

# ارزیابی سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان ایران

ارزیابی سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان ایران و «استراتژی‌های نشر کتاب‌های کودک و نوجوان» فصل‌نهایی پژوهشی است با عنوان «سیاست‌های دهه ۸۰ کتاب‌های کودک و نوجوان» که از حدود یک سال و نیم پیش، به سرپرستی علیرضا کرمانی، در انجمن نویسندگان کودک شروع شده است.

برای تدوین این استراتژی‌ها، وضعیت کتاب کودک و نوجوان در دهه ۷۰ بررسی و نقاط ضعف و قوت آن استخراج شد و سپس در جلساتی با حضور جمعی از نویسندگان و کارشناسان مورد بررسی قرار گرفت. هدف این طرح، تدوین استراتژی‌های نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در دهه هشتاد است. به این منظور و براساس «مدل مدیریت استراتژیک»، مجموعه عوامل دست‌اندرکار نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور، چون سازمانی در نظر گرفته شده است که اهداف و رسالت‌های این سازمان مثل هر سازمان دیگری، متأثر از عوامل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی است.

در این پژوهش، برای رسیدن به استراتژی‌های نشر کتاب که در قالب ۱۳ استراتژی ذکر شده است، ابتدا محیط درونی سازمان فرضی مورد مطالعه قرار گرفت و بررسی و نقاط ضعف و قوت سازمان مشخص شد. سپس با بررسی محیط برون‌سازمانی فرصت‌ها و تهدیدات فراوی نشر کتاب کودک و نوجوان مشخص شد. بعد از طی این مراحل، مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار درونی و بیرونی توسط شورای کارشناسی طرح تعیین شد و وضعیت سازمان از نظر درونی و بیرونی مورد ارزیابی قرار گرفت که براساس نتایج، از هر نظر وضعیت سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور بحرانی تشخیص داده شد. براین اساس، می‌بایست استراتژی‌هایی طرح می‌شد تا سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور را با استفاده از نقاط ضعف و فرصت‌های سازمانی، در مرحله اول قادر به رفع نقاط ضعف و حذف تهدیدات کند و آن را از بحران نجات دهد و در مرحله دوم، توسعه نشر کتاب‌های کودک و نوجوان را مدنظر قرار دهد. آنچه تقدیم می‌شود، پیش‌نویس متن است که در مهلت تهیه مطالب این شماره پژوهشنامه، هنوز متن نهایی آن تدوین نشده بود.

مطالعه، از نظر عوامل درونی و بیرونی، سنجیده شده است.

در مرحله بعدی، براساس جدول SWOT، مهم‌ترین استراتژی‌های سازمانی استخراج و در مرحله پایانی نیز براساس روش برنامه‌ریزی کمی استراتژیک Qspm، اولویت‌بندی استراتژی‌ها مشخص شده است.

در این مقاله، ابتدا فهرستی از عوامل مؤثر درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در حیطه چاپ و نشر کتاب‌های کودک و نوجوان، در جداول جداگانه ارائه می‌شود که در آن‌ها علاوه بر عوامل مذکور، عوامل دیگری را هم ذکر کرده‌ایم. پس از این جداول، امتیازات سازمان مورد

## ۱- جدول نقاط ضعف سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور

- ۱- عدم وجود مرجع واحد سیاست‌گذار و هماهنگ‌کننده اقدامات در حوزه نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور.
- ۲- پایین بودن میانگین سطح تحصیلات پدیدآورندگان کتاب‌های کودک و نوجوان.
- ۳- عدم برخورداری پدیدآورندگان کتاب‌های کودک و نوجوان، از آموزش‌های تخصصی و حرفه‌ای.
- ۴- پایین بودن موقعیت اجتماعی و اقتصادی پدیدآورندگان کتاب‌های کودک و نوجوان.
- ۵- پایین بودن میزان درآمد حاصل از پدید آوردن کتاب‌های کودک و نوجوان، برای پدیدآورندگان.
- ۶- تمرکز پدیدآورندگان کتاب‌های کودک و نوجوان در تهران.
- ۷- چند شغله بودن پدیدآورندگان کتاب‌های کودک و نوجوان.
- ۸- پایین بودن سوابق حرفه‌ای پدیدآورندگان کتاب‌های کودک و نوجوان.
- ۹- مردانه بودن ساختار جنسیتی پدیدآورندگان کتاب‌های کودک و نوجوان.
- ۱۰- کم بودن تعداد نویسندگان کتاب‌های غیرادبی در کشور.
- ۱۱- عدم وجود تعریف حقوقی، در روابط بین پدیدآورندگان و ناشران کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور.
- ۱۲- عدم وجود تعریف حقوقی، در روابط بین ناشران و توزیع‌کنندگان کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور.
- ۱۳- پایین بودن تعداد ناشران تخصصی کتاب‌های کودک و نوجوان، به نسبت کل ناشران.
- ۱۴- عدم برخورداری ناشران از آموزش‌های حرفه‌ای و تخصصی نشر کتاب‌های کودک و نوجوان.
- ۱۵- ضعف تشکلهای اجتماعی و صنفی در بین ناشران کتاب‌های کودک و نوجوان.
- ۱۶- عدم توزیع متعادل جغرافیایی و تمرکز شدید ناشران در تهران.
- ۱۷- تعداد اندک کتاب‌فروشی‌ها در کشور.
- ۱۸- عدم وجود فروشگاه‌های خاص کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور.
- ۱۹- پایین بودن میانگین سالانه تعداد تولیدات ناشران و غیرحرفه‌ای بودن نشر کتاب در کشور.
- ۲۰- دور شدن ناشران دولتی از وظایف اصلی و تبدیل شدن آن‌ها به رقیبانی قدر قدرت برای ناشران بخش خصوصی کتاب‌های کودک و نوجوان.
- ۲۱- نابه‌سامانی و بی‌سازمانی توزیع کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور.
- ۲۲- ساختار مافیایی سازمان پخش کتاب در کشور.
- ۲۳- عدم وجود سازمان‌های تخصصی توزیع کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور.
- ۲۴- کم بودن تعداد کتاب‌فروشی‌ها به طور عام و کتاب‌فروشی‌های اختصاصی کودک و نوجوان به طور خاص در کشور.
- ۲۵- عدم وجود مواد اولیه خاص و مناسب چاپ و نشر کتاب‌های کودک و نوجوان و نیروهای فنی ماهر و متخصص در این زمینه.

## ۲- نقاط قوت سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور

- ۱- وجود تصویرگران، نویسندگان و مترجمان قوی در بین پدیدآورندگان کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور.
- ۲- وجود تکنولوژی نسبتاً مناسب برای چاپ کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور.
- ۳- قیمت کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور.
- ۴- کیفیت کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور.
- ۵- وجود تشکیلات اجتماعی صنفی پدیدآورندگان کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور.

