

۱۴۷۵ ۲۴۷

رهبری نظامی

مؤلف:

بیژن مرادی



انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

پاییز ۱۳۹۶

سرشناسه: مرادی، بیژن، ۱۳۲۸-

عنوان و نام پدیدآور: رهبری نظامی / بیژن مرادی

مشخصات نشر: ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، انتشارات دافوس، ۱۳۹۶

مشخصات ظاهری: ۳۸۱ ص: مصور، جدول، نمودار

شابک: 978-600-8163-35-0

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

موضوع: فرماندهی

موضوع: Command of troops

شناسه افزوده: ارتش، دانشکده فرماندهی و ستاد، انتشارات دافوس

رده‌بندی ک.ره: ۹۱۰.۵ ر ۴ م / UB ۲۱۰

رده‌بندی دیویی: ۳۵۵/۳۳۰۴۱

شماره کتابشناسی ملی: ۱۵۴۰۰۱

عنوان: رهبری نظامی

مؤلف: بیژن مرادی

ویراستار: سامان آزاد

طراح جلد: علیرضا قانع

صفحه‌آرایی: سعید واحدیان

ناظر چاپ: محمدتقی پرتوی

ناشر: انتشارات دافوس آجا

شمارگان: ۱۰۰۰

تعداد صفحه: ۳۸۱ ص

تاریخ نشر: پاییز ۱۳۹۶

چاپ اول

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: چاپخانه مدیریت انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

قیمت: ۲۵۰۰۰۰ ریال

نشانی: تهران، میدان پاستور، خیابان دانشگاه جنگ، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، انتشارات دافوس

تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۱۴۱۹۱

www.dafoosaja.ac.ir

مسئولیت صحت مطالب بر عهده مؤلفین می‌باشد.

کلیه حقوق برای دافوس آجا محفوظ است. (نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است).

فهرست عناوین

۸.....	پیشگفتار.....
۱۰.....	منظور از تهیه آیین‌نامه رهبری نظامی.....
۱۳.....	دیدگاه و محدوده آیین‌نامه.....
۱۴.....	قابلیت کاربرد آیین‌نامه رهبری نظامی.....
۱۵.....	قسمت یکم: رهبر، رهبری، و جنبه‌های رهبری.....
۱۷.....	فصل یکم.....
۱۷.....	ساختار کار رهبری نظامی.....
۱۹.....	مشخصه رهبری.....
۲۳.....	چگونه بهش، شناختن، اجرا کردن.....
۲۹.....	سطوح رهبری.....
۳۴.....	رهبران سایر رهبران یا رهبرانی که دیگر رهبران را رهبری می‌نمایند.....
۳۷.....	رهبری و فرماندهی.....
۳۸.....	زیردستان.....
۴۳.....	ارزش و اهمیت: فضیلت.....
۴۴.....	اجرای مأموریت توأم با شخصیت.....
۴۵.....	نیل به فضیلت جامع.....
۴۶.....	خلاصه.....
۴۸.....	فصل دوم.....
۴۸.....	رهبر و رهبری.....
۴۸.....	بخش یکم.....
۴۸.....	شخصیت: یک رهبر باید چگونه باشد.....
۴۹.....	ارزش‌های نظامی.....
۵۰.....	وفاداری.....
۶۳.....	صفات رهبری.....
۸۴.....	بخش دوم.....
۸۴.....	شایستگی: آنچه رهبر باید بداند.....
۸۷.....	بخش سوم.....
۸۷.....	رهبری: آنچه رهبر باید انجام دهد.....
۸۸.....	نفوذ در دیگران.....
۸۹.....	راهبری.....

