقيقية لما يجرى فى المؤسسة ومدى النجاح الذى حققته .

### الحاجة إلى التخطيط بعيد المدى

عندما توضع الموارد وتوزع الكتب المدرسية كلية فى يد الحكومات فإن رياح التغييرات ( التقلبات ) السياسية والاقتصادية ستؤثر تأثيرا واضحا على قطاع الكتب ، وبصفة خاصة قد تتعرض برامج الكتب المدرسية التى تتلقى دعما مباشرا إلى التوقف العام أو على الأقل إلى إعاقة نشاطها . ولذا يجب أن تأخذ فى الاعتبار دائما أن الحد الأدنى الممكن لعمر أى برنامج مخطط لتوفير الكتب المدرسية الجيدة ، يجب أن لا يقل عن عشرة سنوات ، بينما يتحدد عمر كثير من المؤسسات الحكومية بأقل من هذه المدة بكثير .

وقبل أن تبدأ الحكومة فى إنشاء مؤسسات لنشر الكتب المدرسية أو تشارك فى هذا القطاع ، لابد أن يكون لديها فلسفة واضحة تؤكد أهمية الكتب وتؤمن أن الكتب المدرسية تمثل جزءا أساسيا من النظام التعليمى ، وبالتالي لا يقل أهمية عن المعلمين والمباني المدرسية والأثاث .

### أسئلة عن سياسات وخطط وتأسيس دور نشر الكتب المدرسية

هناك عدة طرق يمكن بها التعاون مع دور النشر التابعة للقطاع الخاص لإتمام نشر الكتب المدرسية الجديدة التى تنشأ الحاجة إليها وتناقش الأسئلة عددا من الاحتمالات المتاحة :

(١) هل تم التفكير فى تكوين منظمة تعمل تحت إشراف الحكومة لتقوم بدراسة ومراجعة الكتب المدرسية ( وبالأحرى النسخ الأصلية ) المقدمة من دور النشر الخاصة وتقديم المقترحات بشأن هذه الكتب أو تقريرها لعدد معين من السنوات ؟

(٢) هل تم توحيد القدر الكافي من الاهتمام نحو المفاضلة بين مزايا معاونة القطاع الخاص ، ومساعدته على إنتاج الكتب المدرسية المطلوبة من ناحية وبين تكوين مؤسسة حكومية للقيام بكل أو بعض هذا العمل من ناحية أخرى؟

(٣) هل تم بحث ودراسة إمكانية تطبيق هاتين الوسيلتين على المدى البعيد وتأثيرهما المتوقع على نشر وبيع الكتب المدرسية ، بل وباقي الكتب أيضا ؟

(٤) إن الأهداف البعيدة لصناعة النشر في أي دولة يجب أن تعتمد على عدد كبير من الناشرين الذين يمكنهم إنتاج أنواع متعددة من الكتب وتهيئة جو من المنافسة في مجالي النوعية والتمن ، يقومون بإنتاج جزء كبير من كل الكتب المطلوبة لجميع المستويات التعليمية من المهد إلى اللحد ، وأن يقوموا أيضا بتوفير كتب للترفيه ويلعبون دوراً يساعد على خلق أدب محلي مميز . ويساعد على ذلك قيام نظام متطور ومتفتح في مجال تجارة الكتب . والطريقة التي يتم بها تخطيط وإدارة برامج النشر الحكومية ، من شأنها أن تلعب دورا هاما في المساعدة على أو إعاقة الوصول إلى هذه الأهداف .

فهل تم بحث ودراسة ما إذا كانت خطط الحكومة في توفير الكتب المدرسية سوف تساعد على الوصول إلى هذه الأهداف البعيدة ؟ وهل أتاحت الفرصة لكل المسؤولين في هذا المجال لإبداء آرائهم في هذا الشأن ؟

(٥) هل توجد جهة مستقلة ذات خبرة في مجال النشر و ( الطبع ) تستطيع الحكومة الرجوع إليها دائما أو دوريا أو عند الحاجة ، بصفة استشارية فقط ، لتحديد المبادئ التي من شأنها تسهيل مهام ممثلي الحكومة من غير المتصلعين في أعمال النشر والطباعة عند قيامهم بالتفاوض مع الناشرين ودور الطباعة ؟