## ۳- جدول تهدیدهای سازمانی سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور

- ۱- عدم وجود جریان‌های انتقادی علمی و سازنده و نبود منتقدان حرفه‌ای کتاب کودک و نوجوان.
- ۲- نبود جایگاهی تعریف شده برای ادبیات کودک و نوجوان، در ساختار نظام آموزشی عالی کشور.
- ۳- نبود سازمان‌های ارایه‌دهنده آموزش‌های تخصصی تولید و نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور.
- ۴- نبود منابع مالی لازم و عدم امکان جذب پژوهشگران حرفه‌ای، برای تحقیق در حوزه کتاب‌های کودک و نوجوان.
- ۵- عقب ماندگی محتوای کتاب‌های کودک و نوجوان، نسبت به واقعیات عینی و ذهنی جمعیت کودک و نوجوان.
- ۶- ضدتوسعه‌ای بودن محتوای بسیاری از کتاب‌های کودک و نوجوان.
- ۷- اقتدارگرایی و یک طرفه بودن جهت پیام‌ها و محتوای کتاب‌های کودک و نوجوان، نسبت به خواننده.
- ۸- ساختار اقتدارگرایانه نظام انتخاب کتاب برای کودکان، در مدارس و در بین خانواده‌ها.
- ۹- وجود یک خرده فرهنگ ضد کتاب در جامعه و جمعیت کودک و نوجوان کشور.
- ۱۰- نبود نهادهای صنفی مدافع حقوق مصرف‌کنندگان کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور.
- ۱۱- تعداد اندک و ناکافی کتابخانه‌های عمومی و کتابخانه‌های تخصصی کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور.
- ۱۲- شفاف نبودن مکانیسم انتخاب کتاب‌های مورد حمایت، در اکثر بخش‌های دولتی دست‌اندرکار کتاب‌های کودک و نوجوان.
- ۱۳- کتاب درسی محور بودن ساختار نظام آموزش رسمی در کشور.
- ۱۴- عدم امکان استفاده از ظرفیت‌های بالقوه رسانه‌های ارتباط جمعی، در ترویج کتاب و کتابخوانی.
- ۱۵- حاکمیت گرایش‌های سیاسی و ایدئولوژیک، در انتخاب و معرفی کتاب‌ها، در تبلیغات تجاری و غیرتجاری در رسانه‌های ارتباط جمعی دولتی، خصوصاً صدا و سیما.
- ۱۶- ناشر محوری و یک جانبه‌نگری ساختار سیاست‌های حمایتی مرتبط با نشر کتاب و بی‌توجهی به اجزای دیگر سازمان نشر کتاب، نظیر پدیدآورندگان و مصرف‌کنندگان.
- ۱۷- کم‌توجهی به اهمیت و ضرورت کتاب‌های کودک و نوجوان، در ساختار سیاست‌های حمایتی مرتبط، توزیع و مصرف با کتاب.

- ۱۸- ناهماهنگی و بی‌ارتباطی بین سازمان‌ها و نهادهای مختلف دولتی و غیردولتی سیاست‌گذار یا مرتبط با تولید کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور.
- ۱۹- ایدئولوژیک بودن نفع‌دولتی قبل از چاپ، بر انتشار کتاب‌های کودک و نوجوان.
- ۲۰- عدم وجود ساز و کارها، قوانین و رویه‌های قضایی مشخص، برای رسیدگی به اختلافات حقوقی حوزه نشر کتاب، در نظام قضایی کشور.
- ۲۱- بی‌توجهی به رشد توسعه ادبیات بومی و محلی مناطق و اقلیت‌ها در کشور، به دلیل وجود موانع سیاسی و ایدئولوژیک.
- ۲۲- ناهمسو بودن و بی‌تناسبی کتاب‌های منتشر شده کودک و نوجوان، با واقعیات جمعیتی، کودک و نوجوان در کشور و نیز سهم نابرابری که از این کتاب‌ها به گروه‌های سنی مختلف در بین کودکان و نوجوانان، اختصاص داده می‌شود.
- ۲۳- روند رو به افزایش میانگین سنی جمعیت کشور و کاهش جمعیت کودک و نوجوان کشور در سال‌های آینده.
- ۲۴- روستایی بودن حدود نیمی از جمعیت کودک و نوجوان کشور.
- ۲۵- بی‌توجهی به خواسته‌های بازار و مصرف‌کنندگان کتاب‌های کودک و نوجوان، در تولید این کتاب‌ها توسط ناشران.
- ۲۶- گران بودن هزینه تبلیغات تجاری کتاب‌های کودک و نوجوان، در صدا و سیما.
- ۲۷- بی‌توجهی به منطبق قیمت‌گذاری، در تولید کتاب‌های کودک و نوجوان.
- ۲۸- کم بودن نسبت هزینه تفریحات، سرگرمی‌ها و خدمات فرهنگی در کل هزینه‌های سالانه خانوارها.
- ۲۹- پایین بودن درآمد سالانه خانوارها در کشور.
- ۳۰- نپسوستن کشور به کنوانسیون بین‌المللی کپی‌رایت.
- ۳۱- گستره جغرافیایی محدود زبان فارسی.
- ۳۲- عدم امکان یا قابلیت ورود کتاب‌های کودک و نوجوان کشور، به بازار جهانی کتاب، به دلایل کیفی یا حقوقی.
- ۳۳- نبود ساز و کارهای مناسب، برای جلوگیری از ورود افراد ناوارد به مسائل کودکان و نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در اعطای پروانه نشر کتاب.
- ۳۴- فقدان ساز و کارهای تأمین و حمایتی، نظیر تأمین‌های اجتماعی، از پدیدآورندگان کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور.
- ۳۵- نبود ساز و کارها، قوانین و رویه‌های قضایی مشخص، برای رسیدگی به اختلافات حقوقی پدیدآورندگان و ناشران، در نظام قضایی کشور.
- ۳۶- نبود نظامی رسمی برای ثبت آثار پدیدآورندگان کتاب‌های کودک و نوجوان، در کشور.
- ۳۷- قطع بودن ارتباط بین تولیدکنندگان و بازار مصرف کتاب‌های کودک و نوجوان، به دلیل بی‌توجهی به نیازسنجی و بازاریابی علمی، در سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان کشور.
- ۳۸- نبود امنیت اقتصادی در روابط تجاری بین پدیدآورندگان، ناشران، توزیع‌کنندگان و فروشندگان کتاب‌ها در کشور.

#### ۴- جدول فرصت‌های سازمانی سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور

۱- جوانی ساختار جمعیت کشور.
۲- روند رو به رشد و نسبت بالای باسوادی جمعیت شهرنشین کودک و نوجوان کشور.
۳- روند رو به رشد شهرنشینی جمعیت کشور و به تبع آن، جمعیت کودک و نوجوان.
۴- موقعیت شناخته شده و مناسب ادبیات کودک و نوجوان ایران در دنیا.
۵- وجود ادبیات شفاهی و مکتوب غنی در کشور.
۶- جهانی شدن و افزایش احساس نیاز به دانش علمی و تخصصی.
۷- آمادگی دولت برای حمایت از انتشار کتاب‌های کودک و نوجوان.
۸- ارزانی نسبی کتاب‌های کودک و نوجوان، در مقایسه با سایر کالاها.
۹- گسترش تعداد دامنه انتشار رسانه‌های ارتباط جمعی دولتی و غیردولتی، در سال‌های اخیر در کشور.
۱۰- ظهور و گسترش رسانه‌های ارتباطی جدید، نظیر اینترنت در کشور.
۱۱- برتری نسبی ادبیات کودک و نوجوان کشور، در بین کشورهای منطقه.
۱۲- پدید آمدن امکان گسترش بازار کتاب‌های فارسی‌زبان، به کشورهای افغانستان و تاجیکستان، با استقلال و حاکمیت دولت‌های جدید در این دو کشور.

