دور القيادة في تكيف الجنود في مؤسسات التكوين العسكري

الأستاذة: سمراء غربية

كلية العلوم الاجتماعية والاسلامية، جامعة العقيد أحمد دراية ، أدرار، الجزائر

ملخص

من المعروف أن المؤسسة العسكرية تختلف اختلافا تاما عن باقى المؤسسات الاجتماعية الأخرى وذلك لما تتميز به من مميزات تميز كل عضو من أعضائها داخل مراكزها وثكناتها ومعسكراتها وميادينها وعملياتها، وذلك لأن أسلوب العيش في الثكنات يختلف عنه المجتمعات المدنية وهذا ما يؤدي الى سوء التكيف وعدم الانضباط للجنود. و أهم عضو في المؤسسة هم القادة نظرا للدور الذي يمارسونه داخل النسق من أجل فرض النظام ، لأن المؤسسة العسكرية هى مؤسسة اجتماعية تؤدي دورا يتداخل بنائيا ووظيفيا وتتولى تحقيق غايات المجتمع من التربية والتكوين، لان التكوين فعل اجتماعى واستثمار تأكدت فاعليته في مشاريع التنمية والتقدم.

Abstract:

Militarisme life is differ than civilisation life , and militarisme corporation (casern) unlike other socials establishment , it contains members,the important one are commanders and rectors ,because they are responsible for arrangement and discipline ,accommodation of soldier.The militarismin institution, is a social one that plays a structural and functional role and undertake social goals from education and formation .This explains that the outputs are social factors and investements in devolopment projects.

مقدمة

أهم ما يميز المؤسسة العسكرية عن باقي المؤسسات أنها هي التي تدافع عن كل المؤسسات الموجودة في المجتمع وتحفظ لها الأمن والاستقرار وذلك لما تتميز به من متغيرات خاصة وأنماط وأنساق بنائية ذات وظائف متماسكة من أجل ضمان ديمومة واستمرار أجهزة هذه المؤسسة . وبما أن لهذه المؤسسة طبعا صفات تختص بها وحدها فقط فلها أيضا مكانة و هيبة خاصة بالنسبة لباقي المؤسسات الأخرى ، فأي فرد من المجتمع بمجرد سماعه لهذه الكلمة "عسكري" ينتابه شعور مميز يختلط فيه التقدير والاحترام والخوف والأمان، وذلك لما هو معروف عن المجتمع العسكري الذي يسير كالآلة وفقا لقوانين صارمة وجامدة لا تسمح بالسؤال والاستفسار بل بالطاعة والقبول وتنفيذ الأوامر فقط .

أما بالنسبة للفرد الذي يلتحق بهذه المؤسسة يواجه عقبات عدة تتمثل في خطوات تحضيرية وتنظيمية تختلف تماما عن حياته الخاصة والعامة التي تعود عليها، خاصة في الأسرة والمدرسة والوظيفة حيث يجد نفسه في أوضاع اجتماعية جديدة عليه لم يعهدها من قبل، وذلك كما قلنا سابقا لأن الحياة العسكرية تختلف عن الحياة المدنية، إذ يتم إخضاع المجند لتدريبات تتمثل في تمارين والتزامات وبرامج تتناسب طردا مع أعمار كل واحد منهم الشبابية وصحته الجسدية ومرونته النفسية وسرعة التكيف للتوقعات المستجدة داخل الحياة العسكرية. حيث تقضي الحياة العسكرية على المجند بقطع علاقته بالحياة المدنية بدءا بالزي العسكري، ومرورا بالحلاقة الخاصة التي يتميز بها الفرد العسكري.

كما يتم إخضاع المجند لبرامج تدريبية شاقة ومنظمة تعمل بطريقة غير مباشرة بقطعه عن الاتصال بالأسرة والأصدقاء في حياته المدنية من أجل بناء روابط وجدانية مع أعضاء الحياة العسكرية، بعد ما يتم إخضاعه لعملية اكتساب معايير جديدة عليه تمثل معايير المؤسسة العسكرية، هذه المعايير التي تكون عكس المعايير التي كان منفرد عليها في حياته الخاصة ولا يستطيع الفرد المجند اكتسابها بين

ليلة وضحاها بل يجب إخضاعه لساعات طويلة من التدريب، وهذا التدريب يجب أن يكون قاسي وصارم حتى يعطي الفائدة المرجوة منه وهذا ما يميز المجتمع العسكري ومثال ذلك: أن الفرد في الحياة المدنية يسهر حتى طلوع الفجر أو نصف الليل لكن على عكس ذلك في الحياة العسكرية فعليه مغادرة فراشه والذهاب إليه يتم بشكل صارم وفي وقت غير متأخر من الليل وأيضا عليه النهوض باكرا وتنظيف جميع أدواته التي يستخدمها والاعتناء بنظافة ملابسه وتلميع حذائه العسكري، كما يتعلم أداء التحية العسكرية لأصحاب الرتب الأعلى من رتبته، وبالتالي يتعلم النظافة وتنظيم الوقت واحترام الآخرين والتعامل معهم كل حسب مكانته أو مركزه.

فالجماعة العسكرية كغيرها من الجماعات الأخرى تؤثر فيمن ينظم إليها ويكمن هذا التأثير في خبرة الفرد وفي سلوكه وفي اتجاهاته وميوله وقدراته، ويستمر هذا التأثير طوال حياته وبالتالي فالحياة العسكرية تفرض على المجند العديد من التغيرات وذلك عندما يشعر بالانتماء إلى هذه الحياة، فمثلا عليه أن يتخلص من بعض الصفات والأخلاق والطرائق التي كان يمارسها في حياته المدنية حتى يخدم الجماعة العسكرية.

وأهم ما يميز المؤسسة العسكرية هو تنظيم الوقت، فكل التصرفات والسلوكيات السابقة الذكر لا يتصرف بها الفرد عشوائيا بل وفق جدول زمني، وبعد ممارستها بشكل مستمر تتحول إلى معايير جديدة يكتسبها في حياته الخاصة ترافقه سواء داخل الثكنة أو خارجها. وإتباع الجدول الزمني إلزامي لكل مجند عليه التقيد به، وان أخل بأحد الممارسات تفرض عليه العقوبات المعروفة في المؤسسة العسكرية، فالجدول يتم تكراره يوميا وحسب المراسيم العسكرية التي تقام يوميا وعبر العلاقات الواقعية غير الشخصية التي عادة ما تكون سطحية ورسمية، إلا أنها تتم وجها لوجه والتي تتبلور بواسطتها شبكة من العلاقات الصغيرة داخل المؤسسة الكبيرة ألا وهي المؤسسة العسكرية. ليس هذا فحسب بل أن معظم رفاق

