# الفصل التاسع

## دراسة تحليلية تقويمية لانماط التنظيم الادارى والمالى لبرامج محو الأمية فى البلاد العربية(١)

### مقدمة عن الأسس العملية للتنظيمات الادارية :

هناك انماط متنوعة من التنظيمات الادارية معروفة لدارسى الادارة والمتخصصين فيها وربما كان من المفيد ان نعرض بايجاز لأهم هذه الأنماط كخلفية رئيسية يمكن فى ضوئها تحليل وتقويم انماط التنظيم الادارى لبرامج محو الأمية فى البلاد العربية .

والواقع أن التنظيمات الادارية فى اختلافها وتباينها انما تقوم على فلسفات مختلفة لرجال الفكر الادارى وتصوراتهم للأسس التى ينبغى أن تقوم عليها هذه التنظيمات . وهناك عدة ميادين للتنظيم الادارى معروفة لدى رجال الادارة ودارسيها .

منها أن العمل الادارى يمكن تنظيمه على أحسن قدر من الكفاءة على أساس الوظيفة وهذه هى فكرة أو عقيدة « الوحدة » التى تقوم على اساس توحيد السلطة لكل العاملين فى انواع معينة مثل ميادين التعليم والصحة والخدمات العامة . ومع وجود الأهداف الكبيرة العامة فى هذه الميادين فان كل فرع من فروع التنظيم الادارى 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 الا يخضع اى مرؤوس لأوامر اكثر من رئيس وهو ما يعرف بخط المسئولية .

---

(١) للدكتور محمد منير مرسى .

ومنها ان التنظيم يمكن ان يكون على اساس الغرض وبنـــاء على هذا تكون المساعدة وغيرها كل حسب الغرض الذى تؤديه ٠

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

ويجب أن نشير الى أنه لايمكن الفصل بين التنظيم والأغراض الاجتماعية، وهذا يعنى ان التنظيم وسيلة لا غاية فالتنظيم يخلق امكانيـــة الاســـتخدام النفسى التى يمكن تكريســها 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 الاشارة الى أن أحسن تنظيم ادارى فى فترة ما قد لا يكون كذلك اذا ما تغيـــرت 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 تأخير٠وهذا يعنى ببساطة ان هناك حدودا لعدد المرءوسين المطلوب الاشراف عليهم جيدا من جانب فرد واحد ٠ ومن أهم العوامل التى تحدد مدى الاشراف شـــكل الهرم التنظيمى نفســه والمنظور الزمنى لمسئوليات وقرارات الوظيفة والبعد المكانى للمنظمة ويقصد به المسافة الطبيعية والمادية التى تفصل بين أعضاء المنظمة وفروعها ٠

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

١ ــ **التأقلم أو التكيف** : بمعنى تكييـــف التنظيم الاجتماعى للمطالب

الحقيقية للبيئة الخارجية بحيث تكون المنظمة وحدة عضوية مع المجتمع الذى تخدمه وتلتحم معه والا تكون كالجسم الغريب الذى يلفظه الجسد لأنه لا يناسبه ولا يتمشى معه .

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

٣ ـ **التكامل** : بمعنى ارساء مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل او بمعنى آخر مدى فعالية وكفاءة التنظيم الداخلى للمنظمة .

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

ويمكننا أن 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 او الأطباء فى المستشفيات او 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 سبقت الاشارة اليه من اسس 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 امور من اهمها :

**اولا : وجود فلسفة واضحة تحكم العمل فى أجهزة محو الأمية وتنظيماتها :**

وربما كانت هذه خطوة ضرورية لكثير من الانشطة الأخرى لكنها تبرز بصفة واضحة فى محو الأمية · ويبرر ذلك ما يجب أن تكون عليه مشروعات محو الأمية من الجدية والأهمية والتى تستحقها باعتبارها عملية استثمارية فى الموارد البشرية ترتبط ارتباطا مباشرا بزيادة الانتاج وما يترتب عليه من زيادة الدخل القومى وهذا يعنى ان ننظر الى محو الأمية لا على انها مجرد وصمة او عار اجتماعى وانما على انها عقبة كبرى فى سبيل التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وما يترتب على ذلك من ضرورة اعطاء محو الأمية أولوية واهمية 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 المعينة فى ميدان الخدمات والانتاج على السواء .

