

## البرامج والطرائق التعليمية في التكوين العسكري

### د. سمراء غريبيّة

#### جامعة أدرار

الملخص:

خلال السنوات الأخيرة قامت الدولة الجزائرية بمشهد وسائل كبيرة بهدف تعزيز وتدعيم جهاز التكوين داخل الجيش الوطني الشعبي ، وتبقى الغاية من هذه الوسائل المتطورة قبل كل شيء هو ضمان التحضير العلمي والبدني والتكتيكي للرجال المدعومين لتولي المهمة النبيلة والمتمثلة في الدفاع عن حرمة التراب الوطني ، وأيضا الاندماج بسهولة في التشكيلات العسكرية المتعددة الجنسيات لتسيير الأزمات وحفظ السلم .

الكلمات المفتاحية (التكوين العسكري /formation militaire /military training -البرامج /programs/programmes/ - الطرائق /modalities/ modalités - الاتجاهات /trends /directione

Résumé :

Depuis de nombreuses années, l'état algérien a énormément investi dans le secteur de la formation au sein de l'armée nationale populaire dans le but demeure la préparation scientifique, physique et tactique des hommes appelés à défendre l'unité du territoire et de la patrie, aussi l'intégration dans les formations militaires en vue de promouvoir et de sauvegarder la paix.

مقدمة

تتكفل مراكز التكوين العسكري بتكوين شباب في مختلف الاختصاصات وذلك في إطار التكوين القاعدي ، والتكوين المتواصل الخاص بفئة ضباط الصف المتعاقدين ، طلبة ضباط متعاقدين وكذلك في إطار التكوين العسكري القاعدي ( مختلف الأسلحة ) والتخصصي لطلبة رتباء والجنود الذين ينتمون إلى صفوف الجيش أو القادمون من الحياة المدنية ، باتخاذ كل الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للتكوين بتوفير الإمكانيات والوسائل الضرورية وكذا المنشآت الخاصة لضمان التعليم النظري ومراجعة البرامج البيداغوجية والطرائق التعليمية.

أولا برامج التكوين العسكري

1- برامج التكوين البدني وتشمل كافة الأنشطة والإجراءات التي تهدف إلى تنمية المهارات الحركية والجسمية والفنية لدى الجنود ، بهدف بناء جسم قوي ومرن قادر على التحمل تحت مختلف أنواع الظروف البيئية والجغرافية والمناخية ، وهذا ما تتطلبه مختلف المهام العسكرية التي تحدث في كل مكان وفي أي زمان وتحت أي ظرف ، فتجعل الجندي مهياً لخوض أي مهمة سواء كانت داخل الوطن أو خارجه .

2- برامج التكوين العسكري الخاص هي تلك البرامج التي تستهدف تنمية العادات التقنية الخاصة ذات الطابع الحركي والذهني ، وتتمثل في تنمية المهارات المتعلقة باستخدام الأسلحة والمعدات العسكرية وكيفية صيانتها والحفاظ عليها بالإضافة إلى تنمية القدرات العقلية المرتبطة بتحليل المواضيع المجردة ذات الطابع العسكري ، وهذه البرامج وجدت خاصة للمهام العسكرية التي تتميز بالخطورة وخاصة في كيفية استعمال السلاح .

3- برامج التربية العسكرية وتتعلم ببرامج التوعية والتوجيه المعنوي والإعداد النفسي والضبط والربط العسكري ، والتي تستهدف رفع الروح المعنوية لدى الجنود وتعميق إيمانهم بعدالة الأهداف التي تضطلع القوات المسلحة إلى الحفاظ عليها ، أو تنفيذها كما أن هذه البرامج أيضا تستهدف في احد جوانبها خلق مواقف ملائمة لظروف المعركة أو الحروب (مثل المناورات) لتدريب الجنود ، وتهيئتهم لكيفية التعامل مع تلك الظروف .

4- برامج التعليم الهادف وتوسعي مثل هذه البرامج إلى تزويد الجنود بالمعارف والخبرات والمعلومات، وتنمية القدرات والمهارات الموجودة لديهم بهدف تطوير قدراتهم على جميع الأصعدة سواء كانت الفكرية أو الفنية أو العسكرية، ولا يتم ذلك إلا من خلال تضافر الجهود وتداخل جميع هذه البرامج كي يتم إعداد الجنود العسكريين تماشياً والأهداف المرجوة.<sup>1</sup>

- إعداد وتصميم برامج التكوين العسكري

إن مسألة إعداد برامج التكوين وتنفيذها في الشؤون العسكرية ليست بالأمر السهل أو اليسير وهي بالتالي لا تتم على نحو عشوائي اعتباطي لأنها تتطلب الأخذ بعين الاعتبار عدداً من الأبعاد، وقبل التطرق إليها يجب معرفة كيفية تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية :-

1 - اعداد برامج التكوين العسكري " هو تحديد نواحي القصور في تصميم المحتويات التكوينية والأساليب التدريسية قبل بدء التنفيذ بالشكل الذي يمكن من إجراء التعديل المطلوب فيها، فهو عبارة عن تخطيط وتنظيم عملية التكوين وتوجيهها وفق الاحتياجات قصد تحسين المهارات أو تكوين اتجاهات جديدة تعمل على تحسين مستوى الأداء"<sup>2</sup>.

2- تصميم برامج التكوين العسكري يأتي تصميم البرامج كترجمة للأهداف التدريبية فكل هدف تدريبي يتمثل في سد احتياج تدريبي أو أكثر، بتعزيز قدرات أو تطوير اتجاهات و سلوكيات في مجال معين يؤدي لتصميم برنامج محدد أو أكثر يغطي بعناصره الاحتياج التدريبي المخطط.<sup>3</sup>

فمثلاً عند استخدام الآلات والمعدات الجديدة يفرض على المؤسسة توفير العدد اللازم من الجنود القادرين على استخدام وصيانة تلك الآلات، أو الأجهزة كالمطائرات والصواريخ والدبابات والمدركات،... كما انه يجب على المؤسسة تهئية الكوادر لما هو مخطط له خاصة إذا كان الأمر يتعلق بالأمن الوطني، بحيث يكون الجندي مستوعباً تماماً لما يتلقاه من تدريبات شاقة.<sup>4</sup>

لذا فمن أهم مراحل العملية التدريبية، هي كيفية تصميم البرامج وهي تأتي بعد القيام بمحمل العمليات التحليلية والانتهاء من وضع سياسة التكوين، هي تعني إنتاج ووضع المواد التعليمية والتكوينية المطلوبة على ضوء الهدف من التكوين .