المجند (المنشأ) وزملائه هم من خلفيات اجتماعية وثقافية ودينية وطائفية وطبقية مختلفة عنه وعليه التفاعل والتعامل معهم والتعايش في أواسطهم ,علاوة على إحساسه وشعوره بأنه وحيدا في مواجهة مشاكل فريدة من نوعها ومختلفة في صنوفها أفرزتها الحياة العسكرية الصارمة والشاقة، وإزاء ذلك يجد نفسه منفصلا عن علائقه الأسرية و القرابية والعاطفية والاجتماعية التي كان يعيش في وسطها قبل مجيئه للمؤسسة العسكرية، بل وخاضعا لتعليمات صارمة وأوامر ضبطية قاسية بحيث تفرض عليه التزامات ضبطية لم يعتد عليها (في حياته العادية) تصدر من زملاء يعيش معهم في نفس المنهج، ويواجه عادات شخصية واجتماعية غير مألوفة لديه وسلوكيات لا يستسيغها ورغبات يستهجنها ومعايير لا يجدها عليه التفاعل والتعامل معها، علاوة على مواجهته لطلبات والتزامات وأعراف جديدة عليه تفرضها تقاليد الزمالة العسكرية.

جميع هذه النماذج السلوكية يواجهها كافة المنشئين في هذه المؤسسة (في بداية انخراطهم) التي تختلف معياريا مع ضوابط الحياة المدنية، الأمر الذي لا يدع المنشأ أن يندفع بتشوق وحماس لمسايرة ضوابطها وتعليماتها[1]

وهذه بعض الخصائص المهمة التي تتميز بها المؤسسة العسكرية و هي :-

1- إن المهمة الأولى والأخيرة للمؤسسة العسكرية هي تشكيل وحدات قتالية وتدريبها وتسليحها.

2- التدرج الهرمي للنظام العسكري الذي تحتل قمته المراكز العليا وسفوحه المراكز الوسطية وقاعدته المراكز العاملة وهي الأكثر حجما من الهرم النظامي.

3- مساهمة كافة العسكريين في تحمل الأعباء والواجبات.

4- السلطة والمركز في النظم العسكرية تكمن في الدور الوظيفي الذي يشغله صاحبه في القوات المسلحة .

5- المعتقدات والقيم والأهداف المشتركة والتي يلتزم بها جميع أعضاء القوات المسلحة من أجل تحقيق التكامل والتماسك والاستمرار [2] .

و من خلال معرفة الخصائص التي يتميز بها المجتمع العسكري يتبادر لنا السؤال التالي: **ما هو دور القائد في تحقيق التكيف للجنود داخل المؤسسة العسكرية؟**

1. **تعريف المؤسسة العسكرية**

القوات المسلحة مصطلح سوسيولوجي يعني قبول العنف المنظم كوسيلة شرعية لتحيق أهداف اجتماعية وعلى هذا فإن التنظيمات العسكرية هي أبنية تعمل على تنسيق أنشطتها لتضمن النصر في ميدان القتال، وتأخذ هذه الأبنية شكل مؤسسات دائمة يحافظ عليها في وقت السلم لطوارئ الصراع المسلح ويديرها عسكريون محترفون .

وتعتبر القوات المسلحة ولاسيما الحديثة منها تنظيمات معقدة لها حدود واضحة ويمكن أن تدرس كوحدة داخل النسق الاجتماعي الكلي وتختلف داخليا طبقا لنوع الأسلحة، وكل منها له بناؤه المميز على الرغم من أنه ينسق مع النمط العام الذي يعرف بالقوات المسلحة[3].

ويمكن النظر إلى هذه الأخيرة على أنها أبنية تنظيمية معقدة تخضع مباشرة إلى الحكومة أو الدولة وتعمل الحكومة على تحديد السياسة العسكرية التي ينبغي على القوات الالتزام بها[4] .

وتقسم القوات المسلحة إلى :

- القوات البرية (الجيش).
- القوات البحرية (الأسطول).
- القوات الجوية (الطيران).

ولكل من هذه القوات قيادة مستقلة تتبع القيادة العليا، ولكن هناك نوعا من التنسيق يجري بين هذه القيادات لتنفيذ المهمات العسكرية، وتنقسم هذه القوات إلى قيادات وهيئات عسكرية أخرى تشتمل على: قيادات وهيئات أركان- قطاعات مقاتلة – مصالح – مؤسسات .

فعلى سبيل المثال تضم القوات البرية قطاعات وصنوف مثل : المشاة، المدرعاة، المدفعية الصواريخ، الهندسة والكيمياء والقوات الخاصة، في حين تشمل القوات الجوية وحدات المقاتلات الاعتراضية، والقاذفات المقاتلة، وطائرات النقل وطائرات الاستطلاع والرادارات وغيرها، أما القوات البحرية والسفن البرمائية والزوارق الدورية وسفن الدعم اللوجستيكي ويلاحظ أن هذه القوات تتفرع إلى فرق وأولوية وكتائب وسرايا وفصائل ووحدات وكل منها يخضع إلى نمط قيادي معين[5].

ويعتبر النسق العسكري نسقا اجتماعيا متدرجا بدقة , ويبلغ في أحكام تقسيماته الهرمية درجة أعلى من تلك التي نلاحظها بين الطبقات والفئات التي تقوم في تكوينها على العوامل الاجتماعية والاقتصادية الحادة .

ويبدأ التدرج الهرمي العسكري من رئيس الجمهورية بصفته القائد الأعلى للقوات المسلحة وينتهي بالفرد المجند، والرتبة العسكرية بأنها تلك الصفة أو النوعية التي تعطى للأفراد العسكريين والتي تحدد مكانهم في التدرج الهرمي بدقة وتعطيهم صلاحية ممارسة السلطة وإلقاء الأوامر داخل اطار يحدده القانون العسكري، فهناك مثلا قائد الفرقة له السلطة على قادة الألوية، وقائد الكتيبة يكون ـ على سلطة من قادة السرايا، والمقاييس التي تقوم عليها الرتبة العسكرية موضوعية وغير قابلة للمناقشة وتصبح دائما بالصيغة القانونية[6].

2 : خصوصية المؤسسة العسكرية :

1- الانضباط والإيحائية في المؤسسة العسكرية :

إن العسكريين يشعرون بأنهم ينتمون إلى قطاع معين يختلف عن باقي قطاعات المجتمع، وإن لهذا القطاع معاييره وقيمه وثقافته الخاصة وله أيضا علاقته بباقي قطاعات المجتمع ,ويقوي التضامن بين أفراد هذا القطاع المتمركز حول ذاته لاعتبار أفراده أن المدنيين يمثلون مستويات أدنى فهم، لأنهم يرون سمو قيمتهم في الانضباط العسكري والشرف والوطنية وهذه القيم لا تتفق مع القيم النفعية التي تسود المجتمع المدني، وإذا ما انتشرت الحالة العسكرية في المجتمع فإنه يعطي العسكريين إحساس بأنهم سادة كل الجماعات الأخرى[7] .

