

# تعلیمات نظامی مسلکی برای بریدملان نصاب تعلیمی مرجع



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederaziun Svizra  
Confederaziun svizra

Swiss Armed Forces



تعلیمات نظامی مسلکی

برای

بریدملان

نصاب تعلیمی مرجع



کنفدراسیون سوئیس  
وزارت دفاع، حفاظت ملکی و ورزش  
قوای مسلح سوئیس  
کالج قوای مسلح  
1000-1 (OSEM PED)  
10 اکتوبر 2013  
نصاب تعلیمی عمومی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی  
بریدملان



دفاع ملی  
دفتر قوماندان  
آکادمی دفاعی کانادا  
P.O.BOX 17000 Station Forces  
Kingston, ON K7K7B4  
1000-1 (SSO DEO)  
10 اکتوبر 2013  
نصاب تعلیمی عمومی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی  
بریدملان

### اعضا و شرکای محترم ناتو،

مسرت داریم که سند حاضر تحت عنوان نصاب تعلیمی عمومی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان را با شما شریک می‌سازیم. این سند از طرف ناتو و کنسرسیوم همکاری برای صلح متشکل از آکادمی‌های دفاعی و انستیتوت‌های مطالعات امنیتی و توسط یک تیم چند ملیتی تحت رهبری مشترک آکادمی دفاعی کانادا و کالج قوای مسلح سوئیس تهیه شده است. هدف از این سند اینست که به ناتو و شرکای ناتو در زمینه تدوین اهداف جامع یادگیری و نصاب تعلیمی برای کورسهای آکادمیک مرتبط با تعلیمات نظامی مسلکی برای بریدملان کمک نماید. این سند در واقع یک کمک مهم به تعلیمات دفاعی و تقویت قابلیت همکاری نظامی بین ناتو و شرکای آن می‌باشد.

نصاب تعلیمی عمومی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان دارای چهار سطح است: (1 ابتدایی، 2 متوسط، 3 پیشرفته و 4 ارشد (CSEL). این نصاب تعلیمی همچنین متشکل از سه موضوع می‌باشد: (1 حرفه نظامی، 2 رهبری و اصول اخلاقی و 3 صلاحیت‌های اساسی بریدملان. چهار سطح و سه موضوع متذکره با دقت انتخاب شده اند تا بتوانند طیف وسیعی از بریدملان را شامل شده و مناسب ترین سطح تعلیمات را برای یک نیروی مسلح با اندازه متوسط ارائه نمایند.

این سند بهترین منبع برای ناتو و آن دسته از شرکای ناتو می‌باشد که قصد اصلاح و یا تقویت تعلیمات نظامی مسلکی برای بریدملان خود را دارند. سند حاضر با این امید ارائه می‌گردد که بتواند در وقت مناسب توسط ناتو و از طریق کمیته‌های مربوطه مورد توجه قرار گیرد. قدم بعدی مورد نظر اینست که با ادارات تعلیمات دفاعی ملی در زمینه پذیرش و اجرای کامل این نصاب تعلیمی و یا بخشهایی از آن کار صورت گیرد. برای شرکای ناتو این روند در چارچوب پلان عمل مشارکت (IPAP) صورت می‌گیرد.

این سند تنها از طریق گفتگو و مبادله دیدگاه‌ها می‌تواند باعث تقویت تعلیمات دفاعی، رشد مسلکی و قابلیت همکاری فرهنگی بین بریدملان کشورهای عضو و شرکای ناتو شود. ما از اعضای هیأت‌ها دعوت می‌نماییم که این سند را به صورت گسترده در کشورهای مربوطه‌شان توزیع نمایند.

اگر راجع به این نصاب تعلیمی سؤالی دارید، از اعضای هیأت خود بخواهید که با داکتر دیوید امیلی فیونو، رئیس بخش همکاری‌ها و برنامه‌های تعلیمات و آموزش در آکادمی دفاعی کانادا به شماره 0116135415010، شماره فرعی 6058 و یا هم با برید مل ریچارد بلانک به شماره 0041793401734 تماس حاصل نمایند.

<p>با بهترین آرزوها [امضا شده توسط] تورن جنرال دانیل روباتی (Major-General Daniel Roubaty) قوماندان از کالج قوای مسلح سوئیس</p>	<p>با بهترین آرزوها [امضا شده توسط] تورن جنرال ترمبلی (Major-General J.G.E. Tremblay) قوماندان از آکادمی دفاعی کانادا</p>
---	---

## در باره این سند

قبل از تشریح ساختار این سند و نحوه استفاده از آن، مفید خواهد بود تا راجع به قوماندانی بریدملان و تعلیمات نظامی مسلکی صحبت نماییم.

### 1. هدف از این سند

این سند نتیجه کار عالی یک تیم چند ملیتی متشکل از آکادمیک های ملکی و نظامی از 13 کشور می باشد. ( نام ها را می توانید در ختم این سند پیدا نمایید). این سند، یک هدف مناسب و معتدل را تعقیب می کند. این سند نه ادعای جامع بودن را دارد و نه هم به معنی آخرین کار راجع به تعلیمات نظامی مسلکی می باشد، بلکه هدف اینست که این سند به حیث یک مرجع و یک نقطه آغاز برای افراد و آن دسته از سازمانها در کشورهای عضو و شرکای ناتو عمل نماید که به فکر انکشاف و یا تقویت تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان خود می باشند. تهیه این سند دراصل آغاز یک گفتگو در درون آکادمی ها و پوهنتون های دفاعی راجع به نوع تعلیماتی است که آنها آرزو دارند قوماندانی بریدملان شان از آن بهره مند گردند. هدف این نیست که این سند عیناً قبول شود بلکه انتظار اینست که این سند با هدف سازگاری با نیازها و خواسته های مشخص ملی، تعدیل شود. این نصاب تعلیمی به عنوان یک سند مرجع می تواند جهت افزایش قابلیت همکاری فکری و مسلکی در درون و بین شرکا و اعضای ناتو مورد استفاده قرار گیرد.

### 2. تشریح کلی مفهوم بریدمل

بریدمل کیست؟ تعریف ساده: " رهبر پایین رتبه یک قطعه کوچک" که زمانی خیلی قابلیت استفاده داشت و هنوز هم در بعضی از کشور ها مورد استفاده قرار می گیرد. این تعریف ساده دیگر برای درک طیف وظایف، مسئولیتها و نقش های بریدملان در قوای مسلح مدرن کفایت نمی کند. یک هدف اساسی این نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان اینست که حد اقل نشان دهد که یک بریدمل مسلکی در حرفه نظامی مدرن به چه کسی گفته می شود. این نصاب تعلیمی یک ترکیب ممکن از تعلیمات، آموزش و تجربه که نمایانگر انکشاف مسلکی یک بریدمل مدرن باشد را ارائه می دهد.

یک راه مفید برای تعریف وظیفه بریدمل، در نظر گرفتن سه متغیر است: حوزه کاری، رتبه و نقش.

**حوزه کاری:** از نقطه نظر درک این سه متغیر، حوزه کاری آسان ترین آنهاست. تقریباً سه حوزه کاری وجود دارد: تسلیحات جنگی و حمایت جنگی؛ حمایت تخنیکی و تخصصی؛ امور اداری و مالی. ترکیب دقیق این سه حوزه کاری می تواند از یک کشور به کشور دیگر تفاوت داشته باشد اما اساساً هر فردی ( بریدمل و افسر) که یونیفورم نظامی می پوشد می تواند در یکی از این سه حوزه کاری جای داده شود.

**رتبه:** یک بریدمل از طریق کسب تجربه و دانش به رتبه بالاتر می رسد. همچنانکه یک بریدمل مرد و یا زن از پایین ترین رتبه (OR) به بالاترین رتبه (OR9) از جمله رتبه بریدمل ارشد (CSEL) که در واقع نقطه اوج ارتقا برای بریدملان است رشد می کند، ارتقای وی افزایش روشن مسئولیتهای وی و همچنین تغییر در عرصه تمرکز وی از نظارت مستقیم بر افراد تا کمک به رهبری نهاد نظامی و پایداری خود حرفه نظامی را به همراه دارد که البته این تغییر دوم کمتر به چشم می خورد. در حالیکه پایین ترین رتبه ترین بریدملان در حوزه محدودی از مسئولیتهای فعالیت می کنند، عالیترین بریدملان مورد احترام زیاد بوده و نفوذشان از اکثر افسران ارشد نیز بیشتر است.

**نقش:** نقشهای مهمی که شامل کار یک بریدمل می باشد در حوزه های مختلف کاری و در طیف کامل رتبه ها ثابت است که شامل موارد ذیل می گردد: اول، آماده ساختن پرسونل برای عملیات های نظامی از طریق آموزش، تسلیح و ایجاد

انگیزه؛ دوم، حصول اطمینان از صحت فیزیکی و روانی پرسونل از جمله وضع ظاهری، تناسب بدنی و رفتار آنها؛ سوم، کنترل بر استانداردهای فعالیت پرسونل و مواد؛ چهارم، پلانگذاری و رهبری وظایف قطعه؛ و پنجم، ارائه مشوره، حمایت و اجرای پالیسیهای وضع شده توسط قوماندان و کارمندان وی.

مسئولیتها و وظایف بریدملان در تعداد بیشماری از اسناد پالیسی و کتاب های راهنما تشریح شده است. نقش و موقعیت قوماندانی بریدملان به شکل قابل توجهی در کشورهای مختلف و حتی در بین بخش های مختلف در یک کشور (قوای زمینی، اردو، قوای هوایی و قوای بحری) متفاوت است. اگرچه تفاوت های مرتبط با بریدملان در بین کشورها نسبت به تفاوت های مرتبط با افسران زیاد تر است، در ظرف یک دهه گذشته تلاشها و ابتکارات مهمی صورت گرفته است تا قابلیت همکاری بین بریدملان را افزایش دهند. هدف معتدل این نصاب تعلیمی برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان عبارتست از تشریح ساختارها، روندها و موضوعاتی که مبنای ایجاد پالیسیها و هدایاتی قرار می گیرند که هویت مدرن یک بریدمل مسلکی را تعریف می کنند.

### 3. تعلیمات نظامی مسلکی

بنابه نظر ایریک هوفر، "وظیفه اساسی تعلیمات ایجاد اراده و سهولت برای یادگیری است؛ تعلیمات باید نه افراد عالم و دانشمند بلکه باید افراد در حال یادگیری را به وجود آورد." <sup>1</sup> به تعبیر وسیع، این تعریف از تعلیمات به این موضوع اشاره دارد که آموختن یک پروسه وابسته و دوامدار است. یادگیری به این دلیل یک پروسه وابسته است که به یک ساختار نهادی و محیط مساعد و همچنین به تمایل و خواسته فردی بستگی دارد. یادگیری به این دلیل یک پروسه دوامدار است که اگر چه یک شخص می تواند رسماً از یک نهاد تعلیماتی فارغ شود اما باز هم یادگیری فعالیتی است که در تمام عمر ادامه دارد. درحالیکه اغلب مهم است بین تعلیمات و آموزش تفاوت قائل شویم، اما نصاب تعلیمی حاضر، این نظر را دنبال می کند که تعلیمات و آموزش دو فعالیتی است که می تواند همزمان صورت گیرد. تعلیمات و آموزش به همراه تجربه برای انکشاف کامل یادگیری اهل خبره ضروری اند.

اشاره به آموزش و تعلیمات به عنوان فعالیتهایی که می توانند همزمان صورت گیرند مخصوصاً برای انکشاف مسلکی بریدملان اهمیت دارد و این امر در این نصاب تعلیمی انعکاس داده شده است. عموماً همچنانکه بریدملان از رتبه پایین "OR" به رتبه "OR9" حرکت می کنند، جایگاه تعلیمات نسبت به آموزش نیز به همان اندازه در روند انکشاف مسلکی شان گسترش می یابد. این پیشرفت تا حدودی بخاطر اینست که نهاد قوای مسلح از بریدملان در رتبه های ارشد با در نظر داشت آموزش و تجربه کسب شده آنها، تقاضای ارائه مشوره و توصیه به همتایان و رهبران ارشد راجع به موضوعات و مسائل مرتبط با اهداف و منافع استراتژیک وسیع تر را می نماید. توانایی ارائه مشوره و توصیه به رهبران نظامی ارشد، بدون از دست دادن هویت شان، مستلزم اینست که بریدملان قادر به این باشند که موضوعات را درک نمایند و آنها را به زبانی مطرح نمایند که برای رهبران ارشد نظامی آشنا باشد. همانطوریکه در این نصاب تعلیمی مشاهده خواهید نمود، ما تلاش نموده ایم تا تعادل بین آموزش و تعلیمات را در انکشاف مسلکی خورضابطان در نظر گرفته و منعکس نماییم. ضرورت تعلیمات برای پرسونل قوای مسلح از ماهیت بی نظیر حرفه شان نشأت می گیرد که در کنار سایر مسائل شامل دفاع از کشور و تأمین و حفظ صلح و امنیت در خارج می باشد. اعضای قوای مسلح برای اینکه در این وظایف موفق باشند، باید از لحاظ فکری زیرک باشند تا دشمن خود را شکست دهند و قادر باشند که با متحدین خود و به صورت فزاینده با پرسونل خارج از قوای مسلح کار نمایند. علاوه براین، ضرورت تعلیمات آنچنانکه ویلیامسن موری توضیح می دهد: "در نیاز برای

<sup>1</sup> Judith Lloyd Yero, "The Meaning of Education", Web. 27 August 2011.

آماده ساختن [ پرسونل قوای مسلح] برای مأموریت ها در طیف کامل جنگ ها نهفته است، از بازدارندگی در حد بالا گرفته تا حفظ صلح و تنفیذ قانون در حد پایین<sup>2</sup>.

بنابراین، تعلیمات نظامی مسلکی با این هدف طراحی می شود که اردوهای مسلکی را جهت پرداختن به ابهامات فزاینده و محیط امنیتی چند لایه معاصر و ساحه جنگ آماده سازد. یک نصاب تعلیمی برای تعلیمات نظامی مسلکی باید به اندازه کافی وسیع باشد تا افق های نو آکادمیک را ارائه نماید و به اندازه کافی عمیق باشد تا حس کنجکاوی فکری تمامی پرسونل نظامی: هم افسران و هم بریدملان را بر انگیزاند<sup>3</sup>. تعلیمات نظامی مسلکی یک دروازه اساسی برای اعطای توانایی به قوای مسلح یک کشور است تا که به شکل درست و مناسب عمل نموده و این مسئولیت بزرگ امنیت ملی را انجام دهند.

#### 4. ساختار این نصاب تعلیمی

یک نصاب تعلیمی عبارت است از یک برنامه خاص یادگیری که شامل مجموعه ای از کورس ها می گردد که به صورت دسته جمعی مواد تدریس، یادگیری و ارزیابی برای یک رشته تحصیلی را تشریح می نمایند<sup>4</sup>. تدوین یک نصاب تعلیمی از نیاز برای فراهم نمودن یک نقشه راه برای یادگیرندگان راجع به اینکه چه چیزی را می توانند انتظار داشته باشند که بیاموزند و تصویری از اینکه یادگیری آنها به چه شکل تنظیم و ساختار بندی شده است نشأت می گیرد. اساساً یک نصاب تعلیمی دارای یک ساختار بنیادی و گسترده می باشد به این معنی که شامل یک برنامه فراگیر با چندین بخش مرتبط در چارچوب آن است.

در رابطه با نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان باید گفت که این نصاب تعلیمی حسب ذیل تنظیم و ساختار بندی شده است: اول، این نصاب تعلیمی در ارتباط با چهار سطح انکشافی برای بریدملان سازماندهی شده است: ابتدایی، متوسطه، پیشرفته و ارشد (CSEL). بجز سطح ارشد، بقیه سطوح انکشاف مسلکی بر اساس سه موضوع/برنامه گسترده تنظیم شده اند: حرفه نظامی؛ رهبری و اصول اخلاقی؛ و صلاحیت های اساسی بریدملان (به جدول شماره 1.1 مراجعه شود). موضوع اول با این هدف طراحی شده است که به بریدملان در رابطه با هویت مسلکی شان تدریس نماید؛ اساساً راجع به اینکه چه چیزی آنها را به عنوان یک بریدمل و به عنوان عضو حرفه نظامی از سایرین متمایز می سازد. موضوع دوم یعنی رهبری و اصول اخلاقی، بر روی عناصر کلیدی رهبری نظامی و مهمتر از آن اخلاقیات که زیربنای حرفه نظامی و اداره جنگ را می سازد، تمرکز دارد. تمرکز موضوع آخر یعنی صلاحیت های اصلی بریدملان بر روی رشد پرسونل و اداره قطعات مربوط به بریدملان به عنوان آموزگاران و مدیران در داخل اداره شان می باشد. در چارچوب هر موضوع چندین کورس متفاوت دسته بندی شده است. کورسهای شامل در زیر مجموعه هر موضوع، بخش ها را ساخته و شامل عناوینی همچون بریدملان در چارچوب حرفه نظامی و روابط بین بریدملان و افسران در چارچوب موضوع حرفه نظامی در سطح انکشافی اولیه می گردد. بخشها عبارتند از اجزایی که به صورت دسته جمعی به موضوعات معنی و محتوی می بخشند. بخشها شامل اهداف و نتایج یادگیری می گردند که خود به اهداف بالاتر هر موضوع ارتباط پیدا می کنند. با توجه به اینکه کورسها (بخشها) در ظرف یک مدت زمانی تدریس می شوند، لذا هر کورس به چند درس (قسمت ها) تقسیم بندی شده است. قسمت ها پایین ترین جز در یک نصاب تعلیمی می باشند و همان رابطه ای را با بخش ها دارند که بخش ها با موضوعات دارند. به عنوان مثال، درسهای زیرمجموعه بخش بریدملان در حرفه نظامی شامل

<sup>2</sup> Williamson Murray, "Testimony House Armed Services Committee: Subcommittee on Professional Military Education," unpublished, 10 September 2009, p4.

<sup>3</sup> Murray, p.8.

<sup>4</sup> Wikipedia, "Curriculum," Web. 27 August 2011.

بریدملان در حرفه نظامی: رهبر پایین رتبه بعنوان یک عسکر مسلکی و اخلاق نظامی می باشد. یک نمونه از ساختار این نصاب تعلیمی در ذیل نشان داده می شود:

سطح: ابتدایی

موضوع اول: حرفه نظامی

بخش 1.1: بریدملان در چارچوب حرفه نظامی

قسمت 1.1.1: بریدملان در چارچوب حرفه نظامی: رهبری پایین رتبه به حیث عسکر مسلکی

قسمت 2.1.1: اصول نظامی

بخش 2.1: رابطه بین بریدملان و افسران

قسمت 1.2.1: روابط بین بریدملان و افسران

قسمت 2.2.1: مفهوم تیم رهبری: قطعات کوچک

## 5. استفاده از این نصاب تعلیمی

این نصاب تعلیمی بر چند فرض تلویحی مشخص استوار است. اول اینکه یادگیری در یک محیط باز صورت می گیرد و سؤال کردن بخش و جزئی از پروسه و تجربه یادگیری خواهد بود. ثانیاً، اداره این نصاب تعلیمی قطعاً کثرت گرا خواهد بود تا که یادگیرندگان در شکل دهی نسخه های بعدی این نصاب تعلیمی نظرات خود را داشته باشند. علاوه بر این، موفقیت این نصاب تعلیمی به داشتن پرسونل کارآمد و سیستم ترفیعات مؤثر و همچنین موجودیت یک استراتژی برای انکشاف بریدملان بستگی دارد. در فقدان چنین سیستم و استراتژی این نصاب تعلیمی نخواهد توانست به انتظارات پاسخ دهد. توصیه می شود که این نصاب تعلیمی به شکل تدریجی و متوالی در هر چهار سطح انکشاف بریدملان و مهمتر از آن در چارچوب تمام موضوعات در زیر مجموعه هر سطح به مورد اجرا گذاشته شود. موضوعات و بخش های مربوطه آنها طوری طراحی شده اند که از سطح تاکتیکی شروع و به سطح استراتژیک ختم می شوند و همچنین میزان پیچیدگی کورس ها در چارچوب هر موضوع به تناسب چهار سطح انکشاف بریدملان بالا می رود.