۹۰.....	بهبود و پیشرفت
۹۱.....	خلاصه
۹۲.....	فصل سوم
۹۲.....	جنبه انسانی
۹۳.....	افراد، تیم و سازمان ارتش
۱۰۲.....	استرس ضمن آموزش
۱۰۳.....	اضطراب و نگرانی تغییر وضع خدمتی
۱۰۹.....	جو و فضای خدمتی و فرهنگ
۱۱۲.....	سبک‌های رهبری
۱۱۷.....	نتایج هدفمند و غیر هدفمند
۱۱۹.....	خلاصه
۱۲۱.....	قسمت دوم: رهبری مستقیم با رهبری تماس مستقیم
۱۲۳.....	فصل چهارم
۱۲۳.....	مهارت‌های رهبری مستقیم
۱۲۳.....	مهارت‌های تعامل اجتماعی
۱۲۷.....	مهارت‌های ادراکی
۱۳۳.....	مهارت‌های فنی
۱۳۴.....	مهارت‌های راهکنشی
۱۳۷.....	خلاصه
۱۳۸.....	فصل پنجم
۱۳۸.....	اعمال رهبری مستقیم
۱۳۸.....	شیوه‌های نفوذ بر دیگران
۱۴۸.....	اعمال رهبری
۱۵۷.....	اقدام‌های بهبود و پیشرفت سازمان
۱۷۶.....	خلاصه
۱۷۷.....	قسمت سوم: رهبری سازمانی و راهبردی
۱۷۸.....	فصل ششم
۱۷۸.....	رهبری سازمانی
۱۸۰.....	بخش یکم
۱۸۰.....	آنچه که مهارت‌ها هستند زمینه هدایت سازمان‌ها را فراهم می‌کند
۱۸۰.....	مهارت‌های تعامل اجتماعی

۱۸۳	مهارت‌های ادراکی
۱۸۷	مهارت‌های فنی
۱۸۹	مهارت‌های راهکنشی
۱۹۱	بخش دوم
۱۹۱	آنچه که لازمه رهبری سازمان‌هاست
۱۹۱	اعمال
۱۹۲	اعمال نفوذ در دیگران
۲۰۰	اقدامات رهبری
۲۱۲	اقدامات بهینه‌سازی
۲۱۸	خلاصه
۲۲۰	فصل هفتم
۲۲۰	رهبری راهبردی
۲۲۲	بخش یکم
۲۲۲	مهارت‌های رهبری راهبردی
۲۲۲	مهارت‌های تعامل اجتماعی
۲۲۲	مهارت‌های تعامل اجتماعی
۲۲۸	مهارت‌های ادراکی
۲۳۲	مهارت‌های فنی
۲۳۸	بخش دوم
۲۳۸	اعمال رهبری راهبردی
۲۴۶	اعمال راهبری رهبر راهبردی
۲۵۹	بخش سوم
۲۵۹	دیدگاهی تاریخی از یک رهبر راهبردی
۲۵۹	ژنرال مارشال هنگام جنگ دوم جهانی
۲۶۴	ضمیمه الف
۲۶۴	نقش‌ها و روابط
۲۶۶	اختیار فرماندهی
۲۶۷	اختیار فرماندهی کل
۲۶۷	تفویض اختیار
۲۶۸	وظیفه مسئولیت‌پذیری
۲۶۸	مسئولیت فردی

۳۲۳.....	ضمیمه ب.....
۳۲۳.....	شاخص‌های عملکرد.....
۳۲۵.....	صفات.....
۳۲۷.....	مهارت‌ها.....
۳۳۱.....	اعمال.....
۳۵۱.....	ضمیمه پ.....
۳۵۱.....	مشاوره توسعه گرانه.....
۳۵۲.....	مسئولیت‌های رهبر.....
۳۵۳.....	رهبر به عنوان مشاور.....
۳۵۶.....	خطاهای مشاوره.....
۳۵۸.....	مشاوره برای نمونه‌های خاص.....
۳۶۰.....	مشاوره هنگام بحران.....
۳۶۳.....	روش ترکیبی.....
۳۶۷.....	خلاصه.....
۳۷۳.....	ضمیمه ت.....
۳۷۳.....	ارزیابی محیط اخلاقی و برنامه عملی رهبر.....
۳۷۷.....	ضمیمه ث.....
۳۷۷.....	توسعه شخصیت.....