ويمكن القول أن الضبط والربط العسكري هو أحد المحكات الرئيسية التي من خلالها يمكن الحكم على فعاليات القوات المسلحة، فالقوات التي تتمتع بقدر عالي من الطاعة واحترام الأوامر والالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات هي أكثر فعالية وديناميكية من القوات التي لا تتوفر فيها هذه الحالة .

إن الانضباط العسكري لا يتضمن خلق حالة من الطاعة والامتثال للأوامر والتعليمات بوسائل التهديد والرقابة والعقاب فحسب، ولكن يتضمن أيضا خلق حالة من الشعور والدافع الذاتي للعمل بفعل عوامل أخرى مثل الإقناع والتحفيز والتشجيع.

ويظهر الانضباط العسكري في العديد من المظاهر العسكرية والتي تشمل :

1- السيطرة على الذات: يتطلب العمل العسكري بذل المزيد من الجهد والعمل الشاق نظرا لتعداد أوجه النشاط العسكري مثل التدريب وأداء المهام وصيانة الأسلحة والمعدات وتقديم الخدمات الأخرى، مما يستدعي من الفرد التحمل وضبط الذات والسيطرة عليها .

2- تنظيم السلوك الشخصي والاجتماعي: المطلوب من العسكريين بالدرجة الأولى احترام غيرهم ممن يحملون الرتب العسكرية الأخرى في الوقت الذي يفترض فيه منهم التعاطف مع من هم أقل منهم رتبة عسكرية، كما يستدعي الأمر من العسكريين تجنب كافة أشكال السلوكات المحظورة مثل التعامل مع

هيئات أو جهات مشبوهة أو العمل خارج نطاق القوات المسلحة أو تسريب أي معلومة عسكرية.

3- انعكاس الانضباط في التوافق النفسي لأفراد القوات المسلحة : إن تعويد المجندين على الالتزام بالمعايير والمبادئ والأنظمة المعمول بها في المؤسسة العسكرية من شأنه أن ينعكس في عمليات التوافق النفسي والتكيف الاجتماعي لديه[8] .

4- ارتباط الضبط والربط العسكري بالروح المعنوية لأفراد القوات المسلحة : الروح المعنوية للجنود هي تلك الروح العالية والسائدة بين أفراد الجماعة العسكرية والتي تتسم بالأمل والتفاؤل والنجاح، والثقة بالنفس، وبالقادة، وبالقوات المسلحة، والشعور بالتقدم نحو تحقيق الهدف والشعور بأن حاجات المجند مشبعة وهي حاجات جسمية كالمأكل والمشرب، وحاجات نفسية كالحاجة إلى الأمن والأمان وإلى الاحترام وإلى القبول وإلى الانتماء والشعور بالمكانة الاجتماعية، وبأن للفرد دورا في الجماعة والشعور بالمشاركة الوجدانية بين أفراد الجماعة والشعور بالرضا [9].

وبالتالي فتطبيق الأنظمة والمعايير العسكرية يؤدي إلى تفعيل السلطة العسكرية ومثل هذا الإجراء من شأنه أن يرفع من مستوى الروح المعنوية لدى المجندين ولا سيما إذا كان هناك نوع من العدالة والمساواة في تطبيق الأنظمة واللوائح على الجميع .

03- دور القائد في عمليات الضبط والربط العسكري :

1- **مفهوم القيادة العسكرية :** تحتاج المؤسسة العسكرية بكافة أجهزتها وصنوفها وتشكيلاتها ووحداتها إلى القيادة والضبط والتوجيه والحزم أكثر من أية مؤسسة أخرى في المجتمع لأنها مسؤولة عن واجباتها الدفاعية عن حرمة ومقدسات الوطن ، وعلى الرغم من تباين القيادات العسكرية في طبيعتها وأساليب تعاملها مع المرؤوسين والمقاتلين فإنها تتشابه إلى درجة كبيرة بوظائفها التعبوية والادارية

والاجتماعية والتربوية التي تقدمها للمجندين ، ومن الجدير بالملاحظة أن القيادة العسكرية المؤثرة لا تعتمد على الرتبة العسكرية العالية ، بل تعتمد قابلية صاحبها في التأثير على أفكار وممارسات الرجال بحيث تحملهم على القيام بالفعاليات التي تحقق أهداف وأماني الجماعة العسكرية، مهما تكن صعبة وشائكة ."فالقيادة هي فن كسب العقول والقلوب" وأحسن طريقة لتشخيص القائد هي :-

1- الطلب من أفراده تشخيص الرجال الأكثر نشاطا وفعالية وحركة ، فهم الذين يصلحون للقيادة.

2- الطلب من أشخاص خارجيين مشاهدة فعاليات أفراد الوحدات ، ثم اختيار الرجال الأكثر نشاطا وجدية وحيوية ليكونوا قادتها وموجهيها[10].

كما حدد أيضا المزايا التي يجب أن تتوفر في القائد السياسي والعسكري :-

- القيادة عمل وفعل وليست قولا- التقوى والعمل الصالح أساس القيادة.
- الحفاظ على وحدة الجيش وتماسكه- بيان النهج القيادي للتابعين .
- استخدام الموعظة الحسنة والتوجيه السليم للأفراد- إصلاح النفس قبل الآخرين.
- المحافظة على الصلوات في أوقاتها- احترام رسل العدو وعدم الإساءة لهم.
- الحفاظ على السرية والكتمان حول خطط وتحركات الجيش .
- تفقد حاجات الجيش والتعرف على مشكلاتهم – عدم قتل الأطفال والشيوخ والنساء.
- إشاعة العدل والرحمة وعدم الإسراف في العمليات الحربية.

2- أما السمات التي يجب أن تتوفر في من يتولى مركز السيادة والزعامة فهي :-

- سلامة أعضاء الجسم – توفر قدرات الحفظ والفهم والتصور – الذكاء والفطنة.
- حسن العبارة والإفصاح عما يريد- القابلية والرغبة في التعلم – الصدق والأمانة والاستقامة- الاعتدال في الملذات- الإقدام والمثابرة- قوة الإرادة والعزيمة.
- الاعتزاز بالنفس والحفاظ على الكرامة- الاتزان في ممارسة أساليب القيادة[11].