والنظرة العامة التى تسود محو الأمية فى البلاد العربية هى اعتبارها جزءا من نشاط وزارة معينة هى وزارة التربية والتعليم غالباً . 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 هذ الشأن ، ومن ابرزها ما أوصى به المؤتمر الاقليمى 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 خطتها 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 الاقليمى 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 خطتها 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 بشانها :**

فكثير من الدول العربية تستخدم مفهوم محو الامية وبعضها يسميه تعليم الكبار أو تعليم الكهول أو الثقافة الشعبية أو محو الأميـــة الوظيفى واختلاف هذه التسميات يعكس بالطبع اختلافا فى الأجهزة والتنظيمات . وكانت النتيجة اختلاف مسميات اجهزة محو الامية واختلاف تبعيتها كما سنوضح فيما بعد .

وربما ساعد على توضيح هذه الأهداف صياغتها فى صورة اجرائية أو ترجمتها الى أهداف سلوكية تنص عليها تشريعات محو الأمية او نشراتها الرسمية ، وينبغى أن تكون هذه الأهداف واضحة لكل العاملين فى ميدان محو الأمية سواء كانوا مديرين أو مخططين او منفذين أو معلمين او مشرفين ، ذلك أن وضوح الأهداف يساعد على تكتيل الجهود وتنظيمها نحو الغـاية المقصودة وهو تحقيق الهدف ، والا انتفى الغرض الرئيسى من وجود أجهـــزة 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 والارشاد القومى على محو الأمية . ولبنان حيث تكون الوزارة المسئولة هى وزارة العمل والشئون الاجتماعية . وتونس حيث تكون الوزارة المسئولة هى كتابة الدولة للشئون الاجتماعية . مما يعكس التباين فى اعتبار محو الأمية مشكلة تربوية أو ثقافية او عمالية او اجتماعية . وقد سبق ان اشرنا الى ضرورة توحيد فلسفة العمل فى محو الأمية بالبلاد العربية . ومن المفهوم طبعا لماذا تلجأ معم الدول العربية الى وزارة التربية والتعليم للقيام بمشروعات محو الأمية ؟ ان لدى هـــذه الوزارة الأماكن والمدرسين والكتب والتجهيزات والأدوات 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 بمحـو 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 او جانبين :

احدهما وقائى ويتمثل فى استيعاب جميع الأطفال 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 لاى وزارة أن تقوم به سوى وزارة التربية والتعليم لكن بالاشتراك مع الهيئات المعنية الأخرى .

**رابعا : ضرورة تدعيم وتنظيم اجهزة محو الأمية فى البلاد العربية :**

فالاهتمام بمحو الأمية 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 الأمية . فبعض هذه الأجهزة قطع شوطا أطول على طريق محو الأمية وبعضها مازال حديثا ناشئا يحاول ان يجد لنفسه اساسا وتنظيما . وكذلك تتفاوت هذه الأجهزة من حيث حجم العمل ونوعيته وكلها رهن بالظروف الخاصة بمحو الأمية فى كل بلد عربى . بيد ان هذه الأجهزة عموما تتشابه فيما بينها وتواجه مشكلات متماثلة تنسحب عليها بدرجات متفاوتة . ففى كل الدول العربية يكون الجهاز المركزى المسئول عن محو الأمية هو احد فروع الوزارة المسئولة عن محو الأمية الا ان هناك ايضا اختلافا بين الدول العربية فى تسمية هذا الجهاز . فكثير من الدول العربية تسمية جهاز محو الأمية وتعليم الكبار . أما فى تونس فيسمى دائرة تعليم الكهول وفى المملكة العربية السعودية يسمى الثقافة الشعبية وفى لبنان تمثل اللجنة الوطنية لمحو الأمية بوزارة العمل الجهاز المركزى لمحو الأمية مما يؤكد ضرورة توحيد فلسفة العمل فى محو الأمية كما سبق أن أشرنا اليه وفى معظم الدول العربية توجد اقسام للجهاز المركزى لمحو الأمية باستثناء الدول التى بها اجهزة ناشئة او 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 الأجهزة لا يوجد به اقسام للاحصاء والتدريب والبحث والتجريب وهى اقسام حيوية وعلى درجة كبرى من الأهمية بالنسبة لأى جهاز لمحو الأمية . وتعانى بعض هذه الأجهزة بصفة عامة من النقص الشديد فى القوى العاملة المدربة والكفاءات الفنية القادرة على تسيير دولاب العمل بفاعلية وكفاءة . وهذا بدوره يتطلب من الدول العربية العناية بتنظيم اجهزة محو الأمية بها وامدادها بالكوادر الفنية التى يستلزمها العمل بهذه الأجهزة . ويمكن الاستفادة بخدمات الجهاز العربى لمحو الأمية فى هذا السبيل .