ويراعى عند وضعها مواصفات الجنود الخاضعين للتدريب من حيث العمر والخبرة والمؤهلات والخبرات الثقافية، ودراسة إمكانيات المؤسسة العسكرية المادية، ودراسة الوقت المتاح والوقت المطلوب للتنفيذ .

وتتمثل أهم عناصر البرنامج التكويني في :-

- تحديد الهدف من البرنامج - الجنود المستهدفين (عددهم وشروط الترشيح)
- إطار مواضيع المادة التدريبية والذي لا يجب أن يكون تقليداً منقولاً من برامج سابقة بل يكون متطوراً مسائراً للمستحدثات في بيئة المؤسسة ومخاطباً للتحديات التي تواجهها.
- يجب أن تكون الأساليب المستعملة في التكوين منسجمة مع أهداف وطبيعة ومواضيع البرنامج .
- وسائل الإيضاح السمعية والبصرية .
- جدول موضوعي لا يضغط عنصراً من عناصر البرنامج التكويني أو يطيل آخر بل يساعد على تكريس الاهتمام بكل عنصر بما يتناسب مع وزنه وأهميتها النسبية ضمن إطار عناصر البرنامج ككل.
- تحديد الوقت اللازم للتنفيذ والتجهيزات المساعدة .
- تحديد تكلفة البرنامج وتكلفة المتدرب الواحد .
- تحديد واجبات المتدربين في أثناء التكوين إن كان ذلك يرتبط بإعداد بحوث ودراسات .
- تحديد المعايير التي تستخدم في تقييم البرنامج التكويني.<sup>5</sup>

ومن خلال ما سبق نجد أن اغلب المراكز التدريبية العسكرية تهتم بإعداد البرامج لإعداد نخبة مدربة تتولى تنفيذها لغرض اطلاعهم على أحدث المعلومات ، وتطبيق التقنيات الجديدة.

كل ذلك من اجل تحقيق فوائد في مجال الأمن ، وهذا ما سنتطرق إليه لمعرفة ما مدى أهمية مراحل تنفيذ العمل التكويني بالنسبة للمراحل الأخرى .

3- تنفيذ البرامج التكوينية يعني المخطط التكويني بوضع الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج ، بالرغم من أن مسؤولية التنفيذ تقع على عاتق أفراد آخرين في المنظمة .

و أهم الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التكويني بالإعداد لها في ثلاثة مراحل :-

#### 1-3- مرحلة ما قبل بداية التدريب

1- توقيت البرنامج ويتضمن هذا الجانب ما يلي :-

- موعد بدء التدريب وموعد انتهاءه.

- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج .

ب- تنسيق التتابع الزمني للمواضيع التدريبية المختلفة

- اختيار المكان وفق متطلبات البرنامج .

- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

#### 2-3- مرحلة الإجراءات التي تتم أثناء تنفيذ البرنامج

- التأكد اليومي من ابتداء برنامج التدريب ، وانتهاءه في المواعيد المحددة بالجدول التدريبي.

- تنظيم عملية توقيع حضور الجنود ، وانصرافهم في المواعيد المحددة والتأكد من حضورهم خلال كل الدورات التدريبية .

- حل أي مشكلة أو عقبة تواجه تنفيذ البرنامج التدريبي .

- إجراء امتحانات نهاية البرنامج وتنفيذه بوجه عام .

#### 3-3- مرحلة الإجراءات التي تتم بعد تنفيذ البرنامج

- تفرغ المعلومات الواردة في استمارات استطلاع الرأي التي أبدى فيها المتدربون رأيهم في البرنامج وإعداد تقرير إحصائي عنها .

- تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من استمارات استطلاع الرأي .

- إنهاء العملية المالية الخاصة بصرف مكافآت المدربين ، والجنود المتدربين .

- تدوين بيانات البرنامج التي تحتوي على أهم المستندات .

وتترك عملية توزيع الاختصاصات والمهام والأدوار لتنفيذ هذه المراحل .

#### 4- تقويم البرامج التكوينية وتقييمها

1- التقويم ينصب اهتمامه على النتائج المحققة بفضل برنامج ما ، سواء في جانبها الايجابي أو السلبي ، وتأثيرها على المجتمع

المستهدف ، والتنبؤ بالآثار على المدى الطويل ، وعلاقة التكاليف بالفوائد ، وينصب الاهتمام الأول لدى الأخصائيين

الاجتماعيين على الأشكال التكوينية وأشكال عملية البرنامج .<sup>6</sup>

" فتقوم البرامج يعتبر من العلم الاجتماعي فهو يعمل على تحسين نوعية البرامج الاجتماعية من خلال مناهج وطرق بحث

هذا العلم " .<sup>7</sup>

وتقوم البرامج يمثل الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة أيا كان نوعها من اجل قياس كفاءة البرامج التكوينية ،ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة ،وقياس كفاءة الجنود المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التكوين فيهم ،وكذلك لقياس كفاءة المتكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني ويتم القيام بعملية التقييم لأسباب منها :-

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف التي وضعت له .
- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين .
- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل .
- لتحديد مدى فعالية وملائمة أساليب التكوين المعتمدة .
- لمعرفة مدى ملائمة الأساليب التكوينية المستخدمة .

وللتوضيح نجد أن تقويم البرامج يعبر عن محاولة تعديل ومتابعة ،عكس التقييم الذي يمثل تقرير مدى فعالية برنامج ما ،أي مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة أي انه يمثل آخر مرحلة .

\* موضع التقييم في منظومة التكوين العسكري : يعتبر البرنامج التكويني منظومة ،وفي هذا الصدد نميز بين منظومتين خطية ومنظومة التحكم الذاتي ،في الخطية تكون العلاقة بين المكونات علاقة تتابع وتوالي ،فالمكون الأول للأهداف التعليمية أو التكوينية يتلوه مكون تنفيذ العملية التكوينية ثم مكون الحكم على العملية التكوينية بالفشل أو النجاح .وهذا النوع من المنظومات يفتقد خاصية التصحيح الذاتي والتغذية الراجعة .