#### ۵- ارزیابی عوامل درون سازمانی (IFE) <sup>(۱)</sup> سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در ایران

##### جدول ارزیابی عوامل درون سازمانی

ردیف	محور	نقطه قوت	نقطه ضعف	امتیاز	ضریب وزنی	کل امتیاز
۱	مدیریتی	هماهنگی اقدامات، برنامه‌ها و سیاست‌های مربوط به نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور	x	۲	۹/۵%	۰/۱۹
		نحوه حضور و عملکرد ناشران دولتی	x	۱	۷/۳%	۰/۰۷۳
۲	نیروی انسانی	تحصیلات، تخصص‌ها و آگاهی‌های لازم برای تولید انواع مختلف کتاب‌های کودک و نوجوان، در بین پدیدآورندگان	x	۲	۱۱%	۰/۲۲
		تحصیلات، تخصص‌ها و آگاهی‌های لازم برای تولید انواع مختلف کتاب‌های کودک و نوجوان، در بین ناشران	x	۲	۷/۵%	۰/۱۵
		وضعیت تصویرگری کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور	x	۳	۳/۹%	۰/۱۱۷
		تمرکز و اشتغال حرفه‌ای و رضایت‌شغلی پدیدآورندگان کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور	x	۲	۱۲%	۰/۲۶
۳	تکنولوژیک و ساختاری	کیفیت کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور	x	۳	۳/۷%	۰/۱۳۱
		وضعیت تکنولوژی چاپ و نشر کتاب در کشور	x	۲	۳/۳%	۰/۱۲۹
		قیمت کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور	x	۳	۳/۹%	۰/۱۳۷
		توزیع کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور	x	۱	۹/۳%	۰/۰۹۳

جدول ارزیابی عوامل درون سازمانی (ادامه)

ردیف	محور	نقطه قوت	نقطه ضعف	امتیاز	ضریب وزنی	کل امتیاز
۲	روابط درون سازمانی		تنظیمات حقوقی و ساز و کارهای قضایی مرتبط با مسایل پدیدآورندگان، ناشران و توزیع کنندگان کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور	×	۹/۵٪	۰/۱۹
			وضعیت تشکلهای اجتماعی و صنفی مربوط به پدیدآورندگان کتاب‌ها در کشور	×	۸/۵٪	۰/۲۵۵
			تشکلهای اجتماعی و صنفی ناشران کتاب‌های کودک و نوجوان	×	۷/۶٪	۰/۱۵۲
مجموع					۱۰۰	۲/۱۲

براساس محاسبات انجام شده، مجموع امتیازات عوامل درون سازمانی سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور، برابر با ۲/۱۲ است. این امتیاز بیانگر آن است که سازمان مورد مطالعه، از نظر عوامل درون سازمانی ضعیف است و بدون شک، تداوم این وضعیت، به اضمحلال درونی آن منجر خواهد شد. با وجود این، امتیاز محاسبه شده برای سازمان مورد مطالعه، امتیازی مرزی نیز می‌تواند تلقی شود (براساس حداکثر امتیاز ۴ حداقل امتیاز ۱). به عبارتی، با تدابیر مناسب می‌توان ضمن بهبود وضعیت درون سازمانی، کفه امتیازات را به نفع نقاط قوت تغییر داد. ولی غفلت از این امر و فزونی یافتن تعداد و شدت نقاط ضعف بر نقاط قوت، هستی سازمان را به خطر خواهد انداخت. تقویت نقاط قوت که از طریق اندازه و شدت، بر امتیازات درون سازمانی تأثیر خواهد گذاشت، از سهل‌الوصول‌ترین اقدامات

مدیریتی در سازمانی این چنینی است. به عنوان مثال، تلاش برای افزایش کیفیت تصویرگری کتاب‌های کودک و نوجوان، ارتقای تکنولوژی موجود چاپ و نشر کتاب در کشور، تقویت تشکلهای اجتماعی و صنفی مربوط به پدیدآورندگان کتاب‌های کودک و نوجوان و تلاش برای مناسب‌تر کردن (کاهش) قیمت کتاب‌های کودک و نوجوان، از جمله اقداماتی است که می‌تواند وضعیت درونی سازمان را بهبود بخشد. در مورد نقاط ضعف نیز اصلاح عملکرد ناشران دولتی، رفع معایب مربوط به هماهنگی‌ها و برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های فرهنگی در این حوزه و رفع نابه‌سامانی‌های مربوط به توزیع کتاب‌های کودک و نوجوان، از جمله اقداماتی است که به کاهش شدت و تعداد نقاط ضعف و سرانجام، به بهبود کلی وضعیت درونی سازمان منجر خواهد شد.

ارزیابی عوامل برون سازمانی (EFE) (2) سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در ایران

جدول ارزیابی عوامل برون سازمانی

ردیف	محور	فرصت	تهدید	امتیاز	ضریب وزنی	امتیاز کل	
۱	عوامل اجتماعی - فرهنگی		x	۲	۵%	۰/۱	
		نظام انتخاب کتاب برای کودکان در مدارس و خانواده‌ها		x	۱	۵/۳%	۰/۰۵۳
		نهادهای صنعتی مدافع حقوق مصرف‌کنندگان کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور		x	۲	۵/۲%	۰/۱۰۳
		وضعیت کتابخوانی و کتابخانه‌ها در کشور (کمی و کیفی)		x	۲	۸/۲%	۰/۱۶۳
		محتوای کتاب‌های کودک و نوجوان و واقعیات اجتماعی و نسلی جمعیت کودک و نوجوان		x	۲	۵/۶%	۰/۱۶۸
		گسترش تعداد و دامنه وسایل ارتباط جمعی غیرمکتوب در کشور		x	۲	۴/۲%	۰/۱۲۶
		گسترش تعداد و دامنه وسایل ارتباط جمعی مکتوب در کشور		x	۳	۶/۳%	۰/۱۹۲
		میراث ادبی کشور	x		۳	۴/۸%	۰/۱۳۳
۲	عوامل علمی آموزشی		x	۲	۶/۳%	۰/۱۸۶	
		جریان‌های انتقادی علمی و سازنده و منتقدان حرفه‌ای کتاب کودک و نوجوان		x	۲	۶%	۰/۱۲
۳	عوامل قانونی - اداری		x	۲	۴/۸%	۰/۰۹۶	
		ساختار نظام آموزش رسمی در کشور		x	۳	۶/۳%	۰/۱۹۲
		صدا و سیما و ظرفیت‌های تبلیغی و ترویجی آن		x	۳	۹%	۰/۲۷
		پذیرش اصل حمایت دولتی از نشر کتاب در کشور		x	۲	۲/۶%	۰/۰۷۲
		ناشر محوری ساختار سیاست‌های حمایتی مرتبط با نشر کتاب در کشور		x	۲	۴/۸%	۰/۰۷۶
۳	عوامل بین‌المللی		x	۲	۴/۸%	۰/۹۶	
		کپی‌رایت		x	۳	۴/۸%	۰/۱۱۳
		برتری نسبی ادبیات کودک و نوجوان کشور در بین کشورهای منطقه		x	۲	۴/۸%	۰/۱۱۳
						وجود دو کشور فارسی زبان افغانستان و تاجیکستان در همسایگی کشور	
مجموع						۲/۳۹	
						۱۰۰	

اگرچه وضعیت عوامل بیرون سازمانی سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور، اندکی از وضعیت عوامل درون سازمانی بهتر است، باید گفت که امتیاز ۲/۳۹، بیانگر فزونی تعداد و شدت تهدیدهای سازمانی، در مقایسه با فرصت‌هاست. اگرچه سازمانی که از نظر عوامل درون سازمانی ضعیف است، در وهله اول باید متوجه نقایص درونی خود و رفع آن‌ها باشد. نباید از تدبیر در مورد عوامل بیرون سازمانی، برای بهبود کلی وضعیت سازمان غفلت کند. زیرا تفکیک عوامل، به عوامل درون سازمانی و بیرون سازمانی، بیشتر جنبه تحلیلی دارد و در عمل، شاهد در هم تنیدگی و دیالکتیک این عوامل هستیم؛ نوعی کنش دوسویه که تغییرات یکی بر دیگری تأثیر خواهد گذاشت.