ويهمنا هنا ان نشير الى التوصية التى أصدرها 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 ينبغى ان يشتمل الجهاز على المسئولين عن الجوانب الادارية والمالية ويكون هذا الجهاز مسئولا عن تيسير العمل فى كافة الجهات التى تعمل فى محو الأمية وفق الخطة التى تقرها الهيئة العليا المركزية لمحو الأمية » .

وفى هذه التوصية وغيرها دليل عمل للدول العربية لمساعدتها على تنظيم اجهزة محو الامية بها . وليس من الضرورى أن تبدأ اجهزة محو الأمية بالدول العربية الناشئة على نطاق واسع يضم كل هذه الاقسام بل يمكن ضم الاقسام المتقاربة او المتشابهة حتى اذا ما اكتمل نمو هذه الأجهزة وحجم العمل الذى تقوم به امكن أن 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 الغنى تستطيع ان توفر المال اللازم لتحقيق آمالها 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 لأجهزة محو الأمية فى البلاد العربية على نفس الأسس 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 أن أعضاء خط السلطة بصفة عامة هم الذين يتولون الوظائف الرئيسية فى المنظمة وبيدهم 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 الضرورى العمل على

توحيد اتجاهات الجميع نحو فلسفة العمل والأهداف المنشودة وتفهم وتقدير كل فرد في المنظمة لعمل الآخر حتى يعمل الجميع في تناسق وتعاون . يضاف الى ذلك ايضا ضرورة تفهم الوضع الحقيقي للتنظيم المالي في مشروعات محو الأمية اذ ينبغي ان يكون هدف هذا التنظيم خدمة النواحي الفنية لمحو الأمية ومساعدة اجهزتها على القيام بوظائفها بكفاءة وفعالية . وهذا يعني ان يكون المال في خدمة مشروعات محو الأمية . وبمعنى آخر أن يكون المال تابعة لاسيدا وآمرا ومتحكما . وبهذا نضع المال في مكانه الحقيقي . صحيح انه من الضروري 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 مايبعث على الغرابة ما سيطر على عقول بعض رجال الادارة والمال في محو الأمية وفي غيرها أن مقياس نجاحهم في عملهم هو بمقدار ما يوفرونه من أموال . وهو وضع غير مقبول في الوقت الحاضر ولكنه يعكس الانفصام الذي كان يسود بعض البلاد العربية قبل تحررها بين الحكومة والشعب والدولة والأفراد ولكن آن لنا أن نؤمن ايمانا حقيقيا بضرورة القضاء على كل آثار هذا الانفصام وان ندرك عن وعي أن كل درهم يوفر من ميزانية اي مشروع معناه تأخير مصلحة او فائدة كان من الممكن ان تؤتي ثمارها وخاصة أن ما يرصد من أموال لمشروعات محو الأمية كما تدل عليه البيانات الاحصائية متواضع جدا اذا ما قيس بحجم المشكلة وضخامتها فلا اقل من ان ينفق كل ما يخصص لهذه المشروعات على قلته .

