

الباب الثالث

ادارة وتمويل برامج تعليم الكبار ومحو الامية

الفصل التاسع

دراسة تحليلية تقويمية لأنماط التنظيم الإدارى والمالى لبرامج محو الأمية فى البلاد العربية (١)

مقدمة عن الأسس العملية للتنظيمات الإدارية :

هناك أنماط متنوعة من التنظيمات الإدارية معروفة لدارسى الإدارة. واتخصصين فيها وربما كان من المفيد أن نعرض بإيجاز لأهم هذه الأنماط. كخلفية رئيسية يمكن فى ضوءها تحليل وتقويم أنماط التنظيم الإدارى لبرامج محو الأمية فى البلاد العربية .

والواقع أن التنظيمات الإدارية فى اختلافها وتباينها إنما تقوم على فلسفات مختلفة لرجال الفكر الإدارى وتصوراتهم للأسس التى ينبغى أن تقوم عليها هذه التنظيمات . وهناك عدة ميادين للتنظيم الإدارى معروفة لدى رجال الإدارة ودارسيها .

منها أن العمل الإدارى يمكن تنظيمه على أحسن قدر من الكفاءة على أساس الوظيفة وهذه هى فكرة أو عقيدة « الوحدة » التى تقوم على أساس توحيد السلطة لكل العاملين فى أنواع معينة مثل ميادين التعليم والصحة والخدمات العامة . ومع وجود الأهداف الكبيرة العامة فى هذه الميادين فإن كل فرع من فروع التنظيم الإدارى ينبغى أن يكون له أغراض وأهداف فرعية محددة .

ومنها أن توحيد التوجيه يجب أن يضمن فى التنظيم بمعنى أن يكون هناك رئيس واحد هو المسئول النهائى عن العمل وهذه هى القاعدة التى تقوم على وحدة الأمر وينبغى أيضا ألا يخضع أى مرؤوس لأوامر أكثر من رئيس وهو ما يعرف بخط المسؤولية .

(١) للدكتور محمد منير مرسى .

ومنها أن التنظيم يمكن أن يكون على أساس الغرض وبناء على هذا تكون المساعدة وغيرها كل حسب الغرض الذى تؤديه .

ومنها أن التنظيم يقوم على أساس التسلسل الهرمى بمعنى أن يكون هناك تركيب تنظيمى راسى يبدأ من القاعدة ويتجه الى أعلى فى تسلسل حتى تصل الى قمة الهرم وهى أعلى سلطة فى التنظيم ويختلف هذا التسلسل الوظيفى حسب مستويات السلطة والمسئولية .

ويجب أن نشير الى أنه لا يمكن الفصل بين التنظيم والأغراض الاجتماعية. وهذا يعنى أن التنظيم وسيلة لا غاية فالتنظيم يخلق امكانية الاستخدام النفسى التى يمكن تكريسها لخدمة المجتمع .

وليست هناك صورة واحدة مثلى للتنظيم فهناك العديد من العوامل التى تحدد احسن نوع من التنظيم المناسب لموقف معين ، من هذه العوامل حجم العمل وموقعه وتقسيم العمل والموظفين والأموال المتاحة ، وينبغى الإشارة الى أن أحسن تنظيم ادارى فى فترة ما قد لا يكون كذلك اذا ما تغيرت الظروف الاجتماعية فيما بعد .

بيد انه ينبغى الاهتمام بمدى الاشراف فى التركيب التنظيمى ، والمقصود بمدى الاشراف عدد المرءوسين لكل رئيس ومدى الصلات المباشرة بين الرئيس ومرءوسيه بما يسمح بأداء العمل بصورة فعالة ودون تأخير. وهذا يعنى ببساطة ان هناك حدودا لعدد المرءوسين المطلوب الاشراف عليهم جيدا من جانب فرد واحد . ومن أهم العوامل التى تحدد مدى الاشراف شكل الهرم التنظيمى نفسه والمنظور الزمنى لمسئوليات وقرارات الوظيفة والبعد المكاني للمنظمة ويقصد به المسافة الطبيعية والمادية التى تفصل بين أعضاء المنظمة وفروعها .

وهناك عدة تقسيمات وتصنيفات معروفة للتنظيمات الادارية فبعض هذه التقسيمات يقوم على أساس تأكيد الفرق بين التنظيمات من حيث كونها عامة أو خاصة ومنها ما يقسمها حسب الحجم ومنها ما يقسمها حسب الغرض الذى تخدمه أو الميدان الذى تنتمى اليه كالتعليم أو الصحة ومنها ما يقسمها بحسب أعضائها من حيث كونهم موظفين كالمنشآت الصناعية والتجارية أو متطوعين كالجمعيات الخيرية أو مجندين كادارة الجيش . وهناك تقسيمات تقدم جوانب تحليلية أعم من هذا فبارسونز مثلا يقول أن أى تنظيم ادارى أيا كان ميدانه فى التعليم أو الصحة أو الصناعة أو التجارة ينبغى أن يحقق أربع مسائل رئيسية هى :

١ - التاقلم أو التكيف : بمعنى تكيف التنظيم الاجتماعى للمطالب

الحقيقية للبيئة الخارجية بحيث تكون المنظمة وحدة عضوية مع المجتمع الذي تخدمه وتلتحم معه والا تكون كالجسم الغريب الذي يلفظه الجسد لانه لا يناسبه ولا يتماشى معه .

٢ - تحقيق الهدف : بمعنى تحديد الأهداف وتجنيذ كل الوسائل من اجل الوصول الى تحقيقها ومن الامور المسلم بها ان يكون لكل منظمة اهداف تعمل على تحقيقها ولا انتفى الغرض من وجودها .

٣ - التكامل : بمعنى ارساء مجموعة من العلاقات بين اعضاء التنظيم تكفل التنسيق بينهم وتوحيدهم في كل متكامل او بمعنى آخر مدى فعالية وكفاءة التنظيم الداخلى للمنظمة .

٤ - الكمون : بمعنى ان يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه واطاره الثقافى فيكون متجددا باستمرار لا كالماء الراكد اذا طال عليه العهد ولم يتغير ار يتبدل . وهذا يعنى ان تعمل المنظمة باستمرار على كسب التأييد لها واجتذاب من يدافع عنها وعن الأغراض التى تخدمها المنظمة .

ويمكننا ان نميز بين ثلاثة مستويات وظيفية رئيسية فى التركيب الهرمى للتنظيمات الادارية .

أولها : المستوى المهنى أو الفنى حيث يصنع بالفعل انتاج المنظمة . وأعضاء هذا المستوى تتعلق مهمتهم الرئيسية بأداء الواجبات الفنية كالمدرسين فى المدارس أو الأطباء فى المستشفيات أو العمال فى المصانع .

ثانيها : المستوى الادارى ومهمته الأساسية الوساطة بين مختلف أقسام المنظمة وتنسيق جهودها .

ثالثها : مستوى المصلحة العامة : وهو ما يربط المنظمة بالنظام الاجتماعى الخارجى عن طريق ممثلين للمجتمع الخارجى فيها يؤكدون ارتباطات المنظمة بهذا المجتمع .

الوضع الراهن للتنظيمات الادارية لمحو الأمية فى البلاد العربية :

فى ضوء ما سبقته الإشارة اليه من أسس علمية للتنظيمات الادارية بصفة عامة ، وفى ضوء المعلومات المتوافرة عن أجهزة محو الأمية فى البلاد العربية يمكن القول بأن الوضع الراهن للتنظيمات الادارية لمحو الأمية فى البلاد العربية يتطلب عدة أمور من أهمها :

أولا : وجود فلسفة واضحة تحكم العمل فى أجهزة محو الأمية وتنظيماتها :

وربما كانت هذه خطوة ضرورية لكثير من الأنشطة الأخرى لكنها تبرز بصفة واضحة فى محو الأمية . ويبرر ذلك ما يجب أن تكون عليه مشروعات محو الأمية من الجدية والأهمية والتي تستحقها باعتبارها عملية استثمارية فى الموارد البشرية ترتبط ارتباطا مباشرا بزيادة الانتاج وما يترتب عليه من زيادة الدخل القومى وهذا يعنى أن ننظر الى محو الأمية لا على أنها مجرد وصمة ار عار اجتماعى وانما على أنها عقبة كبرى فى سبيل التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وما يترتب على ذلك من ضرورة اعطاء محو الأمية أولوية وأهمية فى خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد العربية . يضاف الى ذلك ايضا ضرورة شمول النظرة الى محو الأمية وتكاملها باعتبار محو الأمية مسئولية قومية تتضافر فيها جهود كل الهيئات المنظمة المعنية فى ميدان الخدمات والإنتاج على السواء .

والنظرة العامة التي تسود محو الأمية فى البلاد العربية هى اعتبارها جزءا من نشاط وزارة معينة هى وزارة التربية والتعليم غالبا . وترتب على ذلك قيام أجهزة محو الأمية كجزء من التنظيم الداخلى لهذه الوزارة ، وقد تكون هذه الخطوة ضرورية تستلزمها البداية المتواضعة لأنشطة محو الأمية فى البلاد العربية ، الا أنها يجب أن تكون مرحلية وموقوتة تؤدى فى النهاية الى وجود تنظيم عام يضم كل الهيئات والمنظمات المعنية بشئون محو الأمية . أو بمعنى آخر وجود هيئة قومية لتنسيق العمل فى محو الأمية بين الهيئات والقطاعات المختلفة . وعلى الرغم من التوصيات المتكررة فى هذا الشأن ، ومن أبرزها ما أوصى به المؤتمر الإقليمى لتخطيط وتنظيم برامج محو الأمية فى البلاد العربية (الاسكندرية ١٩٦٥) « بأن تشكل فى كل بلد عربى هيئة عليا مركزية لمحو الأمية تمثل فيها الوزارات والجهات المعنية وتتولى هذه الهيئة رسم السياسة العامة لمحو الأمية وتقر خططها وتنسيق بين أعمال الوزارات والجهات المختلفة وتنظم التمويل » ومع أنه مضى على هذه التوصية ما يزيد على سبع سنوات فان غالبية الدول العربية لا توجد بها هيئة عليا لمحو الأمية . ان التخطيط المركزى ضرورى لمشروعات محو الأمية . والتنسيق بين الأجهزة المعنية بمحو الأمية فى القطاعات المختلفة عملية لا تقل ضرورة عن سابقتها . ومن هنا كان وجود هيئة عليا تقوم بهذين الأمرين عملية على جانب كبير من الأهمية . وقد أوصى المؤتمر الإقليمى العربى الثانى لتقويم نشاط محو الأمية فى الدول العربية (الاسكندرية ١٩٧١) « بأن يسارع كل بلد عربى لم تنشأ فيه بعد هيئة عليا مركزية لمحو الأمية الى انشاء مثل هذه الهيئة لتقوم برسم السياسة لمحو الأمية وتقر خططها وتنسق بين أعمال الوزارات المعنية والمؤسسات والنقابات والجمعيات وغيرها من الجهات العاملة فى ميدان محو الأمية » .

