٢- سياسة وخطط وتأسيس دور نشر المطبوعات المدرسية

مقدمة :

ناقشـــنا فـــيما سبق المشكلات والحاجات ، وكذلك الموارد المتاحة اللازمة للوفاء بها ، وقد راعينا - قدر الإمكان - مختلف وجهات النظر التى قدمها الأفراد والمؤسســـات المهتمون لتلك المشكلات والحاجات . ومن ثم يصبح من الممكن أن نتســـاءل الآن عما يمكن للحكومة أن تفعله . ومن الواضح أن الإجراءات فى هذا الشـــأن قـــد تختلف من دولة إلى أخرى ، ولهذا فحديثنا هو مجرد دعوة أو مشورة لتشـــجيع القطـــاع الخاص للإسهام فى نشر الكتب المدرسية من جانب ، ولتأسيس مؤسســـات حكومية مجهزة بالمعدات والقوى البشرية الفنية المدربة من جانب آخر للوفاء بمتطلبات البلاد من المطبوعات المدرسية .

الأهداف :

يســـتهدف هذا الفصل دراسة بعض أساليب رسم السياسات ووضع الخطط اللازمة لبرامج المطبوعات المدرسية ، وكذلك أساليب تنفيذها .

وهـــناك بعـــض القضايا التى تحتاج إلى حل ، على درجة من الأهمية قد تتطلـــب معهـــا اتخـــاذ قـــرارات سياســـية ، وربما على مستوى عال فى مجلس الـــوزراء ، ولكـــن المهـــم للغايـــة أن تتخذ هذه القرارات فى ضوء رأى الخبراء والمختصين فى نشر المطبوعات المدرسية .

التعاون مع القطاع الخاص :

إذا كـــان الـــتعاون مع القطاع الخاص للنشر أمرا واجبا ، فإننا نصبح فى حاجـــة إلى وضع سياسة واضحة وتحديد أساليب تنفيذ وتمويل هذه السياسة ، ومن الممكن أن يكون ذلك من خلال مجلس للطباعة والنشر .

وفـــى بعـــض الـــدول النامـــية ، عقـــد القطاع الخاص للنشر اتفاقيات مع الحكومـــات للقيام بطبع ونشر المطبوعات المدرسية التى تحتاج إليها . وأحينا يتم هـــذا علـــى أســـاس قاعدة معينة فى المشاركة ، فتنشئ الحكومة مؤسسات للنشر خاصـــة بها ، وتدريجيا عبر السنوات توفر كادرا فنيا من ذوى الخبرة ، فتستطيع أن تضـــطلع بالمشـــروعات والمسئوليات التى تقوم بها شركات القطاع الخاص ، ويعد هذا سبيلا ناجحا لبناء وتدعيم الموارد الحكومية ، وقد أثبت هذا النهج نجاحه بـــالفعل فى بعض الأحيان . ولكن – فى أحيان أخرى – لجأت بعض هيئات النشر الأجنبـــية (عـــبر البحار) إلى هذه السياسة لتقديم عناوين كتبها ومؤلفيها للأسواق المحلية ، وقد استطاعت أن تحتكر السوق لصالح كتبها . لكن من المفضل قبل أن تدخـــل الحكومات فى اتفاقيات من هذا القبيل ، أن تستند إلى مشورة فنية من جهة مســـتقلة ، ممـــا 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 الهـــدف الأساســـى لقطـــاع المطـــبوعات المدرســـية ، هو توفير هذه المطـــبوعات مـــن خـــلال نظـــام يدعم ، أو على الأقل يحمى ، الدور القائمة أو الجديدة ، لنشر وتوزيع الكتب العامة .

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

وبخصـــوص نفس الموضوع ، قال دكتور ناتيفيداد Nativdad (١٩٨٣) وهو بصدد حديثه عن مشروع الفلبين الناجح :

" إن نجـــاح المشـــروع 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 لابد من تنظيم هيئة دائمة تخول لها كل الصلاحيات والسلطات اللازمة ، وكذا الإمكانات الضرورية لضمان استمرار إنتاج وتوزيع الكتب المدرسية .

كما أنه يعنى أن مهام طباعة وتوزيع الكتب المدرسية ، هى مهام تربوية وقتية فى نفس الوقت ، وبالإضافة إلى ذلك ، فإن أفضل وسائل القيام بها تتمثل فى إتاحة الفرصة للمنافسة الحرة المستنيرة بين دور النشر المتخصصة التى تعمل مع رجال التربية .

نصيب التلميذ من الكتب المدرسية :

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

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

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

توفير الكتب مجانا :

من الواضح أن أموالا طائلة تنفق على الكتب المدرسية فى الدول النامية لأن كثيرا منها يقدم الكتب مجانا 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 يُسلّم 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 أموالا ضخمة ، ويُعَوّد 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 لمناهج 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 كفء ، 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 أيضا ليصبح ذا

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

إقامة دور نشر حكومية للكتب المدرسية :

يحتاج التفكير فى 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 يؤدى إليه ذلك من احتكار لعملية نشر الكتب المدرسية فى مجالات معينة ، وما إذا كانت النتيجة مرغوبا فيها أم لا .

التخطيط القومى :

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 فى كل المواد الدراسية لكل الأطفال والراشدين على السواء .

مجال النشر :

وإذا قررت الدولة أن تبدأ برنامجا للنشر وأسست هيئة رسمية لطبع ونشر الكتب المدرسية ، فلابد لها من أن تحدد المجالات الأساسية التى ستكون موضع الاهتمام ، وكذلك لابد أن تحدد ما إذا كانت تلك الهيئة ستقوم بطبع كل الاحتياجات بنفسها ، أم ترى الاستعانة بشركات القطاع الخاص فى بعض المجالات ، وفى 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 فى كتاب آخر .

طرق النشر والأهداف الأساسية :

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

وفـــى هذا الصدد يقول سميث Smith (١٩٧٧) عددا من النقاط الهامة : " أنـــه من العجيب أن الدول التى تحرص على تخفيض تكاليف استيراد الكتب من الـــنقد الأجنبى ، وتتحمس لتنمية الصناعة الوطنية فى مجال الكتب ، قد تكون هى نفســـها أكثر الدول إغفالا للتسهيلات المطلوبة لحاجات الاستيراد المتعلقة بالصناعة الوطنـــية 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 الذيـــن يعلمـــون 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 شـــك أن مشـــكلة ضرائب الاستيراد واستخدام النقد الأجنبى تعتبر من أكـــثر المشكلات تعقيدا ، حتى أنها لتعجز أحكم الاقتصاديين الوطنيين عن أن يعثر لهـــا علـــى أبســـط إجابة ، فما بالك بأجنبى ذى معرفة محدودة بكافة العوامل التى تتضـــمنها هـــذه المشـــكلة ؟ لكن هناك ما يمكن التأكيد عليه حتى تستطيع صناعة الطـــباعة الاســـتمرار ، ومـــثال ذلك ضرورة توافر المعدات وقطع الغيار والورق وغير ذلك من الخامات اللازمة . كما أن ضرائب الاستيراد التى تفرضها الحكومة

علـــى هذه العناصر لابد أن تؤدى إلى ارتفاع التكلفة ، وبالتالى ارتفاع سعر الكتب إن لـــم تعطـــل نشرها كلية . ومن هنا ، فإن على المخططين الاقتصاديين فى كل دولـــة أن يكونـــوا على دراية بما إذا كانت الدولة ترغب فى توفير الكتب بأسعار منخفضـــة ، ومن ثم فلابد من تخفيض الرسوم الجمركية والضرائب على استيراد المواد اللازمة لتلك الصناعة .

وفـــى هذا الشأن كتب أيضا (كوتى) Kotei (١٩٨١) يقول : " مما يثير الانتـــباه حقـــا ، ذلك الاتجاه الشاذ لبعض الحكومات الأفريقية تجاه بعض هيئاتها : ففـــى الوقت الذى نجد مثل هذه الدول على استعداد لتقبل الخسائر الناتجة عن تقديم الخدمـــات الصحية وخدمات النقل العام وما شابهها من خدمات غير إنتاجية ، فى الوقـــت الذى تحرص فيه على النظر إلى بعض الخدمات الاجتماعية الأخرى التى يعـــتمد علـــيها فى تحقيق أهداف تربوية واجتماعية أساسية تجارية يمكن أن تحقق أرباحـــا محـــدودة . والمـــنطق الـــذى تســـتند إليه فى هذا هو أن تلك المؤسسات الاجتماعية ، ما دامت تنتج سلعة يحتاجها السوق ، فلابد من انتظار ربح منها .