وفي منظومة الحكم الذاتي للتعليم والتكوين يلعب التقييم دوره الواضح باعتباره احد مكونات المنظومة ،ويقوم بمهمة التغذية الراجعة وليس محددًا لاقتصاره على الحكم .<sup>8</sup>

ب- التقييم يقصد به قياس أو تقرير مدى فعالية برنامج ما ،وتعني الفعالية القدرة على تحقيق أهداف البرنامج ورفع مستوى الكفاءة لجميع الخاضعين للبرنامج وعند القيام بعملية التقييم يجب الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التالية :-

- إعادة فحص أهداف البرنامج للتأكد من تحققها بالشكل المناسب .
- التعرف فيما كانت هذه الأهداف بحاجة إلى تعديل .
- التعرف على رأي الأعضاء والمشاركين في البرنامج .
- دراسة السجلات للتعرف على مدى تقدم المشاركين في البرنامج.
- استخدام طرائق ووسائل مناسبة لتقييم البرنامج .<sup>9</sup>

\* مراحل التقييم وتتم عملية التقييم في ثلاث مراحل هي:

1- مرحلة تقييم البرنامج قبل تنفيذه

ويتضمن ذلك ضرورة التحديد الدقيق لأهداف التكوين ،والذي يوضع بناء على تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية الفعلية للجندي المتكون ،ثم يتم متابعة وتقييم ما يلي :-

- المواد الرئيسية والفرعية التي تتضمن المعلومات ،والخبرات والاتجاهات التي يمكن تزويد المتكونين بها والتي يجب أن تتضمنها خطة البرنامج التكويني .<sup>10</sup>

- الساعات المخصصة لكل مادة من مواد البرنامج التكويني على أساس مدى كفايتها أو نقصها ،أو زيادتها عن الحد الأمثل الذي يؤدي إلى تقديم الموضوع كاملا للجنود المتكونين.

- نوع التكوين الذي اختاره الجندي ،ومدى ملائمة لقدراته .

- أساليب التكوين التي تم اختيارها لتقدم كل موضوع في البرنامج .
- التسلسل المنطقي للمواضيع التي تضمنتها كل مادة من مواد البرنامج لتحقيق التدرج في بناء المادة التعليمية في أذهان الجنود ودون عناء أو ارتباك.
- 2- التقييم أثناء البرنامج التكويني  
وتستهدف هذه المرحلة تقييم كل خطوة من خطوات التكوين أثناء التنفيذ للتأكد من أن عملية التكوين تسير وفقاً للمخطط الذي سبق وان تم إعداده، ويتضمن التقييم في هذه المرحلة ما يلي :-
- مدى تحقيق كل هدف رئيسي من أهداف البرنامج التدريبي، ومساهمة الأهداف الفرعية في تحقيق الأهداف الكبيرة .
- مدى ملاءمة تصميم، وتنظيم البرنامج التكويني مع الأهداف الرئيسية للبرنامج والتي يراد تحقيقها ومدى ملاءمة الزمان والمكان لتنفيذ البرنامج .
- الحرص على مراعاة التسلسل المنطقي لمواضيع البرنامج التكويني، واكتمال محتوياته وشمولها.<sup>11</sup>
- مدى ما حققه البرنامج من تغيير أو تطوير في المعلومات أو المفاهيم، والاتجاهات لدى الجنود من خلال الدورات التدريبية ويتم تقييم ذلك من خلال :-
- ردود الفعل اتجاه البرنامج - المعلومات المكتسبة منه - التعديل في السلوك والاتجاهات نحو المؤسسة العسكرية.
- 3- التقييم بعد انتهاء البرنامج  
ويسهم هذا التقييم في الحكم على البرنامج التكويني من حيث الصلاحية، وإيجاد نقاط الضعف والقصور فيه، والعمل على التصدي لها ومعالجتها وتطويرها وتصحيحها . وتعتبر المتابعة ذات أهمية بالغة خاصة في مرحلة التقييم، لمعرفة الأثر الذي تركه التكوين على الجنود من حيث الأداء والاتجاهات والسلوك . ويمكن متابعة نتائج التكوين بعدة طرق أهمها :-
- مناقشة التأثير الذي تركه التكوين على المتكويين والمشكلات التي استجرت في الفترة التي عقب البرنامج من خلال دعوة إلى المكان التكويني .
- قيام المدربين بزيارة الجنود في مواقع عملهم والتعرف على نتائج التكوين من خلال المقابلة الشخصية والملاحظة المباشرة.<sup>12</sup>
- أما الأبعاد التي يجب أخذها بعين الاعتبار هي :-
- طبيعة القوات المسلحة والأهداف التي أنشأت من أجلها .
- طبيعة المهام العسكرية والأدوات والمعدات المستخدمة فيها.
- طبيعة الأفراد والجماعات من حيث خصائصهم النفسية، والاجتماعية والعقلية والجسدية.
- طبيعة العلوم والمعرفة والتغيرات التقنية والتكنولوجية .
- ومن هنا نجد أن برامج التكوين والإعداد العسكري تشتمل على شريحة واسعة من المعارف والمعلومات المستمدة من فروع العلوم المختلفة الإنسانية والعلمية، فبرامج التكوين العسكري لا يمكن لها تحقيق أغراضها بمعزل عن الاستفادة من المعارف والخبرات النفسية لأنها تشكل محورا أساسيا ينصب بالدرجة الأولى على تطوير قدرات الجنود، ورفع مستواهم الأدائي والقتالي وذلك من خلال إحداث تغيير في اتجاهاتهم، وتغيير الأنماط السلوكية لديهم.<sup>13</sup>
- \* فائدة تقييم البرنامج التكويني العسكري  
هناك فئة قليلة من المسؤولين الحكوميين هم الذين يستفيدون استفادة مباشرة من أبحاث التقييم وذلك لعدة أسباب :-

- قيام الأكاديميين بعمل الكثير من أبحاث التقييم المتعلقة بالمشاكل، بطريقة لا تكون النتائج فيها مفيدة للإداريين وواضعي السياسة الآخرين في كثير من الأحيان .

- غالباً ما تكون نتائج دراسات التقييم قاسية، ومنذرة بالخطر في عيون المسؤولين على الأقل.

ويقول كاير و ويسلر (1977) في كتابهما -الإدارة العامة- أن تقييم العمل مهم بحد ذاته للمؤسسة -العسكرية- وأن عملية إجراء البحث على الرغم من أنها تثير الأعصاب، إلا أنها تثير الأفكار وتنميتها، وكما يهتم أفراد المؤسسة بأهداف البرنامج وبطريقة سير الأمور، وعلى الرغم من أن المؤسسة قد لا تستجيب رسمياً لتوصيات تقرير التقييم، إلا أنه قد تغير سلوكهم استجابة لكونها تخضع للدراسة .