برای آسان ساختن درک و مقایسه در داخل جامعه اروپا-آتلانتیک و همچنین با آکادمی ها/پوهنتون های کشورهای پارتنر، توصیه می کنیم که از جدول ذیل برای تشخیص مخاطب مورد نظر برای این نصاب تعلیمی استفاده شود.

رتبه	وظیفه	سطح تعلیمی
OR 4-5	قادر به انجام وظایف در سطح دلگی/بلوک	ابتدایی
OR 6-7	قادر به انجام وظایف در سطح بلوک/تولی	متوسط
OR 8-9	قادر به انجام وظایف در سطح تولی/کندک	پیشرفته
OR-9 CSEL	با تجربه ترین بریدمل در چارچوب ساختار بریدملان به حیث بریدمل ارشد قادر به انجام وظایف در سطح لوا و بالاتر از آن	ارشد





مسئول آکادمیک (از کانادا) و مدیر پروژه (از سوئیس) در حال تشریح دیدگاه شان به تیم مربوطه در گارمیش-پارتنر چین



مسئول آکادمیک از کانادا همراه با نماینده کنسرسیوم مشارکت برای صلح در ورکشاپ منعقد گارمیش-پارتنر چین



نماینده مرکز کنترل دموکراتیک قوای مسلح در حال تشریح چگونگی شامل ساختن قطعنامه شماره 1325 شورای امنیت ملل متحد راجع به زنان، صلح و امنیت در نصاب تعلیمی

## جدول 1.1 ساختار نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان

2. متوسط	1. ابتدایی
موضوع اول: حرفه نظامی	موضوع اول. حرفه نظامی
بخش 1.1 بریدملان در چارچوب حرفه نظامی	بخش 1.1 بریدملان در چارچوب حرفه نظامی
قسمت 1.1.1 بریدملان در چارچوب حرفه نظامی: صفات حرفه نظامی	قسمت 1.1.1 بریدملان در چارچوب حرفه نظامی: رهبر پایین رتبه به حیث یک عسکر مسلکی
قسمت 2.1.1 اصول نظامی: اصول کاری و مؤثریت	قسمت 2.1.1 اصول نظامی
بخش 2.1 رابطه بین بریدملان و افسران	بخش 2.1 رابطه بین بریدملان و افسران
قسمت 1.2.1 روابط بین بریدملان و افسران: دیدگاه های تکمیلی	قسمت 1.2.1 روابط بین بریدملان و افسران
قسمت 2.2.1 مفهوم تیم رهبری/قومنده: قطعات بزرگ	قسمت 2.2.1 مفهوم تیم رهبری: قطعات کوچک
قسمت 3.2.1 منتورینگ افسران پایین رتبه	قسمت 3.2.1 آموزش افسران پایین رتبه: یکجا ساختن تئوری و عمل
بخش 3.1 تاریخ و میراث نظامی	بخش 3.1 تاریخ و میراث نظامی
قسمت 1.3.1 تکامل جنگاوری: تکنالوژی و جنگ	قسمت 1.3.1 تکامل جنگاوری: یک مطالعه تاریخی
قسمت 2.3.1 تاریخ نظامی ملی	قسمت 2.3.1 تاریخ نظامی ملی: انکشاف و سنتها
بخش 4.1 ویژگیهای مدرن عملیات های نظامی	بخش 4.1 ویژگیهای مدرن عملیات های نظامی
قسمت 1.4.1 ابعاد حقوقی عملیات های نظامی	قسمت 1.4.1 ابعاد حقوقی عملیات های نظامی
قسمت 2.4.1 آگاهی فرهنگی	قسمت 2.4.1 آگاهی فرهنگی
قسمت 3.4.1 سازمان های حکومتی/ سازمان های بین المللی/ سازمان های غیرحکومتی	قسمت 3.4.1 سازمان های حکومتی/ سازمان های بین المللی/ سازمان های غیرحکومتی
موضوع دوم. رهبری و اصول اخلاقی ( صفحه 55)	موضوع دوم. رهبری و اصول اخلاقی
بخش 1.2 رهبری نظامی	بخش 1.2 رهبری نظامی
قسمت 1.1.2 سبک های رهبری	قسمت 1.1.2 سبک های رهبری
قسمت 2.1.2 رهبری بر زیردستان	قسمت 2.1.2 رهبری بر زیردستان
قسمت 3.1.2 انکشاف گروه	قسمت 3.1.2 انکشاف گروه
قسمت 4.1.2 نظم و دسپلین	قسمت 4.1.2 نظم و دسپلین
قسمت 5.1.2 مدیریت استرس	قسمت 5.1.2 مدیریت استرس
قسمت 6.1.2 آسایش پرسونل	قسمت 6.1.2 آسایش پرسونل
قسمت 7.1.2 انگیزه	قسمت 7.1.2 انگیزه
قسمت 8.1.2 خودمدیریتی	قسمت 8.1.2 خودمدیریتی
قسمت 9.1.2 اعطای صلاحیت	قسمت 9.1.2 اعطای صلاحیت
10.1.2 رهبری تغییر	10.1.2 رهبری تغییر
بخش 2.2 اصول اخلاقی	بخش 2.2 اصول اخلاقی
قسمت 1.2.2 اصول اخلاق نظامی	قسمت 1.2.2 اصول اخلاق نظامی
قسمت 2.2.2 تصمیم گیری اخلاقی	قسمت 2.2.2 تصمیم گیری اخلاقی
قسمت 3.2.2 حقوق بشر	قسمت 3.2.2 حقوق بشر
قسمت 4.2.2 مدیریت تنوع	قسمت 4.2.2 مدیریت تنوع
بخش 3.2 قومنده و کنترل	بخش 3.2 قومنده و کنترل
قسمت 1.3.2 ساختارهای قومنده و کنترل (قومنده مأموریت)	قسمت 1.3.2 بنیادهای قومنده و کنترل
قسمت 2.3.2 تصمیم گیری استراتژیک	قسمت 2.3.2 تصمیم گیری استراتژیک (در سطح ابتدایی تدریس نمی شود)
قسمت 3.3.2 پروسه پلانگذاری عملیات ها	قسمت 3.3.2 آشنایی با پروسه پلانگذاری عملیات ها
قسمت 4.3.2 پروسه استفاده از تجارب آموخته شده	قسمت 4.3.2 آشنایی با پروسه استفاده از تجارب آموخته شده
قسمت 5.3.2 مدیریت معلومات	قسمت 5.3.2 مدیریت معلومات
موضوع سوم: صلاحیتهای اساسی بریدملان (صفحه 124)	موضوع سوم: صلاحیتهای اساسی بریدملان
بخش 1.3 آموزش	بخش 1.3 آموزش
قسمت 1.1.3 تکنیکهای آموزشی	قسمت 1.1.3 تکنیکهای آموزشی
قسمت 2.1.3 دیزاین آموزشی	قسمت 2.1.3 دیزاین آموزشی
قسمت 3.1.3 آموزش بدنی	قسمت 3.1.3 آموزش بدنی
بخش 2.3 ارتباطات	بخش 2.3 ارتباطات
قسمت 1.2.3 تکنیکهای ارتباطات	قسمت 1.2.3 تکنیکهای ارتباطات
قسمت 2.2.3 ارتباطات رسانه ای/آگاهی رسانه ای	قسمت 2.2.3 ارتباطات رسانه ای/آگاهی رسانه ای

قسمت 3.2.3 آشنایی با ارتباطات استراتژیک	قسمت 3.2.3 عناصر ارتباطات استراتژیک
بخش 3.3 رشد پرسونل	بخش 3.3 رشد پرسونل
قسمت 1.3.3 مشوره دهی	قسمت 1.3.3 مشوره دهی
قسمت 2.3.3 کوچینگ	قسمت 2.3.3 کوچینگ و منتورینگ
قسمت 3.3.3 مدیریت اختلاف	قسمت 3.3.3 مدیریت اختلاف
بخش 4.3 مدیریت قطعه	بخش 4.3 مدیریت قطعه
قسمت 1.4.3 مدیریت بودجه	قسمت 1.4.3 مدیریت بودجه
قسمت 2.4.3 مدیریت پرسونل	قسمت 2.4.3 مدیریت پرسونل
قسمت 3.4.3 مدیریت لجستیک	قسمت 3.4.3 مدیریت لجستیک
قسمت 4.4.3 مدیریت ریسک عملیاتی	قسمت 4.4.3 مدیریت ریسک عملیاتی
قسمت 5.4.3 مدیریت آموزش	قسمت 5.4.3 مدیریت آموزش
قسمت 6.4.3 مدیریت وظیفه	قسمت 6.4.3 مدیریت وظیفه و پروژه

<b>3. پیشرفته</b>	<b>4. بریدملان ارشد</b>
<b>موضوع اول: حرفه نظامی</b>	
بخش 1.1 بریدملان در چارچوب حرفه نظامی	بخش 1. انسجام بین سکتورهای ملکی و نظامی
قسمت 1.1.1 بریدملان در چارچوب حرفه نظامی: حرفه نظامی و جامعه	قسمت 1.1 تعامل بین سکتورهای ملکی و نظامی
قسمت 2.1.1 اصول نظامی: نفوذ جامعه	قسمت 2.1 استراتژی های امنیتی و دفاعی
بخش 2.1 روابط بین بریدملان و افسران	بخش 2. پروسه های کلیدی در سطوح عملیاتی
قسمت 1.2.1 روابط بین بریدملان و افسران: کدرهای ارشد	قسمت 1.2 پروسه ها و اسناد در سطوح عملیاتی و استراتژیک
قسمت 2.2.1 مفهوم تیم قومنده	
قسمت 3.2.1 منتورینگ افسران پایین رتبه ( در این سطح تدریس نمی شود)	
بخش 3.1 تاریخ و میراث نظامی	بخش 3. رهبری قوماندانی بریدملان
قسمت 1.3.1 تکامل جنگاوری: تحولات اخیر	قسمت 1.3 گسترش نقشها و مسئولیتهای بریدملان ارشد
قسمت 2.3.1 تاریخ نظامی ملی	قسمت 2.3 موقعیت قوماندانی بریدملان
قسمت 3.3.1 مروری بر آداب و پروتوکول نظامی	قسمت 3.3 انکشاف مسلکی بریدملان
بخش 4.1 ویژگیهای مدرن عملیات های نظامی	بخش 4. تشریفات
قسمت 1.4.1 ابعاد حقوقی عملیات های نظامی	قسمت 1.4 فعالیتهای مرتبط با تشریفات
قسمت 2.4.1 آگاهی فرهنگی	
قسمت 3.4.1 بازیگران در فضای عملیاتی: رویکرد جامع و رویکرد مبتنی بر کل حکومت	
<b>موضوع دوم: رهبری و اصول اخلاقی</b>	
بخش 1.2 رهبری	
قسمت 1.1.2 سبک های رهبری	
قسمت 2.1.2 رهبری بر زیردستان	
قسمت 3.1.2 انکشاف گروه	
قسمت 4.1.2 نظم و دسپلین	
قسمت 5.1.2 مدیریت استرس	
قسمت 6.1.2 آسایش پرسونل	
قسمت 7.1.2 انگیزه	
قسمت 8.1.2 خودمدیریتی	
قسمت 9.1.2 اعطای صلاحیت	
10.1.2 مدیریت تغییر	
بخش 2.2 اصول اخلاقی	
قسمت 1.2.2 اصول اخلاق نظامی	
قسمت 2.2.2 تصمیم گیری اخلاقی	
قسمت 3.2.2 حقوق بشر	
قسمت 4.2.2 مدیریت تنوع ( در این سطح تدریس نمی شود)	

	<b>بخش 3.2 قومنده و كنترول</b>
	قسمت 1.3.2 دیدگاه و مقصد قوماندان قسمت 2.3.2 استراتژی قسمت 3.3.2 پروسه تصمیم گیری نظامی قسمت 4.3.2 پروسه استفاده از تجارب آموخته شده قسمت 5.3.2 مدیریت دانش
	<b>موضوع سوم: صلاحیتهای اساسی پریدملان</b>
	<b>بخش 1.3 اداره آموزش</b>
	<b>بخش 2.3 ارتباطات</b>
	قسمت 1.2.3 تکنیکهای ارتباطات قسمت 2.2.3 ارتباطات رسانه ای/آگاهی رسانه ای قسمت 3.2.3 ارتباطات استراتژیک
	<b>بخش 3.3 رشد پرسونل</b>
	قسمت 1.3.3 برنامه های مشوره دهی قسمت 2.3.3 منتورینگ قسمت 3.3.3 مدیریت اختلاف
	<b>بخش 4.3 مدیریت قطعه</b>
	قسمت 1.4.3 مدیریت بودجه قسمت 2.4.3 مدیریت پرسونل قسمت 3.4.3 مدیریت لجستیک قسمت 4.4.3 مدیریت ریسک عملیاتی قسمت 5.4.3 مدیریت آموزش قسمت 6.4.3 مدیریت پروژه

## موضوع اول: حرفه نظامی ( 1. سطح ابتدایی)

### هدف

طرح و تنظیم موضوع حرفه نظامی با این هدف صورت گرفته که با درک درست از نقش های مکملی که توسط قوماندانی بریدملان و قوماندانی افسران ایفا می گردد، شاگرد را به حیث یک رهبر بریدمل مؤثر در داخل حرفه نظامی پرورش دهد. در چارچوب این موضوع، ابتدا سازمان نظامی و اخلاق نظامی مورد بحث قرار می گیرد و سپس به بررسی رابطه بین بریدملان و افسران پرداخته می شود. در چارچوب این موضوع همچنین تکامل جنگاوری به عنوان عرصه کاری اصلی حرفه نظامی مورد مطالعه قرار می گیرد و اساس تاریخ و میراث نظامی ملی ارائه می گردد. این موضوع با مرور پیچیدگی های عملیات های نظامی مدرن به پایان می رسد.

### شرح

موضوع حرفه نظامی یکی از سه ستون انکشافی به هم پیوسته نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی برای بریدملان می باشد. موضوع حرفه نظامی بنیاد ضروری برای روند تدریجی و متوالی آموزش نظامی و انکشاف رهبری برای بریدملان می باشد. این موضوع در چهار بخش ارائه می گردد: **بریدملان در چارچوب حرفه نظامی؛ رابطه بین بریدملان و افسران؛ تاریخ و میراث نظامی و عملیات های نظامی مدرن.** هر بخش در سه سطح ارائه می گردد: **ابتدایی، متوسط و پیشرفته.** همانطوریکه شاگردان از یک سطح به سطح دیگر به پیش می روند، انتظار اینست که آنها از درک ابتدایی مفاهیم بنیادی – یعنی درک چیزها آنطوری که هستند-، در سطوح پیشرفته به درک عمیقتر اصول وسیعتر نظام بخش – یعنی اینکه چرا چیزها به شکلی که هستند می باشند- برسند. انتظار می رود که آنها از مرحله پذیرش و پیروی استندردهای مسلکی به مرحله تدریس و اجرای این استندردها و در بالاترین سطوح به مشارکت در تثبیت استندردهای مسلکی برسند.

سطح ابتدایی (OR 4/5)، اولین مرحله از انکشاف مسلکی برای رهبران نظامی می باشد. در این سطح، چهار بخش طوری طراحی و تنظیم شده اند که مفاهیم ابتدایی را ارائه نموده و با هدف کمک به درک وظایف یک رهبر پایین رتبه به حیث یک فرد مسلکی در داخل حرفه نظامی، زمینه بحث را در این زمینه فراهم می کنند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

#### 1. در حمایت از هدف اصلی، بریدملان در سطح ابتدایی:

- از طریق نشان دادن ارزشها، صفات و رفتارهای اخلاقی که از یک بریدمل پایین رتبه انتظار می رود، هویت یک عضو حرفه نظامی را به خود می گیرند.
- کارایی در مهارت های نظامی که برای یک بریدمل پایین رتبه ضروری است را نشان می دهند.
- از طریق انجام وظایف و نظارت بر آموزش نظامی، فهم خوبی از چگونگی تدوین، استعمال و اجرای استندردهای مسلکی نظامی را به نمایش می گذارند.
- ظرفیت حل مشکلات نظامی که معمولاً یک دلگی/بلوک با آنها مواجه است را از خود نشان می دهند.
- شجاعت، شخصیت، سرسختی و مقاومت فیزیکی و روانی و ارزشهای مورد نیاز برای موفقیت به حیث یک بریدمل در سطح ابتدایی را از خود نشان می دهند.

(2) هر بریدمل در سطح ابتدایی قادر به انجام موارد ذیل خواهد بود:

- تشریح نقش قوماندانی بریدملان در چارچوب حرفه نظامی.
- تشریح ماهیت رابطه بین بریدملان و افسران .
- توضیح تاریخ نظامی ملی، تکامل عملیات های نظامی از زمان های اولیه و انکشاف سنتها، عرفها و آداب نظامی ملی
- شناخت ویژگیهای عملیات های نظامی مدرن.

## بخش 1.1 بریدملان در چارچوب حرفه نظامی

### شرح

هدف از این بخش پرورش یک رهبر بریدمل فعال است که در چارچوب قوماندانی بریدملان و در همکاری با قوماندانی افسران جهت کسب، پایدار ساختن و ترویج صفات مسلکی حرفه نظامی کار نماید. همچنانکه بریدملان از یک سطح به سطح دیگر ارتقا پیدا می کنند، انتظار می رود که آنها توانایی فکری برای فهم عرصه های مختلف نظامی، فیزیکی، اخلاقی و اجتماعی تشکیل دهنده حرفه نظامی را کسب نموده و این توانایی را نشان دهند. در سطح ابتدایی، بریدملان با مفهوم یک حرفه و اخلاق نظامی به حیث اساس حرفه نظامی آشنا می شوند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشریح چگونگی ایجاد و حفظ استندردهای مسلکی.
- 2) تشخیص استندردهای مسلکی حرفه نظامی.
- 3) تشریح عناصر اخلاق نظامی ملی.

### مراجع / منابع برای مطالعه

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada.*  
Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute,  
2009. <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

U.S. Army White Paper. *The Profession of Arms.* <http://cape.army.mil/repository/ProArms/ProfessionWhite%20Paper%208%20Dec%2010.pdf>

Values and Standards of the British Army, January 2008.  
[http://www.army.mod.uk/documents/general/v\\_s\\_of\\_the\\_british\\_army.pdf](http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf)

## قسمت 1.1.1 بریدملان در چارچوب حرفه نظامی: رهبر پایین رتبه به حیث یک عسکر مسلکی

### شرح

حرفه نظامی آن دسته از استانداردهای مسلکی که توسط اعضای حرفه نهادینه می شود را تثبیت، تدریس و تنفیذ می نماید و این دسته از استانداردها از استانداردهای نظامی که می توانند از طریق تفتیش مورد تصدیق قرار گیرند، متمایز می باشند. بریدملان در سطح ابتدایی این قسمت، با مفهوم حرفه و استانداردهای مسلکی آشنا می شوند. اهمیت رویکرد مسلکی به وظیفه بریدملان در زمینه آماده ساختن عساکر برای عمل کردن تحت شرایط پر از استرس و همچنین مسئولیت اساسی بریدملان مبنی بر توجه به آسایش عساکر در این قسمت مورد تأکید قرار می گیرد. و نهایتاً این قسمت، اهمیت مسلک گرایی برای "کورپورال استراتژیک" را مورد بررسی قرار می دهد یعنی این دیدگاه که در جریان علمیات های نظامی مدرن، اقدامات تاکتیکی قطعات کوچک می توانند تأثیرات استراتژیک داشته باشند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- (1) شناسایی آن دسته از فعالیتهای اصلی بریدملان که تابع استانداردهای مسلکی می باشند.
- (2) تشریح چگونگی ایجاد و تنفیذ استانداردهای مسلکی.
- (3) تشریح طرز برخورد و رفتار مناسب یک بریدمل پایین رتبه در چارچوب حرفه نظامی.
- (4) توضیح اهمیت مسلک گرایی برای "کورپورال استراتژیک".