با وجود این، امتیاز محاسبه شده برای سازمان مورد مطالعه در مورد عوامل بیرونی، امتیازی مرزی است و معنای آن، این است که با اندکی تدبیر، می‌توان امتیاز مثبت سازمان را افزایش داد. برای این منظور نیز عاجل‌ترین و سهل‌الوصول‌ترین اقدامات، بهره‌گیری از فرصت‌ها و در مرحله دوم، تلاش برای از بین بردن تهدیدهای سازمانی است.

#### ۷- تعیین استراتژی‌ها

پس از ارزیابی عوامل بیرون سازمانی و عوامل بیرون سازمانی، اکنون زمان آن فرا رسیده است که با توجه به نقاط قوت و نقاط ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای فراوری سازمان مورد مطالعه، استراتژی‌های مناسب را برای بهبود وضعیت این سازمان و سرانجام، توسعه کمی و کیفی شاخص‌های مربوط به کتاب‌های کودک و نوجوان، در کشورمان تعیین کنیم. همان‌طور که از ارزیابی کلی این پژوهش، در جدول‌های IFE و EFE مشخص شد، سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان را باید سازمانی بحرانی نامید؛ سازمانی

که از منظر درون سازمانی، نقاط ضعف آن بر نقاط قوتش غلبه پیدا کرده و از منظر بیرون سازمانی، واقعیات تأثیرگذار بر آن، بیشتر تهدیدآمیز است. از این رو، جهت‌گیری کلی استراتژی‌های قابل طرح را باید «استراتژی‌های گذر از بحران» نامید.

براساس مدل سازمانی مدیریت استراتژیک و پس از روشن شدن نقاط قوت و ضعف سازمان، از منظر درونی و تهدیدها و فرصت‌های سازمانی از منظر بیرونی، چهار منطقه استراتژیک را می‌توان مشخص کرد که براساس هر یک از آن‌ها استراتژی‌های متفاوتی را نیز می‌توان برگزید. در زیر، ابتدا به توضیح هر یک از این چهار منطقه استراتژیک در سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان می‌پردازیم و سپس، براساس ویژگی‌های آن مناطق، استراتژی‌های مناسب را پیشنهاد می‌کنیم.

#### ۷-۱ (منطقه استراتژیک SO) (نقاط قوت - فرصت‌ها)

منطقه استراتژیک SO، منطقه‌ای است که مدیران سازمان‌ها می‌کوشند تا موقعیت سازمان خود را در این منطقه تثبیت کنند و معمولاً سازمان‌ها در مراحل اوج خود، در چنین وضعیتی قرار می‌گیرند. سازمان‌هایی که در این منطقه قرار می‌گیرند، با تکیه بر نقاط قوت خود، می‌کوشند فرصت‌ها را شکار کنند و در این شرایط است که تدابیر مؤثر مدیریتی، به موفقیت‌های عظیم برای سازمان‌ها خواهد انجامید. براساس بررسی‌های انجام شده و هم‌چنان که در زیر نیز مشاهده می‌شود، علی‌رغم وجود فرصت‌هایی که فراوری سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان کشور وجود دارد، نقاط قوت چندانی برای آن نمی‌توان برشمرد. در این وضعیت، بهترین استراتژی‌ها آن‌هایی است که بر بهره‌گیری از فرصت‌های سازمانی متکی باشد. برای طرح استراتژی‌ها در هر منطقه، ابتدا واقعیات سازمانی را که در واقع



### استراتژی شماره ۱

با توجه به کیفیت قابل قبول کتاب‌های کودک و نوجوان، تکنولوژی مناسب چاپ و نشر، قیمت پایین کتاب‌های کودک و نوجوان و از طرف دیگر، گسترش تعداد و دامنه وسایل ارتباط جمعی و ظرفیت‌های تبلیغی و ترویجی صدا و سیما، محصول سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان کشور، یعنی کتاب، زمینه‌های لازم برای تبلیغات این کالا فراهم است. در واقع، کتاب‌های کودک و نوجوان کشور، از سویی دارای شرایط کیفی و رقابتی لازم و از طرف دیگر، امکان تولید انبوه برخوردار است. در این شرایط، تبلیغات مناسب و به موقع کتاب‌های کودک و نوجوان، انگیزه برای مصرف این کالا و نیز تولید سازمان را بیشتر خواهد کرد. از آن‌جا که مهم‌ترین مانع سر راه چنین هدفی، گرانی تبلیغات در رسانه‌هایی همچون تلویزیون و مهم‌تر از آن، گزینش ایدئولوژیک کتاب‌ها برای قابلیت طرح در رسانه است، این مانع، هم‌چون سانسور مضاعفی است که حتی در صورت توان پرداخت هزینه تبلیغات از سوی ناشران، آن‌ها را از این امکان محروم می‌کند.

اساسی‌ترین و مهم‌ترین اقدام در این شرایط، رفع این موانع است. در این زمینه، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، با توجه به نقش سازمانی خود، می‌تواند نقشی اساسی ایفا کند. بر این اساس، بنیانی‌ترین و فلسفه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، طراحی راهکارهای قانونی و احیای ظرفیت‌های قانونی در این زمینه است. هم‌چنین، تهیه لوایح مناسب برای طرح در هیأت وزیران و سهم‌تر از آن، مجلس شورای اسلامی، هدفی استراتژیک است که می‌تواند با ملزم کردن صدا و سیما به اعطای تخفیف لازم به ناشران، برای تبلیغات کتاب‌های کودک و نوجوان و رفع موانع گزینشی ایدئولوژیک، امکان طرح کتاب‌ها را در رسانه ملی و گسترده‌ای همچون تلویزیون فراهم

پیش‌فرض‌های علمی و منطقی استراتژی‌ها محسوب می‌شوند. فهرست می‌کنیم و سپس براساس ویژگی‌های آن واقعیات، استراتژی‌های مناسب را ارائه می‌دهیم.

**مهم‌ترین واقعیات سازمانی در این منطقه، عبارتند از:**

- ۰۶ - گسترش تعداد و دامنه وسایل ارتباط جمعی مکتوب در کشور
- ۰۷ - میراث ادبی کشور
- ۰۸ - جریان‌ات انتقادی علمی و سازنده و منتقدان حرفه‌ای کتاب کودک و نوجوان
- ۰۵ - صدا و سیما و ظرفیت‌های تبلیغی و ترویجی آن
- ۰۶ - اصل حمایت‌های دولتی از نشر کتاب در کشور
- ۰۷ - زبان‌ها و ادبیات بومی و محلی در کشور
- ۰۸ - برتری نسبی ادبیات کودک و نوجوان کشور در بین کشورهای منطقه
- ۰۹ - وجود دو کشور فارسی‌زبان افغانستان و تاجیکستان در همسایگی کشور

### مهم‌ترین نقاط قوت

- ۱ - کیفیت کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور
- ۲ - وضعیت تکنولوژی چاپ و نشر کتاب در کشور
- ۳ - قیمت کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور
- ۴ - وضعیت تشکلهای اجتماعی و صنفی مربوط به پدیدآورندگان کتاب‌ها در کشور
- ۵ - وضعیت تصویرگری کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور

### فرصت‌های سازمانی

- ۱ - گسترش تعداد و دامنه وسایل ارتباط جمعی غیرمکتوب در کشور

آورد. بدیهی است که هر گونه اقدامی در این زمینه، می‌بایست با هماهنگی و همکاری نهادهای صنفی مربوط صورت گیرد.