ثانيا : ضرورة وضوح اهداف محو الأمية أو وجود اتفاق بين الدول العربية بشأنها :

فكثير من الدول العربية تستخدم مفهوم محو الأمية وبعضها يسميه تعليم الكبار أو تعليم الكهول أو الثقافة الشعبية أو محو الأمية الوظيفي واختلاف هذه التسميات يعكس بالطبع اختلافا في الأجهزة والتنظيمات . وكانت النتيجة اختلاف مسميات أجهزة محو الأمية واختلاف تبعيتها كما سنوضح فيما بعد .

وربما ساعد على توضيح هذه الأهداف صياغتها في صورة اجرائية أو ترجمتها الى أهداف سلوكية تنص عليها تشريعات محو الأمية أو نشراتها الرسمية ، وينبغي أن تكون هذه الأهداف واضحة لكل العاملين في ميدان محو الأمية سواء كانوا مديرين أو مخططين أو منفذين أو معلمين أو مشرفين ، ذلك أن وضوح الأهداف يساعد على تكتيل الجهود وتنظيمها نحو الغاية المقصودة وهو تحقيق الهدف ، والا انتفى الغرض الرئيسى من وجود أجهزة محو الأمية .

ثالثا : ضرورة قيام تنظيمات محو الأمية على اساس متسق متكامل :

ففى كل الدول العربية تتمركز مسئولية محو الأمية فى يد وزارة واحدة مسئولة هى غالبا الوزارة المسئولة عن التربية والتعليم باستثناء ثلاث دول هى سوريا حيث تشرف وزارة الثقافة والسياحة والإرشاد القومى على محو الأمية . ولبنان حيث تكون الوزارة المسئولة هى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية . وتونس حيث تكون الوزارة المسئولة هى كتابة الدولة للشؤون الاجتماعية . مما يعكس التباين فى اعتبار محو الأمية مشكلة تربوية أو ثقافية أو عمالية أو اجتماعية . وقد سبق أن اشرنا الى ضرورة توحيد فلسفة العمل فى محو الأمية بالبلاد العربية . ومن المفهوم طبعالماذا تلجأ معم الدول العربية الى وزارة التربية والتعليم للقيام بمشروعات محو الأمية ؟ ان لدى هذه الوزارة الاماكن والمدرسين والكتبه والتجهيزات والادوات ولها خبرتها وتاريخها فى عملية التربية والتعليم . ولكن ينبغى ان يتضح فى اذهاننا أن محو الأمية ليس مسئولية وزارة التربية والتعليم وحدها . ان محو الأمية مسئولية قومية مشتركة بين الهيئات والمنظمات التى تضم مجموعات من الأميين الكبار . وهنا يأتى دور الهيئة العليا لمحو الأمية التى سبق ان اشرنا اليها . وتكون وزارة التربية والتعليم كجهاز فنى للهيئة العليا من ناحية والهيئات المعنية بمحو الأمية من ناحية أخرى . وهناك دور هام آخر لوزارات التربية والتعليم فى محو الأمية يتمثل فى التخطيط السليم لاستيعاب الأطفال فى سن المدرسة الابتدائية كخطوة وقائية لمحو الأمية . فمن المعروف ان للعمل فى محو الأمية شقين أو جانبين :

احدهما وقائي ويمثل فى استيعاب جميع الاطفال فى سن المدرسة الابتدائية بحيث لا يكون هناك طفل خارج المدرسة .

وشق علاجى يتمثل فى تعليم الكبار الذين فاتتهم فرص التعليم ولذا كان من الضرورى ان يتمشى التخطيط لمحو الامية مع التخطيط للتعليم العام وهو أمر لا يتسنى لى وزارة أن تقوم به سوى وزارة التربية والتعليم لكن بالاشتراك مع الهيئات المعنية الأخرى .

رابعا : ضرورة تدعيم وتنظيم اجهزة محو الامية فى البلاد العربية :

فالاهتمام بمحو الامية هو وليد السنوات الأخيرة فى البلاد العربية . يضاف الى ذلك اختلاف الظروف التاريخية والسياسية والاجتماعية التى مرت بها الدول العربية من حيث الاستقلال والتحرر الاقتصادى والاجتماعى وظهور الوعى القومى واليقظة الوطنية مما ادى الى تفاوت نشأة ونمو الاجهزة الادارية ومن بينها اجهزة محو الامية . فبعض هذه الاجهزة قطع شوطا اطول على طريق محو الامية وبعضها مازال حديثا ناشئا يحاول ان يجد لنفسه اساسا وتنظيما . وكذلك تفاوتت هذه الاجهزة من حيث حجم العمل ونوعيته وكلها رهن بالظروف الخاصة بمحو الامية فى كل بلد عربى . بيد ان هذه الاجهزة عموما تتشابه فيما بينها وتواجه مشكلات متماثلة تنسحب عليها بدرجات متفاوتة . ففى كل الدول العربية يكون الجهاز المركزى المسئول عن محو الامية هو احد فروع الوزارة المسئولة عن محو الامية الا ان هناك ايضا اختلافا بين الدول العربية فى تسمية هذا الجهاز . فكثير من الدول العربية تسمية جهاز محو الامية وتعليم الكبار . أما فى تونس فيسمى دائرة تعليم الجهول وفى المملكة العربية السعودية يسمى الثقافة الشعبية وفى لبنان تمثل اللجنة الوطنية لمحو الامية بوزارة العمل الجهاز المركزى لمحو الامية مما يؤكد ضرورة توحيد فلسفة العمل فى محو الامية كما سبق ان اشرناه وفى معظم الدول العربية توجد اقسام للجهاز المركزى لمحو الامية باستثناء الدول التى بها اجهزة ناشئة أو مازالت فى طور التكوين .

وهناك اختلاف بين بعض الدول العربية بل وعدم وضوح فى تقسيمات الجهاز بما يتناسب مع تقسيم العمل ومتطلباته فكثير من هذه الاجهزة لا يوجد به اقسام للاحصاء والتدريب والبحث والتجريب وهى اقسام حيوية وعلى درجة كبرى من الاهمية بالنسبة لى جهاز لمحو الامية . وتعانى بعض هذه الاجهزة بصفة عامة من النقص الشديد فى القوى العاملة المدربة والكفاءات الفنية القادرة على تسيير دواليب العمل بفاعلية وكفاءة . وهذا بدوره يتطلب من الدول العربية العناية بتنظيم اجهزة محو الامية بها وامدادها بالكوادر الفنية التى يستلزمها العمل بهذه الاجهزة . ويمكن الاستفادة بخدمات الجهاز العربى لمحو الامية فى هذا السبيل .

وبهنا هنا ان نشير الى التوصية التي اصدرها مؤتمر الاسكندرية (١٩٧١) بهذا الخصوص . فقد طالبت التوصية (٣٢) « بأن يعمل كل بلد عربى على استكمال جهازه الفنى المركزى لمحو الامية بحيث يشتمل على اقسام للتخطيط والتقويم والبحث والاحصاء والتدريب والمناهج والكتب والوسائل المعينة ، كما تقوم بتزويد هذا الجهاز بالمتخصصين والفنيين وتحدد مسئولياتهم وخطوط السلطة بينهم . كذلك ينبغي ان يشتمل الجهاز على المسؤولين عن الجوانب الادارية والمالية ويكون هذا الجهاز مسئولاً عن تيسير العمل فى كافة الجهات التى تعمل فى محو الامية وفق الخطة التى تقرها الهيئة العليا المركزية لمحو الامية » .

وفى هذه التوصية وغيرها دليل عمل للدول العربية لمساعدتها على تنظيم اجهزة محو الامية بها . وليس من الضروري ان تبدأ اجهزة محو الامية بالدول العربية الناشئة على نطاق واسع يضم كل هذه الاقسام بل يمكن ضم الاقسام المتقاربة او المتشابهة حتى اذا ما اكتمل نمو هذه الاجهزة وحجم العمل الذى تقوم به امكن ان تأخذ هذا الشكل المتكامل .

التنظيم المالى لمحو الامية

يعتبر التمويل عصب اى مشروع وغنى عن القول انه بدون توفير المال اللازم يتعذر تنفيذ اى مشروع الا انه من ناحية اخرى لا توجد دولة فى العالم مهما بلغ حظها من الفنى تستطيع ان توفر المال اللازم لتحقيق امالها ومطامحها الثقافية والتعليمية او غيرها . ومن هنا تصبح مشكلة توفير المال اللازم مشكلة حقيقية تتحدى المشروعات التعليمية وفى مقدمتها مشروعات محو الامية .

وقد درج التنظيم المالى لاجهزة محو الامية فى البلاد العربية على نفس الاسس التى تسير عليها التنظيمات الادارية الاخرى بصفة عامة . وهذا التنظيم يقوم على التمييز بين ما هو فنى وما هو ادارى ومالى او بمعنى آخر على غرار ما يعرف لدى دارسى الادارة باسم « الهيئة الفنية وخط السلطة » .

وفى مثل هذا النموذج من التنظيمات نجد ان أعضاء خط السلطة بصفة عامة هم الذين يتولون الوظائف الرئيسية فى المنظمة ويبداهم السلطة الفعلية أما الأعضاء المهنيون أو الفنيون فيقومون بالوظائف الفنية ، ونتيجة لذلك قد يحدث عدم التقاء بين الجانبين يرجع فى أساسه الى الاختلاف فى الاعداد السابق والاهتمامات المهنية لكل منها . ومن هنا كان من الضروري العمل على

توحيد اتجاهات الجميع نحو فلسفة العمل والاهداف المنشودة وتفهم وتقدير كل فرد في المنظمة لعمل الآخر حتى يعمل الجميع في تناسق وتعاون . يضاف الى ذلك ايضا ضرورة تفهم الوضع الحقيقي للتنظيم المالى فى مشروعات محو الأمية اذ ينبغي ان يكون هدف هذا التنظيم خدمة النواحي الفنية لمحو الأمية ومساعدة اجهزتها على القيام بوظائفها بكفاءة وفعالية . وهذا يعنى ان يكون المال فى خدمة مشروعات محو الأمية . وبمعنى آخر أن يكون المال تابعة لاسيدا وأمرأ ومتحكما . وبهذا نضع المال فى مكانه الحقيقى . صحيح انه من الضرورى وضع ضوابط تضمن عدم تبديد الأموال أو الاسراف فيها أو سوء التصرف فيها ولكن هذه الضوابط يجب الا تنقلب الى قيود تعرقل نمو مشروعات محو الأمية وتعوق تقدمها . ولعل ما يبعث على الغرابة ما سيطر على عقول بعض رجال الادارة والمال فى محو الأمية وفى غيرها أن مقياس نجاحهم فى عملهم هو بمقدار ما يوفرونه من أموال . وهو وضع غير مقبول فى الوقت الحاضر . ولكنه يعكس الانقصام الذى كان يسود بعض البلاد العربية قبل تحررها بين الحكومة والشعب والدولة والافراد ولكن آن لنا أن نؤمن ايمانا حقيقيا بضرورة القضاء على كل آثار هذا الانقصام وأن ندرك عن وعى أن كل درهم يوفر من ميزانية أى مشروع معناه تأخير مصلحة أو فائدة كان من الممكن أن تؤتى ثمارها . وخاصة أن ما يرصد من أموال لمشروعات محو الأمية كما تدل عليه البيانات الإحصائية متواضع جدا اذا ما قيس بحجم المشكلة وضخامتها فلا أقل من أن ينفق كل ما يخصص لهذه المشروعات على قلته .