ويعـــتمد أصـــحاب هذا المنطق على افتراض مؤداه أن الطلب الهائل على الكتـــب ، يتناسب مع قدرة المواطنين على شرائها . ومن الناحية النظرية البحتة ، يمكـــن أن يعد هذا افتراضا معقولا ، لكن من الناحية العملية الواقعية ، فإن القدرة علـــى شـــراء الكتـــب بين تلك الجماهير القادرة على القراءة ، محدودة قياسا إلى الضـــغط الـــذى تســـببه الاحتـــياجات الأساسية الأخرى للحياة ، من غذاء ومسكن وعلاج " .

احتمالية إقامة دور حكومية لنشر الكتب :

مـــن الناحـــية النظرية ، تتوافر للمؤسسات الحكومية لنشر الكتب المدرسية كـــل عوامل النجاح أكثر مما يتوافر للقطاع الخاص . أما من الناحية العملية ، فإن ذلـــك نـــادر الحدوث ، فلدى وزارات التربية القدرة على تنظيم وتنسيق كل جهود مطـــورى المناهج والمؤلفين والناشرين والمعلمين ، وأن تضع خطة نموذجية لكتب متقـــنة التأليف ، جيدة الكتابة مزودة بالرسوم التوضيحية اللازمة ، صنعت بعناية

شـــديدة وخضـــع لكل عمليات الاختيار بحيث يستطيع التلاميذ والمعلمون الاستفادة مـــنها إلى أقصى درجة ممكنة . ولكى تجد هذه الخطة طريقها إلى التجسيد الفعلى فلابد من تبنى أساليب جديدة .

الحاجة إلى تقويم أنشطة المؤسسات الحكومية لنشر الكتب :

إن الحقـــيقة القائلة بأن كفاءة الدور الحكومية لنشر الكتب المدرسية تقل عن مثـــيلاتها فى القطاع الخاص ، يوجب مراجعة وتقويم أنشطة هذه الدور الحكومية وسياستها وطرق إداراتها ومشكلاتها .

ولنبدأ بمثال بسيط :

فمـــن الممكـــن أن يكون هناك تخطيط ضخم ، دون أن يصحبه تنفيذ على نفـــس الدرجـــة ، ومـــن الممكن أن يخفق مشروع مقترح بمحاولة جعله جزءا من مشـــروع ضـــخم لا يخطو إلى الأمام بسبب تعقيداته وطموحاته الزائدة . إن مثل هـــذا ، يجـــب تجنبه . أما المشروعات الكبيرة الطموحة فتحتاج إلى حذر كبير فى الإقدام عليها ، وربما يكون من الأفضل أن نبدأ بمشروعات صغيرة محدودة ، إلى أن تـــنمو بالتدريج ، ولكن لنا أن نتساءل : عندما يكون هناك مشروع لنشر الكتب المدرســـية ، فلـــيس هناك منطق معقول فى إغفال تقييم خطواته التنفيذية ، ورصد الإمكانات اللازمة لتحقيقه .

المساعدة الخارجية :

وقد تؤدى المشكلات الخاصة بتأسيس وتمويل وإعداد الكوادر الفنية لإقامة مؤسســـات حكومية لنشر الكتب المدرسية إلى إثارة مخاوف بعض الحكومات إلى الدرجة التى تجعلها تفضل البحث عن عون خارجى ، وهنا يجب أن لا يغيب عن أذهانـــنا المســـاعدات التى تقدمها المنظمات التابعة للأمم المتحدة مثل البنك الدولى واليونسكو ، واليونيسيف ... الخ .

الرقابة المالية :

وأحـــيانا قد يتردد المسئولون فى الإدارات المالية أو الخزانة فى الموافقة علـــى منح دور نشر الكتب المدرسية قسطا من الحرية فى تصريف الشئون المالية خوفـــا من أن يؤدى هذا إلى سوء الاستخدام أو إلى بعض الانحرافات ، وهنا يمكن التوصـــية بـــأن 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 :

فـــى شـــركات القطاع الخاص للنشر يتولى مجلس إدارة الشركة مهام رسم السياســـات ووضع الخطط ومتابعة تنفيذها بدقة . وغالبا ما يفعلون ذلك فى ضوء مشـــورة خبـــير فى هذا المجال من أعضاء المجلس ، عادة ما يكون رئيسا للجهاز التنفـــيذى للمؤسســـة ، وبالـــتالى يصبح مسئولا عن المتابعة اليومية لكل ما يجرى داخـــل المؤسســـة . هـــذه الخبرة الطويلة التى أثبتت كفاءتها فى القطاع الخاص ، يجب أن يستفاد منها فى إدارة دور النشر الحكومية .

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

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

علـيها ، فـإن الخبرة تشير إلى أنه من الأفضل أن تقام دور نشر الكتب المدرسية علـى أسـاس مسـتقل ، أى أن تكـون ذات شخصية اعتبارية منفصلة ، وذات مسـئولية محـددة ، تتمتع بقسط من الحرية والمرونة فى التشغيل فى إطار كونها مؤسسـة لا تنشد الربح ، وتعتمد إلى حد ، على الدعم الحكومى ، أو قد تكون فى صـورة مؤسسـة خـيرية ، أو جهاز قانونى Statutory ، ويتم الإشراف على أنشـطتها بعـناية فائقة ، ومن الأفضل أن تترك المتابعة اليومية بقدر الإمكان إلى مديـرها ، وتستند سلطة الإشراف المالى والتخطيط إلى مجلس إدارة يكون المدير رئيسـه التنفـيذى . وفى حالة استئثار مجلس الإدارة بسلطات واسعة ، فعندئذ قد يكتشـف ذو الخـبرة الفنـية أن المجلس بسبيله إلى اتخاذ قرارات يصعب تنفيذها لاعتـبارات فنـية ، ممـا قد يفقده الحماس والدافعية للمبادأة نتيجة فقدان الشعور بالرضـا الوظـيفى ، ويصبح التخفيف من ضغط العواطف فى هذه الحالة أفضل الحلول .

استخدام المصادر المحلية :

يـثار الجـدل غالبا حول ما إذا كان من واجب المؤسسات الحكومية لنشر الكتـب المدرسـية أن تلـتزم باستخدام المصادر المحلية دون اعتبار لجودتها أو صـلاحيتها ، وهكـذا يـتوقع أن تقـوم بتمويل كل الكميات المطلوبة من الطباعة المحلـية الرديـئة ، أو إنـتاج الورق بصورة غير اقتصادية ، ونتيجة لذلك يكون الدعـم الحكومـى لهذه الدور مستترا فى ميزانيات دور النشر الحكومية ووزارات التربـية ، وهـنا يعـانى التلاميذ والمدرسون من سوء نوعية الكتب المقدمة وقلة إعدادهـا . وإذا كانـت هـناك حاجة حقيقية للدعم القومى لصناعة الورق أو دور الطـباعة والنشـر ، فـإن مـن الأفضل أن يوضع مباشرة فى ميزانياتها وتحت تصـرفها ، ففى 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 تقيدها 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 يؤدى 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 تنبع 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 مسئولية البرنامج ككل . ولا شك أن من الضرورى أن توجد خريطة تنظيمية للمؤسسة وأخرى توضح كل العمليات المتضمنة فى صناعة النشر وتحدد المسئوليات الواجبة على كل العاملين فى مختلف

المستويات . وفي بعض الدول ، فإن معظم المشكلات الأساسية تنبع من تعدد الجهات المسئولة عن مختلف جوانب المشروع ، وهنا تبرز الحاجة لتوحيد جهود كل مطورى المناهج والمؤلفين والقائمين على إعداد المعلم ورجال الإدارة التعليمية وموظفي دور النشر الحكومية ، ومن ناشرين ومحررين ومصممين ورسامين ومسئولى التسويق والمبيعات ... الخ ، وعمال الطباعة ، والموزعين وبائعى الكتب . ومن الضرورى أن يتولى أحد الخبراء (غالبا 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 جميعا.