### استراتژی شماره ۲

با توجه به کیفیت مناسب کتاب‌های کودک و نوجوان، وجود تکنولوژی مناسب چاپ و نشر و قیمت پایین کتاب‌ها در کشور و سطح بالای تصویرگری کتاب‌های کودک و نوجوان که نقاط قوت سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور محسوب می‌شوند و از طرف دیگر، میراث غنی مکتوب، برتری نسبی ادبیات کودک و نوجوان در مقایسه با سایر کشورهای منطقه و وجود دو کشور افغانستان و تاجیکستان در همسایگی کشور که به مثابه فرصتهایی برای این سازمان هستند، پیشنهاد می‌شود امکان مبادلات فرهنگی در حوزه کتاب‌های کودک و نوجوان، بین بازارهای داخلی و بازارهای بین‌المللی منطقه‌ای، فراهم آید. عقد قراردادهای فرهنگی با کشورهای منطقه و آموزش ناشران کتاب‌های کودک و نوجوان، برای حضور در این بازارها، از جمله اقدامات مهمی است که وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی باید در این زمینه مدنظر داشته باشد.

### ۷-۲) منطقه استراتژیک OW (فرصت‌ها - نقاط ضعف)

همچنان که مشاهده می‌شود، سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان کشور، در این منطقه وجه بارزتری دارد. این وضعیت، در واقع مبین آن است که اگرچه سازمان مورد مطالعه ما سازمانی سرشار از نقاط ضعف است، فرصتهایی نیز فراروی خود دارد که راه را بر ناامیدی مطلق نسبت به بهبود آن می‌بندد. در این وضعیت نیز همچون وضعیت قبلی، مهم‌ترین استراتژی‌ها باید مبتنی بر سود جستن از فرصت‌ها باشد؛ فرصتهایی که

در دیالکتیک خود با سایر عوامل، احتمالاً تأثیرات مثبتی بر نقاط ضعف سازمان هم خواهد داشت.

### مهم‌ترین واقعیات این منطقه استراتژیک، عبارتند از:

#### فرصت‌های سازمانی

- ۱- O<sub>۱</sub> - گسترش تعداد و دامنه وسایل ارتباط جمعی غیرمکتوب در کشور
- ۲- O<sub>۲</sub> - گسترش تعداد و دامنه وسایل ارتباط جمعی مکتوب در کشور
- ۳- O<sub>۳</sub> - میراث ادبی کشور
- ۴- O<sub>۴</sub> - جریانات انتقادی علمی و سازنده و منتقدان حرفه‌ای کتاب کودک و نوجوان
- ۵- O<sub>۵</sub> - صدا و سیما و ظرفیت‌های تبلیغی و ترویجی آن
- ۶- O<sub>۶</sub> - اصل حمایت‌های دولتی از نشر کتاب در کشور
- ۷- O<sub>۷</sub> - زبان‌ها و ادبیات بومی و محلی در کشور
- ۸- O<sub>۸</sub> - برتری نسبی ادبیات کودک و نوجوان کشور در بین کشورهای منطقه
- ۹- O<sub>۹</sub> - وجود دو کشور فارسی‌زبان افغانستان و تاجیکستان در همسایگی کشور

#### نقاط ضعف

- ۱- W<sub>۱</sub> - ناهماهنگی اقدامات، برنامه‌ها و سیاست‌های مربوط به نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور
- ۲- W<sub>۲</sub> - نحوه حضور و عملکرد ناشران دولتی
- ۳- W<sub>۳</sub> - تحصیلات، تخصص‌ها و آگاهی‌های لازم برای تولید انواع مختلف کتاب‌های کودک و نوجوان، در بین پدیدآورندگان
- ۴- W<sub>۴</sub> - تحصیلات، تخصص‌ها و آگاهی‌های لازم برای تولید انواع مختلف کتاب‌های کودک و نوجوان، در بین ناشران
- ۵- W<sub>۵</sub> - تمرکز و اشتغال حرفه‌ای و رضایت‌شغلی

پررنگ نخبگان و نهادهای غیردولتی (NGO) مرتبط، شرط اولیه و لازمی است که در مرحله اول، امکان شناسایی درست و واقعی مسایل در این حوزه را ممکن می‌سازد و در مرحله دوم، با مشارکت گسترده تمامی عوامل، امکان حل مسایل از رهگذر مشارکت ملی را نیز بیشتر خواهد کرد.

#### استراتژی شماره ۴

با توجه به نحوه حضور و عملکرد نابهنجار ناشران دولتی، وضعیت وخیم توزیع کتاب‌های کودک و نوجوان و از طرف دیگر، پذیرش نقش حمایتگری از سوی دولت در کشور، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با توجه به نقش نظارتی خود در حوزه نشر کتاب، باید نظارت دقیق‌تری در این زمینه داشته باشد. ناشران دولتی در حال حاضر، به رقیبانی قدر قدرت و انحصارگر در حوزه نشر کتاب‌های کودک و نوجوان تبدیل شده‌اند که نه با فلسفه وجودی آن‌ها سازگار است و نه تداوم این وضعیت، به نفع جریان کلی نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور خواهد بود. از آن‌جا که مهم‌ترین وظیفه مدیریتی دولت‌ها در هر حوزه‌ای، پر کردن فضاهای خالی آن حوزه و برقراری امکان رقابت عادلانه در بخش‌های خصوصی و تنظیم این روابط در جامعه است، شکل فعلی فعالیت ناشران دولتی، تهدیدی جدی در این بخش به حساب می‌آید.

مهم‌ترین اقدام در این زمینه، تدوین ضوابط فعالیت ناشران دولتی در حوزه نشر کتاب است. با تدوین این ضوابط و تصویب آن، باید محدوده اقدامات سلبی و ایجابی ناشران دولتی، به روشنی تعریف و راهکارهای نظارت بر حسن انجام این اقدامات مشخص شود. این ضوابط باید به طریقی تنظیم شود که امکان تبدیل شدن ناشران دولتی به رقیبانی برای بخش خصوصی را از بین ببرد و براساس آن، ناشران دولتی، ملزم به نشر

پدیدآورندگان کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور  
 $W_6$  - توزیع کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور

$W_7$  - تنظیمات حقوقی و ساز و کارهای قضایی مرتبط با مسایل پدیدآورندگان، ناشران و توزیع‌کنندگان کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور

$W_8$  - تشکلهای اجتماعی و صنفی ناشران کتاب‌های کودک و نوجوان

با توجه به این واقعیات، استراتژی‌های زیر را می‌توان پیشنهاد کرد:

#### استراتژی شماره ۳

با توجه به ناهماهنگی اقدامات، برنامه‌ها و سیاست‌های مربوط به نشر کتاب‌های کودک و نوجوان از طرفی و از طرف دیگر، پذیرش اصل سرمایه‌گذاری و حمایت از نشر کتاب توسط دولت، لازم است که دولت، ضمن نگاه از منظر توسعه اجتماعی (نه صرفاً ایدئولوژیک) به نشر کتاب‌های کودک و نوجوان، به اقدامات هماهنگ‌کننده در این زمینه اقدام کند. برای این منظور، می‌توان به توصیه‌های سازمان علمی فرهنگی یونسکو، مبنی بر ایجاد «شورای ملی توسعه کتاب» به طور عام و ایجاد «شورای ملی توسعه کتاب کودک و نوجوان» به طور خاص، اشاره کرد. این شورا رسالتی ملی دارد و لذا باید به گونه‌ای طراحی شود که به میزان لازم، از اقتدار فرابخشی و فراسازمانی نیز برخوردار باشد. همچنین، همه نهادهای مرتبط با کتاب کودک، مثل وزارت ارشاد، آموزش و پرورش، صدا و سیما، کانون پرورش فکری، حوزه هنری سازمان تبلیغات و... را در برگیرد. به لحاظ محتوایی نیز این شورا باید مرکب از تمامی اجزا، عناصر و مجموعه عوامل دست‌اندرکار نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور باشد. حضور

کتاب‌هایی باشند که انتشار آن‌ها ضروری بوده، ولی از محدوده امکانات یا علایق بخش خصوصی خارج است.