وعلى الرغم من أن تقييم البرنامج نادراً ما يستخدم استخداماً كاملاً من قبل الإداريين وآخرين إلا أنه عند استخدامه كاملاً يعطي معلومات مفيدة في تكييف المؤسسات مع البيئة المتغيرة .<sup>14</sup>

#### • تطور البرامج التكوينية العسكرية

منذ نهاية الحرب الباردة يحاول الحلف الأطلسي تعزيز التعاون السياسي والعسكري مع الدول غير المنضمة، من بينها دول الضفة الجنوبية للحوض المتوسط، لذلك أنشأت المنظمة الأطلسية مبادرة الحوار المتوسطي في 1994 والذي انضمت إليه الجزائر في مارس 2000 ومن ثم فتح المجال أمام التكوين الموجه لفائدة دول الحوار المتوسطي، وقد عرف التعاون في مجال التكوين منعطفاً هاماً بعد قمة اسطنبول في 2004، حيث رفع قادة بلدان الحلف الأطلسي 'الحوار المتوسطي' إلى مرتبة شراكة حقيقية قائمة بذاتها، وبالتالي فتح الباب أمام الدول المشاركة في الحوار للمشاركة في عدد كبير من التمارين العسكرية المشتركة والتربصات التكوينية، وجاء ذلك بعد مؤتمر 'ريغا' في 2006 لتعزيز هذا الجانب أكثر فأكثر.

وقد تمحورت دروس البرنامج التكويني العسكري حول تلقين ضباط الجيش الوطني الشعبي اللغة الإنجليزية، واستخداماتها العسكرية في إطار متعدد الجنسيات، تقنيات الخطاب طرق كتابة المراسلات الخطية، تعريف المصطلحات والمترادفات، وقد تخللت هذه الدروس بعض التمارين والأعمال التطبيقية، وأيضاً تقديم مهارات لإجراء الاجتماعات وأساليب مخاطبة الحضور وكيفية تبليغ الرسائل الشفوية، وحسب العقيد 'انزو سيورا' رئيس الوفد الايطالي فان هدف هذه الدروس هو تجسيد التعاون وتعزيز قدرات الاتصال لدى الضباط في إطار متعدد الجنسيات خاصة عند إجراء تمارين عسكرية مشتركة، أو إدارة الأزمات في إطار عمليات حفظ السلام .<sup>15</sup>

ولتحقيق وظائف المركز التكويني لا بد وان يسعى إلى تطوير مقوماته التعليمية كي يصل إلى المتكون كجندي له مشاكله واحتياجاته وقدراته، وكعضو في الجماعة العسكرية يتفاعل معها تفاعلاً بناءً .

فلكي تحقق البرامج التكوينية وظائفها الاجتماعية خاصة يجب مراعاة أن تنمو نمواً يقابل قدرات الجنود من جهة واحتياجات الدولة من جهة أخرى، كلما حقق التعليم والتكوين وظائفه لذلك يجب أن تهتم المؤسسة بالبرامج التكوينية والمناهج التعليمية.<sup>16</sup>

فالمنهج التعليمي يكتسب أهمية كبيرة في العملية التكوينية، فهو الوعاء الخبيري الذي ينهل منه المتكونين، وهو مجال النشاط المدرسين الذي به يتواصلون مع جنودهم. فهؤلاء جميعاً تتكامل جهودهم في تطبيق المنهج الدراسي وتقويمه ومتابعته، وتطويره ليحقق الأهداف المرجوة.<sup>17</sup>

ولذلك يجب ضرورة تعديل البرامج والمناهج الموضوعية لذلك، وتفعيل توصيات الدراسات والبحوث في هذا المجال والأخذ بنتائجها، وإلا فإنه لا داعي للبحث العلمي إن لم توظف نتائجه وتفعيل توصياته ومقترحاته لذلك يجب :-

- تدريس مادة الأخلاق والسلوك الحميد فأولى صفات الجندي العسكري هي الأخلاق الحميدة والفاضلة.
- تعديل المناهج بحيث لا تعتمد فقط على الحفظ بل على البحث، والممارسة والتطبيق وتنشيط العقل بالتفكير
- ضرورة تطبيق مبدأ العقاب والثواب، أي متابعة وتقييم سلوك الجنود.
- ضرورة حذف الحشو، والتكرار من البرامج التكوينية.<sup>18</sup>

بالتالي فقد الأوان كي ينظر إلى البرامج نفسها نظرة فاحصة وناقدة، كي يحدف منها الحشو الذي لا فائدة منه أو طائل إن المعلومات الجزئية والثانوية التي قد توجد في البرامج ربما تخل بمبدأ التكامل المعرفي أو قد تحققه، ولكنها بالتأكيد ترحم رأس المتعلم دون أن تسهم في إدراكه للحقائق العامة والقوانين الموضوعية التي تحكمها، فالهدف من التكوين العسكري هو بناء عقلية قوية ومثقفة واعية قادرة على التفكير العقلاني، وقادرة أيضا على التحليل والتكثيك العسكري.<sup>19</sup>

وعند تحديد أهداف المناهج لمرحلة تكوينية ما أو لنوع تكويني ما، أو لمادة دراسية ما فلا بد أن تعكس هذه الأهداف الغايات التربوية التي يتبناها ويحددها المجتمع العسكري لنظامه التكويني والتربوي، وتندرج هذه الأهداف من العمومية و الشمول، إلى التحديد والتخصيص حتى تصل إلى الأهداف الإجرائية التي تحدد السلوك المستهدف الذي يحدث لدى المتكون كنتاج لتعلم هذه المادة أو تلك.<sup>20</sup>

ومن خلال ما سبق نجد من أهم عوامل فشل المناهج هو عدم تحديد أهدافها تحديدا يتسق مع الإنسان من حيث مصدر خلقه، ومركزه في الكون ووظيفته في الحياة، وغاية وجوده مما يعكس ذلك على اختيار طرق التدريس، والوسائل المتبعة لنقل محتوى المواد إلى المتكونين بطريقة تربوية صحيحة نظرا لغياب الوضوح، والتحديد السليم لأهداف المنهج الذي تشكل الأساس في تخطيطه وتنفيذه بشكل صحيح.<sup>21</sup>