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 المسئولية فى هذه الدور .

ويدعو أحد مطبوعات اليونسكو (١٩٨٠ب) 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 مسئوليات المستهلكين (الهيئات التربوية والثقافية) فيما يتعلق بأسلوب تجميع الطلبات ومواعيد

الاستلام ...الخ ، كما يحدد مسئوليات المنتجين فيما يتعلق بالمواصفات والإمكانات والمعـدات والأهـداف متوسطة المدى والتسويق ، ويمكن تطبيق هذه الإجراءات مبدئيا فى مجال صناعة الكتب المدرسية والتجهيزات العامة ، كما يجب مراعاتها باسـتمرار فى إنتاج المواد الجديدة الناتجة عن التطور التكنولوجى فى مجال علوم الكومبيوتر .

ومـن ناحـية أخـرى يشير تقرير آخر لليونسكو (١٩٨٤ب) إلى إنه فى بعـض الـدول المـتقدمة كالمملكة المتحدة ، والولايات المتحدة الأمريكية لا يوجد تخطيط مركزى يتعلق بتوفير الكتب المدرسية ، فيقول التقرير :

" لا يوجد اتصال مباشر بين الحكومة الفيدرالية فى واشنطن وبين عشرات الألـوف مـن المـدارس حيث لا تمتد سلطات الحكومة الفيدرالية إلى فرض مواد تعليمـية معيـنة أو طرق اختيارها على السلطات المحلية ، ولكنها تشارك فقط فى تمويل المشروعات والبحوث وإنتاج المواد والبرامج ونشر المعلومات " .

وعـند إنشـاء دار نشـر جديدة ، قد تظهر بعض المشكلات إذا بدأ إعداد السياسـات والخطـط التفصـيلية لتشغيلها قبل تعيين المدير الذى سيتولى مسئولية تنفـيذها ، ويـزيد من صعوبة وتعقيد المشكلة أن رسم الخطط والسياسات غالبا 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 بـرامج نشـر ضـخمة ، بـل يجب أن تقنع ببعض المشروعات ذات الطموحات المحـددة المتواضـعة حتى يوفر لها الوقت اللازم لتدريب كوادرها الفنية الإدارية وأن تتلمس طريقها بحذر وحرص وسط العديد من المشكلات التى ستواجهها .

وفى ضوء المشكلات المتوقعة ، يصبح من المعقول أن لا نتوقع منها إنتاج كتـب مدرسية فى السنة الأولى على الإطلاق ، أما فى السنة الثانية فيكفى أن تنتج كـتابا أو اثنيـن ، وهكذا بالتدريج يمكن مضاعفة إنتاجها كل سنة ، غير أن الكتب

التى تنتجها فى السنوات الأولى قد لا تكون كتبا مدرسية ، لأن هذه – كما أوضحنا فى موضع آخر – تحتاج إلى ثلاث سنوات على الأقل فى إعدادها ونشرها .

ويجب أن نتذكر أن معظم دور النشر التجارية الكبرى دائما تبدأ ببرامج صغيرة ، وتتعلم من خلال المحاولة والخطأ ، أما الدور الحكومية لنشر الكتب المدرسية ، فتقوم منذ البداية بإنتاج الكتب على نطاق واسع ، ولذا فالأخطاء التى تترتب على هذه البداية الطموحة يستتبع أبعادا أشد وطأة .

نظم التمويل :

تحتاج دور النشر إلى تمويل بعيد المدى . وتجدر الإشارة إلى أن نظام الميزانية السنوية التى تقدمها الحكومة لا يكفى 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 العادى للميزانية السنوية ، فإن ذلك بالضرورة سيؤدى إلى هدر واضح فى النفقات ، كما إنه سيؤخر إنتاج المطبوعات ونشرها ، وربما يؤدى إلى عدم ظهور بعضها على الإطلاق .

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

العطاءات :

وغالبا ما يتناسب نظام العطاءات الحكومى مع طبيعة العمل فى مؤسسات نشر الكتب المدرسية لشراء ورق الطباعة (الذى يتجمع ويخزن ثم يوزع على

المطـــابع) . ودائمـــا ما يتكلف الورق الذى يتم شراؤه عن طريق نظام العطاءات أكثر بكثير مما لو تم شراؤه بالطرق التجارية العادية .

كمـــا أن عطـــاءات المنافسة فى الطباعة لا تتناسب أيضا مع طبيعة عمل مؤسســـات نشـــر الكتب المدرسية . إننا لا نحتاج إلى وظائف من هنا وهناك بين الحيـــن والآخـــر تقدمها أرخص المطابع ، ولكننا نحتاج إلى تأسيس علاقة مستمرة وقويـــة بين مؤسسة لنشر الكتب المدرسية وبين جماعة محدودة من عمال الطباعة القادريـــن على تقديم عمل على درجة عالية من الجودة ، ممن يعرف عنهم الالتزام لتحســـين هـــذا المستوى ويحترمون مواعيد التسليم حسب البرنامج الزمنى . ومن الـــبديهى أن أســـعارهم يجب أن تكون منخفضة نسبيا أيضا ، ولكن ذلك لا يشكل الاعتـــبار أو العـــامل الرئيسى الوحيد . وعلى المدى البعيد تتأكد المقولة القائلة أن الطباعين الذين يطلبون أجورا أكبر نسبيا هم الأكثر جدوى من الناحية الاقتصادية

المحاسبة وحساب التكاليف :

مـــن الضـــرورى أن يتوافر نظام محاسبى جيد (كفء) فى أية دار نشر حكومـــية علـــى غرار النظام المعمول به فى قطاع النشر التجارى ، ويشمل ذلك حســـاب التكالـــيف إذا ما استهدفت تخفيض النفقات بقدر الإمكان وحساب المكسب والخســـارة فى كل كتاب على حده ، وكذا فى كل العمليات المتضمنة ، وفى معظم الهيـــئات الحكومية يلاحظ عند حساب التكاليف والنفقات أنه غالبا ما يغفل القائمون كثـــيرا من مظاهر النفقات غير المباشرة مثل : المرتبات والمعاشات وثمن الأرض والمـــبانى المقامة عليها والكهرباء والصيانة وغيرها ، ولا شك أنه بدون الاحتفاظ بســـجلات عـــن كـــل هـــذه النفقات الغير مباشرة وحسابها ضمن التكاليف الفعلية للإنتاج ، فإن التكلفة الفعلية ستظل مجهولة تماما .

ويســـود اتجـــاه عام بين الموظفين الحكوميين باعتقاد أنه لا داعى لإضافة الـــنفقات غـــير المباشـــرة عند حساب تكاليف الكتب المدرسية بحجة أن الحكومة تدبرها ضمن الميزانية العامة .

وفـــى بعض الدول ، يعتقد الناس أن إنتاج الكتب المدرسية ينبغى أن يدخل ضـــمن مســـئولية الحكومـــة بغض النظر عن تكاليفها ، ولكن حتى فى مثل هذه الـــدول ، فإنه من المفيد الاحتفاظ بسجلات توضح التكاليف الفعلية الحقيقية لإنتاج الكتـــب المدرســـية ، لأن تلـــك تمـــثل الخطوة الأولى نحو خفض النفقات وتوفير الأمـــوال ، فإذا أمكن تحليل التكلفة لكل عنصر من عناصر العملية الإنتاجية ، كان من السهل معرفة طريقة إنفاق الأموال وتحديد العناصر التى يمكن خفض التكاليف فـــيها ، كمـــا إنـــه يمكـــن أيضا عقد مقارنات بين تكاليف الإنتاج لدى دور النشر الحكومية ومثيلاتها فى القطاع الخاص .