پیشگفتار

سربازان آنچه را که در توان دارند با علاقه‌مندی وافر برای ارتش انجام می‌دهند. روزی که در آنیم و روزی که می‌آید، در تاریکی و گل‌ولای و مکان‌های بسیار دور و برحسب اراده ملی برای اجرای مأموریت‌های بسیار سخت در هر زمان و مکانی آماده‌اند. این چنین سربازانی، سزاوار داشتن بهترین رهبران باشخصیت و شایسته‌ای هستند که برای نیل به فضیلت تلاش می‌نمایند. این‌ها عناوینی هستند که در سراسر آئین‌نامه رهبری نظامی بیان شده و اصول شرافت کاری آن بر سه اصل BE، KNOW و DO استوار است.

BE بودن، رهبر چگونه باید باشد. شخصیت رهبر

KNOW شناختن ساخت رهبر از افراد و کارکنان، تجهیزات و شغل

DO اقدام کردن، ایجاد هدف، هدایت و ایجاد انگیزه

آئین‌نامه رهبری نظامی، ساختار کاربردی برای تمام رهبران نظامی شامل افسران و درجه‌داران، کارمندان نظامی افراد احتمالی را برپا می‌دارد. اصول بنیادی دکتترین رهبری ما، همان ارزش‌های نظامی مشابه موجود در نه‌ره‌ایمان است که شامل:

وفاداری، انجام وظیفه، احترام، خدمت و آگاهانه، شرافت، صداقت و رشادت ذاتی رهبری است. این قالب کاری همچنین صفات و ویژگی‌های جسمانی، ذهنی و انگیزشی را همراه با ارزش‌های فوق که شخصیت رهبر را شکل می‌دهند تشریح می‌کند؛ یعنی آن طوری که رهبر باید باشد BE. انسان باشخصیت بودن، اصول کار در ارتش است. آنچه که رهبران نظامی را شایسته جلوه می‌دهد، عبارتند از مهارت‌های شناخت: افراد، عقاید، تجهیزات و شیوه‌های ره‌یابی. ما این‌گونه مهارت‌ها را به چهار مهارت زیر ارجاع می‌دهیم.

مهارت برقراری رابطه با کارکنان یا تعامل اجتماعی، مهارت فنی، تفکری و ادراکی و مهارت راه‌کنشی.

اغلب این مهارت‌ها در تمام شرایط برای رهبران نظامی متداول و مشترک است، ولی برای آن‌هایی که مسئولیت‌ها و مشاغل بالاتری بر عهده می‌گیرند به مهارت‌های بیشتری نیاز دارند. رهبران باشخصیت و شایسته دارای مهارت‌های قابل‌تقدیری هستند و آن‌هایی که توانایی شناخت افراد، کارکنان، ابزار و تجهیزات حرفه نظامی را دارند KNOW.

با این وجود، همه این موارد هنوز کافی نیستند. ما از رهبران می‌خواهیم که شخصیت و شایستگی را در قالب اعمال رهبر تعبیر نمایند. رهبران نظامی با برقراری، هدف، هدایت و ایجاد انگیزه، در افراد، با اعمال نفوذ روی دیگران، به اجرای مأموریت واگذاری و پیشرفت سازمان اقدام می‌نمایند. رهبران نظامی دیگران را به سمت اهداف مشترک برانگیخته و هرگز آینده‌نگری را فدای اهداف

نیازهای روزمره نمی‌نمایند و این همان خواسته‌ای است که انتظار می‌رود رهبران نظامی انجام دهند DO.

آیین‌نامه رهبری نظامی، سه سطح رهبری: مستقیم، سازمانی و راهبردی را پوشش می‌دهد. ضمن اینکه مهارت‌ها و اقدام‌ها برای موفقیت رهبری در سطح مستقیم مداومت دارد، در سطوح بالاتر نیز به اهمیت آن افزوده می‌شود یعنی رهبران سازمانی و راهبردی به مهارت‌های افزون‌تری نسبت به رهبران مستقیم برای اجرای نقش‌های پیچیده‌تر نیاز دارند.