مصادر التمويل :

تشكل الضرائب المباشرة وغير المباشرة أهم مصادر التمويل التى تعتمد عليها حكومات الدول العربية كما فى غيرها من الدول فى القيام بالمشروعات الانمائية والتعليمية ومن بينها محو الأمية . وهناك مصادر أخرى جانبية للتمويل من التبرعات المحلية والهبات والمساعدات الدولية سواء من حكومات الدول بموجب اتفاقية ثنائية أو متعددة الأطراف أو من المؤسسات الخيرية الجبرى أو من الهيئات والمنظمات الدولية . وهذه المصادر الأخيرة وإن كانت معيدة أحيانا إلا أنها مصادر مؤقتة وغير دائمة وترتبط غالبا بقيود أو شروط معينة تحد من حرية الدولية المستفيدة بها . وقد تأخذ هذه المساعدات صورا متعددة مثل تقديم المنح الدراسية أو الخبراء أو مساعدة مشروعات وبحوث ميدانية معينة . وفى كل هذه الأحوال فإن الدولة المستفيدة تساهم عادة بجزء من النفقات الكلية للمشروع .

بيد أن أهم ما تعتمد عليه الحكومات العربية فى تمويل مشروعات محو الأمية هو ما ترصده من أموال ضمن ميزانيتها لهذا الغرض وغالبا ما تكون هذه الميزانية ضمن أو داخلية فى ميزانية التربية والتعليم وهو ما يعكس

النظرة التى ظلت وما زالت مبطرة على محو الأمية من اعتبارها مسئولة
وزارات التربية والتعليم فى البلاد العربية .

ومن المعروف أن أى ميزانية تتكون عادة من بنود متعددة يمكن ادراجها
تحت قسمين كبيرين :

الأول : ما يسمى بالتكاليف الرأسمالية او النفقات الثابتة غير المتكررة
وهى تشمل تكاليف الاراضى والمباني والمعدات والادوات والتجهيزات
والاثاث .

الثانى : ما يسمى بالتكاليف والنفقات الدورية وهى تشمل مرتبات
المعلمين والادارة والإيجارات واجور المياه والنور والصيانة :

ولكن هذا الوضع يختلف بالنسبة لميزانيات محو الأمية فى البلاد
العربية فنظرا لاعتماد مشروعات محو الأمية على المباني والمعدات والتجهيزات
التي تقدمها المدارس الحكومية وغيرها فان ميزانية محو الأمية تكون عادة
ميزانية دورية سنوية .

وقد اتضح من الدراسات التمهيدية لمؤتمر الاسكندرية (١٩٧١)
وما كشفت عنه البيانات المتوفرة عن الدول العربية انه لا توجد ميزانيات
خاصة لمحو الأمية فى بعض البلاد العربية بل ان حجم الميزانيات المخصصة
لمحو الأمية ما يزال دون المستوى المطلوب بكثير جدا فى معظم البلاد
العربية وان الميزانية غالبا ما توضع على غير أساس موضوعى اذ انها
لا تقوم على أساس من خطة لمحو الأمية ذات هدف كمى وكيفى محدد وعدم
اهتمام المؤسسات الانتاجية والنقابات والاتحادات والجمعيات بتخصيص
بعض الاموال فى ميزانيتها لمشروعات محو الأمية .

وقد اوصى مؤتمر الاسكندرية (١٩٧١) لمحو الأمية عدة توصيات هامة
فى هذا الشأن (التوصيات من ٢٦ الى ٣٠) من اهمها :

- ١ - ضرورة وضع موازنات لمحو الأمية كشرية من شرائح الموازنة
العامة بحد مستقل على ان تزداد هذه الموازنة بنسبة معينة عاما بعد عام .
- ٢ - ان تتحمل المؤسسات الانتاجية والاجتماعية والمشروعات الاقتصادية
والنقابات والاتحادات والجمعيات التعاونية والزراعية والمؤسسات العلمية
والتعليمية والقوات المسلحة والشرطة والنوادي وغيرها مسئولة تمويل
مشروعات وبرامج محو الأمية للعاملين بها وذلك من خلال ما ترصده من
مخصصات للخدمات الثقافية والاجتماعية والتدريب المهني وما الى ذلك
مع العمل على زيادتها بعفة مستمرة .

٣ - أن تخصص الدول العربية اسبوعا سنويا لمحو الأمية يتم فيه جميع التبرعات لصالح العمل بها .

وفي هذه التوصيات وضع لمحو الأمية في نطاقها الصحيح أولا من حيث الأهمية التي يجب أن تولاه في الميزانية المخصصة لها . وثانيا من حيث توسيع نطاق مسئولية محو الأمية خارج وزارات التربية والتعليم وهو ما درجت عليه محو الأمية في البلاد العربية حتى الآن .

نظرة الى المستقبل :

ان أجهزة الدول العربية لمحو الأمية جزء من التنظيمات الادارية العامة لهذه الدول ، وتتبع نفس الأسس التنظيمية والتقسيمية واللوائح الخاصة بالأجهزة الادارية العامة . ومن هنا فان تطوير العمل بأجهزة محو الأمية مرتبط بتطوير العمل في الأجهزة الادارية بصفة عامة ، وعلى الرغم من ذلك فان أجهزة محو الأمية في البلاد العربية يمكن ان تبدأ بنفسها هذا الإصلاح وان تقدم نموذجا يمكن ان يحتذى في التنظيمات الأخرى وان تكون رائدة التغيير الإداري وتطويره . ويمكن ان يكون فيما سبقت الإشارة اليه في النصفحات السابقة دليل للعمل بهذه الأجهزة في مستقبل عملها . وإلى جانب ذلك عدة أمور ينبغي ان نبرزها وان نؤكدنا .

اولها : ان يكون هناك فلسفة واضحة واهداف مرسومة تيسر عليها مشروعات محو الأمية بتنظيماتها وأجهزتها وان ينظر الى محو الأمية على انها عملية استثمارية ومسئولية قومية وليست مسئولية وزارة بعينها .

ثانيها : ان يراعى في التنظيمات الادارية والمالية لأجهزة محو الأمية التقسيمات التي أقرتها التوصيات المتكررة لمحو الأمية وسبقت الإشارة اليها وان يراعى في هذه التنظيمات تقسيمات العمل وحجمه ومتطلباته

ثالثها : ضرورة العناية بأعداد العاملين في أجهزة محو الأمية والعناية بتدريبهم في أثناء الخدمة .

رابعها : ضرورة العناية بأقسام الإحصاء والبحث التجريبي في أجهزة محو الأمية بحيث تكون جزءا رئيسيا في تنظيمات هذه الأجهزة .

خامستها : الايمان بأن طريق الإصلاح واضح ولكن ما نحتاج اليه هو النوايا الطيبة والجهود البناءة المخلصة :

سادسها : أن تضع الدول العربية محو الأمية في مكانها الصحيح من الاهتمام الجديرة به فترصد لها الأموال التي تتناسب مع حجم العمل وضخامته وأن ترصد كل هيئة وكل مصلحة وكل مؤسسة أو شركة جزءا من أموالها لمحو أمية عمالها الأميين وذلك بموجب تشريع ملزم يصدر خصيصا في هذا الشأن .

سابعها : أن تعمل الدول العربية على تدعيم التعاون العربي في محو الأمية حتى يمكن للدول العربية تنشيط مشروعات محو الأمية بها وزيادة فعاليتها وحتى يتسنى للدول العربية الناشئة أو ذات الإمكانيات المحدودة، التوسع في مشروعات محو الأمية بها . وهذا يعني أن تقوم الدول العربية بمساندة وتعزيز المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ممثلة في الجهاز العربي لمحو الأمية وتعليم الكبار حتى يستطيع أن يقوم بدور أكبر في مساعدة الدول العربية في مشروعات محو الأمية بها وتقديم الخبرة والمشورة الفنية لها وتدريب العاملين بأجهزتها .

ثامنها : أن تعمل الدول العربية على توسيع نطاق الاستفادة من التعاون الدولي في محو الأمية بما تقدمه منظمة الأمم المتحدة ممثلة في وكالاتها المتخصصة وفي مقدمتها اليونسكو من مساعدات مالية وعينية ومنح دراسية وغيرها .

المراجع

١ - جامعة الدول العربية : المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم : الجهاز الاقليمي العربي في محو الأمية - المؤتمر الاقليمي الثاني لتقويم نشاط محو الأمية في البلاد العربية في الفترة من ١٩٦٦ - ١٩٧١ - الوثيقة الاولى - تحليل وتقويم الوضع الحالي لمحو الأمية في البلاد العربية : الاسكندرية ١٩٧١ .

٢ - _____ التقرير النهائي : ١٩٧١ .

٣ - المركز الاقليمي لتخطيط التربية وادارتها في البلاد العربية : صحيفة التخطيط التربوي في البلاد العربية - بيروت .

٤ - محمد ماهر عليش : اصول التنظيم والادارة - دار النهضة ١٩٦٣ .

٥ - محمد منير مرسى : الادارة التعليمية : اصولها وتطبيقاتها - عالم الكتب - القاهرة ١٩٧١ .

٦ - اليونسكو : المؤتمر الاقليمي لتخطيط وتنظيم برامج محو الامية
في البلاد العربية بالاسكندرية عام ١٩٦٤ - التقرير النهائي - سرس اللبان
. ١٩٦٥

٧ - دليل العمل في تنظيم وتمويل برامج محو الامية وتعليم الكبار -
سرسل اللبان - ١٩٦٥ .

8 — Blau, P. & Scott, R. : Formal Organisation A Comperative
Approach-Routledge & Kegan Paul : London 1969.

9 — Carver, F. Serglovanni, T. (ed.) : Organisation and Human
Behaviour-Focus on Schools. Mc Graw Hill. Inc. 1969.

10 — Etzioni, 'A. : Modern Organisations Engle wood cliffs. N. J.
Prentice-Hall Inc. 1964.

11 — Katz, D. & Kahn, R. : The Secial Psychology of organisation
U.S.A. 1966.

الفصل العاشر

الحوافز ودورها فى تعليم الكبار ومحو الأمية (١)

يرتبط موضوع الحوافز بدوافع العمل : أى لماذا يعمل الإنسان وما الذى يدفعه ويحفزه على العمل ؟ وقد كثر الحديث فى السنوات الأخيرة عن الحوافز باعتبارها موضوعا يحظى بأهمية متزايدة من جانب رجال الإدارة ودارسيها . وتستند المعالجة العلمية لموضوع الحوافز فى أساسها الى بحوث علم النفس والنتائج المستمدة منها وكذلك التجارب التى أجريت فى ميدان الإدارة .