در این اقدام، ترکیب هیأت‌های نظارت‌کننده بر اقدامات ناشران دولتی باید از انحصار مجموعه عوامل دولتی خارج شود و امکان حضور نمایندگان از بخش‌های غیردولتی، نظیر تشکلهای پدیدآورندگان و ناشران بخش خصوصی در آن فراهم آید.

### استراتژی شماره ۵

با توجه به سطح پایین تمرکز و اشتغال حرفه‌ای پدیدآورندگان کتاب‌های کودک و نوجوان و سطح پایین رضایت شغلی آن‌ها که در نبود تنظیمات حقوقی و ساز و کارهای قضایی مرتبط با مسایل مربوط به پدیدآورندگان کتاب‌های کودک و نوجوان، تشدید شده است و از طرف دیگر، وجود اراده‌ای دولتی برای حمایت از این حوزه، پیشنهاد می‌شود دولت از حداکثر توان و ظرفیت‌های خود، برای ارتقای میزان تمرکز حرفه‌ای و رضایت شغلی پدیدآورندگان استفاده کند. برطرف کردن موانع قانونی و اداری حمایت‌های اجتماعی و صنفی (نظیر بیمه پدیدآورندگان)، اعطای مدارک معادل تحصیلی به پدیدآورندگان این حوزه و تنظیم راهکارهای قانونی حمایت از حقوق پدیدآورندگان کتاب‌ها، از سر فصل‌های مهم اقدامات در این زمینه است.

### استراتژی شماره ۶

با توجه به نابه‌سامانی وضعیت توزیع کتاب‌های کودک و نوجوان و ساختار ناشرمحور حمایت‌های دولتی در حوزه کتاب، به عنوان نقاط ضعف سازمانی و پذیرش نقش حمایتگرانه از سوی دولت، بازنگری در ساختار نظام حمایتی دولت در حوزه نشر کتاب‌های کودک و نوجوان، به عنوان یک اقدام ضروری پیشنهاد می‌شود.

یک دهه تأکید بر سیاست‌های حمایتی تولیدی‌محور، شرایطی پدید آورده است که در صورت عدم چرخش سیاست‌های حمایتی به سمت حوزه‌های توزیع و مصرف کتاب‌های کودک و نوجوان، رهاوردهای احتمالی سیاست‌های تولیدمحور قبلی را نیز به باد خواهد داد. تولید اگرچه حلقه نخستین فرآیند نشر کتاب محسوب می‌شود، بی‌شک آخرین آن نیست. تولید بدون وجود ساختارهای مناسب توزیعی و بسترهای مناسب مصرفی، اقدامی عقیم است. لذا هدایت بخشی مناسب از امکانات حمایتی دولت و معطوف کردن سیاست‌های فرهنگی در این زمینه به حوزه توزیع و مصرف اقدامی ضروری است که سازمان نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور را به نحوی مثبت تنظیم خواهد کرد.

توسعه و گسترش نظام‌های اطلاع‌رسانی کتاب در کشور، حمایت از ساختارهای نهادی توزیع کتاب، نظیر کتاب‌فروشی‌ها و اختصاص بخشی از حمایت‌های مالی به مصرف‌کنندگان و پدیدآورندگان کتاب‌های کودک و نوجوان، از جمله اقدامات مناسب در این زمینه است.

### ۳-۷) منطقه استراتژیک ST (نقاط قوت - تهدیدها)

همچنان که مشاهده می‌شود، در این منطقه با قلت نقاط قوت و وفور تهدیدهای سازمانی مواجه هستیم. در ایسن وضعیت، واقع‌گرایانه‌ترین استراتژی‌ها، بی‌شک آن‌هایی است که متکی به نقاط قوت سازمان باشد و نقاط قوت، همچون سکوه‌های پرتابی باشند که از طریق آن‌ها تهدیدهای سازمانی برطرف کرد.

مهم‌ترین واقعیات سازمانی در این منطقه، عبارتند از:

مناسب است تا با اتکا به نیروهای بالقوه این تشکلهای و این نکته که وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نیز در عمل با رفع موانع و محدودیت‌ها در این زمینه موافق است، راهکارهای کاهش و سپس لغو سانسور را در دستور کار خویش قرار دهند.

#### استراتژی شماره ۸

با توجه به کیفیت مناسب کتاب‌های کودک و نوجوان و تصویرگری سطح بالای این کتاب‌ها در کشور که به عنوان نقاط قوت مطرح هستند و از طرف دیگر، مسئله کپی‌رایت که اغلب به عنوان محافظی برای کتاب‌های داخلی، در مواجهه با رقابتی بین‌المللی تلقی شده است، به نظر می‌رسد که کشور در موقعیتی قرار گرفته است که بتواند با حداقل هزینه‌ها، به عضویت کنوانسیون کپی‌رایت درآید. عضویت در این معاهده، علاوه بر این که بر اعتبار فرهنگی کشور در عرصه بین‌المللی می‌افزاید، امکان ورود آن تعداد از ناشران ایرانی به بازارهای بین‌المللی را فراهم می‌آورد که شرایط تولید کتاب‌های باکیفیت را دارند.

علاوه بر این، پیوستن به این معاهده از طریق افزایش هزینه انتشار کتاب‌های ترجمه‌ای، به خصوص کتاب‌های بازاری ترجمه‌ای، تمایل ناشران برای ترجیح انتشار این کتاب‌ها به انتشار کتاب‌های تألیفی را کاهش می‌دهد و فضا را برای تألیف و تولید کتاب‌های داخلی بیشتر می‌کند. در این مورد، همچنین می‌توان به این مزیت اشاره کرد که با قرار گرفتن ناشران کشور در میدان رقابت بین‌المللی، بهبود کیفیت کتاب‌ها به ضرورتی ملموس برای ناشران تبدیل خواهد شد و از رهگذر آن، ادبیات کودک و نوجوان در کشور نیز ارتقا خواهد یافت.