ومما لا شك فيه أن غرس الانضباط العسكري لدى أفراد القوات المسلحة هي من إحدى المسؤوليات الرئيسية للقائد العسكري، ويستطيع القادة العسكريين تحقيق الضبط والربط العسكري لدى التابعين من أفراد القوات المسلحة من خلال الإجراءات التالية :-

1- يجب أن يكون القادة العسكريين نماذج يحتذى بهم من حيث احترام المؤسسة العسكرية والالتزام بالأعراف والقواعد والأنظمة العسكرية .
2- يجب أن يتوخى القادة العسكريين العدل في تعاملهم مع كافة المجندين من حيث تطبيق القواعد واللوائح العسكرية .
3- استخدام نظام المكافآت والتحفيزات بشتى أنواعها تقديرا للجهود وتعزيزا لمفهوم الضبط لدى الجنود.
4- استخدام إجراءات العقاب المختلفة لتحقيق الضبط والربط العسكري مع تبيان الأخطاء والعيوب للجنود .

ومن المعروف أن أفراد القوات المسلحة كباقي أفراد أي تنظيم أو جماعة لهم حاجاتهم ودوافعهم وأهدافهم الخاصة، لا بل هناك خصوصية يتميز بها

أعضاء النسق العسكري عن غيرهم من أعضاء الأنساق الأخرى ، ومثل هذه الخصوصية تنبع من طبيعة الأهداف والتحديات والمهام والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم ، فالقوات المسلحة وجدت أصلا للحفاظ على أمن وسلامة المجتمعات في أوقات الحرب والسلم ، ولتحقيق هذا الهدف يجب إشباع حاجات الأفراد البيولوجية والاجتماعية والاقتصادية ، وهذا يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، والذي ينعكس إيجابا على درجة انضباطهم واحترامهم للأوامر والنظم العسكرية[12] .

فالقيادة تتحمل مسؤولية توفير الدافعية للجنود مهما كانت دقة الخطط أو كفاءة التنظيم العسكري، فإنه من الصعب أن يتحقق المطلوب إذا لم تتوفر الدافعية وحوافز الأداء لدى الأفراد الذين يشغلون هذا التنظيم .

كما أنه على القائد أن يكون قادرا على إجراء تواصل فعال مع من يتولى مسؤولية قيادتهم فالجنود لا يستطيعون النجاح في المهمات العسكرية الموكلة إليهم إلا إذا كانوا قادرين على التعبير عن أفكارهم بشكل يمكن أن يفهمه الآخرين[13] .

أما الأساليب الإدارية التي يمكن للقائد استخدامها فهي عديدة و متنوعة و القيادة السليمة تلتزم الالمام بكل الأساليب البديلة مع القدرة على استخدام الأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح بالطريقة الصحيحة، أما نتيجة التأثير الناجح للجنود فهي تكوين جنود على جانب من المعرفة ومدربين تدريبا جيدا ويقومون بعملهم بكفاءة نحو تحقيق أهداف المؤسسة العسكري[14] .

وهدف المؤسسة العسكرية هو تحقيق الانضباط العسكري – لدى كل الجنود – الذي هو عملية تربوية تقوم بها المؤسسة العسكرية لمساعدة الجنود على تبني القيم والمعايير التي تساعد في إيجاد مجتمع منظم.

وهو أيضا – الانضباط العسكري- كل الممارسات والعوامل البيئية التي تساعد في تطوير سلوك هادف منضبط لدى الجنود ، فهو يتضمن الإجراءات

العلاجية والوقائية ، والإنمائية التي يمارسونها ، ويتضمن أيضا التوافق بينهم والقوانين الصارمة للمؤسسة وتعليماتها مما يولد الانضباط الذاتي لديهم[15].

ويمكن القول بأن فهم القائد للمشكلات المتعلقة بالانضباط ، يجعل من الضروري أن يشعره بالقلق وعدم الارتياح لمثل هذه المشكلات وبخاصة عندما يستخدمون أسهل الطرق المتسرعة في معالجتها[16].

فمسؤولية تطبيق النظام وفق مبادئ التنظيم العسكري السليم تقع على عاتق القيادة ، إذ حيث تكون القيادة ، يجب أن تكون المسؤولية، إلا في استثناءات فردية فيما يتعلق بالمحاكمات التأديبية وتوقيع الجزاء التأديبي فإن هناك اتجاهات حديثة نحو سحب هذا الحق كليا أو جزئيا من القائد وإحالته إلى هيئات أخرى في صور مختلفة وطبقا لإجراءات تختلف باختلاف الدول[17].

وإذا كان القائد عادلا ومتفهما فهذا سيخلق دافعية- وهي القدرة التي تحرك الجندي كي يؤدي عمله ، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل ، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الجندي في درجة مثابرة واستمرار في الأداء وفي مدى تقديمه أفضل ما عنده من قدرات ومهارات- داخل الجنود للقيام بالأعمال الموكلة إليه[18] .

2- التكيف النفسي والاجتماعي في المؤسسة العسكرية

أول ما يتم اكتشافه من طرف الأفراد المنضمين إلى المجتمع العسكري هو أنهم أصبحوا رهن تنظيم جديد مخالف لما اعتادوا عليه في حياتهم المدنية ، فالمجتمع العسكري يتميز عن سائر المجتمعات المدنية الأخرى في العديد من المظاهر بعضها يرتبط بالبنية التنظيمية المعقدة، والبعض الأخر يرتبط بطبيعة المهام والأدوار التي يفترض من الأفراد القيام بها في حين يتعلق البعض الآخر بالهدف الرئيسي الكامن وراء وجود هذا النسق .

ويرتبط النسق العسكري بمفهوم السيادة الوطنية فهي تعمل من خلال شبكة من القوانين والأنظمة على تأمين حماية النظام السائد من أي تهديدات داخلية أو خارجية في الوقت الذي تسعى فيه أيضا إلى حماية أمن وسلامة المجتمع والأفراد فهي بالتالي تمثل الأداة الأمنية التي يعتمد عليها أي مجتمع في تحقيق الأمن والاستقرار وفي مواجهة كافة أشكال التهديدات التي تزعزع أمنه وسلامته .

إن طبيعة المجتمعات العسكرية تفرض على الأفراد العديد من المطالب التي تنظم الأنماط السلوكية لديهم وتعمل على توجيهها ومثل هذه المطالب تشكل بحد ذاتها مصادر محتملة لتوليد الضغوط النفسية لدى الأفراد العسكريين والتي من شأنها أن تؤدي بهم إلى سوء التوافق النفسي والتكيف الاجتماعي[19] .