ولتحقيق الأهداف المرجوة من التكوين يجب دراسة، واقع المناهج والبرامج التكوينية وذلك ب:-

- الاطلاع على البرامج التكوينية والمناهج الدراسية المقررة بجميع عناصرها في ضوء المستجدات والتطورات الحاصلة في المجتمع.
- تحديد عناصر المنهاج المستهدف والأهداف المنشودة منه بالتنسيق والتعاون مع المعنيين.
- تشكيل اللجان الخاصة لتنفيذ الدراسات والبحوث المنشودة.
- وضع برنامج وخطة عمل محددة لمتابعة أعمال اللجان.
- توفير التسهيلات المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ الدراسات كما يجب.
- رصد النتائج ومناقشتها مع المعنيين.<sup>22</sup>

إن الطالب الجندي هو الهدف والغاية من العملية التكوينية ومن اجله كان المدرب وكان المركز وهو رجل المستقبل الذي

تتطلع إلى تكوينه لذلك يجب :-

- متابعتة نفسيا عبر أطوار تعلمه وداخل الثكنة العسكرية، وذلك لاكتشاف أمراضه ولتتمكن من علاجها كي لا يقع فيما لا يحمد عقباه، ويكون عالية على المعلم والمجتمع.
- تمكينه من ممارسة هواياته وتفجير طاقاته.

وكل هذا لا يتم إلا بإعادة النظر في بناء المناهج بحيث تساعد الطالب المجد على اكتساب مهارات التفكير، وحل المشكلات والتعلم الذاتي وبالتالي التكيف النفسي والاجتماعي داخل المؤسسة العسكرية.<sup>23</sup>

وفي الأخير نقول انه لتطوير البرامج والمناهج الدراسية، يجب أن تعمل المؤسسة العسكرية باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطرق التي تعلم بها الجنود المتكويين وكذلك تطوير محتوى ما تعلمه لهم، وهذا يفرض عليها ضرورة ملاحقتها للتطورات الجديدة باستمرار في الميدان العسكري، وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة وطرائق وأساليب مبتكرة وهذا يتطلب برنامجا واسعا ومتعدد الجوانب، والقيام بمزيد من البحوث والدراسات الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية للمجتمع.<sup>24</sup>

ثانيا طرائق التكوين العسكري

من المعروف طبعاً إن الطرائق والأساليب التعليمية المستخدمة في تكوين الجنود وتنمية قدراتهم وإعدادهم في القوات المسلحة لا تختلف عن تلك المستخدمة في القطاعات غير العسكرية الأخرى، ويكاد يكمن الفرق الوحيد بينهما في الأهداف والوسائل نظراً لاختلاف طبيعة المجتمع العسكري والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. وعلى العموم فالتكوين العسكري يتضمن الطرائق والأساليب التي تقوم على :-

- 1- خلق الحوافز لدى أفراد القوات المسلحة :- أي تحريك الدافع والرغبة في التعلم من خلال خلق إحساس قوي لديهم بأهمية تعلم المواد التي تعود بالنفع عليهم وعلى المجتمع الذي يعيشون فيه .
  - 2- الشرح والتفصيل :- ويتمثل في توضيح المهمات العسكرية المختلفة للجنود وتدريبهم على الكيفية التي تعمل بها الآلات والمعدات العسكرية.<sup>25</sup>
- وذلك من خلال ما يلي :-

\* المحاضرات :- وهي الطريقة التقليدية في نقل المعلومات بطريقة رسمية وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إعداد المادة العلمية، وعرضها وتفسيرها وبذلك فإن درجة مشاركة المتكويين محدودة للغاية كذلك فإن التفاعل بينهم وبين المحاضر يصل إلى حده الأدنى، وتعتبر أيضاً من أسهل الطرق في تعلم أكبر عدد ممكن من الأفراد ونجاحها يتوقف على طريقة المحاضر في إيصال المعلومات. فالمحاضرة هي حديث يصدر من جانب واحد يقدم فيها المحاضر خلاصة أفكاره، لكن ما يعاب على هذه الطريقة أن المحاضر لا يعرف عند إلقاءه المحاضرة من استطاع أن يفهم، وأيضاً أن هذه الطريقة لا تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتكويين، ولا توفر المحاضرة فرصة لا للتجربة ولا للاختيار لكن تبقى كأسلوب يمكن من إيصال المعلومة إلى أكبر عدد ممكن من الجنود.<sup>26</sup>

\* تمثيل الأدوار :- تتمثل هذه الطريقة في استحداث موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث، ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دوراً معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام بتمثيله، واتخاذ كل القرارات الخاصة به وفي الوقت نفسه يعطي لمجند آخر دوراً آخر تتطلب المشكلة وجوده كأن يمثل دور المشرف الذي ضبط جنود لا يطبقون تعليمات المؤسسة العسكرية.<sup>27</sup>

ويعتمد في إدارة النقاش بين الجنود على طريقة تفكير كل منها، وعلى الموقف في أثناء تمثيله.<sup>28</sup>

\* الندوات والمؤتمرات ويجمع هذا الأسلوب بين المشاركة في النقاش من قبل المتكويين والاستماع إلى آراء المتخصصين في الندوة، والمسؤولين عن إدارتها حيث يتم طرح موضوع الندوة من عدد محدد من المتخصصين في موضوع ما، ويتم بحثه في جوانب متعددة تسمح بطرح الأفكار التي تعارض أو تؤيد أو تضاف إلى جوانب الموضوع.

وتجمع هذه الطريقة المتدربين، وبعض المختصين في قاعة المؤتمرات والندوات وتكون الاتصالات مباشرة بينهم، ويتم طرح عدة مواضيع في التخصص ويستوجب على رئيس الندوة أو الجلسة أن يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة.

ومن مساوئ هذه الطريقة أنها لا تشجع المتكونين على إيجاد الحلول الشخصية وأحيانا ينتهي المؤتمر أو الندوة دون الإجابة على الأسئلة المطروحة ،أو عدم إقناع الحاضرين بالإجابات .<sup>29</sup>

\* الوسائل السمعية والبصرية :- تستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية والبصرية الحديثة الأفلام السينمائية ،المسجلات الالكترونية ،التجارب الميدانية أو التصاميم أو النماذج ،... ويتأكد نجاح هذا الأسلوب التكويني باستخدامه جنبا إلى جنب مع طرق التكوين الأخرى كالمحاضرات مثل :-<sup>30</sup>

\* العرض والتمثيل :- ويتمثل في قيام المدرب أو المساعدين له في تنفيذ المهمات العسكرية المراد إكسابها للأفراد عمليا ،وذلك حتى يتسنى للجنود تعلمها من خلال التقليد ففي كثير من الأحوال مجرد الشرح والتفصيل من خلال الطرق السابقة لا يؤدي دائما إلى الهدف المطلوب أي فهم المهمات العسكرية ،وذلك لما تتميز به من تعقيد كما انه لا يمكن ترك المجال للجنود في تعلم المهمات العسكرية من خلال المحاولة والخطأ بسبب الخطورة التي تنطوي عليها لذلك فالأمر يتطلب عملية العرض والتمثيل فقط .