سياسات تحديد الأسعار :

تمـــيل معظـــم الحكومـــات إلى النظر إلى القطاع الخاص على أنه تحركه دوافـــع الـــربح وحدها . وليس ذلك تماما ، فهناك عدد من شركات النشر الخاصة تعـــتمد علـــى المـــنح والمساعدات الخيرية والتبرعات لدعم إنتاج الكتب ، وتسعى بعـــض المؤسســـات الخيرية والمطابع الجامعية إلى تمويل بعض أنواع معينة من المطـــبوعات التى يقل الطلب عليها والتى لن يقدر لها أن تظهر فى الأسواق بدون الفائدة التى تجنبها نتيجة نشر بعض الكتب التى يقبل عليها جمهور كبير .

وإذا كانـــت دور النشر الحكومية قد أقيمت على أساس مهنى تجارى فلماذا لا تســـلك نفس سياسة تحديد الأسعار التى تنفذها شركات القطاع الخاص ؟ والحق أن البعض ينفذ ذلك فعلا .

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

أحـد الكتـب . وكلما اقترب الدعم من السعر الفعلى الذى يشترى 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 كـتاب ثمـنه دولار واحـد موجها إلى النفقات غير الجارية (مثل تجميع حروف الطـباعة) 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 .

وفـى بعـض الأحيان تؤدى القرارات التى تتخذ على مستوى سياسى إلى فـرض هبوط وهمى (أو غير حقيقى) فى أسعار الكتب . لذا فإن سياسة التسعير يجـب أن تضـع فى الاعتبار كل العوامل بما فى ذلك : القوة الشرائية للوالدين ، المدى الذى تغطى فيه الإيرادات ليس فقط تكاليف الإنتاج ولكن المصروفات الغير مباشـرة والمكافـآت المناسـبة للمؤلفيـن ، تجار الكتب بالجملة وتجار التجزئة ، والحاجـة إلى تحسين مستويات الإنتاج ومدى الحاجة إلى تغطية نفقات رأس المال وتمويـل التوسـع فى برامج الطباعة فى المستقبل ، توافر الدعم الحكومى أو أى دعـم آخـر للكتب بصفة عامة أو لبعض العناوين . ولا شك أن من أهم مقومات الـنجاح أن تبنى القرارات بشأن هذه القضية على أساس توصيات ناشر ذى خبرة مشهود بها .

ويمكـن أن نـورد هنا مثالا من دولة من دول العالم الثالث أقامت مؤسسة حكومـية لطـبع الكتـب المدرسية وزودتها بمطبعتها ومعداتها الخاصة . كان من المـتوقع أن تنسخ وتبيع الكتب بأسعار زهيدة جدا – أملتها عليها الحكومة – وفى نفـس الوقت تعتمد على قدرتها الذاتية بل وتدر إيرادات للحكومة هامة ، ويلاحظ أن هـذه الأهداف الطموحة قد وضعت دون القيام بأية دراسة مسحية لاختيار مدى القـدرة على تحقيقها ، وخلال سنوات معينة أجبرت المؤسسة على خفض معدلات الإنـتاج إلى مستوى منخفض بشكل غير مقبول ، فلم يكن لديها اعتمادات لصيانة وإصـلاح معـدات الطـباعة أو تمويل شراء معدات جديدة ، ولم يتوافر لها النقد لتمويل نشر الكتب الجديدة التى رغبت أن تنشرها .

التكاليف :

عـندما يجـد المسئولون فى الحكومة أن أسعار الكتب المنشورة مرتفعة وبسـذاجة واضـحة يقارنونهـا بتكاليف الإنتاج ، يعتقدون أنهم يستطيعون تحقيق توفـير واضـح إذا مـا قاموا بأنفسهم بإنتاجها . وكان الأولى بهم بدلا من ذلك أن يدرسوا بعناية صافى الأرباح التى يحققها ناشرو الكتب على أساس أن نجاحهم فى تحقـيق الربح أو التوفير يتم إذا ما أمكنهم إدارة مؤسساتهم بنفس الكفاية التى تعمل بها تلك المؤسسات الخاصة .

وقـد وقـف أحـد رؤساء دور النشر الحكومية أمام سمينار عالمى يفخر بجهـود حكومـته التى حققت ربحا وفيرا بطباعة الكتب المدرسية بنفسها ، ولكنه عـندما سئل أوضح أن أرقام التكاليف التى قدمها لم تشمل بند المرتبات أو المبانى أو الكهـرباء أو أى نوع من المصروفات غير المباشرة والتى فى جملتها يمكن أن تمثل على الأقل نصف التكاليف الحقيقية .

ومـنذ سـنوات قليلة قال الأمين المالى لإحدى الجامعات " يجب علينا ألا نسـتعمل ماكيـنات الطـباعة " الـتجارية " لإنتاج الكتب ، وبدلا من ذلك يمكننا الاسـتفادة 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 الـتى تـم شراؤها بالفعل ، ولا بأجور العاملين أو غير ذلك من التكاليف التى يتم صرفها من الميزانية العادية للقسم " . ومن المحزن – وهو ما كان متوقعا – أن الجامعـة الآن علـى وشك الإفلاس . والمعروف أن المال يمثل القوة الدافعة الأساسـية فـى عملـيات النشر التجارية ، فمؤسسة الطباعة تتحرك بدافع الربح ، وغالـبا ما تكافئ عمالها وموظفيها حسب مجهوداتهم فى تحقيق هذا الربح ، وهكذا نجد أن العاملين يسعون بالتالى إلى تخفيض النفقات إلى أقل مستوى ممكن .

لكـن الأمـر جـد مخـتلف فى دور النشر الحكومية ، فموظف الحكومة لا يدفعـه المال أو الرغبة فى تحقيق الربح للمؤسسة بنفس الطريقة ، كما تواجهه العديـد مـن الصعوبات التى تحد من قدرته على التحكم فى التكاليف ، وعادة فإن

الميزانـــية فى المؤسسات الحكومية تكون محددة والمطلوب استهلاكها خلال السنة الماليـــة التى رصدت لها ، وغالبا ما يتعرض المسؤول عن الميزانية للنقد العنيف إذا قـــتر فـــى الإنفـــاق أو إذا أسرف ، والدافع لديه لتخفيض التكلفة وتوفير المال ضـــعيف ، وفوق هذا كله فهو أولا وقبل كل شئ رجل تربية يضع اهتمامه الأول فـــى الأمـــور المتعلقة بالحاجات التربوية أكثر من اهتمامه بمسائل التكاليف . ومن هـــنا فإنـــنا إذا أردنـــا تخفيض النفقات حقا ، فلابد من تنمية اتجاهات جديدة ، فقد يكـــون ذلـــك مســـتحبا فى دور النشر الحكومية إذا ما استخدمت الأموال التى يتم توفـــيرها فى طباعة كتب أخرى تغطى الحاجات القومية ، أو إذا أرادت تلك الدور الحكومية أن تعمل بنفس الطريقة التى تعمل بها دور النشر التجارية .

وقـــد تعـــرض أحـــد تقارير اليونسكو (١٩٨٣ ب) لمجموعة من الطرق المفـــيدة فـــى تخفـــيض النفقات فأوضح أنه :" إذا ما استطاعت دولة أن تصل إلى الأســـاليب 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 فعاله لتخفيض التكاليف ؟ أم أنهـــا وســـائل لإخفاء التكاليف الحقيقية بتحويلها إلى ميزانية جهات حكومية أخرى خارج دار النشر الحكومية المعنية ؟

العاملون

مـــن أهم المشكلات التى تواجه دول العالم الثالث غيبة الشعور بالحاجة إلى أيـــدى عاملـــة ماهرة مدربة فى مجال النشر . وفى مثل هذه الدول حتى فى دور النشـــر التجارية والتى تتولى نشر الكتب المدرسية ، فالفكرة السائدة أن الناشر ليس إلا عـــامل طـــباعة (طـــباع) يعمل مع المؤلفين ويسلك كناشر ، وهو فى الحقيقة