وبالتالي يحتاج أفراد القوات المسلحة وخاصة الجدد منهم أو الذين ينقلون الى أماكن أو أسلحة جديدة إلى احداث عملية التكيف أو التوافق مع الظروف العملية والاجتماعية والمناخية الجديدة ويتطلب ذلك بعض التغيرات في السلوك على كل حال إذا زادت الضغوط الجديدة التي يتعرض لها الفرد أو زادت التهديدات والأخطار، فإن الفرد يصاب بما يعرف باسم زملة أعراض التكيف العام، وفي المواقف البسيطة يحتاج الفرد بما يعرف باسم اضطراب ضغط ما بعد الصدمة أو التهديد، لا بد من توفير الحماية النفسية للجند وكذلك توفير الرعاية في شكل العلاج وبرامج الوقاية وممارسة مهام الارشاد النفسي لأصحاب المشكلات البسيطة

أما الذين يعانون من الاضطرابات أو الأمراض النفسية فإنهم يحتاجون إلى العلاج النفسي و إلى الرعاية المهنية والتي تتوفر في مستشفيات القوات المسلحة ، تلك المستشفيات التي تمد خدماتها إلى علاج المدنيين من أبناء المجتمع[20].

وقد اعتقد الباحثون أن أسباب عدم تكيف بعض الجنود مع الحياة العسكرية، أمر يعود إلى شخصية كل منهم، لهذا فقد اهتموا بدراسة تواريخ الحياة

للكشف عن ذلك، كما قد تبين لهم أن العوامل المؤدية إلى سوء التكيف موجودة في الموقف العسكري ويتوقف حدوثها على قابلية الشخص لها .

وقد أظهرت دراسات تواريخ الحياة أن هناك اختلافا في الخبرة التي يتحصل عليها الأفراد قبل التحاقهم بالقوات المسلحة ، وأن هذه الخبرة تؤثر في درجة تكيف الجنود مع الحياة العسكرية وأن الأشخاص غير المتكيفين مع الحياة العسكرية قد يكونون متكيفين تماما مع الحياة المدنية من خلال العلاقات الاجتماعية المتشابكة لعائلاتهم وأصدقائهم، والمواقف الاجتماعية المستقرة ولكنهم حينما ينتقلون فجأة إلى بيئة اجتماعية مختلفة ذات مواقف غريبة عنهم أو مخفية لهم لا يعرفون ما هو متوقع أو مطلوب منهم، فإنهم يدافعون عن أنفسهم ضد هذه المواقف الجديدة بالقلق اللاشعوري وبمقاومة المواقف المهددة (سواء كانت الحياة العسكرية أو الحرب أو الموقف) داخل أنفسهم [21].

والملفت للانتباه أيضا هو أن المجند الجديد عند انخراطه في معسكرات التدريب يشعر بالخلط والاضطراب ويصعب عليه فهم القواعد والنظم فتعاني ذاته من ذوبان في وسط المجموع الضخم من الأفراد بتلقي العديد من الأوامر والنواهي والتعليمات لاختيار أنشطة أو المشاركة في أنشطة بنفسه، ويطلب منه أن يعمل أشياء تبدو له عديمة المعنى ويطلب منه أن يفعل وكيف يفعل ومتى يفعل ولا يعرف لماذا يفعل ذلك[22].

ونستطيع القول أن ما يشعر به المجند لا يخلو من الحياة المدنية ، ولكنه فقط يتكرر في الحياة العسكرية على اعتبار أن الفرد المجند بعيدا عن الأهل والأصدقاء، وبالتالي يكون مشتاقا لأسرته ولموطنه الأصلي مما يجعله يضعف أمام هذه المستجدات (الموجودة في الحياة العسكرية) فهو يبتعد عن أهم الأشخاص الذين يمدونه بالقوة، وبالتالي فالشعور بالاحباط يعاود الجنود فقط في فترة الراحة أو خلال النوم أو في ساعات الفراغ ، فهي تحدث خلال الجو الاجتماعي الذي يكون مجالا لإطلاق التوترات المتجمعة لديهم بسبب روتين العمل اليومي .

*** تعريف التكيف النفسي والتكيف الاجتماعي العسكري**

1- التكيف النفسي :

يمكن النظر إلى التكيف النفسي على أنه العملية الديناميكية المستمرة التي يهدف الشخص من خلالها إلى تغيير أنماطه السلوكية بغية إيجاد علاقة توافق أكثر انسجاما بينه وبين البيئة التي يعيش فيها ، كما يمكن تعريفه على أنه مجموعة من ردود الفعل التي من خلالها يعدل الفرد بناءه النفسي والأنماط السلوكية لديه استجابة لمطالب وشروط البيئة المحيطة به .

وهناك تعريف أكثر شمولية للتكيف يتمثل في " اعتباره مجموعة الاستجابات وردود الفعل التي يعدل بواسطتها الفرد الأنماط السلوكية والتكوين النفسي لديه أو يغير في الظروف البيئية المحيطة به على نحو يمكنه من اشباع حاجاته ودوافعه وتلبية مطالب الحياة المادية والاجتماعية وتحقيق الانسجام والتوافق النفسي والتكيف الاجتماعي[23] .

2- التكيف الاجتماعي :-

هو عملية اجتماعية تتضمن نشاط الأفراد والجماعات وسلوكهم الذي يرمي إلى تحقيق التوفيق والمواءمة والانسجام والتساهل بين الأفراد ، أو بين الجماعات، أو بين الأفراد وبيئتهم ومؤدى ذلك أن يصبح الفرد جزءا من المجتمع، وعنصرا منسجما منه فلا يشعر بوطأة نظمها ولا يضيق ذرعا بأوضاعها، بل ترسب هذه النظم والأوضاع في تكوينه وتصبح جزءا من أهم مقومات شخصيته إذ أن عدم التكيف يؤدي إلى عدم الاستقرار.

ويقوم التكيف على التحمل والتضحية ...كل يضحي بجزء من حريته أو من مصالحه في سبيل الصالح العام، والهدف المشترك حتى لا يحدث تضارب بين الأفراد في الجماعة الواحدة أو بين الجماعات بعضها البعض، أو بين الاتجاهات القديمة والجديدة .

وفي القوات المسلحة مطلوب من الفرد أن يتكيف مع مجتمع يتسم بالعنف وكل أعضائه من الذكور ، وهكذا فعلى الجندي أن يتخلص من الروابط التي كانت تربطه بالمجتمع المدني وأن يفتقد الحرية التي كان يتمتع بها في هذا المجتمع وأن يتكيف مع مجموعة من الضوابط.

إن العنف جوهر وأساس النسق العسكري ،و لهذا فإن الحرب تؤدي إلى تغير ملحوظ في القيم إذ من خلالها تحل قيم الكراهية والتدمير محل قيم المجتمع المدني ، كالشفقة والإحسان والرقة والروح الرياضية ، ذلك أن كراهية العدو وتدميره أمران هامان في التعامل معه[24].