(٦) هل تم التفكير في إمكانية منح مؤسسات النشر الخاصة ضمانا معنا يضمن لهم عند قيامهم بنشر كتاب معين بثمن محدد متفق عليه ، أن تقوم المدارس

أو الجهات التعليمية المسئولة بشراء عدد معين من النسخ كحد أدنى كل عام ولعدد معين من الأعوام ؟

### الحاجة إلى تخطيط بعيد المدى

(١) عندما تتجمع الموارد اللازمة لنشر الكتب المدرسية في يد الحكومة ، فإن التغيرات السياسية والاقتصادية يكون لها أثرها على عملية توفير تلك الكتب ، وربما يؤدي ذلك إلى ضغط برامج دعم الكتب المدرسية أو التخلي عنها ، وفي هذا الصدد ، يجب أن يؤخذ في الاعتبار ، أن الحد الأدنى للعمر الافتراضى لبرنامج جيد التخطيط لنشر الكتب المدرسية ، هو عشر سنوات ، وأن كثيرا من الحكومات عمرها يقل عن ذلك أحيانا .

(٢) قبل أن تقوم الحكومة بوضع برنامج لنشر الكتب المدرسية أو الاشتراك في توفيرها ، يجب أن تبني فلسفة تنظر من خلالها إلى الكتاب المدرسى على أنه جزء لا يتجزأ من النظام الدراسى وبالتالي لا يمكن الاستغناء عنه ( تماما كالمدرسين والمباني والأثاثات المدرسية )

(٣) عندما تقرر الحكومة ما إذا كانت ستولى فقط بيع الكتب المدرسية أو توزيعها مجانا ، فهل تمت دراسة الاحتياجات من الكتب المدرسية بالنسبة لجميع المستويات التعليمية وكيفية توفيرها ؟ ليس فقط على مستوى الخطط المباشرة التى ترمى إلى توفير الكتب لمواد معينة فى مراحل تعليمية معينة ، بل أيضا لتغطية الاحتياجات من الكتب والمواد الدراسية الأخرى على المستويات التعليمية الأخرى وكيفية توفيرها وكذلك كيفية نشر وتوفير المطبوعات الإضافية والقراءات المساعدة .

(٤) هل تم إمكانية خفض الأسعار عن طريق منح الناشرين وتجار الكتب ضمانات بأنهم سيقومون فى خلال فترة زمنية معينة ببيع عدد محدود من النسخ من كتاب معين ؟

(٥) هل تمت دعوة الناشرين لتقديم عروضهم بخصوص إنتاج طبعات رخيصة من الكتب المستعملة حاليا في المدارس المحلية ( ربما بعد إجراء التعديلات اللازمة ) ؟

(٦) إذا اتضح أن بعض الكتب يتم استيرادها بكميات كبيرة كل عام ، هل تم إمكانية لفت نظر الناشر لهذا الأمر ومطالبته ( أو إلزامه ) بمراعاة إنتاج طبعة رخيصة من هذا الكتاب أو تخفيض سعره بالنسبة لهذه السوق ؟

(٧) هل تم التفاوض مع الناشرين لمراجعة الكتب الموجودة والمستعملة حاليا بالمدارس بهدف جعلها أكثر ملاءمة لتغطية الاحتياجات ( مع إمكانية الاستعانة في ذلك بما توفره وزارة التربية من المساعدة في مجالى الكتابة والتحرير ) ؟

(٨) هل تم بحث إمكانية تقديم قروض بشروط ميسرة ربما عن طريق بنوك التنمية إلى ناشرى القطاع الخاص لتمكنهم من تخطى العقبات فى تدبير رأس المال ؟ أو بتقديم منح ؟ أو دعم الكتب للمساعدة فى تمويل عملية النشر أو تخفيض الأسعار ؟

(٩) هل تمت مراعاة إمكانية أن تقوم وزارة التربية ، أو الهيئات التعليمية فى الدولة ببحث وإقرار النسخ الأصلية ثم إرسالها إلى ناشرين مختارين من القطاع الخاص للقيام بنشرها بأسعار تجزئة متفق عليها ؟