### مطالب قابل بحث

- الف) استانداردهای مسلکی چگونه از استانداردهای غیر مسلکی متفاوت می باشند؟  
ب) تفاوت بین حرفه نظامی و سایر حرفه ها چیست؟  
ج) استانداردهای مسلکی چگونه رفتار شخصی را کنترل می کنند؟  
د) در کدام موارد استانداردهای مسلکی ثابت و پایدار می باشند و در کدام موارد تغییر می کنند؟

### روش یادگیری/ارزیابی

اهداف یادگیری/نتایج متوقعه توسط ابزارهای ذیل محقق می گردند: لکچرها توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخابی؛ مطالعه انفرادی و تحقیق مرجع؛ بحث ها در گروه های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب مسلکی.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Values and Standards of the British Army, January 2008.  
[http://www.army.mod.uk/documents/general/v\\_s\\_of\\_the\\_british\\_army.pdf](http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf)  
*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada.*  
Kingston, ON Canadian Forces Leadership Institute,  
2009. <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

Scott, T.M. *Enhancing the Future Strategic Corporal.*  
Quantico, VA: Marine Corps University, 2006. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a507697.pdf>



## قسمت 2.1.1 اصول نظامی

### شرح

اصول نظامی تشریح می نماید که بریدملان مسلکی چگونه باید به مسئولیتهای خود نگاه کنند، از تخصص خود استفاده نمایند و هویت نظامی بی نظیر خود را اظهار نمایند. اصول نظامی باورهای اساسی راجع به خدمات نظامی را تشخیص و توضیح می دهد و تبعیت قوای مسلح از کنترل ملکی و حاکمیت قانون را تعریف می کند. بریدملان در سطح ابتدایی این قسمت با مفهوم اصول نظامی و ارزشها، باورها و انتظاراتی که انعکاس دهنده ارزش های اصلی نظامی است آشنا شده و آنها را به عنوان بازتاب جامعه ای که نیروی نظامی از آن برخوردار است ارائه می دهند. این قسمت این را به بررسی می گیرد که چگونه اصول نظامی، باورها و انتظارات راجع به وظیفه نظامی استعمال و اداره قوای جنگی را تشریح می نماید، انتظاراتی که اعضای حرفه نظامی را از عساکر مزدور و اعضای یک گروه جنایتکار مسلح متمایز می سازد.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تعریف " اصول نظامی".
- 2) تشریح عناصر اصول نظامی ملی.
- 3) تشریح رابطه بین ارزشهای نظامی و ارزشهای جامعه ملی.
- 4) تشریح اینکه چه چیزی عساکر مسلکی را از عساکر مزدور متمایز می سازد.

### مطالب قابل بحث

- الف) چگونه باورها و انتظارات افراد نظامی از باورها و انتظارات کارمندان ملکی تفاوت می کند؟
- ب) به چه میزان از اصول نظامی در سنتهای غیر مدون و باورهای مشترک تسجیل می یابد.
- ج) تفاوت بین "اصول" و " اخلاق" چیست؟
- د) اصول نظامی چگونه از یک نسل به نسل بعدی انتقال پیدا می کند؟

### روش یادگیری/ ارزیابی

اهداف یادگیری/نتایج متوقعه توسط ابزارهای ذیل محقق می گردند: لکچرها توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخابی؛ مطالعه انفرادی و تحقیق مرجع؛ بحث ها در گروه های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب مسلکی.

### مراجع/ منابع برای مطالعه

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada.*  
Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute,  
2009. <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

U.S. Army White Paper. *The Profession of Arms.* <http://cape.army.mil/repository/ProArms/ProfessionWhite%20Paper%208%20Dec%2010.pdf>

Values and Standards of the British Army, January 2008.  
[http://www.army.mod.uk/documents/general/v\\_s\\_of\\_the\\_british\\_army.pdf](http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf)



تیم تدوین کننده موضوع حرفه نظامی در جریان ورکشاپ منعقد در لوکرن

## بخش 2.1 رابطه بین بریدملان و افسران

### شرح

این بخش نوع رابطه بین بریدملان و افسران در طول تجربه و ارتقای کاری شان را مورد بررسی قرار می دهد. هدف درازمدت، افزایش توانایی بریدملان برای ایجاد یک رابطه کاری مسلکی با قوماندان های شان و سایر افسران می باشد. این رابطه بی نظیر، با توانایی بریدملان در زمینه ارائه مشوره معتبر و مناسب و کمک به افسران در زمینه تصمیم گیری آنها انکشاف یافته و مستحکم تر می گردد. بریدملان در سطح ابتدایی، تعامل مستقیم اندکی با افسران دارند اما در همین مرحله ابتدایی است که بریدملان شروع به درک پویایی رابطه بین رتبه ها نموده و به تدریج اطمینان و اعتماد افسران قطعه مربوطه و سایر بریدملان را به خود جلب می کنند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- (1) تشخیص مسئولیتهای اصلی بریدملان.
- (2) تشریح نقش رهبری بریدملان در قطعات نظامی.
- (3) تشریح استراتژی ها و تکنیک های مشوره دهی به افسران پایین رتبه.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*. Washington, DC: Information Management Support Center, 1997. <http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf>.

Fisher, Ernest F. Jr. *Guardians of the Republic: A History of the Non-Commissioned Officer Corps of the US Army*. New York, NY: Ballantine Books, 1994.

NATO Command Teams. <http://ftp.rta.nato.int/public/PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-087/TR-HFM-087-03.pdf>

NCM Corps 2020. *The Canadian Forces Non-Commissioned Member in the 21st Century*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2002. <http://www.cdaacd.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/nmc-corps-2020-eng.pdf>.

## قسمت 1.2.1 روابط بین بریدملان و افسران<sup>5</sup>

### شرح

در قوای مسلح مدرن، نقشهای افسران و بریدملان متفاوت اما مکمل یکدیگر است. بریدملان در سطح ابتدایی این قسمت، با تفاوت بین نقشها، مسئولیتها و وظایف بریدملان و افسران آشنا می شوند. مخصوصاً بریدملان پایین رتبه با مکلفیت های حقوقی بریدملان و تفاوت آنها با مکلفیت های حقوقی افسران آشنا می شوند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشخیص مسئولیتهای اصلی یک بریدمل.
- 2) تشریح تفاوتهای بین مسئولیتهای افسران و مسئولیتهای بریدملان.
- 3) توضیح تفاوت بین مکلفیت های حقوقی افسران و مکلفیت های حقوقی بریدملان.
- 4) تشریح اینکه چگونه وظایف افسران و بریدملان در داخل یک دلگی/بلوک تقسیم می گردد.

### مطالب قابل بحث

الف) آیا اعمالی وجود دارند که افسران بتوانند اقدام به انجام آنها نمایند اما بریدملان قانوناً نتوانند آنها را انجام دهند و یا بالعکس؟

ب) تفاوت بین دیدگاه های افسران و بریدملان در چیست؟

### روش یادگیری/ارزیابی

اهداف یادگیری/نتایج متوقعه توسط ابزارهای ذیل محقق می گردند: لکچرها توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخابی؛ مطالعه انفرادی؛ مطالعات موردی ساده، و بحث ها در گروه های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

### مراجع/منابع برای مطالعه

مراجع و مؤاخذ ملی مربوطه راجع به مکلفیت های حقوقی افسران و بریدملان توسط متخصصین موضوعی مورد نظر انتخاب خواهد شد.

## قسمت 2.2.1 مفهوم تیم رهبری: قطعات کوچک

### شرح

تیم های رهبری منسجم، عنصر کلیدی قطعات موفق نظامی می باشند. یک قوماندان و همچنین بریدمل ارشد یک قطعه باید درک مشترکی از مسئولیتها و صلاحیت های خود داشته باشند تا بتوانند به صورت کامل، از پتانسیل رابطه بی نظیر بین خود استفاده نمایند. این قسمت در سطح ابتدایی، بریدملان را با موارد ذیل آشنا می سازد: (1) چگونه مفهوم تیم های رهبری افسران/بریدملان در سطح دلگی/بلوک مورد استفاده قرار می گیرد؛ (2) چگونه بریدملان قبل از اینکه افسران تصمیم اتخاذ نمایند، به حیث شنونده و مشوره دهند

<sup>5</sup> برای کشورهایی که دارای تجربه خوب انکشاف یافته در عرصه بریدملان بوده و این مفاهیم در جریان آموزش های اولیه و دوره ابتدایی خدمت معرفی می شوند، نیازی به تدریس این قسمت نیست.

نظرات خود را صادقانه در اختیارشان قرار می دهند، و 3) چگونه بریدملان چنین تصامیمی را به عنوان بخشی از یک تیم قطعه مورد حمایت قرار می دهند.

#### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشخیص اعضای تیم رهبری.
- 2) تشریح مفهوم تیم رهبری در سطح دلگی/بلوک.
- 3) بحث روی تفاوت بین قومنده و رهبری.
- 4) تشریح نقش بریدملان در تیم های رهبری.

#### مطالب قابل بحث

- الف) نظریات بریدملان چگونه مکمل نظریات افسران می باشد؟
- ب) تفاوت بین "صلاحیت" و "مسئولیت" چیست؟
- ج) اعتماد چه نقشی در رابطه بین بریدملان و افسران بازی می کند؟

#### روش یادگیری/ارزیابی

اهداف یادگیری/نتایج متوقعه توسط ابزارهای ذیل محقق می گردند: لکچرها توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخابی؛ مطالعه انفرادی؛ تمرینات داخل صنف و یا آنلاین که بتوانند تمثیل نقش را شامل شوند؛ مطالعات موردی ساده؛ و بحث ها در گروه های کوچک و تا حد امکان دارد مبتنی بر تجارب داخل صنف.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People.*  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.  
<http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Leading-People-e.pdf>

NATO Command Teams. <http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-087///TR-HFM-087-03.pdf>

### قسمت 3.2.1 آموزش و مشوره دهی به افسران پایین رتبه: یکجا ساختن تئوری و عمل 6

#### شرح

افسران جوان به طور معمول اولین وظیفه خود را با مسئولیت کامل اما با تجربه کم و یا هیچ تجربه ای آغاز می کنند. در سطح ابتدایی این قسمت، بریدملان با رابطه مهم بین یک افسر جوان تازه وارد و بریدملان ارشد در یک قطعه آشنا می شود. افسران زیرک از دانش، تجربه و تخصص بریدملان خواهند آموخت اما در عین زمان ضروری است که بریدملان ارشد از انکشاف دوامدار افسران پایین رتبه حمایت نموده و فضایی را ایجاد نمایند که کمک کند سایر بریدملان نیز دانش خود را با افسران پایین رتبه شریک نمایند. هم بریدملان و هم افسران مسئولیت دارند تا یک رابطه مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل را ایجاد نمایند بدون اینکه وظایف و مسئولیت های خودشان را قربانی سازند. این رابطه اولیه بین بریدملان و افسران مهم است چراکه همین رابطه اولیه است که اساس برداشت افسران از قوماندانی بریدملان را ایجاد خواهد نمود و زمینه استفاده از نقاط قوت آن در جریان ارتقای آنها را فراهم خواهد نمود.

#### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح استراتژی ها و تکنیک های مشوره دهی به افسران پایین رتبه بدون تقلیل دادن مسئولیت افسران در زمینه تصمیم گیری.
- 2) تشریح اینکه چگونه افسران و بریدملان یک رابطه مسلکی بین قوماندان و زیردست را حفظ می کنند.
- 3) تشریح اینکه چگونه بریدملان ارشد از ایجاد یک فضای قومنده که امکان رابطه مثبت بین بریدملان و افسران را ایجاد نماید حمایت می کنند.
- 4) تشریح اینکه چگونه بریدملان به عنوان مجرای عمل می کنند که نگرانی های عسکران را به قوماندان منتقل می کند.

#### مطالب قابل بحث

- الف) رابطه بین بریدملان و افسران در جریان اولین وظیفه یک افسر پایین رتبه چگونه می تواند بر روابط آینده با قوماندانی بریدملان تأثیر گذارد؟
- ب) تا چه اندازه مناسب است که افسران پایین رتبه و بریدملان ارشد در خارج از وظیفه با هم مصاحبت و تعامل داشته باشند؟
- ج) تا چه اندازه رابطه بین افسر پایین رتبه و بریدمل ارشد در مواردی که رتبه کارآموز ار رتبه آموزگار بالاتر باشد، معمول است؟

#### روش یادگیری/ارزیابی

اهداف یادگیری/نتایج متوقعه توسط ابزارهای ذیل محقق می گردند: لکچرها توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخابی؛ مطالعه انفرادی؛ تمرینات داخل صنف و یا آنلاین که بتواند شامل تمثیل نقش گردد و بحث ها در گروه های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*.

<sup>6</sup> بعضی از کشورها ممکن است ترجیح دهند که عنوان "منتورینگ افسران پایین رتبه" را به جای سطوح ابتدایی و متوسط در سطوح متوسط و پیشرفته تدریس نمایند.

Washington, DC: Information Management Support Center, 1997. <http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf>.

“The Young Officer and the NCO – The Regimental Rogue”, a series of quotations on the NCO-officer relationship. [http://regimentalrogue.com/srsub/officer\\_and\\_nco.htm](http://regimentalrogue.com/srsub/officer_and_nco.htm).



اولین نشست کاری در چارچوب مکانیزم " Clearing-House " راجع به تعلیمات دفاعی در مقر قوماندانی ناتو در بروکسل

## بخش 3.1 تاریخ و میراث نظامی

### شرح

هدف از این بخش اینست که به شاگردان کمک شود تا چگونگی تغییرات به وجود آمده در جنگها از زمان های اولیه تا به ایجاد قوای مسلح مدرن را از نظر تاریخی درک نمایند. بریدملان ابعاد مختلف جنگ از هر دو منظر ملی و جهانی را مورد بررسی قرار خواهند داد و در این زمینه از مطالعات تاریخی راجع به جنگ ها و نبردهای صورت گرفته در خاک خودشان استفاده خواهند نمود. از طریق این مطالعات، بریدملان خواهند توانست تا روند انکشاف و تکامل قوای مسلح کشور خود از جمله چگونگی ایجاد قوماندانی بریدملان و جایگاه این قوماندانی در ساختار نظامی را درک نمایند.

### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

- 1) تشخیص برخی از ویژگیهای پایدار در تکامل جنگ ها.
- 2) تشریح تأثیر تکنالوژی در حال تغییر بر نحوه اداره جنگ ها.
- 3) تشریح تاریخ و نحوه انکشاف قوای مسلح ملی.
- 4) توضیح رسوم و سنتهای نظامی ملی.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Dyer, Gwyn. *War* (Revised Edition). Toronto, ON: Random House, 2004.

Hackett, Sir General John. *The Profession of Arms*. New York, NY: Macmillan, 1983.

Keegan, John. *The Face of Battle*. New York, NY: Penguin Books, 1983.

Van Creveld, Martin. *The Art of War (Smithsonian History of Warfare): War and Military Thought*. Washington DC: Smithsonian Books, 2005.



### قسمت 1.3.1 تکامل جنگها: یک مطالعه تاریخی

#### شرح

منازعات و جنگ ها از جمله پدیده های عمده ثابت در فعالیتهای بشر می باشند. در سطح ابتدایی این قسمت، یک تصویر وسیع از چگونگی اداره جنگها توسط فرهنگهای مختلف در طول تاریخ در اختیار بریدمان قرار می گیرد. این قسمت طیفی از جنگهای مختلف با مثالهای گرفته شده از تاریخ جنگها را تشریح خواهد نمود. نهایتاً، این قسمت فاکتورهای بیرونی از جمله سیاست، اقتصاد و پیشرفتهای تکنولوژیک که در ظرف چهار هزار سال گذشته بر جنگها تأثیر گذار بوده اند را به بحث خواهد گرفت.

#### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشخیص و تشریح بعضی از فاکتورهای مهمی که بر تکامل مداوم جنگها اثر گذارند.
- 2) تشخیص بعضی از ویژگیهای پایدار در تکامل جنگها.
- 3) تشریح تأثیر پیشرفتهای تکنولوژیک بر جنگها.
- 4) توضیح تفاوتها بین منازعات بین کشورها و منازعات در درون کشورها.

#### مطالب قابل بحث

الف) بعضی از ویژگیهای دائمی جنگها را نام ببرید؟

ب) اهمیت نسبی رهبری، تسلیحات، لوجستیک و حمایت سیاسی در جنگها چیست؟

ج) چگونه نظام اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی یک کشور بر شکل گیری جنگها تأثیر می گذارد؟

#### روش یادگیری/ارزیابی

اهداف و نتایج متوقعه یادگیری از طرق ذیل محقق خواهد شد: لکچرها توسط بریدمان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده؛ مطالعه فردی؛ مطالعه مواد ضروری؛ و بحث های گروهی کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Dyer, Gwyn. *War* (Revised Edition). Toronto, ON: Random House, 2004.

Keegan, John. *The Face of Battle*. New York, NY: Penguin Books, 1983.

Van Creveld, Martin. *The Art of War (Smithsonian History of Warfare): War and Military Thought*. Washington DC: Smithsonian Books, 2005.

## قسمت 2.3.1 تاریخ نظامی ملی: انکشاف و سنتها

### شرح

تاریخ نظامی یک کشور منبع طبیعی افتخار و الهام برای قوای مسلح آن کشور می باشد. در سطح ابتدایی این قسمت، بریدملان با تاریخ نظامی کشورشان آشنا می شوند. این قسمت انکشاف قوای مسلح ملی را مورد مطالعه قرار خواهد داد و به شکل مقتضی، نقش و سهم بریدملان و قوماندانی بریدملان در این زمینه مورد تأکید قرار خواهد گرفت. این قسمت همچنین جنگها و نبردهای مهم صورت گرفته در داخل کشور و بیرون از آن را مرور خواهد نمود. بریدملان از طریق این مطالعات، نحوه انکشاف رسوم و سنتهای نظامی را درک خواهند نمود.

### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

- 1) تشخیص نبردهای اصلی صورت گرفته در تاریخ نظامی ملی.
- 2) تشریح تاریخ افسران و بریدملان در تاریخ نظامی ملی.
- 3) تشخیص بعضی از قهرمانان نظامی ملی.
- 4) توضیح رسوم و سنتهای نظامی ملی.

### مطالب قابل بحث

- الف) عمده ترین جنگها/نبردهای صورت گرفته در داخل کشور کدام ها بوده اند؟
- ب) عمده ترین جنگها/نبردهای بین المللی که قوای نظامی ملی در آنها اشتراک داشته اند کدامند؟
- ج) رسوم و سنتهایی که در طول تاریخ ایجاد شده اند کدامند؟
- د) قوماندانی بریدملان چرا و چگونه به وجود آمدند؟

### روش یادگیری/ ارزیابی

اهداف و نتایج متوقعه یادگیری از طرق ذیل محقق خواهد شد: لکچرها توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده؛ مطالعه فردی؛ مطالعه مواد ضروری؛ و بحث های گروهی کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

### مراجع/ منابع برای مطالعه

منابع و مواخذ ملی مورد استفاده و مواد مشخص برای مطالعه در این زمینه توسط متخصصین موضوعی تشخیص و معرفی خواهد شد.

## بخش 4.1 ویژگیهای مدرن عملیات های نظامی

### شرح

دورنما و چشم انداز منازعات معاصر بین کشوری و درون کشوری تغییر یافته است. بعضی از این تغییرات شامل انکشافات تکنیکی انقلاب در امور نظامی؛ مطالعه بیشتر قواعد درگیری، اجندای حقوق بشر و افزایش عملیات های چند ملیتی و چند اداره ای می شود. در قرن بیست و یکم احتمالاً شاهد افزایش در تمامی این ابعاد جدید جنگها می باشیم، البته بدون اینکه از اهمیت تاکتیکها و تلاشهای آشنای قطعات کاسته شود. این بخش با این هدف طراحی شده است که به بریدملان

در رابطه با بعضی از چالشهای برخاسته از چنین عملیاتی آموزش داده و آنها را در زمینه پاسخگویی به انتظارات و پیامدهای مربوطه راهنمایی نماید. بریدملان در سطح ابتدایی با اهمیت روز افزون جنبه های حقوقی عملیات های نظامی، اهمیت آگاهی فرهنگی و بلاخره بازیگران اصلی در چنین عملیات های چند اداره ای و چند ملیتی آشنا می شوند.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- (1) تشریح ویژگیهای بازیگران اصلی در عملیات های ملی و چند ملیتی.
- (2) متمایز ساختن منازعات درون کشوری از منازعات بین کشوری.
- (3) توضیح منابع حقوقی و ابعاد حقوقی عملیات های ملی و چند ملیتی.
- (4) درک اهمیت موضوعات فرهنگی در عملیات های چند ملیتی.
- (5) بحث روی بعضی از موضوعات مهم مرتبط با بریدملان در عملیات های ملی و چند ملیتی.