لا يعـرف إلا القلـيل عـن فـن النشر ومهام نشر الكتب ، ولا يعين للعمل معه محرريـن أو مصـممين أو أخصـائيين مدربين على وضع الرسوم التوضيحية وغـيرهم من الفنيين سواء كل الوقت أو بعض الوقت ، وعلى أية حال فإنه يندر توافـر هذه القوى الفنية المدربة فى السوق المحلية . ولذا فغالبا ما يقع المسئولون فـى نفـس الخطأ عندما ينشئون دارا حكومية لنشر الكتب المدرسية . فلا يعبأون بتعييـن أفراد مدربين ولا بتوفير التدريب المناسب لهم لعلاج أوجه القصور . ولو كـان من المعقول أن تعمل تلك الدور دون حاجة إلى هؤلاء الفنيين لما وجد هؤلاء فـى أى بقعـة مـن العالم . ولكن الحقيقة تؤكد أن دور النشر الشهيرة فى الدول المـتقدمة تسـتخدم هـؤلاء الفنيين إما كل الوقت أو – أحيانا – على أساس العمل بالقطعـة . مـثل هؤلاء الناشرون لديهم درجة عالية من الوعى والشعور بالحاجة إلـى تطبيق المهارات المناسبة فى تخطيط وتنسيق وتشغيل كل العمليات المتضمنة فـى نشـر الكتـب . وبهذه الطريقة أمكنهم إنتاج أفضل الكتب بأقل التكاليف . إن التكاليف التى تنفق فى تعيين القوى البشرية الفنية الماهرة يتم تعويضها بسهولة من الأموال التى يمكن تخفيضها من تكاليف الإنتاج .

تعزيز العاملين

مـن المـرغوب فيه عادة أن يفتح الباب أمام أفراد من خارج القطاع العام لـتعزيز قـوة 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 يكـون له دور فـى اختـيار هـؤلاء – ولا يجب تعيين أى عضو جديد بدون موافقته .

وهـناك مجموعة من العوامل التى يجب مراعاتها عند تعيين أفراد جدد فى هـذا القطـاع . فـإذا مـا أقيمت مؤسسة النشر الحكومية على أسس قوية وبنيت بالـتدريج ، فإنـه مـن المـتوقع فى البداية ولعدة أشهر على الأقل ، ألا يعين إلا سكرتير المدير – الذى بدوره يكون مشغولا بعمل الدراسات وإعداد الخطط – كما أن تعييـن القـوة العاملـة بالمؤسسـة يحـتاج 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 فى الخارج .

بناء هيكل العمالة

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

المدير

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

الآتـــية : إدارة مؤسســـات النشر (والإدارة فى المجالات الأخرى) ، التحرير ، الـــتدريس ، المحاســـبة ، التســـويق وغيرها . كما ينبغى أن يتميز بحس تجارى مـــرهف ووعـــى بالتكالـــيف ، بالإضـــافة إلى تمتعه بذوق جمالى متميز وحب وتعـــاطف مع الفنون الرفيعة الابتكارية . إن الشخص المناسب يستحق بذل الجهد للبحـــث عنه كما يستحق المكافأة المناسبة . وبطبيعة الحال فإن هذا النموذج المثالى لا يمكـــن أن يتوافر بسهولة فى شخص ما ، ومن المحتمل أن يحتاج المرشح لهذه الوظـــيفة إلى بعض التدريب قبل القيام بمسؤولياته ، بالإضافة إلى فرص التدريب المتقدم على فترات فى مراحل مقبلة .

إن مهمـــة المدير تكمن إلى حد كبير فى مسؤولياته عن التخطيط والإدارة . ولـــذا فعلـــيه أن يفهم بوضوح الأهداف الموضوعة للمؤسسة ، ويعى بدقة الموارد الـــتى يحـــتاج إلـــيها لتحقيق تلك الأهداف ، ولابد أن يمتلك القدرة على تحديد هذه المـــوارد فـــى خطة واضحة . وعندما تتم الموافقة على الخطة وتعتمد لها مصادر الـــتمويل اللازمـــة يحـــتاج المديـــر إلى تعزيز قدرته على البحث واختيار الأفراد المناســـبين للعمل فى المؤسسة وتدريبهم وتوجيههم وتشجيع الذين يضطلعون بدور بـــارز 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

ومـــا يؤســـف له أن يسود اتجاه بعدم الاعتراف بدور المحررين فى رفع مســـتوى الإنـــتاج وتخفـــيض النفقات – أو التقليل من شأنهم – فى مؤسسات نشر الكتب المدرسية فى معظم الدول النامية سواء الحكومية منها أو الخاصة . بل ومن المـــألوف فى معظم هذه المؤسسات ألا يعين محررون على الإطلاق ، والمؤلفون هـــم 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 الأمـر يتطلـب خبرة بمجال النشر والتحرير فى كل مرحلة من مراحل إنتاج الكتاب للتأكد من أن الكتاب يتفق مع محتويات المقرر الدراسى وأن المادة ملائمة والترتيـب والمسـتوى مناسبان ، وأن طول الكتاب وشكله العام يتناسبان أيضا مع الحاجات ومع التكاليف المحتملة . إن مهمة مكتب التحرير فى أية دار نشر تتركز بصـورة عريضـة فى تحقيق الإشراف والتوجيه والمتابعة من البداية وحتى نهاية الطباعة " .

وفـى بعـض الأحـيان تقوم بعض دور النشر الكبرى فى الدول المتقدمة بتعييـن محررين متخصصين ولكنهم رغالبا ما يكونوا متخصصين فى مجال واحد مـن مجالات التحرير ويضطلعون بمسؤولية واحدة أو وظيفة واحدة من الوظائف العديـدة المتضمنة فى عملية التحرير ، مثل تطوير العمل وتحديد مجالات النشر ، الاحـتفاظ بقائمـة للمبانى ، والتعاقد وإعداد المواد بصورة نهائية للطبع والنشر ، والقـيام بالـتحرير النهائى بما يشمله من التأكد من صحة الحقائق وجودة الأسلوب والالـتزام بقواعـد اللغة وعلامات الفصل والربط بين الجمل ومراجعة المحاولات الأولـى للطـباعة (البروفات) ، وفى بعض المؤسسات الصغيرة غالبا ما تتجمع كـل 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 :

" علـى أسـاس الهدف الرئيسى لهذه الورقة فإن تعريفا إجرائيا لمصطلح محـرر Editor يمكـن أن يكون (هو الفرد الذى يرشد المؤلفين) وقد لا يكون المحـرر متخصصـا ، لكنه يجب أن يمتلك القدرة على العمل مع المتخصصين ، يسـاعدهم فـى تطوير المادة على مستوى يناسب تلاميذ المرحلة الابتدائية . ومن الناحـية المثالـية ينـبغى علـيه أن يجمع بين معرفة المادة الدراسية والمهارة فى التحرير . وقد بات من المتفق عليه الآن أن الجمع بين الجانبين أثبت فائدة عظيمة

فـــى مهمـــة إعـــداد المادة . كما ينبغى أن يكون المحرر قادرا على تشكيل المادة العلمية فى أفضل صورة ممكنة تتفق مع اهتمامات وميول الجماهير المعنية " .

وقـــد أشـــار نفـــس 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 ينبغى أن يتمتع بخبرة فى الكتابة أو التحرير أو كلاهمـــا معـــا . ويجب أن يمتلك قدرة متميزة على إصدار الأحكام ، وعلى إتقان المهـــارات اللازمة للكتابة ، والقدرة على تقدير مدى مناسبة الكتاب للقراء ، وعلى اقـــتراح الحلـــول اللازمة إذا تبين له عدم صلاحيته . ومما هو جدير بالاهتمام أن يكتســـب القـــدرة علـــى إعادة تشكيل المادة للأطفال والكبار بحيث تصبح المعانى واضحة وبحيث تتمثل وجهات النظر المختلفة ، وبالإضافة إلى ذلك فإن المحررين مطالـــبون بتنمية قدرتهم على العمل التعاونى من جهة والاستقلالى من جهة أخرى مـــع المحرريـــن الفنييـــن ومطورى المناهج والمتخصصين فى مختلف المجالات وغـــيرهم مـــن رجـــال التربية . وبناء على ذلك فإنه يجب اختبار قدرة كل متقدم لوظـــيفة فـــى طـــباعة ونشـــر الكتـــب المدرســـية علـــى ممارسة هذه المهارات والخصائص " .