والنقطة الأساسية التى يستند عليها موضوع الحوافز فى ميدان الإدارة وعلم النفس على السواء هو الفرق الحادث بين الطاقة الكامنة لدى الفرد ومقدار ما يستفله منها . ومعنى هذا أن الإنسان عادة يستطيع أن يفعل أكثر مما يقوم به فعلا لأنه يميل دائما الى أن يبذل مجهودا أقل مما يتوفر لديه . وتصبح هذه مشكلة حقيقية عندما يتعلق الأمر بالانتاج فى المصانع وغيرها من مواقع العمل . ومن هنا نستطيع أن نفهم بسهولة سر اهتمام رجال الإدارة بزيادة مستوى الأداء لدى الأفراد وزيادة معدلات انتاجهم واستخدام الحوافز كوسائل فعالة فى هذا السبيل . ويرتبط الحافز بالجزاء سواء كان عقابا أو ثوابا وبهذا المعنى يكون هناك نوعان من الحوافز .

١ - الحوافز الإيجابية وهى التى تقوم على أساس الترغيب والتجيب .

٢ - الحوافز السلبية وهى التى تقوم على أساس التخويف والترهيب .

وكلا النوعين من الحوافز ينقسم بدوره الى حوافز مادية وأخرى أدبية معنوية . ويأتى فى مقدمة الحوافز الإيجابية المال باعتباره أول ما يتبادر الى الذهن كباعث على العمل والنشاط وزيادة المبدول من الطاقة الكامنة لدى الأفراد . أما الحوافز السلبية فتأخذ صورة العقاب بألوانه وأساليبه المختلفة المعنوية والمادية منها على السواء . وهنا يبرز سؤال طبيعى . أيهما أجدى

(١) للدكتور محمد منير مرسى .

واحسن ؟ الحوافز الايجابية ام الحوافز السلبية ؟ مما لا شك فيه أن لكلا النوعين من الحوافز دوره فى احداث الأثر المنشود والنتيجة المطلوبة . ولكل منهما أيضا مواقفه واستعمالاته الخاصة . وقد يكون استخدام أحد النوعين فى موقف معين اجدى واكثر فعالية مما لو استخدم النوع الثانى . وكلا النوعين أيضا يتمشى مع طبيعة النفس الانسانية ومع ما اقترته الشرائع السماوية من ثواب وعقاب لتهديتها وتاديبها وسيرها فى الطريق الصحيح الذى رسمته لها هذه الشرائع . بل ويتمشى أيضا مع ما تسير عليه القوانين الوضعية والعرفية من الأخذ بكلا الاسلوبين فى تقويم السلوك البشرى ودفعه فى اطار النظام المرسوم كما تحدده هذه القوانين والاعراف . ومن هذا يتضح المعنى الذى اردنا أن نؤكدوه وهو أن لكلا النوعين من الحوافز تأثيره وفعالته فى تنظيم السلوك البشرى فى اطار معين ، هل يعنى هذا أنه يستوى استخدام اى النوعين ؟ أو بمعنى آخر هل يستوى النوعان فى الأثر والنتيجة سواء بسواء ؟ أم أن هناك فرقا بين النوعين على الرغم من احداثهما نفس التأثير ؟ للإجابة على هذا السؤال نستعين ببعض النتائج المعروفة فى علم النفس المستخلصة من واقع التجارب التى أجريت فى هذا الميدان لدراسة أثر كل من الثواب والعقاب فى تغيير السلوك أو تعديله . أولى هذه الحقائق تتمشى مع ما سبق أن اشرنا اليه وهو أن كلا النوعين من الجزاء يحدث نفس الأثر والنتيجة ، وثانى هذه الحقائق هو أن العقاب اسرع من الثواب فى احداث الأثر المطلوب اى أن أسلوب العقاب يأتى بنتيجة اسرع من أسلوب الثواب ، وثالث هذه الحقائق هو أنه على الرغم من تساوى كلا النوعين من الجزاء فى احداث التأثير المطلوب فإن التأثير الحادث نتيجة للعقاب يكون مؤقتا واستمرار وجوده مرهون باستمرار وجود الباعث عليه وهو العقاب أما التأثير الحادث نتيجة للثواب فهو أبقي واكثر استمرارا حتى لو غاب الباعث على الأثر وهذا يعنى أن الثواب يحدث تأثيرا يستمر فترة اطول من التأثير الحادث نتيجة العقاب ، وهذا يعنى أيضا أن الحوافز الايجابية والحوافز السلبية تحدثان نفس الأثر المرغوب الا أن الأولى أكثر دواما واستمرارا نسبيا من الثانية على الرغم من أن الأثر يحدث بسرعة أكثر مع الحوافز السلبية .

الحوافز الايجابية وأهميتها النسبية :

سبق أن اشرنا الى أن الحوافز الايجابية تنقسم الى نوعين : مادية وأدبية معنوية وأن المال يأتى فى مقدمة الحوافز المادية ، والواقع أن موضوع الحوافز المادية قد لقى اهتماما كبيرا من دارسى الإدارة ومن ممارسيها فى الشركات والمؤسسات التجارية والصناعية ، ويرجع ذلك بالطبع الى أهمية زيادة معدلات الانتاج بالنسبة لهذه الشركات والمؤسسات من ناحية وإلى أهمية المادة أو المال فى حياتنا المعاصرة كوسيلة هامة ضرورية فى تحقيق مطالبنا وحاجتنا المعيشية من ناحية أخرى ، فقد أصبح للمال قيمة كبرى

فى عالمنا الحديث لدرجة انه اصبح صفة مميزة له بل وكثيرا ما يطلق على عالمنا انه اصبح ماديا . والواقع انه كلما نمت وتطورت حضارة المجتمع البشرى كلما زادت المطالب الحضرارية له وكلما زادت آمال ومطامع الناس فى الحياة وبالتالي سعوا الى رفع مستوى معيشتهم وتحسينها ، والمال بالطبع هو اقرب الوسائل الى تحقيق ذلك لدرجة ان كثيرا من الناس يتصورون ان المال هو الطريق الى السعادة . ولكن على الرغم من هذه الأهمية والهالة الكبيرة التى يحاط بها المال فان هناك من الشواهد والادلة ما يدحض هذا التصور لأهمية الحافز المالى . من هذه الأدلة نتائج الأبحاث التى أجريت على قطاع العمال وكشفت هذه النتائج عن أهمية الحافز المادى على مستوى الحد الأدنى للأجر فقط اما اذا زاد الأجر عن هذا المستوى بما يكفى الوفاء بالحاجات الأساسية فان أهمية الحافز المادى تقل وتزداد بالتالى أهمية بعض الحوافز الأخرى غير المادية مما سنشير اليه فيما بعد . اما الدليل الثانى فهو ما ورد عن تفضيل العمال المتعطلين للعمل حتى ولو قل أجره عن قيمة الإعانات المالية والاجتماعية التى يتلقونها من الحكومة اثناء تعطيلهم عن العمل . اما الدليل الثالث فهو ما نلاحظه من ميل الناس الى العمل حتى ولو كانوا فى غير حاجة ماسة الى المال وفى مقدمتهم الافراد كبار السن الذين يحالون الى المعاش فانهم يسعون بكل طاقتهم الى العمل بعرف النظر عن عائده المادى .

ومن هنا نستخلص ان الحافز المادى على أهميته ليس هو كل شيء وان هناك من الحوافز الأخرى ما لا يقل أهمية ، والخلاصة البسيطة توصلنا بطريقة طبعية الى الحديث عن النوع الآخر من الحوافز وأهميتها النسبية .

الحوافز غير المادية وأهميتها النسبية :

ويقصد بالحوافز غير المادية هنا كل انواع الحوافز الأخرى غير المالية وترتبط هذه الأنواع من الحوافز أيضا ارتباطا مباشرا بالحاجات النفسية والمعنوية لدى الانسان . وهنا أيضا نرجع مرة أخرى الى ما يقرره علم النفس بشأن الطبيعة الانسانية ودينامياتها . فبناء الشخصية الانسانية يعتمد على مجموعة من الحاجات البيولوجية والسيكولوجية تلعب دورا رئيسيا فى تكييف سلوكه وتوجيهه . وهذه الحاجات تنقسم الى نوعين :

(١) حاجات أولية : وهى الحاجات البيولوجية والفسولوجية مثل الحاجة الى الطعام والشراب والتنفس والراحة وهى حاجات فطرية طبيعية بولد الانسان مزودا بها وتتصل بتركيب الجسم ومساعدته على أداء وظائفه .

(ب) **حاجات ثانوية :** وهى حاجات مكتسبة وليست نظرية وانما يتعلمها الانسان خلال نموه واحتكاكه بالبيئة والوسط الاجتماعى الذى يعيش فيه مثل الحاجة الى الاحترام والحاجة الى التقدير والحاجة الى المكانة الاجتماعية والحاجة الى الانتماء والحاجة الى التقبل الاجتماعى . وتلعب هذه الحاجات دورا هاما فى بناء شخصية الفرد وتكيفه مع بيئته . وهذه الأنواع من الحاجات الثانوية المكتسبة هى التى تستند عليها الحوافز غير المادية . بمعنى ان هذه الحوافز غير المادية تحاول ان تستغل هذه الحاجات النفسية والمعنوية لدى الانسان لتنشيطه وتحفزه على العمل واداء السلوك المرغوب ولا شك ان لهذه الحوافز المعنوية والنفسية اى غير المادية اثرا كبيرا على توجيه سلوك الانسان بل والتحكم فيه من حيث ان اشباع هذه الحاجات هو عملية ضرورية للانسان ويترتب على عدم اشباعها تورب نفسى وقلق وعدم اتزان بين شخصية الفرد وبيئته . والانسان دائما يحاول ان يوجد هذا الاتزان مع البيئة الخارجية بحيث يحقق توافقه وانسجامه معها ، بل ان ضرورة اشباع الحاجات النفسية والمعنوية قد تفوق فى أهميتها اشباع الحاجات المادية . والمثل الشعبى الذى يقول « لا قينى ولا تفدينى » يعكس ويؤكد هذه الفكرة وقد يكون لتأثير كلمة تقدير طيبة من رئيس عمل لمروءه فعل السحر فى نفس الاخير وقد يكون هذا التأثير اعمق مما تحدثه مكافأة مالية مثلا . وبالمثل تماما قد تكون لكلمة زجر أو لوم او تأنيب وقع مؤلم على النفس اكثر مما يحدثه الضرب أو التعذيب . وبهذا يتضح المعنى الذى نريد ان نؤكدده وهو أهمية الحوافز غير المادية التى قد تعلق أحيانا فوق الحوافز المادية وانه من الخطأ ان نقلل من أهمية الحوافز غير المادية كما قد يتصور كثيرون ، ولا يعنى هذا تجاهل أهمية الحوافز المادية فهى مهمة أيضا كما سبق أن أشرنا وأن كانت أهميتها مرهونة بالحد الأدنى لاشباع الحاجات المادية الأساسية ، وهى بهذه الصفة الاخيرة تتميز بوضع خاص فى محو الأمية نظرا لانخفاض مستوى معيشة الاميين عادة وبالتالي أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم .

الحوافز والروح المعنوية :

يقصد بالروح المعنوية ما يسيطر على مجموعات الافراد فى التنظيمات الرسمية وغيرها من ترابط فيما بينها وانسجامها وتكاملها فى أغراض العامة أو الأهداف التى تسعى لتحقيقها المنظمات والهيئات التى يعملون فيها . فالروح المعنوية اذن من مستلزمات الجماعة التى يعمل افرادها مع بعضهم البعض . وهى أيضا من مستلزمات الجماعة فى تكاتفها وتعاطفها وتوحيدها وتماسكها . ويتوقف ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية لدى الجماعة على الدرجة التى تصل اليها الجماعة فى هذا التوحد والتكاتف والتعاطف ومدى

احساس كل فرد بانتمائه اليها وحرصه على تمسكه بها ، ومن مظاهر تقدم الروح المعنوية فى مواقع الانتاج والعمل الأرقام القياسية للكفاية الانتاجية واستمرار القوى العاملة دون تغييرها وقلة التظلمات والشكاوى . وفى كل هذه المظاهر يتضح دور الحوافز بنوعها المادى والأدبى فى المساعدة على تحقيق هذه الظاهرة ووجودها . وبالمثل يكمن القول بأن مظاهر تقدم الروح المعنوية فى محو الأمية الأرقام القياسية لفصول محو الأمية وكفاءتها النوعية وانتظام الدارسين والمعلمين فى الدراسة وإقبالهم عليها وانعدام الضجر والملل والشكوى . وتلعب الحوافز الإيجابية بأنواعها المختلفة المادية والمعنوية دورا هاما فى رفع الروح المعنوية وتقدمها فى فصول محو الأمية مما سياتى تفصيله .

الحوافز والعلاقات الإنسانية :

يعلق رجال الإدارة وممارسوها أو دارسوها أهمية كبيرة على مفهوم العلاقات الإنسانية وأهميته فى تهيئة الجو أو المناخ الصحى المناسب لنجاح العمل فى المنظمات الرسمية سواء كانت هذه المنظمات خاصة بالانتاج أو الخدمات المختلفة ومن بينها ميدان التعليم . وتعتبر مارى باركر فوليت أول من اهتم بدراسة العلاقات الإنسانية فى الإدارة وأولت اهتمامها الى الجانب السيكولوجى فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية للتنظيم الإدارى . بيد أن حركة العلاقات الإنسانية فى الإدارة ترتبط أكثر ما ترتبط بالتشئون مايو عالم الاجتماع بجامعة هارفارد الأمريكية وبزملائه من الخبراء الذين قاموا بعدة تجارب فى إحدى الشركات الصناعية الكبرى . وقد خرجوا من هذه التجارب بأهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية وضرورتها فى التنظيمات الإدارية ولا يهمننا هنا كثيرا التعرض بالتفصيل لتطور مفهوم العلاقات الإنسانية ولكن ينبغى ان نشير أيضا الى ظيور اتجاه معارض فى العشر سنوات الأخيرة تزعمه مالكو لم ماكينز استاذ إدارة الأعمال بجامعة هارفارد الأمريكية .

فقد قام بهجوم واسع الانتشار على العلاقات الإنسانية وعبر عن قلقه من الاهتمام الزائد بالجوانب الإنسانية على حساب أداء العمل وإتقانه . ولكن على الرغم من ذلك فما زال لمفهوم العلاقات الإنسانية أهمية كبيرة لا يمكن تجاهلها فى ميدان الإدارة . ويقوم مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس أن الأفراد حشما كانوا فى مواقع العمل يشكلون فيما بينهم مجموعة من العلاقات بينهم وبين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم والمشرفين عليهم والمتعاملين معهم وأن حالات عدم التوافق أو التكيف فى جماعة ما ترجع فى أساسها الى اضطراب هذه العلاقات وعدم اتزانها وتعاونها وأن اتزان هذه العلاقات وتعاونها وتوافقها يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لاستمرار العمل وتقدمه . ومن هنا كانت أهمية مفهوم العلاقات الإنسانية فى التنظيمات

الإدارية . بل ان أهمية هذا المفهوم تزداد بالنسبة لميدان التعليم ومن بينه
بالطبع ميدان محو الأمية من حيث أن هذا الميدان على النقيض من ميادين
الانتاج ومواقع العمل الأخرى يتشكل في معظمه من العناصر الإنسانية
ويعتمد عليها بل ان نفس الخامة التي يتعامل معها هي أيضا خامة بشرية
إنسانية . ومن هنا تصبح مسألة تكوين علاقات إنسانية نشطة عملية على
جانب كبير من الأهمية لهذا الميدان . وينسحب ذلك بالطبع على كل الفئات
البشرية المكونة لهذا الميدان سواء كانوا دارسين أو معلمين أو مشرفين
أو مديرين . ولا تقتصر هذه العلاقات على العلاقات الداخلية لفئة الواحدة وإنما
تشمل أيضا علاقاتها الخارجية مع الفئات الأخرى ومن هنا ندرك مدى
تمعدد العلاقات الإنسانية وتعدد اتجاهاتها في هذا الميدان .

وينبغي ان نؤكد منذ البداية ان توفر العلاقات الإنسانية السليمة في
جو العمل هو نفسه يمثل حافزا إيجابيا رئيسيا للعمل والاقبال عليه . فمعلم
فصول الكبار الذي يتوفر له في فصله وفي مدرسته مناخ صحي تحكمه
علاقات إنسانية طيبة يقبل بلا شك على العمل بنشاط وروح طيبة ويحرص
دائما على الحضور اليه وبالعكس اذا كان جو العمل منفرا تسوده علاقات
إنسانية سيئة بين أفرادها فان النتيجة تكون معروفة عندئذ وهي انصراف المعلم
عن العمل وعزوفه عنه وانعدام الرغبة والميل اليه وكذلك بالنسبة للدارسين
الكبار في فصول محو الأمية اذا وجدوا في فصولهم وفي مدرستهم جوا
إنسانيا مناسباً وعملوا معاملة طيبة تليق بهم وبكرامتهم دفعهم ذلك الى
الحرص على الانتظام في الدراسة والاستمرار فيها وكون لديهم الميل الى
مدرستهم بمن فيها وحبهم وتقديرهم لها ، وهكذا تكون العلاقات الإنسانية
نفسها حافزا إيجابيا على العمل والاقبال عليه .

ومن ناحية أخرى تلعب الحوافز الإيجابية لا سيما المعنوية منها دورا
هائلا في تحقيق الانسجام والاتزان في العلاقات الإنسانية بين أفراد المجموعة
والكلمات الطيبة المتبادلة والتشجيع والاستحسان والامتداح والتقدير
وعبارات المجاملة كلها وسائل هامة في ارساء قواعد العلاقات الإنسانية السليمة
وتنقيتها من الشوائب ، وهكذا تكون العلاقات الإنسانية السليمة حافزا
ومحفوزا في نفس الوقت بمعنى انها هي نفسها حافز إيجابي وهي في نفس
الوقت تنمو وتطرد بالحوافز الإيجابية الأخرى .

مبررات الحوافز وأهميتها في محو الأمية :

في ضوء استعراضنا السابق لأنواع الحوافز وأهميتها ودورها في رفع
الروح المعنوية وتكوين العلاقات الإنسانية السليمة وهو ما ينطبق على ميدان
محو الأمية كما ينطبق على غيره من الميادين نبدا حديثنا عن النقطة التالية

بسؤال يعتبر مدخلا طبيعيا لها هو : هل الحوافز ضرورية فى محو
الامية ؟ واذا كان الرد بالاجاب فلماذا ؟ وما هى مبررات ضرورتها ؟
وما اهميتها ؟

وقبل الاجابة على هذه الاسئلة ومعالجتها ينبغى ان نوضح منذ البداية
ان الكلام عن الحوافز فى الامية ينسحب اساسا على طائفتين هما
المعلمون والدارسون وسنعالج الاجابة على الاسئلة السابقة بالنسبة لكل
طائفة على حدة .

اما مبررات الحوافز بالنسبة للمعلمين فتقوم على اساس ان المعلم هو
حجر الزاوية دائما فى محو الامية او فى غيرها وان نجاح العملية التعليمية
يعتمد بالدرجة الاولى على المعلم . وتقدم الدارسين فى الفصل يستمد على
مدى كفاءة المعلم واعداده الجيد واخلاصه فى عمله وجه له وتحمسه للمهنة .
وهو فى كل ذلك يخضع فى ادائه لعمله ودوره فى العملية التعليمية لعديد من
انوامل التى تؤثر تأثيرا مباشرا على ادائه لهذا الدور وفى مقدمتها الوضع
المادى والاجتماعى للمعلم وظروف العمل وحوافزه ، فاذا ما تذكرنا ان الوضع
المادى للمعلم على الرغم من التحسنات التى طرأت عليه فى السنوات الاخيرة
مازال متخلفا اذا ما قورن بغيره من المهن مما يسبب عزوف معلمى المستقبل ،
بل وحتى المعلمين العاملين ، عن التدريس الى غيره من الميادين الاخرى واذا
ما تذكرنا ان معلم التعليم الابتدائى وهو الذى نتمتع عليه عادة فى فصول
محو الامية فى البلاد العربية هو اقل فئات المعلمين حظا من حيث انوضع المادى
له . واذا تذكرنا ايضا ان المكافآت التى تصرف للمعلم فى فصول محو الامية ضئيلة
لا تتناسب مع الجهد المبذول بالاضافة الى العوامل المثبطة الاخرى فى الميدان
مثل توفر المكان المناسب والكتاب المناسب والوسائل اللازمة . نقول اذا تذكرنا
كل هذا امكننا ان نفهم بسهولة ضرورة واهمية وجود حوافز للمعلمين فى
فصول محو الامية . فبذو الحوافز تساعدهم فى الواقع على التغلب على
صعوبات العمل ومشكلاته وترفع من روحهم المعنوية بما يؤدى الى الارتفاع
بمستوى التعليم ونوعيته . وقد سبق ان اشرنا الى نوعى الحوافز السلبية
منها والايجابية وبيننا الاهمية النسبية لكل منهما . وعلى الرغم من تسليمنا
بافضلية الاخذ بالحوافز الايجابية فاننا سنشير الى اهم الاساليب التى يمكن
اتخاذها كحوافز سلبية وايضا اهم الاساليب التى يمكن اتخاذها كحوافز
ايجابية .

اما اهم اساليب الحوافز السلبية المعروفة بنوعيتها المادى والمعنوى فهى
الخصم من الاجر او المرتب والحرمان من الترقيةات المادية والادبية والحرمان
من الامتيازات المتاحة والظوم ولغت النظر والتقدير الضعيفة فى التقارير
الفنية والمسريرة والحرمان من العمل فى فصول محو الامية وما شابه ذلك .

أما أهم أساليب الحوافز الإيجابية المعروفة بنوعيتها المادى والمعنوى
ففى المكافآت المالية والحوافز المادية واعطاؤهم الأولوية فى الامتيازات المتاحة
وفى التنقلات والترقيات الأدبية والمادية ومنحهم اقدميات اعتبارية عن عملهم
فى محو الأمية وتكريم الممتازين منهم فى احتفالات عيد العلم أو يوم المعلم
ومنحهم شهادات تقدير أو انواط الواجب والمواطنة الصالحة وغيرها .