(١٠) هل تم بحث احتمال أن تقوم الحكومة ( ربما عن طريق مؤسسة النشر الخاصة بها إن وجدت ) بالتفاوض مع بعض مؤسسات النشر الخاصة بشأن إمكانية أن تقوم الجهتان بالنشر تحت اسميهما معا ( مع احتمال المشاركة فى النفقات والعوائد ) وذلك بالنسبة لكل الكتب المطلوبة ؟ أو بعضها ؟ وبصفة مبدئية فقط ، على أن يزداد حجم الدور الذى تلعبه مؤسسة النشر الحكومية كلما اكتسبت الخبرة وأصبحت برامجها أكثر تماسكا ؟ ( ومثالا على ذلك ، فإن بعض الدول الأقل تقدما كان دورها فى هذا المجال يقتصر على مجرد توفير النسخ الأصلية ،

ومع ازدياد نمو مواردها البشرية والاقتصادية أخذت تدريجياً في القيام بأعمال أخرى مثل التحرير والتصميم والإيضاح وتخطيط ومتابعة الإنتاج والتسويق وتخزين وتوزيع الكتب ؟

### سياسات الحكومة :

يمكن الاسترشاد بالتساؤلات التالية بغض النظر عما إذا كان الناشر هو المؤسسة الحكومية للنشر أو دور النشر التابعة للقطاع الخاص :

(١) هل يمكن لمشاكل صناعة الكتاب المتعددة الواردة بهذا الدليل والخاصة بالتمويل والضرائب والجمارك والعملات الأجنبية والتدريب والرسوم البريدية ... الخ والتي يدخل كل من تعديلها ومراقبتها في دائرة سلطة الحكومة ، أن تناقش على المستويات المناسبة لرؤية ما يمكن عمله للتخفيف من حثتها ؟

(٢) هل هناك خطة قومية وسياسة خاصة بالكتب ؟ وإلا : فهل يمكن وضع خطة لذلك ؟ وهل يتم إدخال برامج للكتب ضمن هذه الخطة ؟

(٣) هل تكون هناك حاجة إلى تكوين هيئة جديدة للكتب المدرسية لتنفيذ سياسة الحكومة في هذا الشأن وللمساعدة في توفير النسخ الأصلية ( وباقى العناصر اللازمة لنشر الكتب المدرسية ) ، وكذلك للتعارض مع دور النشر الخاصة؟

(٤) إذا تم تأسيس هذه الهيئة ، فهل يتم إمدادها بالعضوية والتمويل والعمالة والسلطة اللازمين لتمكينها من العمل بأقصى قدر ممكن من الخبرة والفاعلية ؟

(٥) إذا تقرر صرف الكتب للتلاميذ بالمجان ، فهل يتم بحث الآثار بعيدة المدى التي تترتب على تنفيذ هذا القرار ؟ وهل ينطبق هذا القرار على كل الكتب المقررة في كل المواد وعلى جميع المستويات التعليمية ؟ أم أنه ينطبق فقط على عدد معين من المواد في السنوات المبكرة ؟