#### استراتژی شماره ۹

با توجه به کیفیت مناسب کتاب‌های کودک و

#### مهم‌ترین نقاط قوت

- S<sub>۱</sub> - کیفیت کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور
- S<sub>۲</sub> - وضعیت تکنولوژی چاپ و نشر کتاب در کشور
- S<sub>۳</sub> - قیمت کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور
- S<sub>۴</sub> - وضعیت تشکلهای اجتماعی و صنفی مربوط به پدیدآورندگان کتاب‌ها در کشور
- S<sub>۵</sub> - وضعیت تصویرگری کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور

#### مهم‌ترین تهدیدهای سازمانی

- T<sub>۱</sub> - نظام انتخاب کتاب برای کودکان در مدارس و خانواده
- T<sub>۲</sub> - نهادهای صنفی مدافع حقوق مصروف‌کنندگان کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور
- T<sub>۳</sub> - وضعیت کتابخوانی و کتابخانه‌ها در کشور (کمی و کیفی)
- T<sub>۴</sub> - محتوای کتاب‌های کودک و نوجوان و واقعیات اجتماعی و نسلی جمعیت کودک و نوجوان
- T<sub>۵</sub> - وضعیت پژوهش در حوزه نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور
- T<sub>۶</sub> - ساختار نظام آموزش رسمی در کشور
- T<sub>۷</sub> - ناشرمحوری ساختار سیاست‌های حمایتی مرتبط با نشر کتاب در کشور
- T<sub>۸</sub> - سانسور

#### استراتژی شماره ۷

با توجه به قوت نسبی تشکلهای اجتماعی و صنفی مربوط به پدیدآورندگان کتاب‌های کودک و نوجوان و مطرح بودن مسئله سانسور کتاب‌ها به عنوان یک تهدید که فراروی توسعه کمی و کیفی چاپ و نشر کتاب‌های کودک و نوجوان قرار گرفته،

#### ۴-۷) منطقه WT استراتژیک (نقاط ضعف - تهدیدها)

منطقه استراتژیک WT، منطقه‌ای است که هیچ سازمانی تمایل به استقرار در آن ندارد و تداوم و ماندگاری سازمان‌ها در این وضعیت، هیچ نتیجه‌ای به جز نیستی و زوال برای سازمان‌ها در بر نخواهد داشت. متأسفانه، حقیقت این است که سهم عمده‌ای از واقعیات وجودی سازمان چاپ و نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور، متعلق به این ناحیه استراتژیک است. در این وضعیت، استراتژی‌هایی که برای اصلاح نقاط ضعف و رفع تهدیدهای سازمانی طراحی می‌شود، تنها استراتژی‌های مفید و قابل طرح است.

#### مهم‌ترین تهدیدهای سازمانی

T<sub>۱</sub> - نظام انتخاب کتاب برای کودکان در

مدارس و خانواده‌ها

T<sub>۲</sub> - نهادهای صنفی مدافع حقوق مصرف-

کنندگان کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور

T<sub>۳</sub> - وضعیت کتابخوانی و کتابخانه‌ها در

کشور (کمی و کیفی)

T<sub>۴</sub> - محتوای کتاب‌های کودک و نوجوان و

واقعیت اجتماعی و نسلی جمعیت کودک و

نوجوان

T<sub>۵</sub> - وضعیت پژوهش در حوزه نشر

کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور

T<sub>۶</sub> - ساختار نظام آموزش رسمی در کشور

T<sub>۷</sub> - ناشرمحوری ساختار سیاست‌های

حمایتی مرتبط با نشر کتاب در کشور

T<sub>۸</sub> - سانسور

T<sub>۹</sub> - کپی‌رایت

#### مهم‌ترین نقاط ضعف

W<sub>۱</sub> - ناهماهنگی اقدامات، برنامه‌ها و

سیاست‌های مربوط به نشر کتاب‌های کودک و

نوجوان، وجود تکنولوژی مناسب چاپ و نشر در کشور، قیمت پایین کتاب‌ها و امکان تصویرگری سطح بالای کتاب‌ها در کشور که همگی از امکانات مناسب سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور نشان دارد و با توجه به این‌که ساختار آموزش رسمی کشور، در شکل کتاب درسی محور فعلی، به عنوان یک تهدید سازمانی، معلول بی‌اعتمادی مسئولان و سیاست‌گذاران آموزشی کشور به امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری نشر کتاب در کشور است، لازم است تا تلاش‌های جدی برای تغییر این ساختار شروع شود. در این مورد، چند اقدام اصلی اولویت دارد. این اقدامات عبارتند از:

اول: برقراری ارتباطات سازمانی و نهادی بین تشکلهای مربوط به پدیدآورندگان و وزارت آموزش و پرورش، به منظور جلب اعتماد سیاست‌گذاران به توانایی‌های تولید آن کتاب‌ها توسط افراد و مراکز خارج از حیطه آموزش و پرورش رسمی کشور.

دوم: برقراری ارتباطات سازمانی و نهادی بین تشکلهای مربوط به ناشران کتاب‌های کودک و نوجوان، برای جلب اعتماد مسئولان و سیاست‌گذاران نظام آموزش رسمی کشور، به توانایی ناشران بخش خصوصی، نسبت به تولید کتاب‌های درسی. در این اقدام، گام‌های اولیه و توافق‌های کلی، احتمالاً باید توسط وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برداشته شود و اقدامات بعدی توسط ناشران و تشکلهای وابسته به آن‌ها صورت گیرد.

سوم: در صورتی که زمینه اعتماد لازم بین طرفین فراهم شود، امور چاپی این کتاب‌ها نیز می‌تواند از انحصار چاپخانه‌های دولتی خارج شود و توسط صاحبان تکنولوژی چاپ و نشر کتاب در بخش خصوصی کشور، انجام گیرد.

می‌بایست با فعال کردن امکانات و سازمان‌های پژوهشی خود و تخصیص بودجه لازم به این بخش، از وخیم‌تر شدن اوضاع جلوگیری کند. بدیهی است که انجام پژوهش‌های گسترده و منظم در این زمینه، شرایط طراحی برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌های مفید را نیز فراهم خواهد ساخت.

### استراتژی شماره ۱۱

ضعیف بودن تخفیمات حقوقی و ساز و کارهای قضایی مربوط به مسایل پدیدآورندگان، ناشران و توزیع‌کنندگان کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور و تهدیدآمیز بودن وضعیت سانسور و کپی‌رایت در این حوزه، همگی از نبود تعاریف و نهادهای حقوقی لازم در این زمینه حکایت دارد که تداوم آن، عواقب وخیمی به دنبال خواهد داشت.

برای جلوگیری از تداوم این روندهای تخریبی، چند اقدام ضروری باید در دستور کار تشکیلات و نهادهای مربوط به ناشران، پدیدآورندگان و وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی قرار گیرد. اهم این اقدامات، عبارتند از:

اول: رفع تعارض موجود بین اصل ۲۴ قانون اساسی، مبنی بر آزادی بیان و مصوبات محدودیت آفرین شورای عالی انقلاب فرهنگی که هم‌اکنون توسط وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی اجرا می‌شود. اصل ۲۴، جزئیات این اصل را منوط به تدوین قانون می‌داند. از سوی دیگر، بنا به تأکید قانون اساسی، قانون‌گذاری حق مجلس است و لذا مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی در حوزه ممیزی کتاب، فاقد وجهت قانونی است.

دوم: مسئله کپی‌رایت که هر چه سریع‌تر باید با پیوستن ایران به معاهده مربوطه حل شود.