\* التنفيذ والممارسة :- ويتمثل في ممارسة الجنود للمهام العسكرية على نحو مباشر ويتطلب مثل هذا الإجراء الإعادة والتكرار لتنفيذ المهمات العسكرية ،مع مراعاة عمليات التنفيذ وتوفير التغذية الراجعة المناسبة .<sup>31</sup>

فالتغذية الراجعة هي ردود الفعل التي ينبغي اتخاذها على ضوء طبيعة ،ومستوى المخرجات أي الحكم على مدى اقتراب المخرجات ،أو ابتعادها عما هو مخطط ،وتدفق المعلومات اللازم نحو المدخلات لتحسين عناصرها .

فمدخلات النظام التعليمي آتية من المجتمع سواء كانت مادية أو غير مادية ،وبعد أن يمر بالعمليات التربوية داخل النظام التعليمي العسكري ( تعليم ،تعلم ،تنظيم ،مختبرات وأجهزة ووسائل تعليمية ،برامج ،... توجه جميعا من اجل الوصول إلى مخرج رئيس يتمثل في الجندي المتعلم وفق ما هو مستهدف.<sup>32</sup>

ومن الأصوات التي علا صراخها احمد نجيب الهلالي الذي نشر في تقريره عن إصلاح التعليم ' انه يجب على الدولة أن ترسم سياسة التعليم ،وتبين أهدافه العليا لأنه موضوع متصل بالسياسة العامة للدولة... يجب أن يتضح الغرض من التعليم وديمقراطيته ونصيبه من ميزانية الدولة... ' .<sup>33</sup>

وتشمل التغذية الراجعة ما يلي :-

1- تقييم المدخلات :- يرمي هذا النوع من التقييم إلى جمع معلومات وتحليلها فيما يتعلق بالمدخلات المادية والبشرية اللازمة ،وكذلك تحليل الطرق والأساليب من اجل استخدام الأسلوب والأساليب الملائمة وتحسين نوعية النظام التعليمي .

2- تقييم العمليات :- يهدف إلى مراقبة العمليات وتفاعل أجزاء النظام ومكوناته باعتباره كلا متكامل ، والصعوبات التي تواجه سير عمليات المدخلات وتفاعلها .

3- تقييم المخرجات :- ويرمي هذا النوع من التقييم إلى قياس التغيرات التي حدثت في المخرجات الفعلية ، وذلك بتطوير نموذج مخرجات مناسب نابع من أهداف النظام تقيم في ضوءه مخرجات النظام الفعلية ، عن طريق جمع المعلومات والشواهد عن هذه المخرجات والتعرف على مدى مناسبتها من خلال تحليلها وتفسيرها في ضوء نموذج مخصص لتقييم المخرجات .<sup>34</sup>

فالمقصود بالمدخلات كل ما يدخل في النظام التعليمي من حيث القوى البشرية والمعدات والأدوات وطريقة العمل ، وتمثل في الميزانية المخصصة للمكونين أو المعلمين شراء كتب أكثر لإنشاء المكتبة ، وأيضا حجم المساعدات الحكومية لمثل هذه المؤسسات التكوينية والتربوية.

أما المخرجات فيقصد بها الناتج من التفاعل بين العوامل المتداخلة ، وبالنسبة للنظام التعليمي أو التكويني العسكري فإن إنتاج التكوين هو الهدف ، والمخرج التعليمي صعب شرحه وتقديره ويجب بذل الجهود لتصنيف وشرح المخرجات التعليمية .<sup>35</sup> والمخرجات هي مستهدفات النظام التي هي النتائج التي يسعى النظام إلى تحقيقها بأفضل مستوى ممكن حسب ما هو مخطط 04 اتجاهات التكوين العسكري :

1- اتجاه نظري : يستهدف اكتساب المندمين معلومات وخبرات جديدة في الميدان العسكري والمهام العسكرية وتنمية المعلومات والخبرات الموجودة لديه من قبل .

2- اتجاه عملي : يرمي إلى تعليم الجنود مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة تكون أكثر فاعلية وإنتاجية وتؤدي إلى ارتفاع بمعدلات أداء الفرد في عمله وإتقانه بأكبر درجة ممكنة .

3- اتجاه نفسي سلوكي : يرمي إلى تطوير سلوك المندمين ، والعمل على تنمية الجوانب الايجابية في السلوك والتي تتعلق بقيم ومعايير وعادات العمل ، بحيث يتم التخلص من العادات السيئة مثل المترشحين عند مجيئهم من المجتمع المدني يأتي الفرد بعادات مجتمعه مثل السهر والتدخين والنهوض متأخرا والتلفظ بألفاظ سيئة وإحلال عادات تتماشى مع الآداب العامة للمجتمع العسكري مثل النوم باكرا والنهوض باكرا وأداء التحية لأصحاب المراتب الأعلى ، احترام الوقت، النظافة ، احترام الغير، غرس الأخلاق الحميدة ، ... وتنمي من قدرة التخصص الاجتماعي على التعامل مع الأحداث بفاعلية أكبر.<sup>36</sup>

05 دوافع التكوين العسكري :

يؤدي القصور في الأداء إلى تحديد الدافع وراء نوع من أنواع التكوين ( قوات برية - بحرية - جوية ... ) وذلك بتحديد نوع القصور بالنسبة للجندي او المؤسسة العسكرية ، ونجد من هذه الدوافع ما يلي :

1- الحوادث :

إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن، الوقاية، والأجهزة يجب تدريب الجنود لتفادي ذلك

2- الشكاوى :

إذا كانت أسباب الشكاوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص معرفتهم أو أدائهم للمهام العسكرية الموكلة إليهم وجب هنا إخضاعهم لتكوين لتنمية قدراتهم .