توصیه می‌شود رهبران نظامی (تمام رده‌های فرماندهی) این آیین‌نامه را به‌طور کامل بخوانند، با دقت آن را مطالعه کنند و صادقانه آن را آموزش دهند، اما بالاتر از همه این‌ها، توصیه می‌شود که رهبرانی سخاوتمند و شایسته بوده و از جمله کسانی باشید که سایرین را به سطح عالی و برتر رهبری بنیادین ملات در انجام هر وظیفه‌ای مانند پشتیبانی، آموزش، یا رزم به شما نگاه می‌کند که چگونه باشید، شناسید و آنچه را که صحیح است، انجام دهید.

فرمانده ستاد ارتش

منظور از تهیه آیین‌نامه رهبری نظامی

آیین‌نامه رهبری نظامی تنها منبع ارجاعی رهبران نظامی (ارتش) است و به‌طور کلی هدف از تهیه آن بر مبنای سه منظور زیر است:

- به‌منظور تهیه دکترین رهبری نظامی برای پاسخ‌گویی به نیازمندی‌های مأموریت ارتش، تحت تمام شرایط.
- به‌منظور ایجاد یک نظریه رهبری یکپارچه برای تمام رده‌های ارتش: نظامی و غیرنظامی، پایور و احتیاط، افسر و درجه‌دار.
- به‌منظور تهیه یک مرجع رهبری نظامی جامع و قابل‌پذیرش برای ارتش قرن بیست و یکم. این آیین‌نامه، شالوده و محور کلیدی رهبری نظامی ارتش است که دکترین رهبری ارتش، اصول بنیادی رهبری، (شیوه‌های اصولی اجرای مأموریت توسط رهبر) و نیز شیوه مراقبت و رفتار با زیردستان را نشان می‌دهد. دکترین رهبری شیوه ارزش‌های نظامی را برای شکل‌دهی و پایه‌ریزی شخصیت مورد بحث قرار می‌دهد و به‌علاوه، یک سری ابزارها، انتشارات و ابتکار عمل‌هایی را که ارتش برای توسعه رهبران نظامی بکار می‌برد به هم ارتباط می‌دهد.
- این آیین‌نامه به‌عنوان زمینه‌ای برای رهبری آینده و توسعه ابتکار عمل رهبر مطابق با الگوی توسعه رهبری نظامی در ارتش بکار می‌رود.
- زمینه‌ای برای برآورد رهبری.
- زمینه‌ای برای رایزنی توسعه‌گراانه و توسعه رهبری.