(٦) هل يمكن توفير كتاب لكل طفل ؟ أم أقل ؟

(٧) هل ينطبق التوزيع بالمجان على كل المدارس وكل التلاميذ ؟ أم

يكون البعض مطالباً بدفع الثمن ؟

(٨) إذا تم توزيع الكتب بالمجان ، فهل يحتفظ بها فى الفصل أم تؤخذ إلى

المنزل يوميا ، أو أحيانا ؟

(٩) هل تم بحث مشاكل تخزين الكتب فى الفصل أو فى المنزل ؟

(١٠) هل يتم توفير الكتب الخاصة بكل مادة ضمن الخطة ؟

(١١) هل يتم نشر بعض الكتب عن طريق القطاع الخاص والبعض الآخر

عن طريق مؤسسة النشر الحكومية ؟

(١٢) فى هذه الحالة : كيف يتم الحصول على كتب القطاع الخاص ؟

(١٣) إذا تم صرف الكتب بالمجان : هل يتوقع أن تستعمل لسنة واحدة

فقط ( ثم يحتفظ بها التلاميذ ) أم أن يستعملها التلاميذ التالين لعدة سنوات ؟

(١٤) عند وضع مواصفات الإنتاج ، هل يمكن أن يؤخذ العمر الافتراضى

للكتاب فى الحسبان لضمان ألا تذهب الأموال المنفقة هباء وأن يظل الكتاب فى

حالة صالحة للاستعمال طيلة المدة المتوقعة لذلك ؟

(١٥) هل تؤخذ فى الحسبان الحاجة إلى إنتاج نسخ إضافية من الكتب

المنتجة تمنح مجانا لتعويض الخسائر التى تنجم عن الإهمال والسرقة والتى تترتب

على سوء التخزين ، بما فى ذلك الحريق والفيضان والرطوبة والعطب

والحشرات... الخ ؟ وكيف تتم تغطية النفقات وإحلال النسخ المفقودة ؟ وما هو

عدد النسخ الإضافية التى يلزم إنتاجها لتغطية هذه الاحتياجات ؟

(١٦) هل تتوافر الأرقام الدقيقة للقبول وغيرها من الأرقام التى تضمن وضع وتنفيذ الخطط الخاصة بتوفير الكتب المدرسية على أساس نسبة الكتب إلى التلاميذ أو لتحديد الحجم المتوقع للمبيعات ؟

(١٧) تؤدى الأرقام غير الدقيقة للقبول فى بعض المدارس ، وكذلك الأخطاء المختلفة إلى زيادة أو نقص الكتب : ما هى الخطوات التى يمكن اتباعها لتصحيح هذا الوضع وتوفير فائض من الكتب للتلاميذ الذين لم يتسلموها ؟

(١٨) هل يمكن القيام بمحاولات للتنسيق بين أعمال كل من مخططي ومطوري المناهج والكتاب ومؤسسات النشر والطباعة والموزعين حتى يمكن تنفيذ التغييرات فى المناهج التى تقتضى المراجعة أو إصدار كتب جديدة بسهولة وبأقل التكاليف ، ويفضل أن يتم ذلك عند انتهاء العمر الافتراضى للكتب بحيث يتم استبدالها مباشرة بأخرى جديدة ؟

(١٩) إذا تقرر بيع الكتب ، فكيف يتم ذلك ؟ عن طريق الجهات الحكومية أم عن طريق تجار الكتب ؟ أم عن طريق مكاتب حكومية حديثة التأسيس ؟ وماذا تكون الآثار القصيرة وبعيدة المدى لذلك على نمو الصناعة الوطنية فى مجال النشر ؟

(٢٠) إذا تقرر توزيع الكتب بالمجان ، فهل يتم توفير عدد إضافى من النسخ وعرضها للبيع وتسهيل الحصول عليها للأفراد الذين لا يحق لهم الحصول على النسخ المجانية ؟

(٢١) هل تباع الكتب ؟

(٢٢) إذا كان الأمر كذلك ، فبأى الأسعار أو بأى صورة يكون الدعم ؟

(٢٣) هل السعر الحقيقى لتكلفة الكتب معروف ؟

(٢٤) إذا تقرر بيع الكتب بأسعار مخفضة ، هل يكون فى مقدور الجميع

شراؤها بهذه الأسعار ؟

(٢٥) أيا كان البرنامج الموضوع اتوفير الكتب المدرسية لتغطية الاحتياجات منها ، فهل يمكن التأكد من الأتى :

أ- توافر العمالة المناسبة لتنفيذه ؟

ب- توافر التمويل المناسب بالشكل المطلوب وفى الوقت المناسب ؟

ج- التأكد بكل الوسائل الممكنة من تنفيذ البرنامج ؟

(٢٦) إن تأسيس برنامج للنشر تقوم بتمويله الحكومة قد يؤدي إلى الاجتكار فى مجال نشر الكتب المدرسية وإلى تخفيض عدد العناوين المتاحة فى مواد معينة ، وبالتالي انعدام فرصة الاختيار لدى المدرس ، فإذا وضعنا ذلك فى الاعتبار وأضافنا إليه حقيقة أن تقييد الإنتاج قد يؤدي إلى خفض عدد المؤلفين الذين يمكنهم نشر أعمالهم واستبعاد عنصر المناقسة الذى كثيرا ما يؤدي إلى خفض الأسعار وتحسين المستوى ، فهل تعدل مزايا الاحتكار ( المكاسب المحتملة للإنتاج الكبير ) عيوبه ؟

### المؤسسات الحكومية لنشر الكتب المدرسية

الأسئلة التالية تفترض أن بحث ودراسة الوضع القائم قد أدت إلى الإقرار بأن الطريق الوحيد إلى تغطية الاحتياجات ، هو تكوين مؤسسة حكومية لنشر الكتب :