أما مبررات الحوافز بالنسبة للدارسين فتقوم على أساس واقع المشكلات
الميدانية الدارسين فى محو الأمية وفى مقدمتها صعوبة عملية التعلم وعدم
افبال وانتظام كثير من الدارسين فى محو الأمية وعزوف عدد كبير منهم عن
الدراسة وتركها كلية مما يترتب عليه ضياع فى الجهد والمال وعدم توافر المناخ
الثقافى والضغط الاجتماعى والحضارية التى تفرض على الأمى بالحاج
ضرورة التعليم وتدفعه اليه وقلة الامكانيات والتجهيزات والأدوات وقلة عنصر
التشويق فى المناهج والكتب مما يحبب الدارس ويجذبه إليها وكل هذه بالطبع
عوامل مثبطة للدارسين ومن هنا تصبح الحوافز عوامل بديلة للتغلب على هذه
العوامل المثبطة وحفز الدارسين على التغلب على صعوبات الدراسة ومشكلاتها
وكما سبق أن فعلنا مع أنواع وأساليب الحوافز للمعلمين فاننا سنتبع نفس
الطريقة مع الدارسين أيضا .

ان أهم أساليب الحوافز السلبية هى الخصم من الأجر والحرمان من
الأرباح والمكافأة وكذلك اللوم والتأديب والانذار وعدم التعمين أو القيد فى
سجلات مكاتب العمل أو القوى العاملة من أجل التعمين وعدم منح الرخص
والتراخيص وما شابه ذلك .

أما الحوافز الإيجابية فاهمها المكافآت التشجيعية وزيادة الأجر ورفع
بدل الانتقال واحتساب ساعات الدراسة من العمل ومكافأة أوائل الناجحين
واعطاؤهم شهادات تقدير والترقيات الأدبية والمادية وما شابه ذلك .

وهكذا نجد أن للحوافز دورا رئيسيا هاما فى محو الأمية ، نرجو أن
ينعكس الاهتمام به على فصول محو الأمية وأن تزيد الدول العربية من اهتمامها
بوضع أنظمة للحوافز لفصول محو الأمية على أسس علمية مدروسة .

المراجع

- ١ - احمد زكى صالح : علم النفس فى الادلوة والصناعة . دار النهضة العربية الطبعة الثانية - بدون تاريخ .
- ٢ - جامعة الدول العربية : المنظمة العربية للفنون الثقافية والعلوم:الجهاز الاقليمى العربى لمحو الامية : المؤتمر الاقليمى الثانى لتقويم نشاط محو الامية فى البلاد العربية فى الفترة من ١٩٦٦ الى ١٩٧١ - الوثيقة الاولى - تحليل وتقويم الوضع الحالى لمحو الامية فى البلاد العربية .
- ٣ - جريفت : نظرية الادارة - ترجمة محمد منير مرسى وآخرين - عالم الكتب - القاهرة - ١٩٧١ .
- ٤ - سيد عبد الحميد مرسى : سيكلوجية المهن - دار النهضة - القاهرة
- ٥ - المركز الدولى للتعليم الوظيفى للكبار فى العالم العربى - الامية ..موقا للانتاج - سرس اللبان - ١٩٧١ .
- 6 — Barnet, M. ABC of
- 7 — Philips, H. M. : Literacy and Development. Unesco. Paris, 1970
- 8 — Unesco : Literacy as a Factor in Development. Paris, 1965.

الفصل الحادى عشر

تخطيط برامج تعليم الكبار ومحو الامية (*)

مقدمة :

على الرغم من ان فكرة التخطيط قديمة قدم الحضارة البشرية نفسها ، فان مفهوم التخطيط بالمعنى العلمى حديث النشأة ، اذ يرجع الى اوائل الربع الثانى من القرن العشرين ، عندما خرج الاتحاد السوفيتى على العالم بأول خطة خمسية للتنمية (١٩٢٨ - ١٩٣٣) بعد الحرب العالمية الثانية انتشرت فترة التخطيط واخذت كثير من الدول بأسلوب التخطيط من اجل احداث التقدم الاقتصادى والاجتماعى المنشود .

والتخطيط فى جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية لاختيار احسن الحلول الممكنة للوصول الى اهداف معينة . او بعبارة اخرى هو عملية ترتيب الاولويات فى ضوء الامكانيات المادية والبشرية المتاحة . وينبغى هنا ان نوضح الفرق بين التخطيط والخطة . فالتخطيط عملية مستمرة اما الخطة فهى عملية مرحلية موقوتة ببرنامج زمنى معين . والتخطيط قد يكون طويل المدى او قصير المدى ، وقد يكون شاملا او جزئيا بمعنى ان يكون شاملا لكل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية او خاصا بقطاع معين كقطاع الصناعة او التعليم او الخدمات وهكذا . وقد يكون على المستوى القومى او المستوى الإقليمى او المستوى المحلى .

وعندما نتأمل انواع التخطيط المستعملة حاليا نستطيع ان نميز بين ثلاثة انواع رئيسية .

النوع الأول :

هو التخطيط الذى تتوفر له البيانات الكافية والاحصائيات المختلفة اللازمة للتخطيط مع توفر درجة كبيرة من الصحة والدقة لهذه البيانات والاحصائيات . وهذا النوع من التخطيط هو اكثر الانواع شيوعا وتقبلا لكن من الصعب استخدامه استخداما كاملا لعدم توفر البيانات والاحصائيات بالدرجة المطلوبة .

(*) للدكتور محمد منير مرسى .

النوع الثانى :

هو التخطيط الذى اسماه ستولپر Stolper بالتخطيط بدون بيانات وهو عنوان كتاب له ألفه بعد أن أمضى سنتين ، وضع فيها خطة التنمية لدولة نيجيريا الاتحادية . وعنوان الكتاب واقعى لانه يتناول نوعا واقعيا من التخطيط حيث يكون من المستحيل التأكد من البيانات اللازمة للتخطيط .

النوع الثالث :

هو التخطيط الذى اطلق عليه بانت Pant الهندى بأنه « التخطيط بلا هدف » أى التخطيط من أجل التخطيط . ومن سوء الحظ أنه يوجد كثير من هذا النوع من التخطيط حيث تستعمل فيه أساليب فنية مشكوك فيها او يقوم على استهواء نظريات معينة او استعراض مناهج واساليب نظرية .

وبصرف النظر عن اختلاف انواع التخطيط فان جميعها تتطلب استراتيجية معينة نعرض لها فى السطور التالية .

١ - استراتيجية التخطيط :

وهى تتضمن :

اولا : تحديد الاهداف بوضوح وعلى أساسها تبنى الخطة .

ثانيا : ترتيب الأولويات أى اختبار القطاعات والعمليات التى تعطى أولوية على غيرها فى الخطة وهو عنصر حيوى فى استراتيجية التخطيط ويتحكم فيه بالدرجة الأولى الامكانيات المادية .

ثالثا : التنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة التى ستعمل فيها الخطة واحتمالات التغيير فى الظروف والشروط والامكانيات .

خامسا : « الواقعية » أى ان تكون تقديرات وحسابات الخطة مراعية لظروف الواقع ومتماشية مع الظروف الفعلية والعملية .

سادسا : « المرونة » بمعنى وجود قدر يسمح بالحركة ومواجهة التغييرات غير المتوقعة التى يمكن ان تحدث للخطة .

سابعا : المتابعة بمعنى ملاحظة الخطة فى واقع تطبيقها والنفلب على ما يواجهها من مشاكل والاستفادة من الخبرة الماضية فى مستقبل عمل الخطة .

هذه هي أهم الاعتبارات النظرية في التخطيط وهي تنطبق بالطبع على تخطيط البرامج الثقافية كما تنطبق على غيرها . ولكن لنبحث الآن الخطوات العملية التي يتبناها المثقف العمالي أو غيره في تخطيط البرامج الثقافية ووضع خطة لتثقيف العمال .

الخطوات العملية لوضع خطة لبرنامج ثقافي لتعليم الكبار :

أولاً : حدد الهدف من الخطة وليكن مثلاً رفع المستوى الثقافي للكبار أو لعمال شركة ما أو للتوعية بمشكلة معينة في مصنع كالانقطاع أو الغياب أو الإهمال أو سوء استعمال النور أو الكهرباء وغيرها ووضح أن تحديد مثل هذه الأهداف يتأتى عن طريق الاحتكاك بالعمال وواقع ودراسة المشكلات الحقيقية التي تواجهه .

ثانياً : اتصل بالمسؤولين في المنطقة أو الوحدة الانتاجية التي تخدمها الخطة وشرح لهم ما تعتمزم عمله واحصل على موافقتهم على تنفيذ الخطة . وأخذ رأيهم في تنفيذ الخطة .

ثالثاً : ابدأ في جميع البيانات اللازمة لوضع الخطة وتشمل عدد الأفراد أو العمال المستفيدين من الخطة ومستواهم وظروفهم وأحسن الأوقات المناسبة لهم والمدة الزمنية للخطة . ومكان تنفيذها والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لها ومصادر تمويلها ومحتوى البرنامج الثقافي من محاضرات ومناقشات أو أعمال للجماعات والندوات وعدد ساعاته وأسماء القائمين بتنفيذه وأنسب الأوقات لهم .

رابعاً : في ضوء البيانات والمعلومات التي جمعتها ضع الخطة بحيث تشمل ما يأتي :

– الهدف من الخطة – نوع البرنامج الثقافي – عدد ونوع الكبار أو العمال المستفيدين – محتوى البرنامج من محاضرات ومناقشات وندوات – أسماء القائمين بتنفيذه – تمويل – تمويل الخطة وتكلفتها بالطريقة التي سنوردها فيما بعد .

خامساً : اعرض الخطة في صورتها الكاملة على المسؤولين سواء في الوحدة الانتاجية أو غيرها لتحصل على الموافقة النهائية والاذن بالبدء في الخطة .

سادساً : في أثناء تنفيذ البرنامج الثقافي تعرف على المشكلات التي تعوقه ورأى الكبار أو العمال فيه وحاول أن تستفيد من ذلك وكذلك من التقييم النهائي في تطوير وتحسين البرامج القادمة .

أنواع البرامج الثقافية للكبار :

تتعدد أنواع البرامج الثقافية للكبار وتتنوع بدرجة كبيرة حسب الغرض الرئيسى منها ولكن يمكن تجميع هذه الأنواع المختلفة تحت مجموعات البرامج الآتية :

١ - البرامج الثقافية العامة التى تستهدف التثقيف العام للكبار بما يهمهم كأرباب أسر وكمواطنين عاملين .

٢ - البرامج القيادية التى تستهدف تدريب الكوادر القيادية والنقابية المتخصصة فى كافة مجالات التخصص الذى يهم الحركة العمالية مثل برامج معهد التربية العمالية التى تعد معلمين للعمال من صلب العمال وكذلك برامج معهد الأمن الصناعى . وبرامج معهد التأمينات الاجتماعية ومعهد اقتصاديات العمل - الدراسات النقابية - العلاقات العمالية الدولية .

٣ - البرامج النقابية والعمالية التى تستهدف رفع الوعى النقابى والعمالى من اختيار البرامج الثقافية العامة .