- زمینه‌ای برای سنجش و ارزشیابی رهبری.
 - مرجعی برای توسعه رهبری در مشاغل واگذاری عملیاتی.
 - راهنمایی برای آموزش مراکز آموزشی و فرهنگی ارتش.
 - مرجعی برای مطالعه رهبران به‌منظور توسعه اهداف و ابتکار عمل‌های شخصی خود.
- این آیین‌نامه دربرگیرنده اصولی است که رهبران ارتش می‌توانند به هنگام برقراری و ایجاد دکترین، راهکشی‌ها، فنون و روش‌ها بکار برند.
- آیین‌نامه نظریه رهبری یکپارچه‌ای برای تمام رهبران ارتش بر مبنای ساخت و کار رهبری نظامی و سه سطح رهبری مطرح بحث می‌کند و به‌ویژه موارد زیر را مورد بحث قرار می‌دهد:
- ارزش‌های نظامی و صفات رهبر را تعریف و مورد بحث قرار می‌دهد.
 - رهبری را بر پایه شخصیت مورد بررسی قرار می‌دهد.
 - صفات رهبر را به‌عنوان بخشی از شخصیت وی تشریح می‌نماید.
 - روی پیشرفت و بهینه‌سازی افراد و سازمان برای درازمدت تمرکز می‌نماید.
 - سه سطوح رهبری (مستقیم، سازمانی و راهبردی) را شرح می‌دهد.
 - چهار زمینه مهارت که در تمام سطوح اعمال می‌گردند را مشخص می‌نماید.
 - اعمال رهبری را برای هر یک از سطوح مشخص می‌نماید.
- ساختار کاری رهبری نظامی، مفهوم‌های رهبری موجود متعددی را با فراهم نمودن زمینه‌های مهارت رهبری و تشریح روابط بین آنها، ارائه می‌دهد. به‌طور خلاصه رهبری نظامی بر پایه چگونه بودن، شناخت و شیوه عمل، در مفهوم‌های شخصیت، شایستگی و رفتار است. ساختار کاری رهبری ارتش، تنها ابزاری است تهیه‌شده برای توسعه رهبری و شناسایی (افراد) که می‌توانند آن را برای توسعه شخصیت خود به کار برند، رهبران می‌توانند آن را برای توسعه زیردستان به کار برند، فرماندهان می‌توانند آن را برای تمرکز روی برنامه‌ریزی‌ها استفاده کنند با ایجاد جنبه‌ها و ابعاد رهبری، تحت زمینه‌های ارزش‌ها، صفات، مهارت‌ها و اعمال، ساختار کاری رهبری ارتش، راه و روش ساده‌ای برای تفکر و بحث درباره رهبری فراهم می‌نماید.
- ارتش مؤسسه‌ای است بر اساس ارزش‌ها که این آیین‌نامه این نوع ارزش‌ها را ایجاد و آنها را شفاف می‌سازد. رهبران نظامی باید الگوها و استانداردهای خدمتی بالاتری به وجود آورده و با شیوه رهبری خود نمونه بودن، آنچه را که از نظر مقررات و تفکر صحیح است، انجام دهند و سایر کارکنان را نیز به طریقی تحت تأثیر و نفوذ خود قرار دهند تا آنان نیز به همین شیوه عمل نمایند. آنها باید نوعی جو خدمتی به وجود آورند که به کارکنان اطمینان دهند با آنها به شیوه محترمانه و شرافتمندانه‌ای رفتار می‌شود و محیطی به وجود آورند که در آن محیط با کارکنان به طریقی

رفتار شود که توانمندی آنان مورد چالش و انگیزش قرار گیرد، این آیین‌نامه این‌گونه جنبه‌های رهبری را مورد بحث قرار می‌دهد و شیوه‌هایی برای توسعه رهبران با شخصیت و شایسته ارائه می‌دهد. این‌ها رهبرانی هستند که ارتش را به‌صورت نیرویی آموزش‌دیده، ورزیده و آماده برای رزم و مبارزه برای پیروزی در جنگ‌های موردنظر ملت آماده نگه می‌دارد.

سه سطح رهبری (مستقیم، سازمانی، راهبردی) چالش‌های مختلفی را که رهبران نظامی ضمن انجام وظیفه در قالب افزایش مسئولیت با آنها مواجه می‌گردند منعکس می‌نماید. رهبران مستقیم، رهبرانی هستند که به‌صورت برخورد مستقیم با افراد، ایفای نقش می‌نمایند و این‌ها رهبران خط اول ارتش هستند. رهبران سازمانی، سازمان‌های بزرگ، معمولاً از رده تیپ به بالا را رهبری می‌نمایند. رهبران راهبردی، ارشدترین رهبران ارتش هستند و سطوح ملی و فرماندهی عمده ملی را رهبری می‌نمایند.

چاپ جدید برخلاف چاپ قبلی که انحصاراً "رهبری را در رده گردان و پایین‌تر مورد بحث قرار می‌داد، به رهبری در تمام سطوح ارتش (نظامی و غیرنظامی) اشاره دارد. این آیین‌نامه مرجع جامعی است که آیین‌نامه‌های راهنمای رهبری، توسعه تیم سربازی، رهبری و فرماندهی در سطح افسران ارشد و نشریه رهبری اجرایی این‌نامه چاپ قبلی را تحت پوشش قرار می‌دهد. با جامعیتی که این آیین‌نامه دارد، نشان می‌دهد که چگونه مهارت‌ها، اعمال و نگرانی‌های رهبر در سطوح مختلف به یکدیگر ارتباط پیدا می‌کنند و به رهبران مستقیم اجازه می‌دهد مسائلی را که رهبران سازمانی و راهبردی با آن مواجه می‌گردند مورد مطالعه قرار دهند. این اطلاعات می‌تواند به رهبرانی که در مقام و موقعیت پشتیبانی‌کننده رهبران سطح سازمانی و راهبردی و سایر رهبرانی که با اعضا (هموندان) ستادهای سطح سازمانی و راهبردی کار می‌کنند کمک کند.