(١) هل تبلغ مشكلات تخطيط وبدء تشغيل مؤسسة لنشر الكتب المدرسية من الحدة والتكلفة إلى الدرجة التى تدعو إلى طلب العون الخارجى فى شكل مستشارين أو مساعدات مالية ؟ هل تم بحث إمكانية طلب هذا العون من هيئات المعونة الفنية... الخ التابعة للأمم المتحدة أو غيرها من الجهات ؟

(٢) هل يتم وضع خطة لبرنامج نشر الكتب المدرسية مع الاستفادة بمشورة أحد الناشرين التربويين من نوى الخبرة وعلى دراية بمؤسسات النشر الحكومية ؟

(٣) كيف سيتم تخطيط ومتابعة عمل مؤسسة نشر الكتب الحكومية ؟

(٤) هل يتم تكوين مجلس للمتابعة والمراقبة على أن يكون مدير مؤسسة

النشر عضوا بهذا المجلس ومديرا تنفيذيا له ؟

(٥) كيف يمكن التخطيط والتنسيق بين أعمال كل من مطوري المناهج

والمؤلفين ومؤسسة النشر ودور الطباعة وتجار الكتب والموزعين لضمان سير

البرنامج بصورة فعالة ؟

(٦) هل يتم توفير كافة المخصصات اللازمة لحل مشاكل إدارة مؤسسة

نشر الكتب المدرسية تعمل فى إطار اللوائح والقوانين المالية والإدارية للحكومة ؟

(٧) هل يتم إعفاء مؤسسة من نظام العطاءات المتبع عند شرائها للطباعة

وعند حصولها على المستلزمات التى تحتاج إليها بما فيها الورق ؟

(٨) هل يمكن لمؤسسة النشر الحكومية استخدام بعض الأفراد لبعض

الوقت أو بالقطعة ، بالإضافة إلى العاملين بها كل الوقت حتى يتسنى لها أن تودى

دورها بصورة فعالة ، تماما كما يفعل الناشر التجارى ؟ وهل يكون فى إمكانها

مكافأة الأفراد الذين تستخدمهم بطريقة تقديرية وفقا لنوع العمل الذى يقومون به

وحسب إنتاجيتهم أو بالتالى أن تدفع أجورا متفاوتة ؟

(٩) هل يتم اتباع النظم المناسبة فى المحاسبة والمراجعة لضمان حسن

توجيه ومراقبة العمل فى مؤسسة النشر وللتقليل من فرص التقصير ، على أن

تتمتع مؤسسة النشر فى نفس الوقت بالحرية التى تكفل لها أن تعمل بأعلى كفاءة

وبأقل تكاليف ممكنة ؟

(١٠) هل يقوم نظام الحسابات المتبع ببيان التكاليف والعوائد بصورة دقيقة

وكاملة ومفصلة لكل كتاب تم نشره على حدة وللبرنامج ككل ؟

(١١) فى أى المجالات ولأى المواد تقوم المؤسسة بالنشر ؟ وكيف يتم

نشر باقى الكتب المطلوبة ؟ وهل تكون هناك خطة طويلة المدى بهذا الشأن بحيث

تتمكن كل من مؤسسة النشر الحكومية والقطاع الخاص من معرفة موقفه بالتحديد حتى يمكن القيام بدوره فى توفير الكتب المطلوبة ؟

(١٢) هل يتم تحديد الأهداف الأولية لمؤسسة النشر على أساس أن تقوم تلك المؤسسة بنشر أفضل ما يمكنها من الكتب ، فى حدود الموارد المتاحة ، وأن تكون هذه الكتب ذات قيمة تربوية عالية وصالحة للاستعمال من جانب كل من التلاميذ والمدرسين وبأقل تكلفة ممكنة ؟

وهل سيكون من المؤكد أن الأهداف الأخرى ستظل معينة لهذه العناصر الرئيسية ؟

(١٣) هل تكون أهداف برنامج النشر فى سنواته الأولى معتدلة ومتواضعة بحيث تأخذ فى اعتبارها المشاكل المحتمل مواجهتها والحاجة إلى بناء كادر فنى وتدريبهم واكتساب الخبرة ؟

(١٤) هل يمكن السماح لمؤسسة النشر الحكومية باتخاذ التدابير اللازمة نحو طباعة كتبها أينما وجدت ذلك ممكنا على أفضل وجه وبأقل الأسعار ؟ وهل يمكن السماح لها باللجوء إلى الخارج - إذا دعت الحاجة - للحصول على بعض الخدمات التى تستلزم مهارات خاصة غير متوفرة محليا ؟