#### مراجع / منابع برای مطالعه

International Institute of Humanitarian Law. *Rules of Engagement Handbook*, November 2009. San Remo, Italy.  
<http://www.iihl.org/Default.aspx?pageid=page12090>.

NATO STANAG 2449, *Training in the Law of Armed Conflict*, 29 March 2004. <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a792289443>

UN/EU/OSCE/NATO Gender, peace and security documents (or referring to gender) see link. <http://www.isis-europe.eu/programmes/gender-and-security>

Willetts, Peter. *Non-Governmental Organisations in World Politics: The Construction of Global Governance*. New York, NY: Routledge Publishers, 2011.

## قسمت 1.4.1 ابعاد حقوقی عملیات های نظامی

### شرح

درک خوب از ابعاد حقوقی عملیات های نظامی برای رسیدگی به چالشهای عملیات های پیچیده و اغلب مبهم امروزی برای تمامی رتبه ها ضروری است. این قسمت در سطح ابتدایی، بریدملان را با ابعاد اولیه حقوقی عملیات های نظامی از جمله عناوینی همچون قانون منازعات مسلحانه، موافقتنامه های چگونگی حضور قوا (سופا) و قواعد سهم گیری آشنا می سازد.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشخیص قوانین و مقررات مهم حاکم بر عملیات های نظامی.
- 2) تشریح نیاز به قواعد درگیری و تأثیر آن بر اقدامات خودما.
- 3) توضیح پیامدهای گسترده بدرفتاری در عملیات ها.
- 4) توضیح اهمیت ابعاد حقوقی عملیات های نظامی.
- 5) مطالب قابل بحث

الف) دشواری تعریف منازعات مسلحانه در چارچوب بعد از جنگ سرد را مورد بحث قرار دهید.

ب) چه تفاوتی بین افراد ملکی، افراد خارج از جنگ و افراد شامل در جنگ وجود دارد؟

ج) حفاظت از افراد ملکی از جمله جلوگیری از خشونت جنسی، استفاده و سوء استفاده جنسی در چارچوب کمکهای بشری و منازعات مسلحانه را مورد بحث قرار دهید.

د) زمانیکه قواعد سهم گیری از یک کشور به کشور دیگر متفاوت باشد، چه پیچیدگی هایی می تواند ایجاد شود؟  
روش یادگیری / ارزیابی

اهداف و نتایج متوقعه یادگیری از طرق ذیل محقق خواهد شد: لکچرها توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده؛ مطالعه فردی؛ مطالعه مواد ضروری؛ مطالعات موردی ساده و تمرینات تصمیم گیری؛ و بحث های گروهی کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب صنف.

### مراجع / منابع برای مطالعه

International Institute of Humanitarian Law. *Rules of Engagement Handbook*, November 2009. San Remo, Italy.  
<http://www.iihl.org/Default.aspx?pageid=page12090>.

NATO STANAG 2449, *Training in the Law of Armed*

*Conflict*. 29 March 2004. <http://www.informaworld>.

com/smpp/content~db=all~content=a792289443

Schmitt, Michael N. "Counter-Terrorism and the Use of Force in International Law." *The Marshall Center Papers* 5 (November 2002).

UN DPKO. *Core Pre-Deployment Training Materials*.  
<http://peacekeepingresourcehub.unlb.org>

UN DPKO. *Gender Resource Package for Peacekeeping Operations*. <http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/pbps/library/GRP%20Full%20Version.pdf>.

## 2.4.1 آگاهی فرهنگی

### شرح

آگاهی فرهنگی معلومات اساسی راجع به تفاوتها بین گروههای قومی و یا اجتماعی، گروه بندی ها و یا سازمان ها در ساحه عملیات ها را ارائه می دهد. در سطح ابتدایی این قسمت، بریدملان با عناصر آگاهی فرهنگی از جمله درک مذاهب، باورها، عادات و سلسله مراتب اجتماعی و جنسیتی در سطح محلی آشنا می شوند. اینکه چگونه آگاهی فرهنگی می تواند انجام وظایف مسلکی بریدملان را تسهیل نموده و چگونه باعث افزایش موفقیت در مأموریت می شود در این قسمت مورد بررسی قرار می گیرد.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- (1) تشخیص بعضی از ویژگیهای اصلی فرهنگ.
- (2) تمایز بین اصطلاح "فرهنگ" و اصطلاح "آگاهی فرهنگی".
- (3) توضیح اهمیت آموزش آگاهی فرهنگی و نقش آن در موفقیت عملیاتی.

### مطالب قابل بحث

- الف) در صورتیکه عملیات درجایی صورت می گیرد که مردم محل دارای دین متفاوت از دین بیشتر پرسونل اعزام شده می باشند و یا در صورتیکه در آنجا مذاهب مختلفی وجود دارد، به چه چیزهایی باید توجه شود؟
- ب) آگاهی فرهنگی چگونه می تواند به ایجاد تماس مناسب با مردان و زنان در داخل جامعه محلی کمک نماید؟
- ج) آگاهی فرهنگی چگونه می تواند باعث افزایش آگاهی کلی راجع به محیط و افزایش مؤثریت تصمیم گیری شود؟
- د) ارزش آگاهی فرهنگی را در مدیریت تفاوتها بین قوای مختلف و یا تفاوتها بین قوای چند ملیتی که در عین محیط کار می کنند را مورد ارزیابی قرار دهید.

### روش یادگیری/ارزیابی

اهداف یادگیری و نتایج متوقعه از طرق ذیل محقق خواهد شد: لکچرها توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده؛ مطالعه فردی؛ مطالعه مواد ضروری؛ تمرینات داخل صنف و یا آنلاین که شامل تمثیل نقش گردد؛ مطالعات موردی ساده و بحث ها در گروه های کوچک و تا امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Smith, Rupert. *The Utility of Force*. London, UK: Penguin Books, 2005.

UN/EU/OSCE/NATO. Gender, peace and security documents (or referring to gender) see link. <http://www.isis-europe.eu/programmes/gender-and-security>

UN DPKO. *Gender Resource Package for Peacekeeping Operations*. <http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/pbps/library/GRP%20Full%20Version.pdf>

## قسمت 3.4.1 سازمان های حکومتی/سازمان های بین المللی /سازمان های غیرحکومتی

### شرح

سازمان های حکومتی، سازمان های بین المللی و سازمان های غیر حکومتی به صورت فزاینده ای در فضای جنگ معاصر حضور دارند. در سطح ابتدایی این قسمت، بریدملان با سازمان های حکومتی، بین المللی و غیر حکومتی که ممکن است در یک عرصه عملیاتی حضور داشته و یا سهیم باشند آشنا می شوند. این قسمت اهداف و وظایف سازمان های حکومتی، سازمان های بین المللی و سازمان های غیر حکومتی و اینکه چگونه آنها بر عملیات های نظامی تأثیر گذاشته و

مکمل آنها می شوند و همچنین اینکه چگونه با قوای نظامی در چارچوب عملیات های چند ملیتی تعامل دارند را مورد مطالعه قرار می دهد.

#### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشخیص برخی از مهمترین سازمان های حکومتی، سازمان های بین المللی و سازمان های غیر حکومتی.
- 2) توضیح اهداف سازمان های عمده حکومتی، بین المللی و غیر حکومتی.
- 3) تشریح شیوه هایی که سازمان های حکومتی، بین المللی و غیر حکومتی از طریق آن با قوای مسلح همکاری می کنند و مواردی که همکاری نمی کنند.
- 4) تشریح نقش و وظایف خاص کمیته بین المللی صلیب سرخ در وضعیتهای جنگ های مسلحانه و بحرانیهای بشری.

#### مطالب قابل بحث

- الف) ویژگیهای مشترک بسیاری از سازمانهایی که از آنها به عنوان سازمان های غیر حکومتی یاد می شود را شناسایی نمایید.
- ب) نقش سازمان های حکومتی، بین المللی و غیر حکومتی در عملیات های چند ملیتی چیست؟
- ج) در کدام اوضاع و شرایط، اهداف اردو، سازمان های حکومتی، سازمانهای بین المللی و سازمان های غیرحکومتی مکمل یکدیگرند و در کدام موارد نیستند.
- د) نقش همکاری بین سکتورهای ملکی و نظامی در آن مرحله از عملیات های نظامی که به تأمین ثبات و بازسازی اختصاص دارد را توضیح دهید.

#### روش یادگیری / ارزیابی

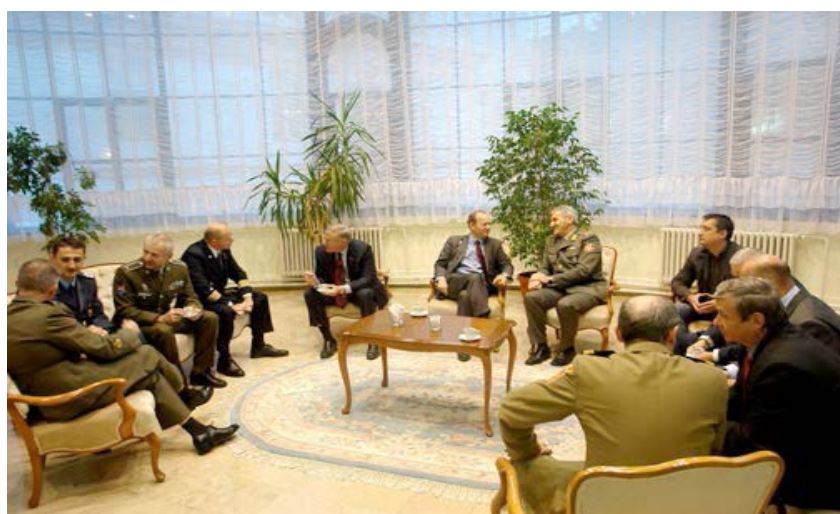
اهداف یادگیری و نتایج متوقعه از طرق ذیل محقق خواهد شد: لکچرها توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده؛ مطالعه فردی؛ مطالعه مواد ضروری؛ مطالعات موردی ساده؛ و بحث ها در گروه های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

#### مراجع / منابع برای مطالعه

45th Rose-Roth Seminar, Montreux, 2 March 2000, by Jean-Daniel Tauxe, Director of Operations, International Committee of the Red Cross, Geneva. The ICRC and civil-military cooperation in situations of armed conflict. <http://www.icrc.org/eng/resources/documents/misc/57jqbd.htm>

Brzoska, Michael, and Hans-Georg Ehrhart. "Civil-Military Cooperation in Post-Conflict Rehabilitation and Reconstruction". *Policy Paper 30*. Bonn: Stiftung Entwicklung und Frieden, 2008. [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/sede/dv/sede260410studyehrhart\\_/sede260410studyehrhart\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/sede/dv/sede260410studyehrhart_/sede260410studyehrhart_en.pdf)

Willetts, Peter. *Non-Governmental Organisations in World Politics: The Construction of Global Governance*. New York, NY: Routledge Publishers, 2011.



اولین سفر تیم برنامه تقویت تعلیمات دفاعی به صربیا  
بحث های زنده بین بریدملان، افسران و مقامات ملکی بسیاری از توافقات را به همراه دارد

## موضوع اول: حرفه نظامی ( 2. سطح متوسط)

### هدف

موضوع حرفه نظامی با این هدف طراحی شده است که یک بریدمل را به حیث یک رهبر مؤثر در داخل حرفه نظامی پرورش دهد و زمینه درک درست نقش های مکملی که توسط قوماندانی بریدملان و قوماندانی افسران ایفا می گردد را فراهم نماید. این موضوع در ابتدا سازمان نظامی و اخلاق نظامی را مورد بررسی قرار می دهد و سپس به مطالعه رابطه بین بریدملان و افسران می پردازد. در چارچوب این موضوع، تکامل جنگاوری به عنوان عرصه کاری اصلی حرفه نظامی مورد مطالعه قرار گرفته و اساس تاریخ و میراث نظامی ملی معرفی می گردد. این موضوع با مرور پیچیدگی های عملیات های نظامی مدرن به پایان می رسد.

### شرح

موضوع حرفه نظامی یکی از سه ستون انکشافی به هم پیوسته نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی برای بریدملان می باشد. موضوع حرفه نظامی بنیاد ضروری برای روند تدریجی و متوالی آموزش نظامی و انکشاف رهبری بریدملان می باشد. این موضوع در چهار بخش ارائه می گردد: بریدملان در چارچوب حرفه نظامی؛ رابطه بین بریدملان و افسران؛ تاریخ و میراث نظامی و عملیات های نظامی مدرن. هر بخش در سه سطح ارائه می گردد: ابتدایی، متوسط و پیشرفته. همانطوریکه شاگردان در سه سطح به پیش می روند، انتظار اینست که آنها از درک ابتدایی مفاهیم بنیادی - یعنی درک چیزها آنطوری که هستند- در سطح پیشرفته، به درک عمیقتر از اصول وسیعتر نظام بخش - یعنی اینکه چرا چیزها به شکلی که هستند می باشند- برسند. انتظار می رود که آنها از مرحله پذیرش و پیروی از استانداردهای مسلکی به مرحله تدریس و اجرای این استانداردها و در بالاترین سطوح به مشارکت در تثبیت استانداردهای مسلکی برسند.

سطح متوسط (OR 6/7) یک دوره انکشافی انتقالی برای رهبران نظامی تلقی می گردد. در این سطح، یک بریدمل به حیث یک رهبر پایین رتبه، تجربه قابل توجهی کسب نموده و انتظار می رود که مسئولیتهای بزرگتری را به عهده گیرد. چهار بخش متذکره در سطح متوسط با بهره گیری از تجربه و مفاهیم ارائه شده در سطح ابتدایی، به درک وسیعتر نقش یک بریدمل رهبر در چارچوب حرفه نظامی کمک نموده و بریدملان را برای وضعیت های پیچیده تر رهبری آماده می کنند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) در حمایت از هدف اصلی، بریدملان در سطح متوسط:
  - با نشان دادن ارزشها، صفات و رفتار اخلاقی که از یک بریدمل رهبر با تجربه انتظار می رود، هویت یک عضو حرفه نظامی را به خود خواهند گرفت.
  - از نقطه نظر مهارت های نظامی مورد نیاز برای یک بریدمل رهبر با تجربه، عملکرد عالی تری از خود نشان خواهند داد.
  - از طریق انجام وظایف محوله و نظارت بر آموزش نظامی، فهم خوبی از چگونگی تدوین، استفاده و تنفیذ استانداردهای مسلکی نظامی از خود نشان می دهند.
  - شجاعت، شخصیت، استقامت فیزیکی و روحی و ارزشهای مورد نیاز برای موفقیت یک بریدمل را از خود نشان خواهند داد.
- 2) هر بریدمل در سطح متوسط خواهد توانست تا:
  - ویژگیهای یک حرفه و مخصوصا اهمیت اخلاق نظامی به عنوان مبنای یک قوماندانی مسلکی بریدملان را درک نماید.
  - ویژگیهای رابطه بین بریدملان و افسران و اینکه چگونه این رابطه با افزایش مسئولیتهای تغییر نموده و پخته می گردد را درک نماید.



- تأثیر پیشرفتهای تکنالوژیک بر اداره جنگها از زمان های اولیه تا به امروز را تشریح نماید، و
- اهمیت آگاهی فرهنگی برای عملیات های نظامی چند ملیتی را توضیح دهد.

## بخش 1.1. بریدملان در چارچوب حرفه نظامی

### شرح

هدف از این بخش پرورش یک رهبر بریدمل فعال است که در چارچوب قوماندانی بریدملان و در همکاری با قوماندانی افسران جهت کسب، پایدار ساختن و ترویج صفات مسلکی حرفه نظامی کار نماید. همچنانکه بریدملان از یک سطح به سطح دیگر ارتقا پیدا می کنند، انتظار می رود که آنها توانایی فکری برای فهم عرصه های مختلف نظامی، فیزیکی، اخلاقی و اجتماعی تشکیل دهنده حرفه نظامی را کسب نموده و این توانایی را نشان دهند. در سطح متوسط، تمرکز بریدملان بر عرصه ها و موضوعات ذیل خواهد بود: رابطه بین مسلک گرایی و مؤثریت جنگی؛ مسئولیتهای مسلکی قوماندانی بریدملان در زمینه آماده ساختن پرسونل نظامی برای عملیات در شرایط پر استرس، و حفظ آسایش پرسونل نظامی.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- (1) توضیح اینکه چگونه صفات مسلکی بر مسئولیتهای، طرز العمل ها و استانداردهای نظامی تأثیر می گذارد.
- (2) تجزیه و تحلیل/ بحث روی اهمیت مسلک گرایی برای مجموعه وظایف آموزشی، مدیریتی و رهبری که به بریدملان محول می شود.
- (3) تشریح اینکه چگونه مؤثریت نظامی و روحیه جنگی به اصول درست نظامی بستگی دارد.
- (4) تشریح اینکه چرا باید اصول نظامی بر منافع شخصی ارجحیت داده شود.

### مراجع/ منابع برای مطالعه

A useful list of the characteristics of a profession may be found in the classic reference: Blau, P.M., and W.R. Scott. *Formal Organisations: A Comparative Approach* (pp 60-63). San Francisco CA: Chandler Publishing Co, 1962.

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada.* Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

U.S. Army White Paper. *The Profession of Arms.* <http://cape.army.mil/repository/ProArms/ProfessionWhite%20Paper%208%20Dec%2010.pdf>

Values and Standards of the British Army, January 2008. [http://www.army.mod.uk/documents/general/v\\_s\\_of\\_the\\_british\\_army.pdf](http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf).

## قسمت 1.1.1. بریدملان در چارچوب حرفه نظامی: صفات حرفه نظامی

### شرح

حرفه نظامی به کدام دلیل خود را یک حرفه می داند؟ در سطح متوسط این قسمت، بریدملان با استفاده از تجربه کسب شده و دانش قبلی، شناخت خود را نسبت به مفهوم قوماندانی مسلکی بریدملان وسیع تر می سازند. این قسمت، صفات یک حرفه از جمله موارد ذیل را مورد بررسی قرار می دهد: دانش تخصصی؛ نیاز به یک مقرر اخلاقی داخلی؛ استانداردهای مسلکی که انتظارات حد اقلی را تثبیت می نمایند؛ مکانیزم های خود تنظیمی که رفتارهای نادرست را اصلاح می کنند و همچنین تعهد به یادگیری در طول عمر. اینکه چگونه این مشخصات مسلکی به مسئولیتها، طرز العمل ها و استانداردهای نظامی تبدیل می شوند نیز در این قسمت مورد بررسی قرار می گیرند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشریح و تعریف ویژگیهای یک حرفه.
- 2) توضیح اینکه چگونه ویژگیهای حرفه نظامی در قالب مسئولیتها، طرز العمل ها و استانداردهای نظامی بیان می شود.
- 3) مقایسه ارزشهای مسلکی افسران و بریدملان.
- 4) بحث روی اهمیت مسلک گرایی برای طیف وظایف آموزشی، مدیریتی و رهبری بریدملان.

### مطالب قابل بحث

- الف) آیا تفاوتی بین استانداردهای مسلکی و استانداردهای نظامی وجود دارد؟  
ب) استانداردهای نظامی مسلکی چگونه حفظ می شوند؟  
ج) نقش تعلیمات نظامی مسلکی در ایجاد و حفظ حرفه چیست؟  
د) نقش آموزش انفرادی و دسته جمعی در حفظ حرفه چیست؟

### روش یادگیری / ارزیابی

در این قسمت، اهداف یادگیری و نتایج متوقعه از طرق ذیل محقق خواهد شد: لکچرها توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده؛ مطالعه فردی؛ مطالعه مواد ضروری؛ نگاشتن تجارب یادگیری و بحث ها در گروه ها و کمیته های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

### مراجع / منابع برای مطالعه

Bland, Douglas L. (ed). *Backbone of the Army: Non-Commissioned Officers in the Future Army*. Kingston, ON: Queen's University, 2000.

*Canadian Officership in the 21st Century: Officership 2020*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2001. [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/OFFICERSHIP2020short\\_e.pdf](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/OFFICERSHIP2020short_e.pdf)

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada*.

Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

NCM Corps 2020. *The Canadian Forces Non Commissioned Member in the 21st Century*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2002. <http://www.cdaacd.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/nmc corps-2020-eng.pdf>

Values and Standards of the British Army, January 2008  
[http://www.army.mod.uk/documents/general/v\\_s\\_of\\_the\\_british\\_army.pdf](http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf)

## قسمت 2.1.1: اصول نظامی: اصول کاری و مؤثریت

اصول نظامی برای مؤثریت دوامدار در قوای مسلح ضروری است. در سطح متوسط این قسمت، بریدملان با استفاده از تجربه کسب شده و دانش قبلی، فهم خود را راجع به رابطه بین اصول نظامی و مؤثریت عملیاتی گسترش می دهند. کارآمدی نظامی و قدرت جنگی، بیشتر از حفظ استانداردهای بالای دسپلین، شجاعت، وفاداری و صداقت نشأت می گیرد. برعکس، سوء استفاده از قدرت و یا استفاده سوء از زیردستان، انسجام تیمی را از بین می برد. بریدملان اهمیت وفاداری به هنجارهای نهادی که می توانند از ترجیحات شخصی متفاوت باشند را مورد بررسی قرار خواهند داد. لذا این قسمت با این هدف طراحی شده است که اطمینان حاصل شود که رهبران سطح متوسط اصول نظامی را در میان زیردستان و هم‌تایان شان ترویج می نمایند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) توضیح اینکه چگونه مؤثریت نظامی و روحیه جنگی به اصول درست نظامی بستگی دارد.
- 2) تشریح اینکه چگونه سوء استفاده از قدرت و یا استفاده سوء از زیردستان با اصول نظامی مغایرت دارد.
- 3) بحث روی راه های ترویج و تقویت اصول نظامی.
- 4) توضیح اینکه چرا باید اصول نظامی بر منافع شخصی ارجحیت داده شود.

### مطالب قابل بحث

- الف) حرفه نظامی چگونه اصول نظامی را تعریف می کند و بالعکس؟  
ب) آیا اصل مسئولیت نا محدود در زمان جنگ بخشی از اصول نظامی است و یا یک التزام حقوقی و یا هر دو؟  
ج) آیا اصول نظامی، جهانی است؟

### روش یادگیری/ارزیابی

در این قسمت، اهداف یادگیری و نتایج متوقعه از طرق ذیل محقق خواهد شد: لکچرها توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده؛ مطالعه فردی؛ مطالعه مواد ضروری؛ نگاشتن تجارب یادگیری؛ و بحث ها در گروه ها و کمیته های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.  
مراجع/منابع برای مطالعه

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada.*  
Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute,  
2009. <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

Values and Standards of the British Army, January 2008.  
[http://www.army.mod.uk/documents/general/v\\_s\\_of\\_the\\_british\\_army.pdf](http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf).

اسناد و منابع مربوطه ملی راجع به اصول و ارزشهای نظامی توسط متخصصین موضوعی مربوطه انتخاب خواهد شد.



رؤسای تیم تدوین کننده نصاب تعلیمی مرجع برای بریدملان ( سوئیس و کانادا )  
در حال مشوره در جریان ورکشاپ منعقدہ در گارمیش- پارتنکر چین

## بخش 2.1 رابطه بین بریدملان و افسران

### شرح

این بخش نوع رابطه بین بریدملان و افسران در طول تجربه و ارتقای کارشان را مورد بررسی قرار می دهد. هدف درازمدت، افزایش توانایی بریدملان برای ایجاد یک رابطه کاری مسلکی با قوماندان های شان و همچنین سایر افسران می باشد. این رابطه بی نظیر با توانایی بریدملان در زمینه ارائه مشوره معتبر و مناسب و کمک به افسران در زمینه تصمیم گیری آنها انکشاف یافته و مستحکم تر می گردد. در سطح متوسط بیشتر تمرکز این بخش بر روی همکاری در حال انکشاف بین افسران و بریدملان می باشد که در واقع هسته اصلی رهبری و مدیریت در سطح قطعه را تشکیل می دهد. این بخش به چالش ارائه مشوره به صورت صریح و در عین حال حفظ یک رابطه احترام آمیز بین مادون و مافوق توجه خاص می نماید.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) مقایسه دیدگاه قوماندان بلوک/تولی با دیدگاه بریدملان قطعه.
- 2) بحث روی راه هایی که یک خورضايط از طریق آنها ارتباط صادقانه و احترام آمیز را با قوماندان بلوک/تولی حفظ می کند.
- 3) بحث روی اینکه چگونه یک بریدمل می تواند به عنوان یک شنونده و مشوره دهنده جهت کمک به افسران در پروسه تصمیم گیری شان کمک نماید.
- 4) بحث روی راه هایی که در آن رابطه کاری بین یک افسر پایین رتبه با یک بریدمل عالیرتبه می تواند یک تجربه یادگیری مفید برای هر دو باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*. Washington, DC: Information Management Support Center, 1997. <http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf>.

Smith, Jeffrey F. *Commanding an Air Force Squadron in the 21st Century: A Practical Guide of Tips and Techniques for Today's Squadron Commander*, Maxwell Air Force Base, AL: Air University Press, 2007. <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA420565>

U.S. Army. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*, 2002. [http://www.eur.army.mil/leaders/csm\\_blog/FM7\\_22\\_7.pdf](http://www.eur.army.mil/leaders/csm_blog/FM7_22_7.pdf)

U.S. Air Force. *Air Force Instruction 36-2618, The Enlisted Force Structure*, 2009. <http://www.af.mil/shared/media/epubs/AFI36-2618.pdf>

## قسمت 1.2.1 روابط بین بریدملان و افسران: دیدگاه های تکمیلی

### شرح

تمرکز رهبری افسران و بریدملان به صورت سنتی از هم متفاوت است. در سطح متوسط این قسمت، بریدملان با استفاده از تجربه کسب شده و دانش قبلی، شناخت خود را از نقشهای مکملی که افسران و بریدملان در یک قطعه ایفا می کنند، افزایش می دهند. این قسمت موارد ذیل را مورد بررسی قرار می دهد: مسئولیت افسران مبنی بر اینکه به پرسونل قطعه به حیث "سرمایه" هایی که باید در مأموریت مورد استفاده قرار گیرند نگاه کنند؛ مسئولیت بریدملان مبنی بر تأمین آسایش پرسونل قطعه؛ و اینکه چگونه بین این دیدگاه های متضاد در چارچوب نوعی از رابطه بین افسران و بریدملان که در آن هر دو از مسئولیتهای همدیگر آگاه می باشند، انسجام ایجاد می شود. علاوه بر این، این قسمت اینکه چگونه یک بریدمل از طریق احترام و ارائه مشوره صادقانه یک رابطه کاری موثر و مکمل را با قوماندان اول خود ایجاد می کند را مورد بررسی قرار می دهد.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح مسئولیتهای قوماندان بلوک/تولی.
- 2) تشریح اینکه چگونه بریدملان نگرانی های عسکران را به توجه قوماندان بلوک/تولی می رسانند.
- 3) مقایسه دیدگاه قوماندان بلوک/تولی با دیدگاه بریدمل.

### مطالب قابل بحث

- الف) رابطه بین بریدملان و افسران در سطح بلوک/تولی چگونه از این رابطه در سطوح بالاتر تفاوت می کند؟  
ب) افسران و بریدملان در یک قطعه چگونه یک حوزه تمرکز مشترک و اهداف مشترک را طرح ریزی می کنند؟  
ج) رهبری یک قطعه چگونه یک چارچوب مشترک با اهداف و آرزوهای یکسان را ارائه می دهد؟  
د) رابطه کاری یک بریدمل با قوماندان چگونه بر رابطه وی با سایر بریدملان اثر می گذارد؟

### روش یادگیری/ارزیابی

در این قسمت، اهداف یادگیری و نتایج متوقعه از طرق ذیل محقق خواهد شد: لکچرها توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده؛ مطالعه فردی؛ مطالعه مواد ضروری؛ نگاشتن تجارب یادگیری؛ تمرینات داخل صنف و یا آنلاین که بتواند شامل تمثیل نقش باشد؛ و بحث ها در گروه ها و کمیته های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*.  
Washington, DC: Information Management Support  
Center, 1997. [http://www.combatleadership.com/  
documents/00007.pdf](http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf).

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*.  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.  
[http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/  
documents/Leading-People-e.pdf](http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Leading-People-e.pdf).

## قسمت 2.2.1 مفهوم تیم رهبری/قومنده: قطعات بزرگ

### شرح

زمانیکه افسران و بریدملان به موقعیت های ارشد می رسند، آنها در عین حال مسئولیت رهبری افسران و بریدملان قطعات زیردست را نیز بر عهده می گیرند. دقیقاً در همین زمان است که مفهوم "تیم رهبری" می تواند به مفهوم "تیم قومنده" توسعه پیدا کند که در این چارچوب قوماندان در میان مشاورین مسلکی خود یک بریدمل ارشد و با تجربه را شامل می سازد. در سطح متوسط این قسمت، بریدملان با استفاده از تجربه کسب شده و دانش قبلی، فهم خود را از رابطه تیمی که اساس یک تیم قومنده موفق و مؤثر را می سازد بیشتر می سازند. بریدملان در این قسمت از طریق آشنایی با رهبران ارشد با تجربه - افسران و بریدملان- و با استفاده از مطالعات موردی، شیوه های کمک بریدملان ارشد به تیم قومنده را مورد بررسی قرار می دهند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح نیاز به احتیاط و محرمیت در داخل تیم قومنده.
- 2) بحث روی اینکه چگونه یک بریدمل می تواند به حیث یک مشاور مؤثر، افسران را در پروسه تصمیم گیری شان کمک نماید.
- 3) توضیح اینکه چگونه بریدملان در تیم قومنده، آگاهی شان را نسبت به وضعیت زیردستان حفظ می کنند.
- 4) مقایسه نقش یک بریدمل در یک تیم قومنده با نقش بریدمل در یک قطعه ساحوی.

### مطالب قابل بحث

- الف) چگونه بین دیدگاه های متضاد افسران و بریدملان راجع به موضوعاتی همچون وضعیت قوا، در داخل تیم قومنده انسجام ایجاد می شود؟
- ب) بریدملان چگونه اعتماد قوماندانان مربوطه شان را به خود جلب می کنند؟
- ج) چه نوع قرارداد غیرالزام آور بین قوماندان و بریدمل وجود دارد؟
- د) افسران و بریدملان چگونه با یک موقف واحد، تصمیمات مطلوب و نامطلوب اتخاذ می نمایند.

### روش یادگیری/ارزیابی

در این قسمت، اهداف یادگیری و نتایج متوقعه از طرق ذیل محقق خواهد شد: لکچرها توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده؛ مطالعه فردی؛ مطالعه مواد ضروری؛ نگاشتن تجارب یادگیری؛ تمرینات داخل صنف و یا آنلاین که بتواند شامل تمثیل نقش باشد؛ مطالعات موردی و تمرینات تصمیم گیری؛ و بحث ها در گروه ها و کمیته های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Guy, S. "The Command Team: A Key Enabler", *Canadian Military Journal* 11.1 (2010): 57-60. <http://www.journal.forces.gc.ca/vol11/no1/12-guy-eng.asp>

*Leadership in the Canadian Forces: Leading the Institution.*  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy,  
2005. <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Leading-the-Institution-e.pdf>



### 3.2.1

#### افسران پایین رتبه<sup>7</sup> (Mentoring) منتورینگ

##### شرح

خیلی اوقات، به بریدملان ارشد و افسران پایین رتبه تحت قومنده یک افسر ارشد، وظایف و مسئولیتهای مشابه داده می شود. در سطح متوسط این قسمت، بریدملان با استفاده از تجربه کسب شده و دانش قبلی، شناخت خود را نسبت به روابط مکملی که بین افسران و بریدملان در شرایط تعامل به حیث همکاران مسلکی وجود دارد افزایش می دهند. جایگاه یک افسر عموماً دارای دانش تئوریک بیشتر می باشد، بریدمل ارشد اغلب دارای تجربه عملی بیشتر می باشد. اینکه چنین روابطی چگونه به عنوان یک منبع ارزشمند برای قطعه تلقی گردیده و فرصتهای فوق العاده ای را برای رشد شخصی افسران و بریدملان فراهم می کند در این قسمت مورد بررسی قرار می گیرد.

##### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح یک وضعیت معمول که در آن به یک افسر پایین رتبه و یک بریدمل ارشد تحت قومنده یک افسر ارشد، وظایف مشابه داده شده باشد.
- 2) مقایسه نقاط قوت نسبی افسران پایین رتبه و بریدملان ارشد.
- 3) بحث روی مواردی که رابطه کاری بین یک افسر پایین رتبه و یک بریدمل ارشد بتواند یک تجربه یادگیری سودمند برای هر دو باشد.
- 4) تجزیه و تحلیل فاکتورهایی که بر روی ایجاد رابطه منتور (Mentor) -منتی (Mentee) با افسران پایین رتبه تأثیر می گذارند.

##### مطالب قابل بحث

- الف) روابط مناسب مبتنی بر منتور-منتی و مسئولیتهای مناسب بین بریدملان و افسران کدامند؟
- ب) عرصه و حدود رابطه منتورینگ بین خورضابطان ارشد و افسران پایین رتبه کدامند؟
- ج) منتورینگ را به عنوان یک مسئولیت ذاتی تمامی رهبران چه افسران و چه بریدملان مورد بحث قرار دهید.
- د) مجامع و چارچوب های مناسب برای بریدملان ارشد جهت منتورینگ افسران پایین رتبه کدامند؟

##### روش یادگیری/ ارزیابی

اهداف یادگیری و نتایج متوقعه در این قسمت از طرق ذیل محقق خواهد شد: لکچرها توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده؛ مطالعه مواد ضروری؛ نگاشتن تجارب یادگیری؛ تمرینات داخل صنف و یا آنلاین که بتواند شامل تمثیل نقش باشد و بحث ها در گروه ها و کمیته های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

##### مراجع/ منابع برای مطالعه

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*.  
Washington, DC: Information Management Support  
Center, 1997. [http://www.combatleadership.com/  
documents/00007.pdf](http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf).  
"The Young Officer and the NCO – The Regimental  
Rogue", a series of quotations on the NCO-Officer  
relationship. [http://regimentalrogue.com/srsub/officer\\_  
and\\_nco.htm](http://regimentalrogue.com/srsub/officer_and_nco.htm).

<sup>7</sup> برخی از کشورها ممکن است ترجیح دهند که مبحث "منتورینگ افسران پایین رتبه" را به عوض اینکه در سطوح ابتدایی و متوسط تدریس نمایند در سطوح متوسط و پیشرفته تدریس کنند.

## بخش 3.1 تاریخ و میراث نظامی

### شرح

هدف از این بخش اینست که به شاگردان کمک شود تا چگونگی تغییرات به وجود آمده در جنگها از زمان های اولیه تا به ایجاد قوای مسلح مدرن را از نظر تاریخی درک نمایند. بریدملان ابعاد مختلف جنگ از هر دو منظر ملی و جهانی را مورد بررسی قرار خواهند داد و در این زمینه از مطالعات تاریخی راجع به جنگ ها و نبردهای صورت گرفته در خاک خودشان و همچنین سهم گیری های بین المللی کشورشان استفاده خواهند نمود. از طریق این مطالعات، بریدملان خواهند توانست تا روند انکشاف و تکامل قوای مسلح خود شان از جمله چگونگی ایجاد قوماندانی بریدملان و جایگاه این قوماندانی در ساختار نظامی را درک نمایند.

در سطح متوسط، بریدملان بر روی نقش پیشرفتهای تکنولوژیک در جنگها در طول تاریخ از جمله تأثیر انقلاب اخیر در امور نظامی تمرکز می نمایند. آنها همچنین در یک نگاه وسیعتر، تأثیر جنگها در تاریخ کشور را از دیدگاه رهبران سیاسی، جنگجویان و مردم ملکی مورد بررسی قرار می دهند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشریح برخی از پیشرفتهای مهم تکنولوژیک که باعث تغییرات بنیادی در نحوه اداره جنگها توسط کشورها در طول تاریخ شده اند.
- 2) تشخیص آن دسته از ویژگیهای جنگها که با وجود پیشرفتهای تکنولوژیک، ثابت مانده اند.
- 3) مقایسه دیدگاه های جنگجویان، رهبران سیاسی و مردم ملکی در جریان جنگهای صورت گرفته در کشور.
- 4) توضیح منشا سنتهای قوماندانی بریدملان در قوای مسلح ملی.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Crevelde, Martin van. *Technology and War*. New York, NY: Macmillan Press, 1989.

Toffler, Alvin, and Heidi Toffler. *War and Anti-War*. New York, NY: Warner Books, 1993.

اسناد ملی مربوطه برای مطالعه در این زمینه توسط متخصصین موضوعی انتخاب خواهد شد.

### قسمت 1.3.1 تکامل جنگاوری: تکنالوژی و جنگ

#### شرح

شیوه جنگی یک کشور به میزان زیادی به تکنالوژیی که در اختیار دارد بستگی دارد. از سوی دیگر، جنگها اغلب باعث پیشرفتهای بزرگ تکنالوژیک شده اند. در سطح متوسط این قسمت، بریدملان با استفاده از تجربه کسب شده و دانش قبلی، شناخت خود را نسبت به رابطه بین تکنالوژی و جنگ افزایش می دهند. علاوه بر این، این قسمت به موضوعات ذیل می پردازد: (1) تأثیر تکنالوژی بر تسلیحات و تاکتیکها؛ (2) نتایج تکنالوژی سریع در حال تغییر بر تسلیحات و تاکتیکها؛ و (3) تأثیر تغییرات موسوم به انقلاب در امور نظامی.

#### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح بعضی از تحولات تکنالوژیک مهم که باعث تغییر بنیادی در چگونگی اداره جنگها توسط کشورها در طول تاریخ شده اند.
- 2) تشریح تحولاتی که باعث ایجاد انقلاب در امور نظامی می شوند.
- 3) تشریح تأثیرات تکنالوژی های مدرن ارتباطات بر عساکر.
- 4) تشخیص آن دسته از ویژگیهای جنگ که با وجود پیشرفتهای تکنالوژیک، ثابت باقی مانده اند.

#### مطالب قابل بحث

- الف) کدام تحولات تکنالوژیک در طول دوره خدمت تان معرفی شده اند؟
- ب) تأثیر وسایط خودکار (روبات ها، وسایط هوایی بدون سرنشین) در صحنه جنگ چیست؟
- ج) تجهیزات حفاظتی عساکر چگونه تغییر یافته و چه چیزی باعث انکشاف آن شده است؟
- د) اثر تحولات اخیر تکنالوژیک بر تاکتیکها چه است؟

#### روش یادگیری/ارزیابی

اهداف یادگیری و نتایج متوقعه در این قسمت از طرق ذیل محقق خواهد شد: لکچرهایی که توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده صورت خواهد گرفت؛ مطالعه فردی، مطالعه مواد ضروری؛ نگاشتن تجارب یادگیری و بحث ها در گروه ها و کمیته های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

British Broadcasting Corporation. *History - World Wars: War and Technology Gallery*. [http://www.bbc.co.uk/history/worldwars/war\\_tech\\_gallery.shtml](http://www.bbc.co.uk/history/worldwars/war_tech_gallery.shtml)

Connaughton, Richard. *A Brief History of Modern Warfare*. London, UK: Constable and Robinson, 2008.

Foreign Policy Research Institute. *War and Technology*. <http://www.fpri.org/footnotes/1402.200902.roland.wartechology.html>

Owens, Bill. *Lifting the Fog of War*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, Baltimore, 2001.

## قسمت 2.3.1 تاریخ نظامی ملی

### شرح

شیوه جنگی یک کشور به اساس تجربه گذشته شکل می گیرد. در سطح متوسط این قسمت، بریدملان با استفاده از تجربه کسب شده و دانش قبلی، فهم خود را از تاریخ نظامی کشورشان از اولین جنگها الی تازه ترین موارد سهم گیری در جنگ ها افزایش می دهند. علاوه براین، تأثیرات جنگها و سهم گیری در جنگهای مهم بر روح و روان ملی از دیدگاه عساکر، قوماندانان، رهبران سیاسی و مردم ملکی در این قسمت مورد بررسی قرار می گیرد.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) مقایسه دیدگاه های جنگاوران، رهبران سیاسی و مردم ملکی در جریان جنگهای کشور.
- 2) تشریح اینکه تاریخ نظامی چگونه بر رسوم و سنتها تأثیر گذاشته است.
- 3) توضیح منشا سنتهای متعلق به قوماندانی بریدملان در قوای مسلح ملی.
- 4) تعیین آن دسته از رسوم و سنتهایی که در درون قطعه به آنها بیشترین ارزش داده می شود.