این کتاب روی خود توسعه و توسعه زیردستان تأکید دارد و شامل مهارت‌ها و اعمالی است که به رهبران نظامی کمک می‌نماید تا ارزش‌ها، صفات، مهارت‌ها و اعمالی را که در آیین‌نامه‌های دیگر مورد بحث قرار می‌دهد، ارزیابی نمایند. این آیین‌نامه مشاوره رو به پیشرفت و توسعه‌یافته را مورد بحث قرار می‌دهد، مهارتی که لازم است تمام رهبران نظامی (ارتش) آن را تکمیل نمایند به طریقی که بتوانند زیردستان را ریزنی نموده، سازمان و کارکنان را در صورت لزوم رها نموده تا اینکه در مأموریت‌های سخت بتوانند به زیردستان متکی شوند. ترتیب و روش مشاوره در پیوست پ نشان داده شده است.

این آیین‌نامه نوعی ساختار کاری پیشنهاد می‌کند که در آن چگونگی اجرای رهبری برای رهبران نظامی به‌منظور در نظر گرفتن ارزیابی و توسعه خود، افراد و سازمان فراهم می‌گردد. این آیین‌نامه از روشی که به‌طور دقیق به رهبران دیکته کند که هر گامی از روش‌های رهبری را چگونه اجرا

نمایند پیروی نمی‌نماید بلکه نشان می‌دهد که رهبران باید خودشان باشند و دکتترین رهبری را هر جا که شرایط ایجاب کند بتوانند در حل مشکلات پیش روی بکار برند.

دیدگاه و محدوده آیین‌نامه

آیین‌نامه رهبری نظامی به سه قسمت عمده تقسیم شده است: قسمت اول (فصل ۱ و ۲ و ۳) جنبه‌های متداول رهبری را برای تمام رهبران نظامی مورد بحث قرار می‌دهد. قسمت دوم (فصل ۴ و ۵) مهارت‌ها و اعمال مورد لزوم برای رهبران مستقیم (رهبرانی که تماس مستقیم با زیردستان دارند) را نشان می‌دهد. قسمت سوم (فصل ۶ و ۷) مهارت‌ها و اعمال مورد لزوم برای رهبران سازمانی و راهبردی را بحث می‌نماید و دارای ۵ ضمیمه نیز است.

فصل یکم: رهبری نظامی را تعریف، ساختار کار رهبری نظامی را فراهم و سه سطح رهبری را تشریح می‌نماید. شخصیت، ویژگی‌های یک رهبر نظامی (چگونه بودن BE، شناختن KNOW، عمل کردن DO) و اهمیت شیوه زیردست خوب بودن، چگونگی رهبری زیردستان و سایر رهبران را شرح می‌دهد: فصل یکم، ارزشی خاص، طرز تفکر، عالی و ممتاز بودن جامع را نتیجه‌گیری می‌نماید.

فصل دوم: شخصیت، شایستگی و رهبری را بر مبنای اینکه رهبر نظامی باید چگونه باشد مورد بررسی قرار می‌دهد. این فصل شخصیت، ارزش‌های نظامی و صفات رهبر نشان می‌دهد و به‌علاوه به توسعه شخصیت و اینکه شخصیت چگونه به اصول اخلاقی، صدور و اجرای دستورات (از جمله دستورات غیرقانونی) و اعتقادات ارتدکس را بیان می‌نماید. با معرفی دسته‌بندی: مهارت‌ها، تعامل اجتماعی، طرز تفکر، عمل فنی و راهکنشی رهبر و اعمال رهبر شامل اثرگذاری، طرز عمل و پیشرفت و بهبودی رهبر را نتیجه‌گیری می‌نماید.