(١٥) هل يتم تحديد دور كل هيئة وكل فرد يعمل فى برنامج نشر الكتب المدرسية بوضوح ؟

(١٦) هل يمكن عمل جدول يوضح عملية النشر والعلاقات بين مختلف الهيئات والأفراد المشتركين فى البرنامج ؟

(١٧) هل يمكن وضع شخص واحد - يفضل أن يكون رئيس مؤسسة النشر - على رأس البرنامج ككل واعتباره مسئولاً عن التنسيق بين الجهود والتعاون اللازمين ؟

(١٨) هل يمكن التأكد من أنه قد تم إعداد الخطط التصيلية لسير برنامج النشر على أسس سليمة ، مع تفضيل أن يتم ذلك بعد تعيين مدير لمؤسسة النشر؟

(١٩) هل يمكن تخصيص مبلغ كنوع من التمويل الجارى لبرنامج النشر

؟ وهل يمكن إضافة أى عائد يتم الحصول عليه من بيع الكتب إلى هذا التمويل ؟

(٢٠) عند تحديد أسعار بيع الكتب ، هل تطلب المشورة المتخصصة اللازمة لضمان أن تؤخذ فى الاعتبار بعض الأمور مثل : القدرة الشرائية لأولياء الأمور ، والحاجة إلى تغطية مصاريف الإنتاج ، والمصروفات غير المباشرة وأنصبة المؤلفين ، والسماح لعمل التخفيضات المناسبة لتجار الملة والقطاعى ، والحاجة إلى تغطية تكاليف رأس المال وتمويل التوسعات المستقبلية فى برنامج النشر والدعوم المتاحة والحفاظ على مستويات عالية من الإنتاج ؟

(٢١) هل يمكن الاعتراف بحقيقة أن كل كتاب منشور يختلف عن باقى الكتب وبالتالي ، فإنه يجب أن يعامل معاملة مختلفة ؟ وأنه إذا كان مقررا بيع الكتب ، فإن بعضها قد يحقق مبيعات أكثر من غيره ؟ وأنه قد يكون من المحتمل بيع بعض الكتب بأرباح بسيطة كما أنه قد يستلزم الأمر إجراء تخفيضات على البعض ؟ هل هناك اهتمام بهذه المشكلة ؟

(٢٢) عند تقديم دعم للكتب ، هل يمكن أن يوضع فى الاعتبار أنه عادة يكون من الأفضل توجيه الدعم المتوافر إلى النفقات غير الجارية مثل تجميع الحروف والأعمال الفنية أو عملية طباعة الأفلام واللوحات ؟

(٢٣) هل يمكن اتخاذ الخطوات اللازمة لضمان أن يصبح كل المشتركين فى برنامج النشر على وعى بمسألة التكاليف ؟ كأن يكون مخطوط البرامج والمؤلفون على علم بعنصر النفقات فيما يتعلق بطول الكتاب ، ونوع وأسلوب الإيضاح واستعمال الألوان ونوع الورق والتجليد المستخدمان ؟ وأن يقوموا باستشارة المختصين فى النقاط التى يحتاجون فيها إلى إيضاح فيما يختص بالتكاليف قبل البدء فى التخطيط للكتب ؟ وأن يكون الجميع على دراية بأنه كلما

قلت التكاليف ، كلما أمكن إنتاج أكبر من الكتب ، وكلما أمكن الاستفادة من التمويلات المتاحة بصورة أفضل لتحقيق أهداف المشروع ؟ وفي نفس الوقت : هل يمكن توجيه انتباه المشتركين فى المشروع إلى خطورة الاقتصاديات الزائفة التى تحرم العاملين المبتكرين من الحوافز وتؤدى إلى خفض مستويات الإنتاج إلى حد يصبح فيه مستوى الكتب منخفضا بصورة غير مقبولة وتتخفف بالتالى قيمتها التربوية ؟

(٢٤) هل يتم بناء الكادر الوظيفى تدريجيا حسب ظهور أعمال جديدة تحتاج إلى من يقومون بها ، وتمشيا مع نمو المؤسسة واكتسابها للمهارات والخبرة؟