٤ - البرامج الخاصة : وهى التى تستهدف معالجة نوع من المشكلات أو التدريب عليها مثل مشكلات الحضور والغياب أو مشكلات الأمن الصناعى أو تغطية مطلب من المطالب الجديدة المطلوبة فعلا فى المناسبات القومية والوظيفية المختلفة .

وهذه التقسيمات الأربعة للبرامج لا تعنى انفصال بعضها عن بعض بل قد يكون هناك تداخل بينها فى الموضوعات التى تتناولها فالبرامج القيادية قد تتضمن موضوعات للثقافة العامة العمالية ، ولكن الفرق بينها هو فى درجة تشبع كل مجموعة من البرامج بالموضوعات . وأنواع التدريبات التى تحتويها . ويجب أن يحتوى كل نوع من البرامج على أساليب مختلفة : محاضرات نظرية ومناقشات جماعية وتدرجات عملية وليست هناك نسب ثابتة للوزن الذى يعطى لكل أسلوب من هذه الأساليب وإنما يجب أن تكون النسبة فى ضوء تحقيق التكامل والتوازن بين عناصر البرنامج ككل ويترتب على هذا أيضا أنه ليست هناك نسبة ثابتة للوزن الذى يجب أن يعطى للمحاضرات أو لكل نوع من المحاضرات . ومعنى هذا بإيجاز أن العناصر المكونة للبرنامج وأهميتها النسبية هى التى تحدد الوزن والاهتمام الذى يجب أن تعطى له ولتأخذ على سبيل المثال برنامجا ثقافيا عاما يتكون من الموضوعات الآتية : موضوعات سياسية - قومية - اقتصادية - اجتماعية عمالية إذا كانت هذه الموضوعات تحظى بأهمية متساوية فإنه ينبغى أن يخصص لكل منها ٢٠ ٪ من البرنامج . أما بالنسبة للبرامج القيادية أو النقابية

أو الخاصة فإن الموضوعات المرتبطة مباشرة بالبرنامج يجب أن يخصص لها وقت أكثر نسبياً في البرنامج في حدود ٦٥ - ٨٠ ٪ ، موضوعات البرامج الثقافية يجب أن تتحدد في ضوء عاملين رئيسيين :

(١) رغبات العمال المستفيدين من البرنامج وهذه يتعرف عليها بالاتصال بالعمال أنفسهم .

(ب) الاحتياجات الثقافية اللازمة لهم في ضوء الأسس الفنية للبرامج وهناك أنواع كثيرة من هذه البرامج أعدتها مؤسسة الثقافة العمالية يمكن الاستفادة بها في تحديد أنواع الموضوعات اللازمة لكل نوع من البرنامج .

اعداد ميزانية البرنامج الثقافي :

في ضوء ما سبق أن ذكرناه عن اعداد ميزانية لمركز ثقافى للكبار أو للعمال نقول انه عند اعداد ميزانية البرنامج الثقافى ينبغى أن يراعى البنود المختلفة المكونة له من مكافآت للجائزين والجهاز الادارى والمطبوعات والايجارات واستهلاك النور والمياه وحوافز الدارسين وتكاليف الرحلات والنشاط الترويحي والنشريات غير المنظورة .

وفيما يلى بيان لحساب ميزانية برنامج ثقافى يحتوى على ١٤ ماضرة لعدد ٣٠ دارساً لمدة اسبوع تفرغ كامل أو اسبوعين نصف تفرغ .

البند	عدد × فئة	المجموع
مكافآت محاضرين	١٤ × ١ ¼ جنيه	٢١ جنيه
مكافآت جهاز ادارى ومالى	٤ × ١٥	٤٠
حوافز الدارسين	٣٠ دارس × ١	٣٠
رحلات أو ترفيه	—	٥
مطبوعات	—	١٠
استهلاك نور ومياه	—	٣
نشريات	—	١١
المجموع		١٢٠ جنيه

الفصل الثاني عشر

انشاء مركز لتعليم الكبار ومحو الامية وادارته واعداد ميزانية له (*)

مقدمة

بهمنا ونحن بصدد الكلام عن انشاء مركز للثقافة العمالية ان نستعرض بايجاز اهم أنماط التنظيمات الادارية وتصنيفاتها لئلا يقع مثل هذا المركز من هذه التصنيفات ومدى ما يمكن أن تستفيدة منها في محاولة انشاء هذا المركز . والواقع ان التنظيمات الادارية تختلف فيما بينها اختلافا متباينا وهناك عدة محاولات علمية لتقسيم وتصنيف التنظيمات الادارية . منها ما يقسمها من حيث كونها عامة أو خاصة أو من حيث حجمها كبير أم صغير أو من حيث الغرض الذي تخدمه أو التحليل الوظيفي لها . ومنها ما يقسمها على اساس اعضائها فمن التنظيمات الادارية ما يقوم على اساس اعضاء متطوعين مثل الجمعيات الخيرية ومنها ما يقوم على اساس اعضاء موظفين كالمنشآت الصناعية والتجارية ومنها ما يقوم على اساس الميدان الواسع الذي تنتمي اليه والوظائف التي تؤديها في المجتمع الكبير . ومنها المنظمات الاقتصادية والسياسية والتعليمية وغيرها .

وهناك اساس تحليلي آخر يقوم على اساس نوع المادة أو المادة الخام التي يعمل عليها الجهاز الفني للمنظمة من حيث كون هذه الخامة اشياء مادية أو بشرية أو بمعنى : هل هذه المنظمة منظمة خدمات أم انتاج . والفرق الاساسي الذي يترتب على ذلك هو ان النوع الاخير تبرز فيه مشكلة انشاء علاقات اجتماعية في شتى الاتجاهات . فنجاح المعلم والمدرّب الثقافي للعمال أو المثقف العمالي على سبيل المثال يعتمد على تكوين مثل هذه العلاقات الاجتماعية وليس الأمر كذلك بالنسبة لعمل المهندس . فعلى الرغم من أن عمل المهندس يتضمن علاقات اجتماعية إلا أن المادة الخام التي يتعامل معها ليست قاصرة على البشر والبشر فقط . كما هو الحال بالنسبة للمعلم أو المدرّب الثقافي .

وبذهب بارسونز الى القول بأن جميع المنظمات الاجتماعية عليها ان تحقق اربع مسائل رئيسية :

(*) للدكتور محمد منير مرسى .

أولا : التأقلم أو التكيف :

ويعنى بها تكييف التنظيم الاجتماعى للمطالب الحقيقية البيئة الخارجية بحيث يحقق توافقه مع هذه البيئة وينسجم معها ولا ينعزل عنها ويكون فى النهاية وحدة عضوية معها .

ثانيا : تحقيق الهدف :

أى تحديد الأهداف ، وتجنيذ كل الوسائل من أجل الوصول الى تحقيقها .

ثالثا : التكامل :

بمعنى ارساء مجموعة من العلاقات بين أعضاء المنظمة بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحيدهم فى كل متكامل وتضمن ولاءهم للمنظمة وتستثير حماسهم ونشاطهم .

رابعا : الكمون :

بمعنى أن تحافظ المنظمة على استمرار حوافزها واطارها الثقافى . وهذا يعنى ان تعمل المنظمة باستمرار على كسب التأييد لها والالتفاف حولها وتعزيد الدور الذى تقوم به المنظمة .

ويميز « بارسونز » بين ثلاثة مستويات وظيفية رئيسية فى التركيب الهرمى للمنظمات الرسمية .

أولها : المستوى المهنى أو الفنى :

حيث يصنع بالفعل نتاج المنظمة . وأعضاء هذا المستوى تتعلق مهمتهم الرئيسية بأداء الواجبات والأعمال الفنية كالعمال فى المصانع او الأطباء فى المستشفيات او المعلمين فى المدارس .

ثانيها : المستوى الإدارى :

والهمة الأساسية لهذا المستوى هى الوساطة بين مختلف أقسام المنظمة وتنسيق جهودها .

ثالثها : مستوى المصلحة العامة

وهو ما يربط المنظمة بالنظام الاجتماعى الخارجى . ويبدو أن المستوى الأول يتعلق أساسا بمشكلات التكيف وتحقيق الهدف ويتعلق الثانى بمشكلات التكامل والثالث بمشكلات الكمون . ومن

هذه المقدمة يمكننا ان نفهم ان انشاء مركز للثقافة العمالية او محو الأمية شأنه شأن باقى المنظمات الرسمية يخضع فى وجوده لمؤثرات أو قوى خارجية واخرى داخلية ، وتمثل القوى الخارجية فى الوحدات الانتاجية التى يخدمها المركز والعمال الذين يتعامل معهم والهيئات الجماهيرية والشعبية والنقابة التى يرتبط بها كالاتحاد الاشتراكى واللجان النقابية والنقابات العامة والمجالس المحلية ومنظمات الشباب وغيرها . ويعتمد نجاح المركز الى حد كبير على كسب تأييد هذه القوى الخارجية ومساندتها للدور الذى يقوم به . اما القوى الداخلية فتتمثل فى النظام الداخلى للمركز ومدى فاعليته فى انجاز الوظائف والفعاليات التى يؤدىها .

هذه الاعتبارات النظرية على جانب كبير من الاهمية فى تكوين تصور واضح لما ينبغى أن تقوم عليه عملية انشاء مركز للكبار أو للثقافة العمالية والاعتبارات التى يجب الالتفات اليها فى هذه العملية .

وعلىنا الآن أن نناقش بعض الجوانب الأخرى المتعلقة بهذه العملية واولها تحديد اهداف المركز .

اهداف المركز الثقافى للعمال :

يستهدف مركز الثقافة العمالية عدة اغراض رئيسية من أهمها :

١ - رفع المستوى الثقافى والفكرى للعمال ومحو أميتهم القرائية والفكرية .

٢ - تبصيرهم بأهم القوى التى تتحكم فى مقدراتهم ومصائرهم .

٣ - تبصيرهم بالمغزى الاجتماعى لعمليات الانتاج فى علاقتها بحركة مجتمعهم الكبير .

٤ - تكوين الاتجاهات الصحيحة نحو العمل والزملاء والرؤساء والمرءوسين .

٥ - تعميق المبادئ الدينية والقيم الروحية على أساس من الفهم السليم . وهذه الاهداف ينبى أن تترجم بالطبع الى اجراءات عملية لتحقيقها اما عن طريق الكلمة المقروءة او المسموعة والمحاضرة والمناقشة والندوات وغيرها من الوسائل الخاصة بالثقافة العمالية وتعليم الكبار . وقد اثرتنا فى محاضرة تخطيط البرامج الثقافية الى أنواع هذه البرامج التى تعمس على تحقيق هذه الاهداف .