### مطالب قابل بحث

- الف) رویدادهای نظامی چگونه بر سنتها و رسوم کشور تأثیر گذاشته اند؟  
ب) سنتها و رسوم نظامی ملی کدامند؟  
ج) سنتهای مدون و غیر مدون قوماندانی بریدملان چگونه باعث تقویت روحیه در داخل قطعه می گردد؟  
د) چه نیازی به حفظ تاریخ نظامی کشور و سنتها و رسوم تثبیت شده وجود دارد و مرجع مناسب برای این امر کیست؟

### روش یادگیری/ارزیابی

اهداف یادگیری و نتایج متوقعه در این قسمت از طرق ذیل محقق خواهد شد: لکچرهایی که توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده صورت خواهد گرفت؛ مطالعه فردی؛ مطالعات موردی؛ مطالعه مواد ضروری؛ نگاشتن تجارب یادگیری و بحث ها در گروه ها و کمیته های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

### مراجع/منابع برای مطالعه

منابع ملی قابل استفاده برای مطالعه در این زمینه توسط متخصصین موضوعی انتخاب خواهد شد.

## بخش 4.1 ویژگیهای مدرن عملیات های نظامی

### شرح

در اواخر قرن بیستم شاهد ورود ویژگیهای نو به عرصه جنگهای بشری بودیم که از جمله شامل تحولات تخنیکی مرتبط با انقلاب در امور نظامی، فاکتورهای مهم اجتماعی همچون نظارت حقوقی بر عملیات ها، اجندای حقوق بشر و افزایش تعداد عملیات های چند ملیتی و چند اداره ای می باشد. بدون اینکه از اهمیت تاکتیکها و تحرکات آشنا در سطح قطعه کاسته

شود، احتمالاً در قرن بیست و یکم شاهد رشد در تمامی ابعاد جدید جنگ ها خواهیم بود. علاوه بر این، در جنگهای آینده احتمالاً شاهد افزایش تعداد و گسترش قلمرو عملیات های چند ملیتی خواهیم بود. این بخش با این هدف طراحی شده است که راجع به برخی از چالشهای برخاسته از چنین عملیتهایی به بریدملان معلومات داده و در باره نحوه پاسخگویی به انتظارات و پیامدهای مرتبط با آنها، بریدملان را راهنمایی نماید.

این بخش در سطوح متوسط و پیشرفته، این عناوین را با عمق بیشتر و با تأکید بر رویکرد جامع و عملیات های "جامع حکومتی" مورد بررسی قرار می دهد. بریدملان در تمام سطوح، اهمیت ایجاد شبکه های چندملیتی بین بریدملان ارشد در حمایت از عملیات های مشترک و ائتلافی را مورد بررسی قرار خواهند داد.

#### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) بحث روی اینکه چرا اهمیت قانون جنگهای مسلحانه برای عملیات های نظامی مدرن بیشتر شده است.
- 2) تشریح مختصر مقررات حاکم بر خشونت جنسی و رفتار های نامناسب جنسی در زمان جنگهای مسلحانه.
- 3) درک اهمیت موضوعات فرهنگی در عملیات های چند ملیتی.
- 4) تشریح شیوه های واکنش در مواردی که رفتارهای فرهنگی در کشور محل عملیات در تعارض با ارزشهای نظامی و ملی مربوطه خودشان باشد، به عنوان مثال، برابری جنسیتی و حقوق بشر.
- 5) ارزیابی نقش های مربوطه سازمان های حکومتی، سازمان های بین المللی و سازمان های غیر حکومتی در موفقیت عملیات های چند ملیتی و تشریح اینکه این سازمان ها چه اقداماتی را می توانند انجام دهند که اردو قادر به انجام آن نیست؟

#### مراجع/منابع برای مطالعه

International Institute of Humanitarian Law. *Rules of Engagement Handbook*, November 2009, San Remo, Italy.  
<http://www.iihl.org/Default.aspx?pageid=page12090>.

NATO STANAG 2449, *Training in the Law of Armed Conflict*. 29 March 2004. <http://www.informaworld.com/smp/content~db=all~content=a792289443>  
Smith, Rupert. *Utility of Force*. London, UK: Penguin Books, 2005.

UN/EU/OSCE/NATO Gender, peace and security documents (or referring to gender) see link. <http://www.isis-europe.eu/programmes/gender-and-security>

Willets, Peter. *Non-Governmental Organisations in World Politics: The Construction of Global Governance*. New York, NY: Routledge Publishers, 2011.

## 1.4.1 ابعاد حقوقی عملیات های نظامی

### شرح

چهارچوب حقوقی مربوط به عملیات های مدرن بر افراد ملکی، افراد غیر جنگی و افراد جنگی حاکم است. در سطح متوسط این قسمت، بریدملان با استفاده از تجربه کسب شده و دانش قبلی، قوانین و مقررات مربوط به افراد ملکی، افراد غیر جنگی و افراد جنگی در ساحه عملیات ها را با عمق بیشتر مورد بررسی قرار می دهند. این قسمت اهمیت موضوع خشونت جنسی، بهره برداری و سواستفاده جنسی در جریان جنگهای مسلحانه و در چارچوب های بشردوستانه را مورد بررسی قرار خواهد داد. این قسمت همچنین مسئولیتهای گسترش یافته بریدملان در سطح متوسط را مورد بحث قرار داده و اهمیت افزایش تعاملات آنها با همتایانشان از سایر کشورها و آژانس های خارجی را مورد بررسی قرار می دهد.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح مختصر مقررات حاکم بر خشونت جنسی و رفتارهای نامناسب جنسی در جریان جنگهای مسلحانه.
- 2) تشریح اینکه قوانین و مقررات بین المللی چگونه بر قواعد درگیری اثر می گذارند.
- 3) تشریح اینکه قوانین و مقررات ملی چگونه بر قواعد درگیری اثر می گذارند.
- 4) بحث روی اینکه چرا اهمیت قانون جنگهای مسلحانه برای عملیات های نظامی مدرن افزایش یافته است.

### مطالب قابل بحث

- الف) برخی از چالشهای مرتبط با حقوق و حفاظت قانونی دسته های ذیل کدامند: افراد ملکی که در شرایط اشغال در یک قیام شرکت می کنند، جاسوسان، خرابکاران، عساکر مزدور، محبوسین جنگی، و قراردادیان دفاعی که در منطقه عملیاتی کار می کنند؟
- ب) چگونه یک بریدمل سطح متوسط می تواند فهم و دانش خود را نسبت به جنبه های حقوقی عملیات های نظامی در چارچوب قطعه خود افزایش دهد؟
- ج) یک بریدمل سطح متوسط چه قدمهایی را می تواند جهت جلوگیری از سؤرفتار توسط اعضای قطعه خود بردارد؟
- د) یک بریدمل سطح متوسط از کجا می تواند راجع به جنبه های حقوقی عملیات ها، مشوره بگیرد ( به عنوان مثال، مشاورین حقوقی)؟

### روش یادگیری/ ارزیابی

اهداف یادگیری و نتایج متوقعه در این قسمت با استفاده از شیوه های ذیل محقق خواهد شد: لکچرهایی که توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده صورت خواهد گرفت؛ مطالعه فردی؛ مطالعه مواد ضروری؛ نگاشتن تجارب یادگیری؛ تمرینات داخل صنف و یا آنلاین که بتواند شامل تمثیل نقش باشد و بحث ها در گروه ها و کمیته های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

### مراجع/ منابع برای مطالعه

International Committee of the Red Cross. *The Law of Armed Conflict: User's Guide*. Geneva, Switzerland. <http://>

[www.icrc.org/eng/assets/files/other/intro\\_final.pdf](http://www.icrc.org/eng/assets/files/other/intro_final.pdf)

International Institute of Humanitarian Law. *Rules of Engagement Handbook*. November 2009, San Remo, Italy. <http://www.iihl.org/Default.aspx?pageid=page12090>.

NATO STANAG 2449, *Training in the Law of Armed Conflict*. 29 March 2004. <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a792289443>

UN DPKO. *Core Pre-deployment Training Materials*. <http://peacekeepingresourcehub.unlb.org>

UN DPKO. *Gender Resource Package for Peacekeeping Operations*. <http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/pbps/library/GRP%20Full%20Version.pdf>

## 2.4.1 آگاهی فرهنگی

### شرح

آگاهی فرهنگی زمینه درک تنش‌هایی که امکان دارد در ساحه عملیاتی با مردم محل و یا متحدین موجود در ائتلاف ایجاد شود را فراهم می‌کند. در سطح متوسط این قسمت، بریدملان با استفاده از تجربه کسب شده و دانش قبلی شان، فهم خود را راجع به اهمیت آگاهی فرهنگی و تأثیرات تفاوت‌های فرهنگی در عملیات‌های چند ملیتی افزایش می‌دهند. علاوه بر این، این بخش بر روی مسئولیت بریدملان مبنی بر حمایت از پالیسی‌هایی که باعث جلوگیری از سوءتفاهم فرهنگی و یا رفتارهای نادرست فرهنگی می‌شود، تمرکز می‌کند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح شیوه‌های واکنش قوای خارجی در مواردی که رفتارهای فرهنگی در یک کشور محل عملیات در تعارض با ارزش‌های ملی و نظامی خودشان قرار دارد: به عنوان مثال، برابری جنسیتی و حقوق بشر.
- 2) بحث روی اینکه چگونه تفاوت‌های فرهنگی بین یک نیروی خارجی و مردم محل می‌تواند بر موفقیت مأموریت تأثیرگذارد.
- 3) یک بریدمل سطح متوسط چگونه می‌تواند به رفتار نامناسب در چارچوب یک مأموریت واکنش نشان دهد؟
- 4) یک بریدمل سطح متوسط از کجا می‌تواند راجع به مسائل مربوط به آگاهی فرهنگی مشوره بگیرد (به عنوان مثال، مشاورین آگاهی فرهنگی، مشاورین جندر، انجوه‌های محلی)؟

### مطالب قابل بحث

- الف) بحث روی فواید ایجاد روابط درازمدت در مقابل دستاوردهای کوتاه مدت.
- ب) یک بریدمل سطح متوسط چگونه می‌تواند به افزایش آگاهی فرهنگی در داخل قطعه خود کمک نماید؟
- ج) تفاوت‌های فرهنگی بین قوای چند ملیتی که در عین ساحه عملیاتی کار می‌کنند چگونه می‌تواند بر نتایج مأموریت تأثیرگذارد؟

### روش یادگیری/ارزیابی

اهداف یادگیری و نتایج متوقعه در این قسمت با استفاده از شیوه‌های ذیل محقق خواهد شد: لکچرهایی که توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده صورت خواهد گرفت؛ مطالعه فردی؛ مطالعه مواد ضروری؛ نگاشتن تجارب یادگیری؛ تمرینات داخل صنف و یا آنلاین که بتواند شامل تمثیل نقش باشد و بحث‌ها در گروه‌ها و کمیته‌های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Smith, Rupert. *The Utility of Force*. London, UK: Penguin

Books, 2005 (especially the paradigm of “War

amongst the people”).

UN/EU/OSCE/NATO. Gender, peace and security documents (or referring to gender) see link. <http://www.isis-europe.eu/programmes/gender-and-security>

UN DPKO. *Gender Resource Package for Peacekeeping Operations*. <http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/pbps/library/GRP%20Full%20Version.pdf>



### قسمت 3.4.1 سازمان های حکومتی/سازمان های بین المللی/سازمان های غیر حکومتی

#### شرح

در عملیاتیهای ملی و همچنین در عملیات های چند ملیتی، تلاشهای قابل توجهی صرف ایجاد همکاری در میان ارگانهای متعددی می شود که در فعالیتهای تأمین ثبات و بازسازی سهیم می باشند. در سطح متوسط این قسمت، بریدملان با استفاده از تجربه کسب شده و دانش قبلی شان، شناخت خود را نسبت به همکاری بین اداره ای به عنوان جزو مکمل مرحله بازسازی و نوسازی که بعد از عملیات های جنگی و حفظ صلح شروع می شود افزایش می دهند. در این قسمت موضوعات ذیل مورد بررسی قرار می گیرد: ساختارهای امنیتی بین المللی و منطقه ای چگونه بر پالیسیها و انتخاب اقدامات نظامی اثر می گذارند؛ سازمان های حکومتی، سازمان های بین المللی و سازمان های غیر حکومتی چگونه می توانند با هدف احیای اداره ملکی و خدمات ملکی در ساحه عملیاتی مستقیماً با حکومت محلی به تعامل بپردازند. تلاشها در زمینه ادغام و پروسه هایی که باعث تقویت همکاری بین بسیاری از جوانب حکومتی و غیر حکومتی می شود نیز در این قسمت مورد بررسی قرار می گیرد.

#### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) سازمان های حکومتی، سازمان های بین المللی و سازمان های غیر حکومتی چه کمکی به موفقیت عملیات های چند ملیتی می کنند و این سازمان ها چه کارهایی می توانند انجام دهند که اردو قادر به انجام آنها نیست؟
- 2) توضیح اهداف و اختیارات سازمان های حکومتی، بین المللی و غیر حکومتی عمده که احتمال دارد در عملیات های چند ملیتی با آنها روبرو شوید.
- 3) ارزیابی اینکه چگونه در عملیات های چند ملیتی، اهداف سازمان های حکومتی، بین المللی و غیر حکومتی می تواند با اهداف اردو، یکسان و یا متفاوت باشد؟
- 4) تشریح اقدامات سودمندی که می تواند با هدف بهبود همکاری بین قوای نظامی و سازمان های حکومتی، بین المللی و غیر حکومتی صورت گیرد؟

#### مطالب قابل بحث

الف) هدف و مقصد یک سازمان حکومتی در عملیات های چند ملیتی چیست؟  
ب) اهداف و مقاصد سازمان های عمده بین المللی همچون سازمان ملل متحد، اتحادیه اروپا، سازمان امنیت و همکاری در اروپا، اتحادیه آفریقایی و بانک جهانی در عملیات های چند ملیتی کدامند؟  
ج) منظور از سازمان غیر حکومتی چیست و برخی از نتایج و مظاهر اصول بی طرفی، عدم حمایت از یک طرف و مستقل بودن در زمینه تعاملات و سهم گیری ها بین سازمان غیر حکومتی و اردو چیست؟  
روش یادگیری/ ارزیابی

شیوه های تدریس در این قسمت می تواند شامل موارد ذیل باشد: لکچرها؛ بحث ها؛ تمرینات داخل صنف؛ بحث و سهم گیری در گروه ها و کمیته های کوچک؛ مقالات علمی؛ نگاشتن تجارب یادگیری؛ و مطالعات موردی.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

45th Rose-Roth Seminar, Montreux, 2 March 2000, by  
Jean-Daniel Tauxe, Director of Operations, International  
Committee of the Red Cross, Geneva, *The ICRC and civilmilitary  
cooperation in situations of armed conflict*. [http://  
www.icrc.org/eng/resources/documents/misc/57jqbd](http://www.icrc.org/eng/resources/documents/misc/57jqbd).

htm

Brzoska, Michael, and Hans-Georg Ehrhart. "Civil-Military Cooperation in Post-Conflict Rehabilitation and Reconstruction". *Policy Paper 30*. Bonn: Stiftung Entwicklung und Frieden, 2008. [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/sede/dv/sede260410studyehrhart\\_/sede260410studyehrhart\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/sede/dv/sede260410studyehrhart_/sede260410studyehrhart_en.pdf)

Central Government Coordination in Denmark, Germany and Sweden - An Institutional Policy Perspective. [http://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/ls-verwaltung/assets/2\\_Publikationen/Forschungspapiere\\_RiW/2\\_Hustedt\\_Tiessen\\_2006\\_Central\\_Government\\_Coordination.pdf](http://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/ls-verwaltung/assets/2_Publikationen/Forschungspapiere_RiW/2_Hustedt_Tiessen_2006_Central_Government_Coordination.pdf)

Martens, Kerstin. "Mission Impossible: Defining Non-Governmental Organisations." *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-Profit Organisations* 13.3 (September 2002): 271-85.

Willetts, Peter. *Non-Governmental Organisations in World Politics: The Construction of Global Governance*. New York, NY: Routledge Publishers, 2011.

## موضوع اول: حرفه نظامی ( 3. سطح پیشرفته)

### هدف

موضوع حرفه نظامی با این هدف طراحی شده است که یک بریدمل را به حیث یک رهبر مؤثر در چارچوب حرفه نظامی پرورش دهد و زمینه درک درست نقش های مکملی که توسط قوماندانی بریدملان و قوماندانی افسران ایفا می گردد را فراهم نماید. این موضوع در ابتدا سازمان نظامی و اصول نظامی را مورد بررسی قرار می دهد و سپس به مطالعه رابطه بین بریدملان و افسران می پردازد. در چارچوب این موضوع، تکامل جنگاوری به عنوان عرصه کاری اصلی حرفه نظامی مورد مطالعه قرار گرفته و اساس تاریخ و میراث نظامی ملی معرفی می گردد. این موضوع با مرور پیچیدگی های عملیات های نظامی مدرن به پایان می رسد.

### شرح

موضوع حرفه نظامی یکی از سه ستون انکشافی به هم پیوسته نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی برای بریدملان می باشد. موضوع حرفه نظامی بنیاد ضروری برای روند تدریجی و متوالی آموزش نظامی و انکشاف رهبری بریدملان می باشد. این موضوع در چهار بخش ارائه می گردد: بریدملان در چارچوب حرفه نظامی؛ رابطه بین بریدملان و افسران؛ تاریخ و میراث نظامی و عملیات های نظامی مدرن. هر بخش در سه سطح ارائه می گردد: ابتدایی، متوسط و پیشرفته. همانطوریکه شاگردان در سه سطح به پیش می روند، انتظار اینست که آنها از درک ابتدایی مفاهیم بنیادی – یعنی درک چیزها آنطوری که هستند- در سطح پیشرفته، به درک عمیقتر از اصول وسیعتر نظام بخش – یعنی اینکه چرا چیزها به شکلی که هستند می باشند- برسند. انتظار می رود که آنها از مرحله پذیرش و پیروی از استندردهای مسلکی به مرحله تدریس و اجرای این استندرها و در بالاترین سطوح به مشارکت در تثبیت استندردهای مسلکی برسند.

سطح پیشرفته (OR 8/9) این نصاب تعلیمی برای آن دسته از بریدملانی طراحی شده است که دارای توانایی تثبیت شده بوده و تجربه نظامی طولانی را کسب کرده باشند. چهار بخش موجود در سطح پیشرفته با اتکا به تجربه کسب شده و درس های ارائه شده در سطوح ابتدایی و متوسط، از مفاهیم بنیادی فراتر رفته و یک دیدگاه وسیع تر و یک نگاه استراتژیک به رهبری در حرفه نظامی را در اختیار بریدملان قرار می دهد.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

#### 1) در حمایت از هدف اصلی، بریدملان در سطح پیشرفته:

- از طریق نشان دادن ارزشها، صفات و آن نوع رفتار اخلاقی که از یک بریدمل رهبر در بالاترین سطح انتظار می رود، هویت یک عضو حرفه نظامی را به خود خواهند گرفت.
- در مهارت های نظامی مورد نیاز برای یک بریدمل در بالاترین سطح، عملکرد عالیتری را از خود نشان خواهند داد.
- از طریق انجام وظایف و نظارت بر آموزش نظامی، درک کاملی از چگونگی تثبیت، استعمال و تنفیذ استندردهای مسلکی نظامی را به نمایش خواهند گذاشت.
- ظرفیت حل مشکلات پیچیده نظامی در شرایط توأم با استرس بالا را نشان خواهند داد؛ و
- شجاعت، شخصیت، استقامت فیزیکی و روحی و ارزشهایی که برای موفقیت یک بریدمل در بالاترین سطح مورد نیاز است را از خود نشان خواهند داد.