(٢٥) هل تبذل كل الجهود الممكنة فى سبيل اختيار أنسب شخص يمكن لشغل وظيفة المدير ؟

(٢٦) يحتاج تشغيل المؤسسة إلى عمالة ماهرة ، فهل يمكن وضع هيكل وظيفى للعمالة بمرتبات تضاهى مرتبات القطاع الخاص ؟ هل تبذل الجهود من أجل تجنيد أفضل العناصر لشغل الوظائف التى يتم إنشاؤها على الرغم من كونهم لا يعملون حاليا بهيئات حكومية ؟

(٢٧) لضمان الحصول على رأى المتخصص والتأكد من أن العاملين المعينين مناسبين تماما لدار النشر ، هل يمكن التأكد من قيام المدير بدور كبير فى عملية ترشيح العاملين الجدد ، وذلك حتى يتم التعيين بطريقة سليمة ولضمان أن يكون العاملون الجدد صالحين للقيام بأعمالهم فى مؤسسة النشر ؟ وكحد أدنى لضمان ذلك ، يشترط ألا يعين أى موظف بدون موافقة المدير ؟

(٢٨) هل يمكن توجيه اهتمام خاص إلى الدور العام الذى يمكن أن يقوم به المحررون فى برنامج نشر الكتاب المدرسى ؟ هل يمكن إعطاء القدر اللازم من العناية لضمان توفير العدد الكافى من الوظائف للمحررين مع تحديد الأعمال المناسبة لكل منهم ؟

(٢٩) كذلك هل يمكن الاعتراف بأهمية الدور الذي يلعبه مصممو الكتب ومراقبو الإنتاج ؟ وإذا كانت البرامج من السعة بحيث تسمح بتشغيلهم كل الوقت ، هل يتم إنشاء وظائف لهم ؟ على أنه في حالة عدم إمكان ذلك ، فإما أن يتم تآجير موظفين من الخارج للقيام بهذه الأعمال وإما أن يتم تدريب موظفي التحرير والرسامين للقيام بهذه الأعمال ؟

(٣٠) إذا تقرر بيع الكتب ، فهل يتم تعيين موظفين للمبيعات وتدريبهم للقيام بالعمل المطلوب؟

(٣١) هل يتم وضع برنامج لتدريب العاملين في مؤسسة النشر على أن يشمل دورات كل أو بعض الوقت ، داخل أو خارج البلاد بالإضافة إلى التدريب أثناء العمل ؟

(٣٢) وفي نفس الوقت ، هل يمكن الاهتمام باحتياجات القطاع الخاص من التدريب وتبنيها خاصة عند تنظيم الدورات الخاصة للعاملين بمؤسسة النشر عن طريق دعوة الخبراء الزائرين ؟

(٣٣) هل يمكن منح حوافز في شكل علاوات إضافية أو ترقيات تمنح للعاملين الذين يتموا ببرامج التدريب بنجاح ؟

(٣٤) هل يمكن الاتفاق على إلزام الذين يتم تدريبهم عن طريق دورات مكلفة داخل أو خارج البلاد بالعودة للعمل في مؤسسة النشر لعدد معين من السنوات بعد إتمام الدورة ؟

(٣٥) هل يمكن نشر تقارير عن المؤسسة وعن برامج النشر ككل ، على أن تتضمن تلك التقارير تفصيلات عن إنجازات المؤسسة والمشكلات التي تمت مواجهتها ؟ وهل تشتمل تلك التقارير على تفصيلات كاملة عن التكلفة الكلية والإنتاج وحجم المبيعات من كل كتاب على حدة ومن البرنامج ككل حتى يمكن قياس هذا العمل ومقارنته بمثيله في القطاع الخاص ؟

(٣٦) هل يمكن الاعتراف بأن العمل في مجال نشر الكتب المدرسية يتم ببطء وأنه يلزم وقت طويل لتكوين الموارد اللازمة ، وأنه من المهم جدا عند تكوين مؤسسات التأكد من أنها قادرة على الاستمرار لسنوات طويلة في تغطية الاحتياجات من الكتب المدرسية ؟ وهل يمكن تحديد العمر الافتراضى لمؤسسة النشر بعشرة سنوات كحد أدنى مع ضمان توافر التمويل اللازم للبرامج طيلة هذه المدة ؟

(٣٧) هل يمكن الالتفات إلى صعوبة إدارة ما هو فى الواقع مشروع صد ناعى فى إطار القواعد الحكومية وإلى أفضلية وإمكانية تأسيس دار نشر الكتب المدرسية ككيان مستقل قائم بذاته ؟