3- القيام بمهام خاصة :

إذا كانت نية المؤسسة العسكرية هي إسناد مهام خاصة لبعض المندمين في حين أن قدراتهم لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تدريبهم .<sup>37</sup>

اما دوافع التكوين بالنسبة للجندي فهي

- الرغبة في الترقية المهنية ( أي رتبة اعلى).

- الحصول على شهادة او زيادة في الاجر .

- خلق روح التنافس .

- البحث عن وسط اجتماعي افضل .

- السعي نحو فهم افضل للعالم في ميدان القوات المسلحة.

- الرغبة في الاحتكاك والتفاعل مع الجماعات العسكرية.

- تطوير الشخصية الفردية وتغيير الاتجاهات نحو الحياة العسكرية .<sup>38</sup>

### 06 أهمية التكوين العسكري :

يؤدي التكوين العسكري إلى تحقيق فوائد عدة سواء بالنسبة للمجنّد أو المؤسسة العسكرية أو المجتمع المدني أو الدولة ، حيث أن التكوين العسكري يرفع من كفاءة ومهارة الجنود ، وبالتالي يساعدهم على أداء وظائفهم على أكمل وجه ، وكما تكمن أهمية التكوين فيما يلي :

- رفع معنويات الجنود : وذلك من خلال اكتسابه القدر الكافي من المهارات والتي تعود عليه بالثقة بنفسه وتحقق له الاستقرار والتوافق النفسي والتكيف الاجتماعي .

- تخفيض حوادث العمل : حيث أن التكوين الجيد على الأسلوب الآمن كأداء العمل وعلى كيفية أدائه ، يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث .<sup>39</sup>

- تحسين أداء المجنّد : فالتكوين أو التدريب لا يقتصر على الجنود الجدد فالميدان العسكري يتطلب القيام بتدريبات وتكوينات في اختصاصات متعددة بصفة مستمرة ، ويمتد ليشمل الضباط والقادة القدامى حيث يساعدهم على تحسين مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية .<sup>40</sup>

- وبما أن التكوين يعمل على تنمية المهارات فإنه يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي .

- يساعد التكوين الفرد على اتخاذ القرارات الأحسن ، كما يزيد من قابلية أفراد القوات المسلحة ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في البيئة العسكرية .

- يساعدهم على التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل المؤسسة وبالتالي فتح المجال أمامهم للترقية والتقدم الوظيفي .

يقلل التكوين من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرارية والثبات في حياة الجنود وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والبلد والإخلاص لهما .

- يساعد التكوين على معرفة نقاط القوة والضعف لدى الجنود والتغلب عليها .

- تمكين الجنود من مسايرة التطور العلمي والتكنولوجي كي يواجهوا تحديات العصر الحديث في أعمالهم .

- يعمل التكوين على تغيير اتجاهات الأفراد نحو وظائفهم ، وإكسابهم قيما ايجابية جديدة في المجال العسكري .<sup>41</sup>

- معوقات التكوين العسكري

رغم أن التكوين العسكري له فوائد كبيرة على الشباب المجنّد وعلى المؤسسة العسكرية وعلى الدول ككل ، ورغم كل النتائج التي يمكن أن يحصلها إلا أن مواجهته للمشاكل قد تؤدي إلى عرقلة الهدف الأساسي المرجو منه ومن هذه المعوقات نجد :-

- وجود بعض الصفات السلبية لدى الجنود ، وذلك راجع إلى عدم ملائمة المادة والطريقة أو الأسلوب التكويني المطبق عليهم وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على نقص الخبرة لدى بعض الضباط المدربين .

- كما أن من أهم المشاكل التي تواجه الدول النامية في التكوين العسكري ، هي وجود نقص في مراكز التدريب وما يلزمها من وجود مدربين مؤهلين تأهيلا عاليا ومتفهمين لعملية الإرشاد والتوجيه ، وخاصة إذا ما قورنت بالدول الأوربية المتطورة

- هناك بعض العوائق التنظيمية التي تعيق التدريب ومنه إعاقه إيصال المعلومات والمهارات إلى الجنود .

- قد يشعر الجنود المتدربين بعدم حاجتهم للتدريب خصوصا إذا كانت الدولة ليست في حالة حرب أو عدم امن، وبالتالي العزوف عنه وعدم الإقبال عليه بحماس.<sup>42</sup>
- عدم توفر المدربين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسبيا يمكنه من فهم نفسية الجنود وأحوالهم، فالتكوين له عمله ومنهجه وأصوله العلمية، ومبادئه وأساسياته، وبذلك فان عدم وجود أو نقص في المدربين المتخصصين يعوق دون تحقيق أهداف الدورات التدريبية.<sup>43</sup>
- عدم توفر التسهيلات اللازمة للقيام بالعمليات التدريبية فقد لا يتوفر البرنامج التكويني على المدعمات التالية :
  - عدم توفر الأماكن الصحية المناسبة للتدريب.
  - قلة ميزانية التدريب.
  - عدم وجود مراكز مجهزة بأحدث وأضخم الآلات والمعدات والوسائل السمعية البصرية الحديثة .
- عدم وضوح أهداف بعض البرامج التكوينية التي تمثل أساسا لنجاح الدورات التدريبية ومع انعدام الوضوح في الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقرير العلمي ولا يكون ممكنا .<sup>44</sup>

خاتمة

وخلاصة الأمر أن هناك أسسا نفسية وتربوية وتعليمية يمكن أن توفرها برامج التكوين الجيدة في الحقل العسكري تراعي محتوى أو مضمون البرنامج ومستواه وأهميته بالنسبة للمتكونين واسهامه في تحقيق رسالة العمل العسكري، والتي يقوم نشاطها الآن على أسس من العلم والمنهج العلمي ، ويلزم أن تأخذ البرامج في الحسبان الخبرات المهنية وكذلك الصفات والخصائص النفسية والانسانية للجنود.

والتكوين العسكري عملية متجددة ومستمرة ومتصلة، ولا تمارس فقط عند الالتحاق بصفوف القوات المسلحة ولكنها ضرورية طوال حياة الجنود ، وترفع برامج التكوين من الكفاءة الانتاجية والمهنية للجنود وتعددهم للترقية وتولي مناصب القيادة والاشرفية وتساعد على مواكبة تطورات العصر.