فصل سوم: جنبه‌های انسانی رهبری را پوشش می‌دهد. این فصل با بحث انضاط، روحیه، توجه و مراقبت از زیردستان شروع می‌شود، سپس دو نوع استرس رزمی و تغییر جمعیتی را نشان می‌دهد و بحث‌های جوسازمانی، فرهنگ‌های موسسه‌ای و نمونه‌های رهبری را به دنبال دارد. فصل سوم با نتیجه‌گیری آزمون و بررسی پیشامدهای منتظره و غیرمنتظره بر مبنای تصمیم‌ها و اعمال رهبر خاتمه می‌یابد.

فصل چهارم و پنجم: مهارت‌ها و اعمال مورد لزوم رهبران مستقیم را بحث می‌نماید. مهارت‌ها و اعمالی که در گروه‌بندی آخر فصل دوم معرفی شدند.

فصل ششم و هفتم: بازنگری از مهارت‌ها و اعمال مورد لزوم رهبران سازمانی و راهبردی را فراهم می‌نماید. این فصل‌ها، رهبران مستقیم را با علایق و دلواپسی‌هایی که رهبران و ستادهای

سطوح سازمانی و راهبردی در عمل با آن مواجه‌اند را معرفی می‌نمایند. همانند فصل‌های ۴ و ۵، این دو فصل (۶ و ۷) مهارت‌ها و اعمالی را باهم توأم می‌نمایند.

ضمیمه الف: نقش‌ها و روابط افسران، ستوان یاران و درجه‌داران را توضیح می‌دهد. ضمیمه الف، شامل بحث‌هایی درباره اختیار، مسئولیت، سلسله مراتب فرماندهی، راه‌های پشتیبانی درجه‌داران و پشتیبانی غیرنظامیان ارتش است.

ضمیمه ب: نشانگر عملکرد ارزش‌های نظامی، صفات، مهارت‌ها و اعمال رهبر است. این ضمیمه مثال‌هایی کلی از اینکه رهبران نظامی چگونه باید باشند BE، چگونه بشناسند KNOW و چگونه رفتار نمایند DO است.

ضمیمه پ: راینز توسعه‌یافته را به‌صورت مشروح بیان می‌کند. این ضمیمه بحث درباره ویژگی‌های یک مشاور خوب، مهارت‌های موردنیاز یک مشاور خوب و محدودیت‌های رهبران وقتی که زیردست را مورد مشاوره قرار می‌دهند، شروع می‌شود. در این ضمیمه، گونه‌های راینز توسعه‌یافته، رویکردهای راینز و فنون راینز را مورد بررسی قرار می‌دهد. این ضمیمه با توضیح و تشریح فرایند راینز و اینکه چگونه ارزیابی توسعه‌یافته را بکار بریم خاتمه می‌یابد.

ضمیمه ت: چگونگی تهیه طرح عمل و رفتار رهبر را تشریح و نمونه‌ای از تهیه طرح رفتار را توسط رهبر مستقیم بر مبنای اطلاعات جمع‌آوری‌شده از ارزیابی محیط اخلاقی، ارائه می‌دهد. مثال ارائه‌شده چگونگی اجرای این ارزیابی است.

ضمیمه ث: تشریک مساعی ارزش‌های نظامی در توسعه شخصیت و اهمیت توسعه دادن شخصیت زیردستان را بحث می‌کند.

قابلیت کاربرد آیین‌نامه رهبری نظامی

آیین‌نامه رهبری نظامی شامل دکترین قابل کاربرد در تمام سطوح رهبری شامل رهبران نظامی و رهبران غیرنظامی در ارتش است و می‌تواند در تمام یگان‌های رزمی آموزشی، پشتیبانی، مراکز فرهنگی، مراکز آموزش انفرادی، دانشگاه‌های نظامی و تمام رده‌های ارتش مورد استفاده قرار گیرد.