3- التكيف للمواقف العسكرية :

1- التملص من آداء الواجبات العسكرية :

إذ يحاول المجند العسكري تجنب أداء الواجبات العسكرية بأساليب تحليلية مختلفة يلجأ إليها حينما يجد نفسه ملزما بأداء أعمال لعدة ساعات ، كل يوم تثير عنده مشاعر الاستياء وعدم الرضا والإحساس بأنه في مكانة اجتماعية دنيا، إذ ينشر هذا الشعور عند الجندي المنتمي إلى الطبقة الوسطى، والذي يعتبر أن مهنة الفرد هي المحك الأساسي في تحديد مكانته الاجتماعية وعلى هذا الأساس نجده ينظِر إلى الأعمال التي يكلف بها في القوات المسلحة على أنها من الأعمال الدنيا، وأن من المفروض عليه أن يؤدي أعمالا ذات طابع إشرافي والتي تحظى بالاحترام والتقدير[25].

و إذا رفض الجندي أداء الأعمال المكلف بها تعرض للعقاب وإذا قام بأدائها فعلا فانه سيفقد تقديره لذاته ولهذا فانه يحل المشكلة بطريقة تجنبه الإحساس بانخفاض مكانته وتجنبه أيضا التعرض للعقاب ، ولهذا يجد في التملص من الواجب المكلف به النمط السلوكي الذي يحقق له الوظيفة ،ويقوم الجنود هنا بأداء اقل من الأعمال المكلفين بها وقد يتنافسون فيما بينهم في ذلك وكيفية

الظهور أمام الضابط أو ضباط الصف بأنهم منهمكون في أداء الواجبات المكلفين بها ، بينما هم لا ينجزون عملا حقيقيا وهم بذلك يحاولون إقناع أنفسهم بما معناه أنهم لا يقومون بأداء أعمال ذات مكانة اجتماعية دنيا تجعلهم يخجلون منها لأنهم قرروا خداع ضباطهم ومشرفيهم، والظهور أمامهم بأنهم يؤدون هذه الأعمال بينما هم لا يؤدونها

والتملص من أداء الواجبات العسكرية إظهار من الجندي لنفسه و للآخرين انه لا يقبل هذه الأعمال الدنيا إلا تحت الضغط ، وفي نفس الوقت سلوك عدائي يؤكد فيه ويوهم نفسه بأنه انتصر على رئيسه الذي يطلب منه أداء العمل الحقير ، ومن ثم فان التملص من العمل هنا دفاع ضد الإحساس بانخفاض التقدير الذاتي عن المجندين من أفراد الطبقة الوسطى الذين ينظرون لهذه الأعمال على أنها تشير للدونية الاجتماعية[26] .

2- التقولات ضد الرؤساء:

"وهي عبارات النقد الحاد التي تتناول سلوك المجندين داخل وخارج الوحدة العسكرية[27].

وتعتبر التقولات رد فعل تكيفي للحرمان من المكانة التي يعاني منها المجند وهي وسيلة متوفرة لإطلاق العدوان ،وتحدث هذه التقولات أثناء المحادثات بين الجنود ، وتتناول عادة المظاهر السلبية لعلاقات الضباط وضباط الصف مع الجنود ، كما تتناول أيضا بعض مظاهر سلوكهم في الحياة المدنية، أو المواقف التي لا يستطيعون فيها القيام بأي رد فعل إذا ما تعرضوا لضغط من رؤسائهم .

وتؤدي التقولات ضد الرؤساء الوظائف التالية التي تحقق تكيفهم مع الحياة الجديدة بالنظر لحرمان المكانة التي يعانون فيها :-

- تطلق المشاعر العدائية المتجمعة لديهم والتي يستطيعون التعبير عنها بأسلوب أخر قد يحدث رد فعل ضارا عليهم .

- تؤدي إلى التقليل من حدة إحساسهم بالدونية الاجتماعية ،ولا يعاني الجنود الذين يستخدمون هذا النمط السلوكي من أي إحساس بالذنب ،وذلك لأنهم يحجون أن معظم زملائهم يشاركونهم فيه[28].

3- القلق كتعبير عن عدم التكيف مع الحياة العسكرية

إن القلق هو ظاهرة طبيعية تسود النسق العسكري ويرجع السبب في ذلك إلى جملة عوامل متعددة ،فمن الطبيعي أن يعاني أفراد القوات المسلحة من مشاعر القلق لأن طبيعة التنظيم للقوات المسلحة والحياة السائدة فيها تختلف تماما عما اعتادوا عليه في الحياة المدنية ،فهذا النسق يفرض منظومة قيمية ومعايير وضوابط وادوار ومهمات متعددة لا يمكن بأي شكل من الإشكال تجاهلها آو إهمالها، لأن الهدف النهائي من وجود هذا المجتمع يتمثل في الحفاظ على امن واستقرار المجتمع الأصلي ،ولما كانت طبيعة المهام العسكرية تمتاز بالخطورة بسبب التعامل مع مسائل السلاح والحرب فنجد أن هناك نوعا من القلق يسود دائما لدى أعضاء القوات المسلحة لان الإهمال أو عدم الجدية أو التقصير في تنفيذ مثل هذه المسائل ينطوي على مخاطر جمة قد تلحق بالأفراد أنفسهم أو بالمجتمع[29].

ويظهر القلق في المواقف التالية :-

- **إجراءات انتقال الجنود من وحدات إلى أخرى** : وهنا يعاود الجنود القلق حول ما اذا كانت الوحدة التي ينتقلون إليها ومهامها تتفق وميولهم ورغباتهم ،ويظل هذا القلق يراودهم حتى تنتهي الإجراءات .
- **الإجازات**: تمارس دورا هاما في حياة الجنود العسكرية وتأتي أهميتها في المرتبة الثانية بعد كسب الحروب أو انتهاء خدمتهم بالتسريح من القوات المسلحة ويعتمد منح الإجازات على سياسة معينة يقسم بمقتضاها الأفراد إلى دفعات وتعطى كل دفعة توقيتا محددا لحصولها على إجازتها ومن هنا فان أي تغيير في توقيت إجازة دفعة معينة يحدث ارتباكا لدى الدفعات التي تليها .

- **نتائج التدريب:** ينشا نوع من القلق لدى المجندين عندما يكونون ملتحقين بمراكز أو فرق تدريبية بانتظار النتائج ،لأنها تؤثر على سياقهم المهني ومكانتهم الاجتماعية في وحداتهم بعد أن يعودوا إليها .
- **المهام العسكرية** :يساور الجنود حالات من القلق عندما يتم إرسالهم إلى مهام عسكرية وفي مناطق مختلفة لا يعلمون شيئا حولها .
- **الحرب** :تعتبر من أهم العوامل المؤدية إلى القلق حيث يظل ذهن الجندي مشغولا لحين تنتهي الحرب .

