

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 مواقف 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 وفعاليته 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 لقي 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 الادلة 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 لمرءوسه فعل السحر فى نفس الاخير وقد يكون هذا التأثير اعظم مما تحدثه مكافأة مالية مثلا . وبالمثل تماما قد تكون لكلمة زجر او لوم او تأنيب وقع مؤلم على النفس اكثر مما يحدثه الضرب او 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 ايضا 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 ايضا 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 والشكاوى . 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 فى معظمه من العناصر الإنسانية
ويعتمد عليها بل ان نفس الخامة التى يتعامل معها هى 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 مديريين . 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 فى هذا الميدان .

وينبغى ان نؤكد منذ البداية ان توفر العلاقات الإنسانية السليمة فى
جو العمل هو نفسه يمثل حافزا إيجابيا رئيسيا للعمل والاقبال عليه . فمعلم
فصول الكبار الذى يتوفر له فى فصله وفى مدرسته مناخ صحى 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 وهى انصراف المعلم
عن العمل وعزوفه عنه وانعدام الرغبة والميل اليه وكذلك بالنسبة للدارسين
الكبار فى فصول محو الأمية اذا وجدوا فى فصولهم وفى مدرستهم جوا
إنسانيا مناسباً وعمولوا معاملة طيبة تليق بهم وبكرامتهم دفعهم ذلك الى
الحرص على الانتظام فى 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 فى تحقيق الانسجام والاتزان فى العلاقات الإنسانية بين أفراد المجموعة
والكلمات الطيبة المتبادلة والتشجيع والاستحسان والامتداح والتقدير
وعبارات المجاملة كلها وسائل هامة فى ارساء قواعد العلاقات الإنسانية السليمة
وتنقيتها من الشوائب ، وهكذا تكون العلاقات الإنسانية السليمة حافزا
ومحفوزا فى نفس الوقت بمعنى انها هى نفسها حافز إيجابى وهى فى نفس
الوقت تنمو وتطرد بالحوافز الإيجابية الأخرى .

مبررات الحوافز وأهميتها فى محو الأمية :

فى ضوء استعراضنا السابق لأنواع الحوافز وأهميتها ودورها فى رفع
الروح المعنوية وتكوين العلاقات الإنسانية السليمة وهو ما ينطبق على ميدان
محو الأمية كما ينطبق على غير ذلك 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 وتحمله 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 الترقية المادية والادبية والحرمان
من الامتيازات المتاحة والظلم 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 - 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.