#### 2) هر بریدمل در سطح پیشرفته:

- نشان خواهد داد که اصول روابط بین سکتورهای ملکی و نظامی در یک دموکراسی را درک نموده است؛
- نشان خواهد داد که رابطه بین بریدملان و افسران در بالاترین سطوح از جمله در داخل تیم های قومنده را درک می کند.
- تحولات صورت گرفته در جنگها از ختم جنگ جهانی دوم را مورد تجزیه و تحلیل و بحث قرار خواهد داد؛ و
- ماهیت عملیات های نظامی از جمله عملیات های چند ملیتی را از طریق درک بازیگران متعدد ملی و بین المللی و اهداف آنها و تأثیر آنها بر عملیات های نظامی را توضیح خواهد داد.

## بخش 1.1 بریدملان در چارچوب حرفه نظامی

### شرح

هدف از این بخش پرورش یک رهبر بریدمل فعال است که در چارچوب قوماندانی بریدملان و در همکاری با قوماندانی افسران جهت کسب، پایدارساختن و ترویج صفات مسلکی حرفه نظامی کار نماید. همچنانکه بریدملان از یک سطح به سطح دیگر ارتقا می‌کنند، انتظار می‌رود که آنها توانایی فکری برای فهم عرصه‌های مختلف نظامی، فیزیکی، اخلاقی و اجتماعی تشکیل دهنده حرفه نظامی را کسب نموده و این توانایی را از خود نشان دهند. در سطح پیشرفته، تمرکز عمیق‌تری بر نقشی که حرفه نظامی در یک جامعه دموکراتیک ایفا می‌کند صورت می‌گیرد. این بخش نقش رهبری بریدملان ارشد در چارچوب نهاد نظامی و مسئولیت آنها در زمینه نهادینه ساختن و حفظ اصول نظامی و نمایندگی کردن از این اصول را مورد تأکید قرار می‌دهد.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح صفاتی که حرفه نظامی را به حیث یک حرفه تعریف می‌کنند.
- 2) تجزیه و تحلیل و بحث روی انتظارات درستی که از یک بریدمل ارشد به عنوان یک رهبر در چارچوب حرفه نظامی وجود دارد.
- 3) تشریح اصول بنیادی روابط بین سکتورهای ملکی و نظامی در یک دموکراسی.
- 4) بحث روی آن دسته از تحولات اجتماعی و سیاسی که ممکن است بر اصول نظامی تأثیر نمایند.

### مراجع/منابع برای مطالعه

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada.* Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

Eekelen, Willem F. *Democratic Control of Armed Forces.* Geneva, Switzerland: DCAF, 2002. <http://www.dcaf.ch/Publications/Publication-Detail?lng=en&id=18357>

Huntington, Samuel P. *The Soldier and the State.* Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University, 1957.

Janowitz, Morris. *The Professional Soldier, a Social and Political Portrait.* New York, NY: The Free Press, 1960.

U.S. Army White Paper. *The Profession of Arms.* <http://cape.army.mil/repository/ProArms/ProfessionWhite%20Paper%208%20Dec%2010.pdf>

## قسمت 1.1.1 بریدملان در چارچوب حرفه نظامی: حرفه نظامی و جامعه

### شرح

قوای مسلح یک کشور بازتاب دهنده مهم جامعه ای است که به آن خدمت می کند. در سطح پیشرفته این قسمت، بریدملان با استفاده از تجربه کسب شده و دانش قبلی، شناخت خود را از مفهوم قوماندانی مسلکی بریدملان عمیق تر می سازند. اینکه چگونه اصول نظامی باعث تمایز بین افراد مسلکی از غیرمسلکی می شود در این قسمت مورد بررسی قرار می گیرد و همچنین عناصر تشکیل دهنده روابط بین سکتورهای ملکی و نظامی و نقشی که قوای مسلح در یک جامعه دموکراتیک ایفا می کنند، معرفی می شود.

علاوه براین، در این قسمت، نقشی که بریدملان در تمام رتبه ها به حیث سفیران حرفه نظامی ایفا می نمایند و مسئولیت آنها مبنی بر اینکه نمونه احترام به اصول نظامی، صفات مسلکی و ارزشهای ملی باشند مورد تأکید قرار می گیرد.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح صفاتی که حرفه نظامی را به حیث یک حرفه تعریف می کند.
- 2) تشریح انتظارات مسلکی که از اعضای یک حرفه وجود دارد.
- 3) تجزیه و تحلیل/بحث روی انتظارات مناسبی که از یک بریدمل ارشد به حیث یک رهبر در حرفه نظامی وجود دارد.
- 4) تشریح اصول بنیادی حاکم بر روابط بین سکتورهای ملکی و نظامی در یک دموکراسی.

### مطالب قابل بحث

- الف) حرفه نظامی از چه نظر همانند سایر حرفه ها است؟
- ب) چه چیزی باعث تمایز حرفه نظامی از سایر حرفه ها می گردد؟
- ج) مطالبات مسلکی از نهاد نظامی در دهه های اخیر چگونه تغییر یافته است؟

### روش یادگیری/ارزیابی

اهداف یادگیری و نتایج متوقعه در این قسمت از طرق ذیل محقق خواهد شد: لکچرهایی که توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده صورت خواهد گرفت؛ مطالعه فردی؛ مطالعه مواد ضروری؛ نگاشتن تجارب یادگیری؛ نوشتن مقالات؛ و بحث ها در گروه ها و کمیته های کوچک.

### مراجع/منابع برای مطالعه

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada.*  
Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute,  
2009. <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

NCM Corps 2020. *The Canadian Forces Non-Commissioned Member in the 21st Century.* Kingston,

ON: Canadian Defence Academy, 2002. <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/nem-corps-2020-eng.pdf>

U.S. Army White Paper. *The Profession of Arms*. <http://cape.army.mil/repository/ProArms/ProfessionWhite%20Paper%208%20Dec%2010.pdf>

Values and Standards of the British Army, January, 2008. [http://www.army.mod.uk/documents/general/v\\_s\\_of\\_the\\_british\\_army.pdf](http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf)

The following site contains links to a number of civilmilitary relations resources. [http://democracy.stanford.edu/civ\\_milit.html](http://democracy.stanford.edu/civ_milit.html)

This master's thesis from the US Naval Postgraduate School gives a comprehensive overview of civil-military relations, with standard references: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a346358.pdf>

## قسمت 2.1.1 اصول نظامی: نفوذ جامعه

### شرح

اصول نظامی تابع تأثیر ارزشهای کنونی اجتماعی است. در سطح پیشرفته این قسمت، بریدملان با استفاده از تجربه کسب شده و دانش قبلی شان، شناخت شان را از اصول نظامی، عمیقتر می سازند. اصول نظامی برای مؤثریت عملیاتی قوای مسلح ضروری است اما نمی تواند بدون حمایت جامعه ملی پایدار بماند. چارچوب حقوقی که اساس اصول نظامی را می سازد و همچنین سنتها و هنجارهای ملی که مکلفیت اردو در مقابل جامعه مخصوصاً وظیفه استعمال و مدیریت قوای جنگی را تعریف می نماید در این قسمت مورد بررسی قرار می گیرد.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح هنجارها و سنتهای ملی که باعث رشد و پایداری اصول نظامی می شوند.
- 2) تشریح تفاوت بین "اصول" و "اخلاقیات".
- 3) بحث روی آن دسته از تحولات اجتماعی و سیاسی که می توانند بر اصول نظامی اثر بگذارند.
- 4) تجزیه و تحلیل/بحث روی اینکه چگونه یک بریدمل ارشد باعث رشد و پایداری اصول نظامی ملی می شود.

### مطالب قابل بحث

- الف) اصول نظامی چگونه در ظرف 20 سال گذشته و در جریان قرن گذشته تغییر کرده است؟
- ب) محیط عملیاتی چندملیتی چه تأثیری بر تکامل اصول ملی دارد؟
- ج) آیا در میان بریدملان از کشورهای مختلف، اصول نظامی مشترک وجود دارد؟
- د) چنین اصول نظامی مشترک چگونه به ایجاد شبکه در میان بریدملان از کشورهای مختلف کمک می کند؟

### روش یادگیری/ارزیابی

اهداف یادگیری و نتایج متوقعه در این قسمت با استفاده از شیوه های ذیل محقق خواهد شد: لکچرهایی که توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده صورت خواهد گرفت؛ مطالعه فردی؛ مطالعه مواد ضروری؛ نگاشتن تجارب یادگیری؛ نوشتن مقالات؛ و بحث ها در گروه ها و کمیته های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

### مراجع/منابع برای مطالعه

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada.*  
Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute,  
2009. <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

Values and Standards of the British Army, January 2008.  
[http://www.army.mod.uk/documents/general/v\\_s\\_of\\_the\\_british\\_army.pdf](http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf)



Applicable national guidance on ethos and values should be provided by national experts.



ورکشاپ تیم های تدوین کننده نصاب تعلیمی مرجع برای بریدملان در لوکرن  
( اشتراک کنندگان از هالند و سوئیس )

## بخش 2.1 رابطه بین بریدملان و افسران

### شرح

این بخش نوع رابطه بین بریدملان و افسران در طول تجربه و ارتقای کارشان را مورد بررسی قرار می دهد. هدف درازمدت، افزایش توانایی بریدملان برای ایجاد یک رابطه کاری مسلکی با قوماندان های شان و همچنین سایر افسران می باشد. این رابطه ویژه با توانایی بریدملان در زمینه ارائه مشوره معتبر و مناسب و کمک به افسران در زمینه تصمیم گیری آنها انکشاف یافته و مستحکم تر می گردد. این بخش در سطح پیشرفته بر روی رابطه بین بریدملان و افسران در بالاترین رتبه ها تمرکز دارد. یک توجه خاص به تیم رهبری و روابط تیم قومنده که به شکل فزاینده ای در حال تبدیل شدن به یک مفهوم رایج می باشد داده می شود.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) توضیح نقش بریدملان ارشد در ایجاد روابط مستحکم، حمایتی، توأم با اعتماد و وفاداری بین افسران و بریدملان در داخل قطعه.
- 2) توضیح اینکه چگونه قابلیت های قوماندانی بریدملان بر قوماندان اثر می گذارد.
- 3) تشریح اینکه چگونه بریدملان ارشد از طریق ارتباط و پیگیری با قطعات، به قوماندان ها کمک می نمایند.

### مراجع/منابع برای یادگیری

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*. Washington, DC: Information Management Support Center, 1997. <http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf>.

Smith, Jeffrey F. *Commanding an Air Force Squadron in the 21st Century: A Practical Guide of Tips and Techniques for Today's Squadron Commander*. Maxwell Air Force Base, AL: Air University Press, 2007. <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA420565>

U.S. Army. *Field Manual 7-22.7: The Army Non-Commissioned Officer Guide*. 2002. [http://www.eur.army.mil/leaders/csm\\_blog/FM7\\_22\\_7.pdf](http://www.eur.army.mil/leaders/csm_blog/FM7_22_7.pdf)

U.S. Air Force. *Air Force Instruction 36-2618, The Enlisted Force Structure*, 2009. <http://www.af.mil/shared/media/epubs/AFI36-2618.pdf>

## قسمت 1.2.1 روابط بین بریدملان و افسران: کدرهای ارشد<sup>8</sup>

### شرح

بریدملان ارشد و افسران ارشد در داخل قطعه های بزرگتر دارای مسئولیتهای قابل توجه می باشند. در سطح پیشرفته این قسمت، بریدملان با استفاده از تجربه کسب شده و دانش قبلی، شناخت خود را از ابعاد پیچیده تر روابط بین بریدملان ارشد و افسران ارشد عمیقتر می سازند. یک رابطه پخته بین بریدملان و افسران برای سلامتی و روحیه قطعه و نهایتاً برای تکمیل مأموریت ضروری است. این قسمت به بررسی این موضوع می پردازد که چگونه می توان از رابطه بین بریدملان و افسران جهت بهبود مؤثریت قطعه و انجام مأموریت استفاده نمود و برعکس، چگونه در صورتیکه روابط بین بریدملان و افسران رقابتی و یا غیر مؤثر گردد، سلامتی و روحیه قطعه می تواند آسیب ببیند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح نقشهایی که توسط کدر بریدملان در داخل یک قطعه بزرگتر ایفا می شود؛
- 2) توضیح نقش بریدملان ارشد در ایجاد روابط مطمئن، حمایتی و صادقانه بین افسران و بریدملان در یک قطعه؛
- 3) بحث روی شیوه های انتقال ایده ها و توصیه های متکی به منطق و دلیل به افسران و بریدملان قطعه؛ و
- 4) بحث روی شیوه های افزایش شناخت تیم قومنده نسبت به وظایف و نقشهای قوماندانی بریدملان.

### مطالب قابل بحث

- الف) بریدملان چگونه به انتظارات مرتبط با روابط بین افسران و بریدملان شکل می دهند؟
- ب) اینکه چگونه مسلک گرایی، تخصص، مسئولیت و همکاری بر رابطه بین افسران و بریدملان اثر می گذارد را مورد بحث قرار دهید.
- ج) بریدملان ارشد در رابطه بین بریدملان و افسران احتمالاً با چه چالشها و مشکلاتی مواجه شوند؟

### روش یادگیری/ارزیابی

اهداف یادگیری و نتایج متوقعه در این قسمت با استفاده از شیوه های ذیل محقق خواهد شد: لکچرهایی که توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده صورت خواهد گرفت؛ مطالعه فردی؛ مطالعه مواد ضروری؛ نگاشتن تجارب یادگیری؛ تمرینات داخل صنف و یا آنلاین که بتواند شامل تمثیل نقش گردد؛ و بحث ها در گروه ها و کمیته های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*.  
Washington, DC: Information Management Support  
Center, 1997. [http://www.combatleadership.com/  
documents/00007.pdf](http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf).

Hertling, Mark. "Year of the NCO: A Division Commander's  
Perspective." *Military Review*, (September-  
October 2009): 80-84.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading the Institution*.  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy,

<sup>8</sup> برای کشورهایی که دارای تجربه خوب انکشاف یافته در عرصه بریدملان بوده و این مفاهیم در جریان آموزش های اولیه و دوره ابتدایی خدمت معرفی می شوند، نیازی به تدریس این قسمت نیست.

2005. <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Leading-the-Institution-e.pdf>

U.S. Army. *Field Manual 6-22, Army Leadership: Competent, Confident, and Agile*. Washington DC, 2006.

## قسمت 2.2.1 مفهوم تیم قومنده

### شرح

تیم های قومنده منسجم جز مکمل قطعه های نظامی موفق می باشند. در سطح پیشرفته این قسمت، بریدملان با استفاده از تجربه کسب شده و دانش قبلی، شناخت خود را از اهمیت رویکرد تیم قومنده عمیقتر می سازند، یعنی جاییکه قوماندان، یک بریدمل ارشد و با تجربه را در میان مشاورین مسلکی خود شامل می سازد. این قسمت به صورت عمیقتر این موضوع را مورد بررسی قرار می دهد که چگونه یک قوماندان و بریدمل ارشد یک رابطه قوی، صادقانه و محرمانه را بین خود ایجاد نموده و به یک درک مشترک از مسئولیتها و صلاحیتهای شان می رسند. بریدملان در سطح ارشد، اهمیت تیم قومنده را به حیث یک نهاد یکپارچه و واحدکه برای موفقیت قطعه و مأموریت های آن ایفای وظیفه می نماید درک خواهند نمود.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1 توضیح اینکه یک قوماندان چگونه می تواند از قابلیت های قوماندانی بریدملان استفاده نماید.
- 2 تجزیه و تحلیل نقش حمایتی و تکمیلی بریدملان ارشد برای قوماندان.
- 3 تجزیه و تحلیل اینکه چگونه رشد زیردستان از طریق تشویق و حمایت صادقانه باعث پایداری رویکرد تیم قومنده می شود.
- 4 تشریح اینکه چگونه بریدملان ارشد، قوماندان ها را از طریق ارتباطات و پیگیری موضوعات با قطعه ها حمایت می کنند.

### مطالب قابل بحث

- الف) تیم قومنده چگونه بین اولویتهای متعارض مانند صراحت و وفاداری تعادل ایجاد می کند به شیوه ای که باعث ایجاد یک رابطه مثبت گردد؟
- ب) اینکه چگونه قوماندان ها و بریدملان ارشد، نقشها و صلاحیتهای افسران و بریدملان را تفسیر می کنند را مورد بحث قرار دهید.
- ج) وفاداری به زنجیره قومنده به عنوان یک خصوصیت نظامی چگونه بر رابطه تیم قومنده اثر می گذارد؟
- د) چه فاکتورهایی بر ایجاد و حفظ رابطه مبتنی بر اعتماد بین افسران و بریدملان که در واقع جز لازم رویکرد تیم قومنده می باشد، اثر می گذارند؟

### روش یادگیری/ارزیابی

اهداف یادگیری و نتایج متوقعه در این قسمت با استفاده از شیوه های ذیل محقق خواهد شد: لکچرهایی که توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده ارائه خواهد گرفت؛ مطالعه فردی؛ تمرینات داخل صنف و یا آنلاین که بتواند شامل تمثیل نقش گردد؛ مطالعات موردی ساده و تمرینات تصمیم گیری؛ و بحث ها در گروه ها و کمیته های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Guy, S. "The Command Team: A Key Enabler." *Canadian Military Journal* 11.1 (2010): 57-60. <http://www.journal.forces.gc.ca/vo11/no1/12-guy-eng.asp>

*Leadership in the Canadian Forces: Leading the Institution.* Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Leading-the-Institution-e.pdf>.

### قسمت 3.2.1 منتورینگ افسران پایین رتبه<sup>9</sup>

این قسمت در سطح پیشرفته تدریس نمی شود.



ورکشاپ تیم های تدوین کننده نصاب تعلیمی مرجع برای بریدملان در گارمیش-پارتنرچین ( اشتراک کنندگان از قوماندانی عملیات های ناتو، هالند و ایالات متحده آمریکا )

---

<sup>9</sup> برخی از کشورها ممکن است ترجیح دهند که قسمت " منتورینگ افسران پایین رتبه" را بجای اینکه در سطوح ابتدایی و متوسط تدریس نمایند، آن را در سطوح متوسط و پیشرفته تدریس نمایند.

### بخش 3.1 تاریخ و میراث نظامی

#### شرح

هدف از این بخش اینست که به شاگردان کمک شود تا چگونگی تغییرات به وجود آمده در جنگها از زمان های اولیه تا به ایجاد قوای مسلح مدرن را از نظر تاریخی درک نمایند. بریدملان ابعاد مختلف جنگ از هر دو منظر ملی و جهانی را مورد بررسی قرار خواهند داد و در این زمینه از مطالعات تاریخی راجع به جنگ ها و نبردهای صورت گرفته در خاک خودشان استفاده خواهند نمود. از طریق این مطالعات، بریدملان خواهند توانست تا روند انکشاف و تکامل قوای مسلح خود شان از جمله چگونگی ایجاد قوماندانی بریدملان و جایگاه این قوماندانی در ساختار نظامی را درک نمایند. علاوه براین، این بخش به بررسی تأثیر تحولات اجتماعی، حقوقی و سیاسی بر ساختار قوای مسلح مدرن و همچنین تأثیر تغییرات تکنالوژیک بر جامعه و اداره جنگها می پردازد.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- (1) بحث روی تاریخ جنگ سرد.
- (2) تشریح ماهیت عملیات های نظامی در دوران بعد از جنگ سرد.
- (3) ارزیابی عوامل عمده جنگ های نظامی گذشته در داخل منطقه.
- (4) ارزیابی تأثیر نتایج نظامی بر انکشاف کشور.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Bobbitt, Philip. *The Shield of Achilles*. New York NY: Random House, 2002.

Davies, Norman. *Europe, a History*. New York, NY: Oxford University Press, 1996.

Innes, Thomas Hammond X. *The Sling and the Stone: On War in the 21st Century*. St Paul, MN: Zenith Press, 2006.

Luňák, Petr. *Západ: Spojené státy a Západní Evropa ve studené válce. (West: United States and Western Europe in the Cold War)* Praha: Libri, 1997.

Luňák, Petr. *Plánování nemyšlitelného: československé válečné plány 1950-1990. (Planning of Unthinkable: Czechoslovak War Plans 1950-1990)* Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2008.