-القلق الأسري :تشكل مشاكل الأسرة الصحية والمالية والوظيفية عاملا مقلقا لاسيما في الحالات التي يتأخر فيها البريد أو يتعذر حصولهم على إجازة في الوقت المناسب وقد يلجا المجندين إلى عرض مشاكلهم الخاصة بعضهم على بعض تخفيفا لحدة أثار المشكلات عليهم[30].

5- التمثيل الهزلي لشخصيات الرؤساء

ويعني هذا تقليد الرؤساء وما يتفوهون به من ألفاظ وما يقومون به من أعمال وحركات أثناء حديثهم بتكلف وبتصنع .

ومثال ذلك ما يقوم به المجندون في مراكز التدريب من تقليد للهجة الرقيب في مراكز الاستقبال ،أو محاكاة ضباط الصف عند إصدار الأوامر وعند إبداء ملاحظاتهم، وقد يستخدم الجنود هذا النمط السلوكي في غير موضعه الذي يحدث فيه،كما قد يقتصر الأمر على تقليد أسلوب الأوامر المتكررة التي يطلب من الجنود تنفيذها على الفور[31].

6- اللغة الخاصة بالجنود كوسيلة للتكيف مع الحياة العسكرية

إذ يستخدم الجنود في القوات المسلحة تعبيرات خاصة يمكن أن نقسمها إلى قسمين هما:

أ- تلك التعبيرات التي لا يعرفها المجتمع المدني وتعتبر طابعا مميزا للحياة العسكرية.

ب- تلك التعبيرات التي تستخدمها قطاعات محدودة في المجتمع المدني ويفهمها المدنيون بصفة عامة، لكنها أكثر تداولا في الحياة العسكرية ويستخدمها الجنود دون أي تحفظ[32] .

وتعد تعبيرات الجنود انعكاسا تلقائيا لردود أفعالهم نحو الحياة العسكرية لاشتمالها على قيم واتجاهات منتشرة بينهم ،ويرى علماء النفس الاجتماعي أن استخدام هذه التعبيرات يعكس أداؤها وظيفة معينة في الحياة العسكرية وأنها ليست إشباعا لميول أو حاجات ،وإلا لما كان الجنود يتبنونها ويستخدمونها كما يفعلون في حياتهم المدنية[33].

ويعتبر الانتحار من الأنماط السلوكية ويزيد معامل الانتحار كلما وجد الجندي نفسه غير متوافق مع الحياة وقيمتها ،ولهذا فان الضباط أفضل القوات المسلحة تكاملا معها بحكم وضعهم في التدرج الهرمي كما أن المتطوعين أكثر التزاما بالحياة العسكرية من جنود الخدمة العسكرية [34].

04- إجراءات مظاهر سوء التكيف

في حال إخفاق الفرد في إشباع دوافعه وتحقيق أهدافه والاستجابة لمطالبه البيئية ، فانه يشعر بالضيق وعدم الارتياح وينتج عن ذلك حالة من سوء التكيف تظهر في مظاهر الإحباط والخوف، القلق الغضب والعدوان، ومن هنا يمكننا اللجوء إلى بعض الأساليب والإجراءات للتخفيف من الضغوط النفسية والتقليل من حدة المشكلات النفسية التي تنشا لدى الأفراد العسكريين ،وذلك لمساعدتهم على تحقيق التوافق النفسي، ولكن مثل هذه الإجراءات لا تعمل

على إزالة جميع المصاعب أو المشكلات أو منع حدوثها ،إلا أنها قد تكون مفيدة إلى درجة ما في الحد من انتشارها أو تأثيرها، ويمكن تصنيف هذه الإجراءات إلى وقائية وعلاجية : -

1- الاجراءات الوقائية :-

- ضرورة تعريض المجندين الجدد إلى وسائل التشخيص النفسي مثل اختبارات ومقاييس الشخصية ،والاختبارات العقلية واختبارات الاستعداد وغيرها ،للتعرف على إمكانات وقدرات الأفراد العقلية والشخصية أولئك الذين لديهم الاستعداد للإصابة بالاضطرابات النفسية للعمل على استثنائهم من التجنيد العسكري .

- ضرورة ألا تشمل برامج التدريب والإعداد ،والتنشئة العسكرية على الموضوعات المرتبطة بتعليم الأفراد العسكريين المهارات الفنية والحركية والمعارف العسكرية فحسب، بل يجب أن تشمل في بعض جوانبها على الموضوعات ذات العلاقة بالإعداد النفسي ،من خلال تعريفهم على طبيعة النسق العسكري والقيم السائدة فيه والمهام والأدوار والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم ،وهذا من اجل إثارة الاستعداد والتهيؤ النفسي لديهم للتكيف مع طبيعة هذا النسق ومهامه .

- ضرورة توزيع الأفراد إلى المهمات العسكرية في ضوء قدراتهم وإمكانياتهم وتفضيلاتهم وميولهم إن أمكن، لأن ذلك من شانه أن يساعدهم على التوافق والتكيف النفسي ويثير لديهم الدافعية للعمل ومواجهة الصعوبات .

- ضرورة توفير التدريب الجيد للأفراد على المهام والواجبات العسكرية التي يفترض منهم القيام بها، وكذلك تدريبهم على كيفية استخدام الأدوات والمعدات العسكرية، لان ذلك من شانه أن يزيد مستوى الثقة بالنفس ويقلل من عوامل القلق والتوتر لديهم .

- إعداد الأفراد لظروف وأجواء المعركة من خلال المناورات العسكرية لاسيما تلك التي تستخدم فيها الأسلحة والذخائر، فتعريض الأفراد على نحو متكرر لمثل

هذه الخبرات من شانه أن يساعد في خلق حالة من التهيؤ النفسي ،والذهني لديهم للتكيف مع أجواء المعارك الحقيقية.

- العمل على إشباع الحاجات والدوافع لدى الأفراد العسكريين مثل المسكن والرعاية والصحة المناسبة ،والأمن والطمأنينة وكذا التعلم ...لأن عدم إشباع مثل هذه الحاجات من شانه أن يخلق حالات من التوتر النفسي ،والقلق والصراع ،وعدم الاستقرار النفسي.

- توفير قروض مالية ميسرة لمن يرغب من الأفراد العسكريين لمساعدتهم على حل مشاكلهم الاقتصادية ،والأسرية ومساعدتهم على تحقيق بعض الأهداف الاجتماعية ،لأن معاناة الجنود من مثل هذه الهموم والمشكلات ،من شأنه أن ينعكس سلبا في تكيفهم النفسي ويعيق أدائهم للواجبات والمهام .