**مصادر التمويل :**

تشكل الضرائب المباشرة وغير المباشرة أهم مصادر التمويل التي تعتمد عليها حكومات الدول العربية كما في غيرها من الدول في القيام بالمشروعات الانمائية والتعليمية ومن بينها محو الأمية . وهناك مصادر اخرى جانبية للتمويل من التبرعات المحلية والهبات والمساعدات الدولية سواء من حكومات الدول بموجب اتفاقية ثنائية او متعددة الاطراف او من المؤسسات الخيرية الكبرى او من الهيئات والمنظمات الدولية . وهذه المصادر الأخيرة وان كانت مفيدة احيانا الا انها مصادر مؤقتة وغير دائمة وترتبط غالبا بقيود او شروط معينة تحد من حرية الدولة المستفيدة بها . وقد تأخذ هذه المساعدات صورا متعددة مثل تقديم المنح الدراسية او الخبراء او مساعدة مشروعات وبحوث ميدانية معينة . وفي كل هذه الأحوال فان الدولة المستفيدة تساهم عادة بجزء من النفقات الكلية للمشروع .

بيد ان اهم ما تعتمد عليه الحكومات العربية في تمويل مشروعات محو الأمية هو ما ترصده من أموال ضمن ميزانيتها لهذا الغرض وغالبا ما تكون هذه الميزانية ضمن او داخلة في ميزانية التربية والتعليم وهو ما يعكس

النظرة التى ظلت وما زالت مسيطرة على محو الامية من اعتبارها مسئولية وزارات التربية والتعليم فى البلاد العربية .

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

**الاول** : ما يسمى بالتكاليف الراسمالية او النفقات الثابتة غير المتكررة وهى تشمل تكاليف الاراضى والمبانى والمعدات والادوات والتجهيزات والاثاث .

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

ولكن هذا الوضع يختلف بالنسبة لميزانيات محو الامية فى البلاد العربية فنظرا لاعتماد مشروعات محو الامية على المبانى والمعدات والتجهيزات التى تقدمها المدارس الحكومية وغيرها فان ميزانية محو الامية 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 الامية فى بعض البلاد العربية بل ان حجم الميزانيات المخصصة لمحو الامية ما يزال دون المستوى المطلوب بكثير جدا فى معظم البلاد العربية وان الميزانية غالبا ما توضع على غير اساس موضوعى اذ انها لا تقوم على اساس من خطة لمحو الامية ذات هدف كمى وكيفى محدد وعدم اهتمام المؤسسات الانتاجية والنقابات والاتحادات والجمعيات بتخصيص بعض الاموال فى ميزانيتها لمشروعات محو الامية .

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

١ ـ ضرورة وضع موازنات لمحو الامية كشريحة من شرائح الموازنة العامة بند مستقل على ان تزداد هذه الموازنة بنسبة معينة عاما بعد عام .

٢ ـ أن تتحمل المؤسسات الانتاجيةوالاجتماعيةوالمشروعات الاقتصادية والنقابات والاتحادات والجمعيات التعاونية والزراعية والمؤسسات العلمية والتعليمية والقوات المسلحة والشرطة والنوادى وغيرها مسئولية تمويل مشروعات وبرامج محو الامية للعاملين بها وذلك من خلال ما ترصده من مخصصات للخدمات الثقافية والاجتماعية والتدريب المهنى وما الى ذلك مع العمل على زيادتها بصفة مستمرة .

٣ ـ ان تخصص الدول العربية اسبوعا سنويا لمحو الأمية يتم فيه جمع التبرعات لصالح العمل بها .

وفى هذه التوصيات وضع لمحو الأمية فى نطاقها الصحيح اولا من حيث الاهمية التى يجب ان تولاها فى الميزانية المخصصة لها . وثانيا من حيث توسيع نطاق مسئولية محو الامية خارج وزارات التربية والتعليم وهو ما درجت عليه محو الأمية فى البلاد العربية حتى الآن .

## نظرة الى المستقبل :

ان اجهزة 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 فى الأجهزة الادارية بصفة عامة ، وعلى الرغم من ذلك فان اجهزة محو الامية فى البلاد العربية يمكن ان تبدأ بنفسها هذا الاصلاح وان تقدم نموذجا يمكن ان يحتذى فى التنظيمات الأخرى وان تكون رائدة التغيير الادارى وتطويره . ويمكن أن يكون فيما سبقت الاشارة اليه فى الصفحات السابقة دليل للعمل بهذه الأجهزة فى مستقبل عملها . والى جانب ذلك عدة امور ينبغى ان نبرزها وان نؤكدها .