سوم: تلاش برای ارایه تعاریف و ساز و کارهای حقوقی مشخص برای تنظیم روابط اجزای

### نوجوان در کشور

W<sub>۱</sub> - نحوه حضور و عملکرد ناشران دولتی  
W<sub>۲</sub> - تحصیلات، تخصص‌ها و آگاهی‌های لازم برای تولید انواع مختلف کتاب‌های کودک و نوجوان، در بین پدیدآورندگان  
W<sub>۳</sub> - تحصیلات، تخصص‌ها و آگاهی‌های لازم برای تولید انواع مختلف کتاب‌های کودک و نوجوان، در بین ناشران

W<sub>۴</sub> - تمرکز و اشتغال حرفه‌ای و رضایت شغلی پدیدآورندگان کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور

W<sub>۵</sub> - توزیع کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور

W<sub>۶</sub> - تنظیمات حقوقی و ساز و کارهای قضایی مرتبط با مسایل پدیدآورندگان، ناشران و توزیع‌کنندگان کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور

W<sub>۷</sub> - تشکل‌های اجتماعی و صنفی ناشران کتاب‌های کودک و نوجوان

### استراتژی شماره ۱۰

ضعف شدید و ناهماهنگی در زمینه اقدامات، برنامه‌ها و سیاست‌های مربوط به نشر کتاب‌های کودک و نوجوان از طرفی و تهدیدآمیز بودن وضعیت پژوهش در حوزه کتاب‌های کودک و نوجوان از طرف دیگر که پیش‌شرط هر گونه هماهنگی، اقدام، برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری است، ضرورت توجه بیشتر به امر پژوهش در این حوزه را گوشزد می‌کند. از آن‌جا که پژوهش، از امور بنیانی است و جذابیت آن برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در آن کم است، نقش دولت به طور عام و وزارتخانه‌های آموزش پرورش و فرهنگ و ارشاد اسلامی به طور خاص، در این زمینه بارز است.

نهادهای ذی‌ربط دولتی، در این زمینه

مختلف مجموعه عوامل دست‌اندرکار نشر کتاب‌های کودک و نوجوان (از قبیل روابط پدیدآورندگان با ناشران، روابط ناشران با موزعان و...) این اقدام باید با همکاری نهادهای اجتماعی - صنفی پدیدآورندگان و ناشران از یک طرف و دولت از طرف دیگر، انجام شود.

چهارم: رفع موانع غیرقانونی سر راه ایجاد تشکلهای اجتماعی و صنفی که ناقض اصل ۲۶ قانون اساسی است.

و در مرحله دوم با ارایه کمک‌ها و تسهیلات لازم، شرایط تحصیل پدیدآورندگان و ناشران کتاب‌های کودک و نوجوان را در رشته‌های در نظر گرفته شده، فراهم آورد.

تعریف و راه‌اندازی رشته «کارشناسی ادبیات کودکان» در نظام آموزش عالی و رشته‌های کاردانی تولید کتاب‌های کودک و نوجوان در نظام آموزش‌های علمی و کاربردی کشور، می‌تواند از اقدامات راهگشا در این زمینه باشد.

### استراتژی شماره ۱۲

سطح ناکافی تحصیلات، تخصص‌ها و آگاهی‌های لازم برای تولید انواع مختلف کتاب‌های کودک و نوجوان، در بین پدیدآورندگان و ناشران این کتاب‌ها و تهدیدآمیز بودن ارتباط بین محتوای فعلی کتاب‌های کودک و نوجوان و واقعیات اجتماعی و نسلی جمعیت کودک و نوجوان، وضع خطرناکی را به وجود آورده است که تداوم آن نیز عواقب خطرناکی به دنبال خواهد داشت. این وضعیت، پیش از هر چیز، معلول ضعف تئوری ادبیات کودک و نوجوان در کشور است که خود نیز می‌تواند از فقدان جایگاه‌هایی تعریف شده برای ادبیات کودک و نوجوان و تولید این کتاب‌ها در نظام‌های آموزش عالی و علمی کاربردی کشور متأثر باشد.

با توجه به نقش حمایت‌گرایانه دولت در حوزه نشر کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور، اقدام جدی برای اصلاح وضعیت فعلی، اقدامی حمایتی اساسی و ضروری است.

با توجه به بنیانی بودن اقدامات در این زمینه، وظیفه اصلی متوجه نهادهای دولتی است. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، به دلیل مسئولیت در امور فرهنگی کشور می‌بایست با همکاری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، در مرحله اول، به ایجاد ساز و کارهای آموزشی و علمی لازم در این زمینه بپردازد

### استراتژی شماره ۱۳

با توجه به مشکلات حضور نابه‌هنجار ناشران دولتی در حوزه نشر کتاب‌های کودک و نوجوان، نامناسب بودن وضعیت کتابخانه‌ها و کتابخوانی در کشور و مشکلات ساختار نظام آموزش رسمی در کشور، به نظر می‌رسد که انجام اصلاحات در این حوزه‌ها، گامی اساسی در زمینه توسعه تولید کتاب‌های کودک و نوجوان در کشور باشد. براساس این استراتژی، اصلاح ساختار نظام آموزش رسمی، نظام انتخاب کتاب برای کودکان و نوجوانان و گسترش و تجهیز کتابخانه‌های دانش‌آموزی و کتابخانه‌های تخصصی کودکان و نوجوانان، اقدامی حیاتی در این زمینه است. برای این منظور، چند اقدام مشخص باید مدنظر قرار گیرد: اقداماتی که معطوف به اصلاحات در ساختار نظام آموزش رسمی در کشور است. اهم این اقدامات، عبارتند از:

- ۱- با توجه به این‌که محور آموزش در مدارس کشور، کتاب درسی بوده و نظام تک‌کتابی بر آن حاکم است، یکی از مؤثرترین راه‌ها برای خروج از وضعیت فعلی کتاب کودک و نوجوان، خروج از وضعیت کتاب درسی‌محور بودن آموزش و پرورش و همچنین، فاصله گرفتن از نظام تک‌کتابی است.
- ۲- خارج کردن نظام آموزش رسمی از انحصار



کتاب‌های درسی، می‌تواند بادر نظر گرفتن ساعتی برای مطالعه آزاد دانش‌آموزان، در برنامه‌های درسی آن‌ها شروع شود.

۳- تلاش برای گسترش کتابخانه‌های اختصاصی کودکان و نوجوانان در کشور.

۴- استانداردسازی کتابخانه‌های کشور، مطابق استانداردهای «ایفلا».

۵- تجهیز کتابخانه‌های مدارس، براساس خواسته‌های مخاطبان و رفع موانع گزینشی

1. Internal Factor Evaluation
2. External Factor Evaluation

## فراخوان مطلب

### دوستان و همراهان

پژوهشنامه ادبیات کودک و نوجوان، در نظر دارد موضوع اصلی شماره‌های آتی خود را که در سال ۱۳۸۲ منتشر خواهد شد، به این مباحث اختصاص دهد:

مهلتهار سال مطلب	فصل انتشار	شماره	موضوع
پایان بهمن ۸۲	تابستان ۸۲	۲۷	نقد ادبیات در کتاب‌های درسی
پایان اردیبهشت ۸۲	پاییز ۸۲	۲۸	رابطه بین فرهنگی
پایان مرداد ۸۲	زمستان ۸۲	۲۹	ادبیات اقلیت‌ها
پایان آبان ۸۲	بهار ۸۳	۳۰	کتاب‌های ویژه

همچنین، این شماره‌ها به ترتیب در بخش نقد ویژه، به نقد و بررسی آثار فرهاد حسن‌زاده (تابستان ۸۲)، افسانه شعبان‌نژاد (پاییز ۸۲)، محمد کاظم مزینانی (زمستان ۸۲) و شهرام شفیعی (بهار ۸۲) اختصاص می‌یابد.

شما منتقدان، پژوهشگران و نویسندگان عرصه ادبیات کودک و نوجوان را به ارائه مقاله، نقد و نظر (تألیف یا ترجمه) در این زمینه‌ها فرا می‌خوانیم تا با همراهی‌تان بر غنای پژوهشنامه بیفزایید.

منتظریم