- توفير فرص التفاعل الاجتماعي ووسائل الترفيه ،والإجازات للأفراد العسكريين لأن ذلك من شانه أن يخفف من ضغوط وعناء المهمات والأدوار التي يقومون بها ،وبالتالي فان مثل هذه الفرص تعمل على خفض التوتر والشعور بالأمن.

- الاعتدال في تنفيذ العقوبات المتصلة بقواعد الانضباط ،وعدم الإسراف فيها بحيث تتناسب العقوبات مع طبيعة المخالفات التي يقترفها الأفراد العسكريين ،لأن البعض قد يقع فيها بحسن نية أو عدم المعرفة ،أو دون قصد .

- تعزيز الوازع الديني وعنصر الإيمان لدى الأفراد، وتعريفهم أن الحياة والموت هي أمور مقدرة من عند الله لأن هذا العامل من شانه أن يقوي من عزيمة الأفراد ويزيد من مستوى تقبلهم ويرفع الروح المعنوية لديهم ،وخاصة في ظروف الحرب والأزمات الأمر الذي يساعدهم على التوافق النفسي، والتكيف الاجتماعي داخل المؤسسة العسكرية .

2- الإجراءات العلاجية

- التعرف على الصعوبات التي تحد من أداء المهمات والأدوار العسكرية المتعددة ومساعدة الأفراد على تجاوزها أو التخلص منها .

- تعريض الأفراد إلى اختبارات نفسية تشخيصية ،بهدف التعرف على الأفراد الذين يعانون من الاضطرابات النفسية ،أو مشاكل سوء التكيف ،والعمل على تحويلهم إلى المرشد النفسي لمساعدتهم على التغلب عليها .

- مساعدة الأفراد على التكيف من خلال التعرف على مشاكلهم الاجتماعية والمهنية والشخصية وتقديم يد العون لهم للتخلص من هذه المشكلات[35].

الخاتمة

إن خصوصية المجتمع العسكري وما يميزه عن المجتمع المدني في جوانب عديدة مثل الصرامة ،الانضباط التحلي بروح المسؤولية ،وغيرها من الأمور الملقاة على عاتقه تعيق تكيف الجنود إذا لم يكن لديهم توافق نفسي ،فالتكيف النفسي يسهل على الجنود الاندماج داخل المجتمع العسكري المملوء بالقوانين والعادات والتقاليد العريقة التي تحكمه وتسيره ولهذا يمكنه أن يؤدي دوره على أحسن ما يكون .

❖ الهوامش والمراجع

(1) معن خليل العمر **التنشئة الاجتماعية**- دار الشروق للنشر والتوزيع-عمان-الاردن- 2004 – ص 230 .

(2) م- زينة – نقلا عن (احسان محمد الحسن – علم الاجتماع العسكري) **علم الاجتماع العسكري**- مجلة الجيش – العدد 397 – أوت 1996- مؤسسة المنشورات العسكرية – الجزائر – 1996 – ص 28 .

(3) فؤاد الآغا – **علم الاجتماع العسكري**- دار أسامة للنشر والتوزيع- عمان – 2008- ص 17.

(4) عماد عبد الرحيم الزغول – **علم النفس العسكري** – دار الشروق للنشر والتوزيع- الأردن- ص 40.

(5) عماد عبد الرحيم الزغول – مرجع سابق – ص ص (41- 42).

(6) فؤاد الآغا – نفس المرجع السابق – ص 48 .

(7) فؤاد الآغا – مرجع سبق ذكره – ص 184 .

(8) جوادي حمزة – **الانضباط والإيحائية العسكرية** – مجلة الدركي – العدد 14 – أكتوبر2007- مطبعة الدرك الوطني – الجزائر –2007 – ص ص (27 – 28) .

(9) عبد الرحمن محمد العيسوي – مرجع سبق ذكره – ص 22 .

(10) م- زينة – مرجع سبق ذكره- ص 31.

(11) عماد عبد الرحيم الزغول – مرجع سبق ذكره – ص ص(49-51).

(12) جوادي حمزة- مرجع سابق – ص 28.

(13) هاني عبد الرحمان صالح الطويل- **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي** – دار وائل للنشر – الأردن- دت- ص ص(46-47).

(14) إياد محمود عبد الكريم وسعد زياد المحياوي – **إدارة مؤسسات التدريب المهني والتقني** – المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين- طرابلس-2001-ص24.

(15) مهدي حسن زويلف – **إدارة الأفـــــراد**- دار صفاء للنشر والتوزيع – الأردن – 2003- ص ص(215-216).

(16) حسن عمر منسي- **إدارة الصفـــــــوف** - دار الكندي للنشر والتوزيع- الأردن- 2000- ط2-ص 45.

(17) مهدي حسن زويلف – نفس المرجع السابق- ص217.

(18) أحمد صقر عاشور – **إدارة القوى العاملة – الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقية** – دار النهضة للنشر – بيروت – 1979-ط2-ص95.

(19) الأقرب مراد – **التكيف النفسي والإجتماعي في المجتمع العسكري** – مجلة الدركي – العدد 13- مطبعة الدرك الوطني بالرغاية – الجزائر – جوان 2007 – ص ص (12- 22) .

(20) عبد الرحمان محمد العيسوي – **الحياة العسكرية من المنظور السيكولوجي** – دار الفكر الجامعي – الاسكندرية – 2007-ص 21.

(21) فؤاد الآغا- مرجع سبق ذكره- ص 142.

(22) معن خليل العمر – مرجع سبق ذكره – ص 142.

(23) عماد عبد الرحيم الزغول – مرجع سبق ذكره – ص 215

(24) حسين عبد الحميد احمد رشوان – **العلاقات الاجتماعية في القوات المسلحة** - المكتب الجامعي الحديث – الاسكندرية – 2004- ط2-ص ص(102-105)

(25) معن خليل العمر – مرجع سبق ذكره – ص 231

(26) فؤاد الاغا – مرجع سبق ذكره- ص ص(144-145)

(27) معن خليل العمر - مرجع سبق ذكره –ص 231

(28) فؤاد الاغا- مرجع سبق ذكره- ص 148

(29) عماد عبد الرحيم الزغول – مرجع سبق ذكره- ص 233.

(30) فؤاد الاغا- مرجع سبق ذكره- ص 158.

(31) معن خليل العمر- مرجع سبق ذكره- ص 231.

(32) معن خليل العمر- المرجع السابق –ص231.

(33) فؤاد الاغا- مرجع سبق ذكره- ص 151.

(34) حسين عبد الحميد احمد رشوان- مرجع سبق ذكره- ص 105.

(35) عماد عبد الرحيم الزغول – مرجع سبق ذكره– ص ص 241-243 .