مصممو الكتب

ويـــتعاون مصـــممو الكتـــب مع المحررين وأخصائى الرسوم التوضيحية تعاونـــا وثيقا فى القيام بمهام متعددة أهمها : اختيار نوع الخط المستخدم (البنط) وتنظـــيم تجمـــيع الورق وتصميم الغلاف ، بالإضافة إلى اختيار أسلوب الإيضاح وطريقـــته وعـــدد الرســـوم التوضـــيحية وحجم كل منها . وغالبا ما يشترط فيهم الحصـــول على مؤهل فى التصميم ، ولديهم حس مرهف للمؤثرات البصرية لدى الأطفـــال والقـــدرة على ترجمته فى صورة إنتاج كتب مدرسية جذابة وعلى درجة عالية من المستوى من حيث فائدتها التربوية . وفى معظم دور النشر الحكومية فى

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

الرقابة على الإنتاج

ويقـــوم بالرقابة على الإنتاج فنيون متخصصون ، ولا شك أن هناك حاجة ماســـة إلـــى هـــؤلاء الفنيين لتحديد مواصفات الكتب والبحث عن فنيين فى طباعة الكتب وفق هذه المواصفات والتعاقد معهم ومتابعة أعمالهم والإشراف على جوانب العمل الطباعى بحيث يأتى مطابقا للمواصفات الموضوعة . ومن ثم فهم يتعاونون مـــع المحرريـــن والمصممين للقيام بمسئولياتهم من حيث تخطيط العناصر المادية المتضمنة فى إنتاج الكتب المدرسية .

وتعتـــبر مهمـــة رقـــباء الإنتاج من أهم الجهود فى توفير النفقات وخفض التكاليف وضمان مستوى عال من جودة الإنتاج تتفق مع المواصفات الموضوعة .

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

وفـــى الـــدول المتقدمة ، يتلقى جهاز الرقابة على الإنتاج تدريبا داخل دور النشـــر كلـــية ، أو قـــد يكونـــوا قد التحقوا ببرنامج تدريب خاص ، أما فى الدول النامـــية ، فمن الصعب توفير مثل هذه الكفاءات المدربة فى هذا المجال ولهذا فمن الأفضـــل البحـــث عن أفراد ذوى مؤهلات فى الطباعة مع خبرة عميقة فى إنتاج الكتب ومعرفة واسعة بالتخطيط والرقابة على الإنتاج والتكاليف .

العمال غير الرسميين

إن الحقيقة التى تؤكد بأن إنتاج الكتب المدرسية يحتاج إلى العديد من المهارات والخبرات والتخصصات ، يجب ألا تعطل الدول الصغيرة التى 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 التى تقوم على رجل واحد One- Man Organization ، وبالتدريج 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 التى تكشف عنها دراسة الموارد والتى 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 النظامى 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 تتكلف 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 ، يمتنع

المديـــرون عن العودة إلى بلادهم كلية بعد إتمام التدريب فى الخارج) ، ويلتحقون بـــالعمل فى القطاع الخاص ، وغالبا فى مواقع خارج صناعة النشر ، ولذلك فلابد مـــن التفكير الجاد فى إلزام هؤلاء المتدربين بالعمل فى دور النشر الحكومية بعد إتمـــام التدريب ، كما يجب الأخذ فى الاعتبار جدوى توفير أعداد كبيرة من القوى المدربـــة تكفـــى حاجات المجتمع ككل حتى ولو لم يكونوا من العاملين فى القطاع الحكومـــى ، كمـــا يجـــب التفكير الجاد فى إمكانية صرف مكافآت وحوافز وإتاحة فـــرص الترقى أمام أولئك الذين أتموا برامج تدريبية . وأخيرا ، فالحاجة ماسة إلى أن تكـــون الأهداف والخطط والسياسات واضحة ، وهكذا يصبح من المرغوب فيه التفكير فى برامج التدريب أثناء التخطيط لإنشاء أى مؤسسة نشر حكومية .

الإعلام عن أنشطة النشر

وهـــناك حاجـــة ماســـة إلى أن تقوم الدور الحكومية لنشر الكتب المدرسية بـــالإعلام عـــن أنشطتها ، حيث لا يتيسر من هذه المعلومات إلا القليل فى الوقت الراهن .

إن نشـــر المعلومـــات ، سيؤدى إلى فهم المشكلات بصورة أفضل ، وكذا الحلـــول الـــتى وضـــعت لهـــا . ولا شك أن دور نشر الكتب المدرسية ، وخاصة الجديـــدة 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 .

ويجـــب الاهـــتمام كذلـــك بالمؤسسات التى تنشر تقارير سنوية توضح كل العناويـــن التى نشرت بالتفصيل (عدد النسخ المنشورة ، عدد الصفحات والرسوم التوضـــيحية ، طـــريقة التجلـــيد ، ســـعر الـــتكلفة ، سعر البيع ، عدد النسخ التى بيعـــت ...الـــخ) ، وتوضح أيضا عدد الموظفين الذين اشتركوا فى هذه الأنشطة ومواقعهم الوظيفية ومسئولياتهم فى العمل ، بالإضافة إلى تقديم المعلومات المتعلقة بالـــتقدم الـــذى 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 وتوزيع الكتب المدرسية كلية فى يد الحكومات فإن رياح التغيرات (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 ، وبالتالى لا يقل أهمية عن المعلمين والمبانى 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) هـل تـم توحـيد القـدر الكافى من الاهتمام نحو المفاضلة بين مزايا معاونـة القطـاع الخـاص ، ومساعدته على إنتاج الكتب المدرسية المطلوبة من ناحـية وبيـن تكويـن 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 وباقى الكتب أيضا ؟

(٤) إن الأهـداف البعـيدة لصناعة النشر فى أى دولة يجب أن تعتمد على عـدد كبير من الناشرين اللذين يمكنهم إنتاج أنواع متعددة من الكتب وتهيئة جو من المنافسـة فـى مجـالى النوعية والثمن ، يقومون بإنتاج جزء كبير من كل الكتب المطلوبة لجميع المستويات التعليمية من المهد إلى اللحد ، وأن يقوموا أيضا بتوفير كتـب للترفيه ويلعبون دوراً يساعد على خلق أدب محلى مميز . ويساعد على ذلك قـيام نظام متطور ومتفتح فى مجال تجارة الكتب . والطريقة التى يتم بها تخطيط وإدارة بـرامج النشر الحكومية ، من شأنها أن تلعب دورا هاما فى المساعدة على أو إعاقة الوصول إلى هذه الأهداف .

فهـل تـم بحـث ودراسـة مـا إذا كانت خطط الحكومة فى توفير الكتب المدرسـية سـوف تسـاعد على الوصول إلى هذه الأهداف البعيدة ؟ وهل أتيحت الفرصة لكل المسئولين فى هذا المجال لإبداء آرائهم فى هذا الشأن ؟

(٥) هل توجد جهة مستقلة ذات خبرة فى مجال النشر و (الطبع) تستطيع الحكومـة الـرجوع إلـيها دائما أو دوريا أو عند الحاجة ، بصفة استشارية فقط ، لتحديد المبادئ التى من شأنها تسهيل مهام ممثلى الحكومة من غير المتضلعين فى أعمال النشر والطباعة عند قيامهم بالتفاوض مع الناشرين ودور الطباعة ؟

(٦) هـل تم التفكير فى إمكانية منح مؤسسات النشر الخاصة ضمانا معينا 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) عـندما تتجمع الموارد اللازمة لنشر الكتب المدرسية فى يد الحكومة ، فإن التغيرات السياسية والاقتصادية يكون لها أثرها على عملية توفير تلك الكتب ، وربمـا يـؤدى ذلك إلى ضغط برامج دعم الكتب المدرسية أو التخلى عنها ، وفى هـذا الصـدد ، يجـب أن يؤخذ فى الاعتبار ، أن الحد الأدنى للعمر الافتراضى لـبرنامج جيد التخطيط لنشر الكتب المدرسية ، هو عشر سنوات ، وأن كثيرا من الحكومات عمرها يقل عن ذلك أحيانا .