ورغم هذه المعوقات إلا أننا نجد برامج التكوين العسكري تؤدي دورها على أكمل وجه وبالتالي فسيتبقى هذا القطاع العسكري متعدد المهام ، في تحقيق العديد من الأهداف وأهمها تحقيق الأمن للمجتمع والبلاد ككل .

قائمة الهوامش:

- 1 عماد عبد الرحيم الزغول - مرجع سبق ذكره- ص 95
- 2 سعد الدين خليل عبد الله - إدارة مركز التدريب - مجموعة النيل العربية - القاهرة - 2006 - ص 304
- 3 احمد سيد مصطفى - إدارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرين - كلية التجارة - جامعة بنها - مصر - 2000 - ص 269.
- 4 علي غربي وآخرون - تنمية الموارد البشرية - دار الهدى للطباعة والنشر - عين مليلة - 2002 - ص 197.
- 5 - احمد سيد مصطفى - مرجع سبق ذكره- ص 269.
- 6 فاروق شوقي البوهي - التخطيط التعليمي عملياته- مداخله- التنمية البشرية - دار قباء للنشر - القاهرة - 2001- ص 191-193
- 7 محمد محمود المهدي - ممارسة السياسة الاجتماعية ودورها في التخطيط والتنمية - دار المكتب الجامعي الحديث - القاهرة - 2001- ص 290.
- 8 مجدي عبد الكريم حبيب - التقويم والقياس في التربية وعلم النفس - المجلد 2- مكتبة النهضة المصرية - القاهرة - 2000- ص 15-17.
- 9 رعد الصرن - صناعة التنمية الادارية - في القرن الحادي والعشرين - دار رضا - سوريا - 2002- ص 226-235
- 10 رشاد احمد عبد اللطيف - ادارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية- دار المكتبة الجامعية- الاسكندرية - 2000- ص 130.
- 11 علي غربي وآخرون - مرجع سبق ذكره - ص 120-121
- 12 رشاد أحمد عبد اللطيف - مرجع سابق - ص 153-154

- 13 عماد عبد الرحيم الزغول - مرجع سبق ذكره - ص 97.
- 14 جوزيف كاير لويس و ف ويسلر - الإدارة العامة ' التغيير الاجتماعي والإدارة المكيفة ' - ترجمة محمود الخطيب - دار النشر للإنتاج والتوزيع - الأردن - 1996- ص ص 132-133.
- 15 ج- إسماعيل -ملتقى تكويني حول منظمة حلف شمالي الأطلسي والحوار المتوسطي - مجلة الجيش - العدد 547- فيفري 2009- مؤسسة المنشورات العسكرية - الجزائر - 2009-ص 55.
- 16 سحر فتحي مبروك - الخدمة الاجتماعية في المجال الدراسي - المكتبة الجامعية - الإسكندرية - 2000- ص 12
- 17 محمود احمد شوقي -الاتجاهات الحديثة في تخطيط المناهج الدراسية- دار الفكر العربي - القاهرة -1998-ص 29.
- 18 اميمة منير عبد الحميد جادو - العنف المدرسي - السحاب للنشر والتوزيع- القاهرة -2005-ص ص232-233
- 19 مجدي عزيز ابراهيم -المنهج التربوي وتحديات العصر- ط2-عالم الكتب للنشر والتوزيع- القاهرة -2001-ص 47.
- 20 كوثر كوجك- اتجاهات حديثة في المناهج وطرق التدريس - ط2-عالم الكتب للنشر والتوزيع- القاهرة -2001-ص ص24-25
- 21 صلاح عبد الحميد مصطفى- المناهج الدراسية -عناصرها واسسها وتطبيقاتها - دار المريخ للنشر -الرياض - 2000-ص ص30-31
- 22 محمد حسن العمارة - مبادئ الادارة المدرسية - دار المسيرة للنشر -عمان -1999-ص 137
- 23 ابراهيم حامد الاسطل وفريال يونس الخالدي - مهنة التعليم وادوار المعلم في مدرسة المستقبل - دار الكتاب الجامعي - الامارات -2005- ص ص54-55.
- 24 طارق عبد الحميد البدري - أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها -دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع - عمان -2005-ص 28
- 25 عماد عبد الرحيم الزغول - مرجع سبق ذكره- ص ص96-97.
- 26 علي السلمي - ادارة الافراد والكفاءة والانتاجية - مكتبة غريب للنشر - القاهرة -1985-ص 389
- 27 مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش -مرجع سبق ذكره- ص 146.
- 28 شوقي حسين - سياسات الافراد - دار النهضة العربية - القاهرة -1978-ص 44
- 29 نعمة شلبية الكعبي - مرجع سبق ذكره- ص 124.
- 30 قيس النوري - السلوك الاداري وخلفياته الاجتماعية -دار الكندي للنشر والتوزيع - القاهرة -1999-ص 342.
- 31 عماد عبد الرحيم الزغول - مرجع سبق ذكره - ص 97
- 32 سلامة الخميسي - التربية والمدرسة والمعلم - قراءة اجتماعية ثقافية - دار الوفاء للطباعة والنشر - الاسكندرية 2000-ص 228
- 33 شبل بدران - التعليم وتحديث المجتمع - دار قباء للنشر والتوزيع - القاهرة -2000-ص 145.
- 34 عبد الحافظ سلامة - الوسائل التعليمية والمنهج - سلسلة المصادر التعليمية - العدد 09 دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع - عمان - 2000- ص ص15
- 35 علي صالح جوهر - التعليم تخطيطه واقتصادياته - دار المهندس للطباعة والنشر - مصر- 2004- ص 90
- 36 رشاد احمد عبد اللطيف - مرجع سبق ذكره- ص 124.
- 37 احمد ماهر - ادارة الموارد البشرية - الدار الجامعية - الاسكندرية- 2003-ص 332.
- 38 Cf.moles(A)et Muller(F) :de la motivations des adultes a' la structuration de la pensée- Conseil de l'Europe-1969
- 39 عبد الغفار حنفي وحسين القزاز - مرجع سبق ذكره - ص ص 582- 583
- 40 جمال الدين محمد مرسي - الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2003- ص 324 .
- 41 منال طلعت محمود - أساسيات في علم الاجتماع - المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية - 2002 - ص 255
- 42 محمد عمر الطنوبي - مرجع سبق ذكره - ص ص56-57.
- 43 راوية حسن - مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية - الدار الجامعية -الاسكندرية - 2003-ص 256
- 44 عبد الغفار حنفي - مرجع سبق ذكره- ص ص582-583.