تنظيم المركز الثقافى :

هناك عدة شروط ينبغى مراعاتها فى اختيار مكان المركز من اهمها ان يكون مناسباً لممارسة الأنشطة الثقافية وان يكون فى مكان هادئ ومكان وسط قريب من مكان العمل يسهل الوصول اليه . أما من حيث القوى العاملة فيتكون المركز الكامل عادة من مدير ومدرسين ثقافيين (متقنين عماليين) وموظف مالى وسكرتير وامين مكتبة وكاتب او اكثر لالة الكتابة وموظف للأرشيف . ويمكن اختصار او زيادة هذه القوة البشرية حسب حجم العمل الذى يقوم به المركز وتبعاً لمدى اتساع نشاطه . ويمكن انشاء ما يقوم بوظيفة المركز فى داخل الوحدة الانتاجية اذا استدعى الامر . وفى ضوء تقسيم « بارسونز » السابق يمكن القول بأن مدير المركز يلعب دوره على مستوى المصلحة العامة وربط المركز بالبيئة والمجتمع الخارجى وهو الذى يقع على عاتقه تحقيق ما اسماء بارسونز بالكومون اى محافظة المركز على استمراره وتدعيمه بما يكسبه من تأييد للمركز او ما يعقده من اتفاقيات ثقافية مع الوحدات الانتاجية لتثقيف عمالها او قدرته على اقناع اللجان النقابية او النقابات العامة باستمرار مساندة المركز فى وظيفته او انشاء مراكز جديدة وهذا يتطلب من مدير المركز فاعلية كبيرة لاقتناع المسؤولين بالتحمس للدور الذى يقوم به المركز ، كذلك كسب الدعم الادبى والمادى منهم ومن الهيئات المتصلة به .

اما المدربون الثقافيون (المتقنون العماليون) فيلمبون دورهم على المستوى الادارى بمعنى تجنيد كل طاقات وامكانيات المركز نحو الاهداف المنشودة اى تحقيق ما اسماء بارسونز بالتكامل . اما المستوى الفنى والمهنى فيمثله اساسا المحاضرون ومن يقومون بتثقيف العمال .

وفىما يلى نستعرض اهم العمليات الاجرائية والفعاليات التى يقوم بها كل من مدير المركز والمتقنين العماليين .

(١) مسؤولية مدير المركز : يمكن ابراز اهم جوانب مسؤولية مدير المركز فيما يلى :

- وضع خطة المركز الثقافية وبرامجه ودوراته .
- ابرام او عقد الاتفاقيات الثقافية مع الوحدات الانتاجية .
- اختيار المدرسين الثقافيين والمحاضرين .
- افتتاح الدورات الثقافية وتوجيه كلمات الترحيب الخاصة بها .
- توجيه الدعوات الى مديرى الوحدات الانتاجية وكبار المسؤولين فى الهيئات التى يتعامل معها لحضور افتتاح الدورة الثقافية .

- دراسة المكاتبات الواردة الى المركز والرد عليها .
- القاء بعض المحاضرات المتصلة بالدورة الثقافية .
- تقويم الدارسين والبرامج .
- العمل على تطوير البرامج وتحسينها .
- مراقبة حسن اضطلاع المتقنين العماليين وغيرهم بوظائفهم المنوطة بهم .
- (ب) مسؤولية المدربين الثقافيين (المتقنين العماليين) :
- الاشراف على الدورات الثقافية .
- اعداد استمارات الالتحاق والتقويم وكشوف الحضور والغياب وتوزيعها على الدارسين وجمعها .
- التأكد من توفير الامكانيات اللازمة للبرنامج من ادوات ومطبوعات وغيرها .
- ابلاغ المحاضرين بمواعيد محاضراتهم ومعاودة الاتصال بهم للتأكد من حضورهم .
- شرح البرنامج الدارسين بالتفصيل وتقديم المحاضرين لهم .
- اعداد كشوف ومصاريف الدورة والتصديق عليها من مدير المركز تمهيدا لارسالها الى رئاسة المركز .
- تجديد سلفة المركز كلما نفذت واستعاضتها .
- اعادة معالجة الموضوعات التي شملتها الدورة في صور أعمال الجماعات والندوات وحلقات المناقشة حتى يسهل على الدارسين تمثيلها والاستفادة منها .

الخطوات العملية لتنفيذ دورة ثقافية :

- ١ - تبدأ الخطوة الأولى باقناع مدير المركز للجان النقابية او النقابات العامة او رؤساء الوحدات الانتاجية او غيرها بأهمية وضرورة تثقيف عمالها ونجاح المدير في النهاية في الحصول على موافقة بالقيام بعمل دورة او دورات تثقيفية ، وقد يقوم المدير بمقد اتفاقية ثقافية طويلة او قصيرة اندى مع المسؤولين عن أى وحدة انتاجية بفرض تثقيف عمالها وتحمل كل النفقات أو بعضها « المهم أن ينجح في اقناع الجهة التى ستمول الدورة بالقيام بها » .
- ٢ - يقوم المدير بعد ذلك باعداد البرنامج التنفيذى للدورة الثقافية ويبلغه للجهات المعنية .
- ٣ - يختار المدير المندوبين الثقافيين الذين سيساعدونه في الاشراف

على تنفيذ الدورة وكذلك اختيار المحاضرين والاتصال بمن يجب ان يدعوهم من كبار المعنيين بالأمر لحضور افتتاح الدورة .

٤ - يقوم المدربون الثقافيون (المثقفون العماليون) بالاتصال بالمحاضرين وابلغهم بمواعيد محاضراتهم ويتولون ايضا تدبير ما يلزم للدورة من اماكن ومطبوعات وادوات واستمارات .

٥ - فى بداية الدورة الثقافية يقوم مدير المركز بافتتاحها ويرحب بالحاضرين فى كلمات قصيرة ويقدم ضيوف حفل الافتتاح .

٦ - يقوم المدرب الثقافى بعد الافتتاح بشرح الدورة بالتفصيل وماذا يجب على الدارسين ان يراعوه او يفعلوه وماذا يطلب منهم ان يؤدوه موضحا تفصيلات البرنامج وساعاته واوقات العمل فيه والراحة والاعمال التى سيكلفون بها .

٧ - قرب انتهاء الدورة يوزع استمارة التقويم على الدارسين لتسجيل آرائهم عن الدورة والمحاضرين واقتراحاتهم بشأن تحسين الدورات المقبلة وقد ينعقد امتحانا تحريريا مفتوحا لهم .

٨ - فى آخر الدورة تعقد حلقة نقاشية او جلسة ختامية من مدير المركز والمدربين الثقافيين وبعض المسؤولين من الجهات التى يتبعها العمال لتقويم الدورة والدارسين بصفة عامة وتوديع الدارسين وانهاء الدورة .

٩ - بعد انتهاء الدورة يقوم المدرب الثقافى بتفريغ كشوف أسماء الدارسين فى الحلقة مرتبة حسب أولوية تقدمهم فى الأنشطة الثقافية ونتائج تقويمهم ودرجة مواظبتهم فى الحضور . وترسل صورة من النتيجة الى الجهات التى يتبعها العمال . ويقوم المدرب الثقافى أيضا بتفريغ بيان الاستمارة واستخلاص نتائج التقويم واقتراحات الدارسين وتلخيص ذلك كله فى تقرير عام مبسط وواضح عن الدورة واتجاهات الاصلاح والتطوير فى الدورات القادمة وعليه أيضا أن يعد كشفا بمصروفات الدورة مصحوبا بالايصالات لاعتماده من المدير تمهيدا لارساله الى رئاسة المركز .

١٠ - يقوم مدير المركز بالاطلاع على التقرير العام عن الدورة ومناقشته مع المدرب الثقافى للاتفاق على خطة العمل المقبلة فى ضوء الخبرات الماضية .

١١ - يحتفظ مدير المركز بنسخة من التقدير العام تضاف اليها التقارير اللاحقة للاستفادة منها عند كتابة التقرير السنوى عن نشاط المركز . ويراعى ترتيب هذه التقارير بما يسهل الرجوع اليها فى أى وقت .

اعداد ميزانية المركز الثقافى :

يعتمد تمويل المركز الثقافى على الجهات التى تنشئه سواء كانت لجانا نقابية أو نقابات أو غيرها أو تمويل الوحدات الانتاجية التى يستفيد عمالها من الدورات التدريبية التى يتولاها المركز . وقد يكون هذا التمويل فى هذه الحالة الأخيرة مغطيا لكل النفقات أو بعضها . على كل حال يتبقى عند اعداد ميزانية المركز أن يراعى فيها جانبان رئيسيان :

الجانب الأول : الايرادات وتشمل مصادر التمويل سواء كانت ميزانية مرصودة أو مساعدات أو هبات أو غيرها .

الجانب الثانى : جانب المصروفات . وهى تشمل :

أ - المصروفات الثابتة أى التى لا تتكرر كالابنية والمعدات والمفروشات والأثاث والأدوات والتركيبات والأجهزة .

ب - المصروفات الدورية وهى المصروفات التى تتكرر كل عام مثل رواتب العاملين فى المركز واستهلاك المياه والنور وتكاليف البرامج وهذه تشمل أجور المحاضرين والحوافز التى تصرف للدارسين ومصاريف الرحلات والزيارات العلمية ومصاريف الانتقالات والبريد والمطبوعات والبرامج الترفيهية ولحفلة الاستقبال وما تتطلبه من مشروبات أو غيرها .

وقد أشرنا فى محاضرة تخطيط البرامج الثقافية الى تفصيلات عمل ميزانية لدورة ثقافية .

وبالطبع فان هذه الميزانية ستختلف باختلاف نوع البرامج وقد يقتصر فى الميزانية على المصروفات الدورية فقط اذا كانت الجوانب الأخرى غير واردة كأن يكون المركز الثقافى دائما فى داخل الوحدة الانتاجية نفسها وعلى كل حال ينبغى مراعاة المرونة فى اعداد الميزانية وأن يوضع فى الاعتبار احتمال ظهور مصروفات غير منظورة لم يعمل حسابها فى الميزانية أو لم تكن فى الحسبان عند اعداد الميزانية . ومثل هذه الطوارئ يجب أن يكون فى الميزانية ما يواجهها .

(م - ٨ تعليم الكبار)

وفيما يلي نموذج لميزانية تقديرية سنوية لمركز ثقافي :

الإيرادات :

- اتفاقيات مدفوعة (٢٠ دورة $\times$ ٢٠ جنيهه
للدورة) أو معاونة تقدمها إدارة الشركة للنقابة .

٤٠٠

المصروفات :جنيه (وقد لا تكون هناك إيرادات على الإطلاق)

٦٠ إيجارات ١٢×٥ شهرا

١٠ نور ومياه

٥٢٠ ٢٠ دورة $\times$ ٢٦ جنيه

٣٠ ندوات ٣×١٠ جنيه

٦٠ مصروفات إدارية وانتقالات

٤٠ نشرات ومصروفات أخرى

اجمالي ٧٢٠ جنيه

التسوية النهائية لموقف المركز المالي خلال عام $٧٢٠ - ٤٠٠ = ٣٢٠$ جنيها
عجز تدفع بمعرفة المؤسسة الثقافية العمالية أو اللجنة النقابية أو النقابة
العامة حسب تبعية المركز لتعزيز الموقف المالي للمركز . ويتضح من هذا
أن هدف المركز الثقافي سواء كان تابعا للمؤسسة الثقافية أو للجنة النقابية
أو للنقابة العامة هو خدمة الحركة العمالية والنقابية باعتبار أنها المسئولة
عن التقدم الاقتصادي والاجتماعي الذي لا يتأتى الا بتنمية البشر تنمية
ثقافية من جميع الجيات . ولا يستهدف على الإطلاق أى كسب أو ربح مقابل
هذه الخدمات .