(٢) قـبل أن تقـوم الحكومـة بوضـع برنامج لنشر الكتب المدرسية أو الاشتراك فى توفيرها ، يجب أن تبنى فلسفة تنظر من خلالها إلى الكتاب المدرسى على أنه جزء لا يتجزأ من النظام الدراسى وبالتالى لا يمكن الاستغناء عنه (تماما كالمدرسين والمبانى والأثاثات المدرسية)

(٣) عـندما تقرر الحكومة ما إذا كانت ستتولى فقط بيع الكتب المدرسية أو توزيعهـا مجانا ، فهل تمت دراسة الاحتياجات من الكتب المدرسية بالنسبة لجميع المستويات التعليمية وكيفية توفيرها ؟ ليس فقط على مستوى الخطط المباشرة التى تـرمى إلـى توفير الكتب لمواد معينة فى مراحل تعليمية معينة ، بل أيضا لتغطية الاحتياجات من الكتب والمواد الدراسية الأخرى على المستويات التعليمية الأخرى وكيفـية توفـيرها وكذلـك كيفـية نشـر وتوفير المطبوعات الإضافية والقراءات المساعدة .

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

(٥) هـل تمـت دعوة الناشرين لتقديم عروضهم بخصوص إنتاج طبعات رخيصـة مـن الكتـب المسـتعملة حاليا فى المدارس المحلية (ربما بعد إجراء التعديلات اللازمة) ؟

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

(٧) هـل تـم التفاوض مع الناشرين لمراجعة الكتب الموجودة والمستعملة حالـيا بـالمدارس بهـدف جعلهـا أكثر ملاءمة لتغطية الاحتياجات (مع إمكانية الاسـتعانة فـى ذلـك بمـا توفـره وزارة التربية من المساعدة فى مجالى الكتابة والتحرير) ؟

(٨) هـل تـم 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) هـل تمت مراعاة إمكانية أن تقوم وزارة التربية ، أو الهيئات التعليمية فـى الدولـة ببحـث وإقرار النسخ الأصلية ثم إرسالها إلى ناشرين مختارين من القطاع الخاص للقيام بنشرها بأسعار تجزئة متفق عليها ؟

(١٠) هـل تـم بحث احتمال أن تقوم الحكومة (ربما عن طريق مؤسسة النشر الخاصة بها إن وجدت) بالتفاوض مع بعض مؤسسات النشر الخاصة بشأن إمكانـية أن تقـوم الجهـتان بالنشر تحت اسميهما معا (مع احتمال المشاركة فى النفقات والعوائد) وذلك بالنسبة لكل الكتب المطلوبة ؟ أو بعضها ؟ وبصفة مبدئية فقـط ، على أن يزداد حجم الدور الذى تلعبه مؤسسة النشر الحكومية كلما اكتسبت الخـبرة وأصـبحت برامجها أكثر تماسكا ؟ (ومثالا على ذلك ، فإن بعض الدول الأقـل تقدما كان دورها فى هذا المجال يقتصر على مجرد توفير النسخ الأصلية ،

ومـــع ازديـــاد نمو مواردها البشرية والاقتصادية أخذت تدريجيا فى القيام بأعمال أخـــرى مـــثل الـــتحرير والتصميم والإيضاح وتخطيط ومتابعة الإنتاج والتسويق وتخزين وتوزيع الكتب ؟

سياسات الحكومة :

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

(١) هـــل يمكـــن لمشـــاكل صـــناعة الكـــتاب المتعددة الواردة بهذا الدليل والخاصـــة بالـــتمويل والضرائب والجمارك والعملات الأجنبية والتدريب والرسوم الـــبريدية ... الخ والتى يدخل كل من تعديلها ومراقبتها فى دائرة سلطة الحكومة ، أن تناقش على المستويات المناسبة لرؤية ما يمكن عمله للتخفيف من حدتها ؟

(٢) هـــل هـــناك خطـــة قومية وسياسة خاصة بالكتب ؟ وإلا : فهل يمكن وضع خطة لذلك ؟ وهل يتم إدخال برامج الكتب ضمن هذه الخطة ؟

(٣) هـــل تكـــون هناك حاجة إلى تكوين هيئة جديدة للكتب المدرسية لتنفيذ سياســـة الحكومـــة فـــى هـــذا الشأن وللمساعدة فى توفير النسخ الأصلية (وباقى العناصـــر اللازمـــة لنشـــر الكتـــب المدرسية) ، وكذلك للتعارض مع دور النشر الخاصة؟

(٤) إذا تـــم تأســـيس هـــذه الهيـــئة ، فهل يتم إمدادها بالعضوية والتمويل والعمالـــة والســـلطة اللازميـــن لتمكيـــنها من العمل بأقصى قدر ممكن من الخبرة والفاعلية ؟

(٥) إذا تقـــرر صرف الكتب للتلاميذ بالمجان ، فهل يتم بحث الآثار بعيدة المـــدى التى تترتب على تنفيذ هذا القرار ؟ وهل ينطبق هذا القرار على كل الكتب المقـــررة فى كل المواد وعلى جميع المستويات التعليمية ؟ أم أنه ينطبق فقط على عدد معين من المواد ف السنوات المبكرة ؟

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

(٧) هـل ينطـبق الـتوزيع بالمجان على كل المدارس وكل التلاميذ ؟ أم يكون البعض مطالبا بدفع الثمن ؟

(٨) إذا تـم 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 تـم صـرف الكتب بالمجان : هل يتوقع أن تستعمل لسنة واحدة فقط (ثم يحتفظ بها التلاميذ) أم أن يستعملها التلاميذ التاليون لعدة سنوات ؟

(١٤) عند وضع مواصفات الإنتاج ، هل يمكن أن يؤخذ العمر الافتراضى للكـتاب فـى الحسبان لضمان ألا تذهب الأموال المنفقة هباء وأن يظل الكتاب فى حالة صالحة للاستعمال طيلة المدة المتوقعة لذلك ؟

(١٥) هـل تؤخـذ فـى الحسبان الحاجة إلى إنتاج نسخ إضافية من الكتب المنتجة تمنح مجانا لتعويض الخسائر التى تنجم عن الإهمال والسرقة والتى تترتب علـى سـوء التخزيـن ، بمـا فـى ذلـك الحريق والفيضان والرطوبة والعطب والحشـرات ...الـخ ؟ وكيف تتم تغطية النفقات وإحلال النسخ المفقودة ؟ وما هو عدد النسخ الإضافية التى يلزم إنتاجها لتغطية هذه الاحتياجات ؟

(١٦) هـل تـتوافر 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) تـؤدى الأرقـام غـير الدقـيقة للقبول فى بعض المدارس ، وكذلك الأخطـاء المختلفة إلى زيادة أو نقص الكتب : ما هى الخطوات التى يمكن اتباعها لتصحيح هذا الوضع وتوفير فائض من الكتب للتلاميذ الذين لم يتسلموها ؟

(١٨) هـل يمكـن القـيام بمحاولات للتنسيق بين أعمال كل من مخططى ومطورى المناهج والكتاب ومؤسسات النشر والطباعة والموزعين حتى يمكن تنفيذ التغيـيرات فى المناهج التى تقتضى المراجعة أو إصدار كتب جديدة بسهولة وبأقل التكالـيف ، ويفضـل أن يـتم ذلك عند انتهاء العمر الافتراضى للكتب بحيث يتم استبدالها مباشرة بأخرى جديدة ؟

(١٩) إذا تقـرر بيع الكتب ، فكيف يتم ذلك ؟ عن طريق الجهات الحكومية أم عن طريق تجار الكتب ؟ أم عن طريق مكتبات حكومية حديثة التأسيس ؟ وماذا تكـون الآثـار القصـيرة وبعيدة المدى لذلك على نمو الصناعة الوطنية فى مجال النشر ؟

(٢٠) إذا تقـرر توزيـع الكتب بالمجان ، فهل يتم توفير عدد إضافى من النسـخ 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 تقـرر بيع الكتب بأسعار مخفضة ، هل يكون فى مقدور الجميع شراؤها بهذه الأسعار ؟

(٢٥) أيـا كـان الـبرنامج الموضـوع اتوفـير الكتب المدرسية لتغطية الاحتياجات منها ، فهل يمكن التأكد من الأتى :