**اولها :** أن يكون هناك فلسفة واضحة واهداف مرسومة تسير عليها مشروعات محو الأمية بتنظيماتها واجهزتها وان ينظر الى محو الأمية على انها عملية استثمارية ومسئولية قومية وليست مسئولية وزارة بعينها .

**ثانيها :** ان يراعى فى التنظيمات الادارية والمالية لاجهزة محو الأمية التقسيمات التى أقرتها التوصيات المتكررة لمحو الأمية وسبقت الاشارة اليها وان يراعى فى هذه التنظيمات تقسيمات العمل وحجمه ومتطلباته .

**ثالثها :** ضرورة العناية باعداد العاملين فى اجهزة محو الامية والعناية بتدريبهم فى اثناء الخدمة .

**رابعها :** ضرورة العناية بأقسام الاحصاء والبحث التجريبى فى أجهزة محو الأمية بحيث تكون جزءا رئيسيا فى تنظيمات هذه الأجهزة .

**خامسها :** الايمان بأن طريق الاصلاح واضح ولكن ما نحتاج اليه هو النوايا الطيبة والجهود البناءة المخلصة :

**سادسها** : أن تضع الدول العربية محو الأمية فى مكانها الصحيح من الاهتمام الجديرة به فترصد لها الأموال التى تتناسب مع حجم العمل وضخامته وان ترصد كل هيئة وكل مصلحة وكل مؤسسة او شركة جزءا من أموالها لمحو أمية عمالها الاميين وذلك بموجب تشريع ملزم يصدر خصيصا فى هذا الشأن .

**سابعها** : أن تعمل الدول العربية على تدعيم التعاون العربى فى محو الأمية حتى يمكن للدول العربية تنشيط مشروعات محو الأمية بها وزيادة فعاليتها وحتى يتسنى للدول العربية الناشئة او ذات الامكانيات المحدودة، التوسع فى مشروعات محو الامية بها . وهذا يعنى أن تقوم الدول العربية بمساندة وتعزيز المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ممثلة فى الجهاز العربى لمحو الأمية وتعليم الكبار حتى يستطيع أن يقوم بدور اكبر فى مساعدة الدول العربية فى مشروعات محو الأمية بها وتقديم الخبرة والمشورة الفنية لها وتدريب العاملين بأجهزتها .

**ثامنها** : ان تعمل الدول العربية على توسيع نطاق الاستفادة من التعاون الدولى فى محو الأمية بما تقدمه منظمة الأمم المتحدة ممثلة فى وكالاتها المتخصصة وفى مقدمتها اليونسكو من مساعدات مالية وعينية ومنح دراسية وغيرها .

## المراجع


١ ـ جامعة الدول العربية : المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم : الجهاز الاقليمى العربى فى محو الأمية ـ المؤتمر الاقليمى الثانى لتقويم نشاط محو الأمية فى البلاد العربية فى الفترة من ١٩٦٦ ـ ١٩٧١ ـ الوثيقة الاولى ـ تحليل وتقويم الوضع الحالى لمحو الأمية فى البلاد العربية : الاسكندرية ١٩٧١ .

٢ ـ ـــــــــــ التقرير النهائى : ١٩٧١ .

٣ ـ المركز الاقليمى لتخطيط التربية وادارتها فى البلاد العربية : صيحفة التخطيط التربوى فى البلاد العربية ـ بيروت .

٤ ـ محمد ماهر عليش : أصول التنظيم والادارة ـ دار النهضة ١٩٦٣ .

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

٦ ـ اليونسكو : المؤتمر الاقليمى لتخطيط وتنظيم برامج محو الامية فى البلاد العربية بالاسكندرية عام ١٩٦٤ ـ التقرير النهائى ـ سرس الليان ١٩٦٥ .

٧ ـ دليل العمل فى تنظيم وتمويل برامج محو الأمية وتعليم الكبار ـ سرس الليان ـ 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 Social Psychology of organisation U.S.A. 1966.