أ- توافر العمالة المناسبة لتنفيذه ؟

ب- توافر التمويل المناسب بالشكل المطلوب وفى الوقت المناسب ؟

جـ- التأكد بكل الوسائل الممكنة من تنفيذ البرنامج ؟

(٢٦) إن تأسـيس بـرنامج للنشـر تقـوم بتمويله الحكومة قد يؤدى إلى الاحـتكار فى مجال نشر الكتب المدرسية وإلى تخفيض عدد العناوين المتاحة فى مـواد معينة ، وبالتالى انعدام فرصة الاختيار لدى المدرس ، فإذا وضعنا ذلك فى الاعتـبار وأضـفنا إلـيه حقيقة أن تقييد الإنتاج قد يؤدى إلى خفض عدد المؤلفين الذيـن يمكـنهم نشـر أعمالهم واستبعاد عنصر المنافسة الذى كثيرا ما يؤدى إلى خفض الأسعار وتحسين المستوى ، فهل تعدل مزايا الاحتكار (المكاسب المحتملة للإنتاج الكبير) عيوبه ؟

المؤسسات الحكومية لنشر الكتب المدرسية

الأسـئلة التالية تفترض أن بحث ودراسة الوضع القائم قد أديا إلى الإقرار بـأن الطـريق الوحـيد إلى تغطية الاحتياجات ، هو تكوين مؤسسة حكومية لنشر الكتب :

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

(٢) هـل يـتم وضـع خطـة لبرنامج نشر الكتب المدرسية مع الاستفادة بمشـورة أحـد الناشرين التربويين من ذوى الخبرة وعلى دراية بمؤسسات النشر الحكومية ؟

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

(٤) هـل يتم تكوين مجلس للمتابعة والمراقبة على أن يكون مدير مؤسسة النشر عضوا بهذا المجلس ومديرا تنفيذيا له ؟

(٥) كـيف يمكـن التخطيط والتنسيق بين أعمال كل من مطورى المناهج والمؤلفيـن ومؤسسـة النشر ودور الطباعة وتجار الكتب والموزعين لضمان سير البرنامج بصورة فعالة ؟

(٦) هـل يـتم توفير كافة المخصصات اللازمة لحل مشاكل إدارة مؤسسة لنشر الكتب المدرسية تعمل فى إطار اللوائح والقوانين المالية والإدارية للحكومة ؟

(٧) هـل يتم إعفاء مؤسسة من نظام العطاءات المتبع عند شرائها للطباعة وعند حصولها على المستلزمات التى تحتاج إليها بما فيها الورق ؟

(٨) هـل يمكـن لمؤسسـة النشر الحكومية استخدام بعض الأفراد لبعض الوقت أو بالقطعة ، بالإضافة إلى العاملين بها كل الوقت حتى يتسنى لها أن تؤدى دورهـا بصـورة فعالة ، تماما كما يفعل الناشر التجارى ؟ وهل يكون فى إمكانها مكافـأة الأفـراد الذين تستخدمهم بطريقة تقديرية وفقا لنوع العمل الذى يقومون به وحسب إنتاجيتهم أو بالتالى أن تدفع أجورا متفاوتة ؟

(٩) هـل يـتم اتباع النظم المناسبة فى المحاسبة والمراجعة لضمان حسن توجـيه ومراقـبة العمل فى مؤسسة النشر وللتقليل من فرص التقصير ، على أن تتمـتع 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) فـى أى المجـالات ولأى المواد تقوم المؤسسة بالنشر ؟ وكيف يتم نشر باقى الكتب المطلوبة ؟ وهل تكون هناك خطة طويلة المدى بهذا الشأن بحيث

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

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

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

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

(١٤) هـــل يمكـــن السماح لمؤسسة النشر الحكومية باتخاذ التدابير اللازمة نحـــو طباعة كتبها أينما وجدت ذلك ممكنا على أفضل وجه وبأقل الأسعار ؟ وهل يمكـــن السماح لها باللجوء إلى الخارج – إذا دعت الحاجة – للحصول على بعض الخدمات التى تستلزم مهارات خاصة غير متوافرة محليا ؟

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

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

(١٧) هـــل يمكـــن وضـــع شخص واحد – يفضل أن يكون رئيس مؤسسة النشـــر – علـــى رأس الـــبرنامج ككـــل واعتباره مسئولا عن التنسيق بين الجهود والتعاون اللازمين ؟

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

(١٩) هـل يمكن تخصيص مبلغ كنوع من التمويل الجارى لبرنامج النشر ؟ وهل يمكن إضافة أى عائد يتم الحصول عليه من بيع الكتب إلى هذا التمويل ؟

(٢٠)عـند تحديـد أسـعار بـيع الكتب ، هل تطلب المشورة المتخصصة اللازمـة لضمان أن تؤخذ فى الاعتبار بعض الأمور مثل : القدرة الشرائية لأولياء الأمـور ، والحاجـة إلـى تغطية مصاريف الإنتاج ، والمصروفات غير المباشرة وأنصـبة المؤلفين ، والسماح لعمل التخفيضات المناسبة لتجار الجملة والقطاعى ، والحاجـة إلـى تغطية تكاليف رأس المال وتمويل التوسعات المستقبلية فى برنامج النشر والدعوم المتاحة والحفاظ على مستويات عالية من الإنتاج ؟

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

(٢٢) عـند تقديـم دعم للكتب ، هل يمكن أن يوضع فى الاعتبار أنه عادة يكـون مـن الأفضـل توجيه الدعم المتوافر إلى النفقات غير الجارية مثل تجميع الحروف والأعمال الفنية أو عملية طباعة الأفلام واللوحات ؟

(٢٣) هـل يمكن اتخاذ الخطوات اللازمة لضمان أن يصبح كل المشتركين فـى بـرنامج النشـر علـى وعى بمسألة التكاليف ؟ كأن يكون مخططو البرامج والمؤلفـون علـى علم بعنصر النفقات فيما يتعلق بطول الكتاب ، ونوع وأسلوب الإيضـاح واسـتعمال الألـوان ونـوع الورق والتجليد المستخدمان ؟ وأن يقوموا باستشـارة المختصـين فـى الـنقاط التى يحتاجون فيها إلى إيضاح فيما يختص بالتكالـيف قـبل 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 ؟ وفى 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 بصوره غير مقبولة وتنخفض 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 الرأى 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 الذى يلعبه مصممو الكتب ومراقبو الإنتاج ؟ وإذا كانت البرامج من السعة بحيث تسمح بتشغيلهم كل الوقت ، هل يتم إنشاء وظائف لهم ؟ على أنه فى حالة عدم إمكان ذلك ، فإما أن يتم تأجير موظفين من الخارج للقيام بهذه الأعمال وإما أن يتم تدريب موظفى 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 فى مؤسسة النشر على أن يشمل دورات كل أو بعض الوقت ، داخل أو خارج البلاد بالإضافة إلى التدريب أثناء العمل ؟

(٣٢) وفى 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 فى شكل علاوات إضافية أو ترقيات تمنح للعاملين الذين يتموا برامج التدريب بنجاح ؟

(٣٤) هل يمكن الاتفاق على إلزام الذين يتم تدريبهم عن طريق دورات مكلفة داخل أو خارج البلاد بالعودة للعمل فى 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 التى 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 فى القطاع الخاص ؟

(٣٦) هـل يمكن الاعتراف بأن العمل فى مجال نشر الكتب المدرسية يتم بـبطء وأنـه يلزم وقت طويل لتكوين الموارد اللازمة ، وأنه من المهم جدا عند تكويـن مؤسسات التأكد من أنها قادرة على الاستمرار لسنوات طويلة فى تغطية الاحتـياجات مـن الكتب المدرسية ؟ وهل يمكن تحديد العمر الافتراضى لمؤسسة النشـر بعشرة سنوات كحد أدنى مع ضمان توافر التمويل اللازم للبرامج طيلة هذه المدة ؟

(٣٧) هـل يمكـن الالـتفات إلى صعوبة إدارة ما هو فى الواقع مشروع صـناعى فى إطار القواعد الحكومية وإلى أفضلية وإمكانية تأسيس دار نشر الكتب المدرسية ككيان مستقل قائم بذاته ؟