Mastny, Vojtech, and Malcolm Byrne. *A Cardboard Castle? An Inside History of the Warsaw Pact, 1955-1991*. Prague: Central European University Press, 2006.

McMahon, Robert. *The Cold War: A Very Short Introduction*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2003.

Ricks, Thomas E. *The Gamble*. New York, NY: Penguin

Books, 2009.

Smith, Rupert. *The Utility of Force*. London UK: Penguin Books, 2005.

Štěpánek, Karel, and Pavel Minařík. *Československá lidová armáda na Rýnu. (Czechoslovak People's Army on the Rhine)* Praha: Naše Vojsko, 2007.

## قسمت 1.3.1 تکامل جنگها: تحولات اخیر

### شرح

کلاسیک (Clausewitz) اظهار داشت که جنگ تداوم سیاست با ابزارهای دیگر است؛ از زمان جنگ جهانی دوم، ماهیت متغیر سیاست جهانی تأثیر مهمی بر چگونگی اداره جنگها توسط کشورها داشته است. در سطح پیشرفته این قسمت، بریدملان با استفاده از تجربه کسب شده و دانش قبلی، شناخت شان را از چگونگی انکشاف جنگها و منازعات در دوران اخیر عمیقتر می سازند. این قسمت، ماهیت و ویژگیهای جنگ سرد را مورد مرور قرار می دهد اما تمرکز آن بر انکشافات به وجود آمده از زمان پایان جنگ سرد و به صورت مشخص، افزایش تعداد عملیات های چند ملیتی، ماهیت متغیر عملیات های حمایتی حفظ صلح و مطرح شدن اجندای حقوق بشر می باشد. اهمیت برخی از انکشافات جدیدتر از جمله همکاری بین سکنورهای ملکی و نظامی؛ جنگ های سایبری؛ وسایط هوایی بدون سرنشین؛ و عملیات های نفوذی و روانی را مورد مطالعه قرار خواهد داد. بالاخره اینکه، بریدملان نقش قوای مسلح در جریان مرحله تأمین ثبات و بازسازی بعد از جنگ را نیز مورد بررسی قرار خواهند داد.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) مقایسه بین ویژگیهای قوای جنگی و ویژگیهای قوای حفظ صلح.
- 2) بحث روی تاریخ جنگ سرد.
- 3) تشریح ماهیت عملیات های نظامی در دوران بعد از جنگ سرد.
- 4) بحث روی استفاده دوامدار از اتحادها همچون ناتو در دوران بعد از جنگ سرد.

### مطالب قابل بحث

- الف) ارزیابی اهمیت روزافزون بریدملان به عنوان رهبران در جنگهای معاصر.
  - ب) بحث روی تأثیر سیاست ملی بر عملیات های چند ملیتی.
  - ج) بحث روی اهمیت تسلیحات جدید برای جنگها (سلاحهای خود کار، بمب های هوشمند).
  - د) ارزیابی تأثیر فضای جنگی کامپیوتری شده و استفاده از شبیه سازی در آموزش نظامی (محیط های مصنوعی).
- روش یادگیری / ارزیابی

اهداف یادگیری و نتایج متوقعه در این قسمت با استفاده از شیوه های ذیل محقق خواهد شد: لکچرهایی که توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده ارائه خواهد شد؛ مطالعه فردی؛ مطالعه مواد ضروری؛ نگاشتن تجارب یادگیری؛ و بحث ها در گروه ها و کمیته های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

### مراجع / منابع برای مطالعه

- Horn, Bernd, and Emily Spencer. (eds). *No Easy Task: Fighting in Afghanistan*. Toronto ON: Dundurn, 2012.
- Janjua, Raashid Wali. "State Failure in Afghanistan and Security Challenges for Pakistan." *Canadian Army Journal* 12.1 (Spring 2009): 9-29. [http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol\\_12/iss\\_1/CAJ\\_Vol12.1\\_05\\_e.pdf](http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol_12/iss_1/CAJ_Vol12.1_05_e.pdf)
- Kilcullen, David. *The Accidental Guerrilla: Fighting Small Wars in the Midst of a Big One*. New York, NY: Oxford University Press, 2009.
- McMahon, Robert. *The Cold War: A Very Short Introduction*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2003.
- "Peace Support Operations: A Working Draft Manual for African Military Practitioners" DWM 1-2000, Chps. 1-3. <http://www.iss.co.za/Pubs/Other/PeaceSupportManualMM/Contents.html>.



### قسمت 2.3.1 تاریخ نظامی ملی

#### شرح

تاریخ نظامی ملی شامل تاریخ متحدین و دشمنان است. در سطح پیشرفته این قسمت، بریدملان با استفاده از تجربه کسب شده و دانش قبلی، از طریق تحلیل فاکتورهای سیاسی، اقتصادی و سایر فاکتورهای استراتژیک که به جنگ منجر شده و بر نتایج آن اثر گذاشته اند، فهم خود را از تاریخ نظامی ملی عمیقتر می سازند. این تحلیل شامل مطالعه تاریخ نظامی متحدین و دشمنان می گردد. هدف این قسمت اینست که زمینه شناخت اساسی نقشی که توسط قوای مسلح ملی در شکل دهی به تاریخ کشور ایفا می شود و از آن طریق زمینه درک اهمیت حفظ ارزشها و اخلاق نظامی ملی را برای بریدملان در سطح پیشرفته فراهم نماید.

#### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح تاریخ نظامی متحدین و دشمنان تاریخی.
- 2) تجزیه و تحلیل/بحث روی تأثیر فاکتورهای استراتژیک بر تاریخ نظامی منطقه ای.
- 3) ارزیابی عوامل اصلی منازعات نظامی گذشته در داخل منطقه.
- 4) ارزیابی تأثیر نتایج نظامی بر انکشاف کشور.

#### مطالب قابل بحث

- الف) کدام کشورها مخالفین سنتی و کدام کشورها متحدین سنتی بوده اند؟
- ب) نتایج نظامی تحولات سیاسی در سالهای اخیر چه بوده است؟
- ج) تشریح عضویت و یا وابستگی ملی با اتحادها.
- د) موضع گیری و نفوذ تاریخی احزاب و گروههای سیاسی در داخل کشور در ارتباط با همسایگان در منطقه چه بوده است؟

#### روش یادگیری/ارزیابی

اهداف یادگیری و نتایج متوقعه در این قسمت با استفاده از شیوه های ذیل محقق خواهد شد: لکچرهایی که توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده صورت خواهد گرفت؛ مطالعه فردی؛ مطالعه مواد ضروری؛ نگاشتن تجارب یادگیریو بحث ها در گروه ها و کمیته های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

منابع ملی مربوطه برای مطالعه توسط متخصصین موضوعی انتخاب خواهد شد.

### قسمت 3.3.1 مروری بر آداب و تشریفات نظامی

#### شرح

آداب و تشریفات نظامی نشانگر سنتها و عرف نظامی ایجاد شده در طول تاریخ است که راهنمای رفتار روزمره پرسونل قوای مسلح بوده و تعاملات بین قطعات نظامی و همچنین پذیرایی تشریفاتی از مقامات عالیرتبه خارجی را تنظیم می کند. در سطح پیشرفته این قسمت، بریدملان با استفاده از تجربه کسب شده و دانش قبلی، فهم خود را از آداب و تشریفات نظامی و اینکه چگونه این آداب و تشریفات به حفظ اصول نظامی کمک می کنند، عمیقتر می سازند. عناوین این قسمت شامل موارد ذیل می شود: احترامی که بین بریدملان و افسران نشان داده می شود؛ احترامی که به بیرق ها و سرودهای ملی و خارجی صورت می گیرد؛ لباس و رفتار مناسب برای مناسبت های رسمی؛ سفرهای رسمی؛ ضیافت های رسمی؛

مکاتبات اجتماعی؛ و سایر وضعیت های متناسب با عرف و سنت های ملی. هدف از این قسمت اینست که زمینه درک عمیقتر این موضوع که چگونه رعایت آداب و تشریفات مناسب نشان دهنده احترام بوده و از این طریق باعث مؤثریت تعاملات بین پرسونل، قطعات و قوا می گردد را برای بریدملان در سطح پیشرفته فراهم نماید.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشریح اینکه چگونه آداب نظامی روزمره بر روابط بین پرسونل دارای رتبه های مختلف حاکم است.
- 2) تشریح فعالیتهای تشریفاتی نظامی مرتبط با سفر مهمانان و مقامات عالیرتبه خارجی.
- 3) تشریح سنتها و طرز عملهای قوای مسلح در ارتباط با ضیافت های نظامی رسمی.
- 4) بحث روی اینکه چگونه رعایت احترام آمیز آداب و تشریفات نظامی می تواند به حفظ اصول نظامی کمک نماید.

#### مطالب قابل بحث

- الف) رابطه بین افسران و بریدملان در مواردیکه تحت هدایت یک بریدمل فعالیت نمایند؟
- ب) اینکه الزامات تشریفات نظامی تا چه حد برای همسران افراد نظامی مکلفیت ایجاد می کند؟
- ج) بعضی از وضعیت هایی که مکاتبات اجتماعی می توانند مناسب و یا نامناسب باشند را نام ببرید.

#### روش یادگیری / ارزیابی

اهداف یادگیری و نتایج متوقعه در این قسمت با استفاده از شیوه های ذیل محقق خواهد شد: لکچر هایی که توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده ارائه خواهد شد؛ مطالعه مواد درسی پیشنهادی؛ و بحث ها در گروه ها و کمیته ها کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

#### مراجع / منابع برای مطالعه

Australian Army. *Protocol Manual* (Chapter 1), 1999.  
<http://diggerhistory.info/pages-asstd/protocol-1999.htm>

*Protocol 101*. <http://www.military.com/spouse/militarylife/...and.../military-protocol-101.html>

U.S. Army. *Pamphlet 600-60 -- A Guide to Protocol*.  
[http://www.cdc.gov/od/occp/officership/military\\_protocol.htm](http://www.cdc.gov/od/occp/officership/military_protocol.htm)

Additional applicable national readings will be selected by recognised subject matter experts.

## بخش 4.1 ویژگیهای مدرن عملیات های نظامی

### شرح

در اواخر قرن بیستم شاهد ورود ویژگیهای نو به عرصه جنگهای بشری بودیم که از جمله شامل تحولات تکنیکی مرتبط با انقلاب در امور نظامی، فاکتورهای مهم اجتماعی همچون نظارت حقوقی بر عملیات ها، اجندای حقوق بشر و افزایش تعداد عملیات های چند ملیتی و چند اداره ای می باشد. بدون اینکه از اهمیت تاکتیکها و تحرکات آشنا در سطح قطعه کاسته شود، احتمالاً در قرن بیست و یکم شاهد رشد در تمامی ابعاد جدید جنگ ها خواهیم بود. علاوه براین، در جنگهای آینده احتمالاً شاهد افزایش تعداد و گسترش قلمرو عملیات های چند ملیتی خواهیم بود. این بخش با این هدف طراحی شده است که راجع به برخی از چالشهای برخاسته از چنین عملیاتی به بریدملان معلومات داده و در باره نحوه پاسخگویی به انتظارات و پیامدهای مرتبط با آنها، بریدملان را راهنمایی نماید.

این بخش در سطح پیشرفته یکبار دیگر مواد درسی ارائه شده در سطوح ابتدایی و متوسط را به صورت عمیقتر مرور نموده و برخی از موضوعات اساسی چالش برانگیز تر را برجسته می نماید.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشریح مختصر قوانین و مقررات عمده حاکم بر عملیات های نظامی از جمله عملیات های چند ملیتی.
- 2) تشریح اینکه قوانین و مقررات چگونه بر قواعد سهم گیری اثر می گذارند.
- 3) بحث روی اینکه چگونه تفاوتهای فرهنگی موجود بین یک قوای نظامی و مردم ماحول آن می تواند بر موفقیت یک مأموریت تأثیر نماید.
- 4) تشریح مختصر مواد مربوط به افراد ملکی، افراد غیر جنگی و افراد جنگی در حقوق بین المللی بشر دوستانه.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Brzoska, Michael, and Hans-Georg Ehrhart. "Civil-Military Cooperation in Post-Conflict Rehabilitation and Reconstruction". *Policy Paper 30*. Bonn: Stiftung Entwicklung und Frieden, 2008. [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/sede/dv/sede260410studyehrhart\\_/sede260410studyehrhart\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/sede/dv/sede260410studyehrhart_/sede260410studyehrhart_en.pdf)

International Institute of Humanitarian Law. *Rules of Engagement Handbook*, November 2009. San Remo, Italy. <http://www.iihl.org/Default.aspx?pageid=page12090>.

NATO STANAG 2449, *Training in the Law of Armed Conflict*. 29 March 2004. <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a792289443>

Smith, Rupert. *The Utility of Force*. London, UK: Penguin Books, 2005.

UN/EU/OSCE/NATO. Gender, peace and security documents (or referring to gender) see link. <http://www.isis-europe.eu/programmes/gender-and-security>

Willets, Peter. *Non-Governmental Organizations in World Politics: The Construction of Global Governance*. New York, NY: Routledge Publishers, 2011.

## قسمت 1.4.1 ابعاد حقوقی عملیات های نظامی

### شرح

وجود یک چارچوب حقوقی قوی یک عنصر ضروری برای تمامی عملیات های نظامی است. در سطح پیشرفته این قسمت، بریدملان با استفاده از تجربه و دانش کسب شده در مراحل قبلی، فهم شان را از عناصر اصلی حقوق عملیاتی یعنی حقوق بین المللی بشردوستانه؛ کنوانسیون ژنوا یا قانون منازعات مسلحانه و موافقت نامه وضعیت قوای مسلح (سوپا) افزایش می دهند. اینکه چگونه برخی از قواعد درگیری مشخص به اساس مشوره حقوقی مرتبط با هر عملیات ایجاد می گردند در این قسمت مورد بررسی قرار می گیرد. بریدملان در این قسمت همچنین به بررسی اهمیت یک چارچوب حقوقی قوی برای تمامی عملیات های نظامی و اینکه چگونه حقوق بین المللی، اساس یک ائتلاف و یا اتحاد نظامی قابل اطمینان را می سازد، می پردازند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشریح مختصر قوانین و مقررات عمده حاکم بر عملیات های نظامی از جمله عملیات های چند ملیتی.
- 2) تشریح اینکه قوانین و مقررات چگونه بر قواعد درگیری اثر می گذارند.
- 3) بحث روی اینکه چگونه تفاوت های فرهنگی بین یک نیروی نظامی و مردم ماحول آن می تواند بر موفقیت یک مأموریت تأثیر گذارد.
- 4) تشریح مختصر مواد مربوط به افراد ملکی، افراد غیر جنگی و افراد جنگی در حقوق بین المللی بشردوستانه.

### مطالب قابل بحث

- الف) قانون ملی چگونه با حقوق بین المللی منطبق می شود و یا از آن تفاوت می کند؟
- ب) قواعد درگیری چگونه ایجاد شدند و چرا مهم می باشند؟
- ج) چرا امروزه اهمیت قانون منازعات مسلحانه خیلی بیشتر شده است؟
- د) چرا قواعد درگیری در کشورهای مختلف متفاوت است؟
- ه) یک بریدمل سطح پیشرفته زمانیکه در رابطه با یک رفتار نادرست مظنون است و یا آن را کشف می کند چگونه باید واکنش نشان دهد؟

### روش یادگیری / ارزیابی

اهداف یادگیری و نتایج متوقعه در این قسمت با استفاده از شیوه های ذیل محقق خواهد شد: لکچرهایی که توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده ارائه خواهد شد؛ مطالعه شخصی؛ مطالعه مواد ضروری؛ نگاشتن تجارب یادگیری؛ تمرینات داخل صنف و یا آنلاین که بتواند شامل تمثیل نقش گردد؛ مطالعات موردی ساده و تمرینات تصمیم گیری و بحث ها در گروه ها و کمیته های کوچک و تا حد امکان مبتنی بر تجارب داخل صنف.

### مراجع / منابع برای مطالعه

International Committee of the Red Cross. *The Law of Armed Conflict: User's Guide*. Geneva, Switzerland. [http://www.icrc.org/eng/assets/files/other/intro\\_final.Pdf](http://www.icrc.org/eng/assets/files/other/intro_final.Pdf)

International Institute of Humanitarian Law. *Rules of Engagement Handbook*, November 2009. San Remo, Italy. <http://www.iihl.org/Default.aspx?pageid=page12090>.

NATO STANAG 2449, *Training in the Law of Armed Conflict*. 29 March 2004. <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a792289443>

UN DPKO. *Core Pre-deployment Training Materials*. <http://peacekeepingresourcehub.unlb.org>

## قسمت 2.4.1 آگاهی فرهنگی

### شرح

آگاهی فرهنگی به عنوان ظرفیت درک حساسیت های فرهنگی متحدین و ساکنین ساحه عملیاتی و احترام به این حساسیت ها، به یک ابزار عملیاتی مهم تبدیل شده است. در سطح پیشرفته این قسمت، بریدملان با اتکا به تجربه و دانش کسب شده قبلی، فهم شان را نسبت به اینکه چگونه آگاهی فرهنگی می تواند یک فاکتور کلیدی برای موفقیت باشد افزایش می دهند. اینکه چگونه آگاهی فرهنگی بازیگران خارجی به موضوع تنوع در داخل قطعه پیوند دارد در این قسمت مورد بررسی قرار می گیرد. علاوه بر این، این قسمت با عمق بیشتر به بررسی چگونگی تأثیرگذاری تفاوت های فرهنگی بر عملیات ها می پردازد. شاگردان از طریق مطالعات موردی به دقت انتخاب شده خواهند آموخت که چگونه علامت اولیه هشدار را تشخیص داده و تکنیک های مناسب برای کمک به حل موضوعات فرهنگی را جستجو نمایند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) مقایسه موضوعات آگاهی فرهنگی با موضوعات تنوع در داخل قطعه.
- 2) تشخیص علائم مهم خطر مرتبط با نزاع فرهنگی محتمل الوقوع.
- 3) تشخیص عوامل ایجاد سوء تفاهم فرهنگی.
- 4) تشریح استراتژی های جلوگیری و کاهش جهت تقلیل سوء تفاهمات فرهنگی.

### مطالب قابل بحث

- الف) تفاوت های فرهنگی بین قوای چند ملیتی که در عین محیط عملیات می کنند چگونه می تواند بر مأموریت شان تأثیر گذارد؟
- ب) مزایا و معایب ایجاد روابط شفاف با مردم محل در مقابل پیگیری اهداف کوتاه مدت را مورد بحث قرار دهید.
- ج) یک بریدمل در سطح پیشرفته چگونه می تواند به حل تفاوت های فرهنگی در میان قوای متحد کمک نماید؟
- د) یک بریدمل در سطح پیشرفته چگونه می تواند به ترویج آگاهی فرهنگی در داخل قطعه خود کمک نماید؟

### روش یادگیری/ارزیابی

اهداف یادگیری و نتایج متوقعه در این قسمت با استفاده از شیوه های ذیل محقق خواهد شد: لکچر هایی که توسط بریدملان ارشد مهمان و سایر سخنرانان راجع به عناوین انتخاب شده ارائه خواهد شد؛ مطالعه فردی؛ مطالعه مواد ضروری؛ نگاشتن تجارب یادگیری؛ تمرینات داخل صنف و یا آنلاین که بتواند شامل تمثیل نقش گردد؛ مطالعات موردی ساده و تمرینات تصمیم گیری؛ و بحث ها در گروه ها و کمیته های کوچک و تا حد امکان متبنی بر تجارب داخل صنف.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Smith, Rupert. *The Utility of Force*. London, UK: Penguin Books, 2005, especially the paradigm of "War amongst the people."

UN/EU/OSCE/NATO Gender, peace and security documents (or referring to gender). <http://www.isis-europe.eu/programmes/gender-and-security>

UN DPKO, Gender Resource Package for Peacekeeping Operations, <http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/pbps/library/GRP%20Full%20Version.pdf>

### قسمت 3.4.1 بازیگران در فضای عملیاتی: رویکرد جامع و رویکرد مبتنی بر کل حکومت

#### شرح

همکاری و همیاری بین ادارات اغلب در چارچوب رویکرد جامع و یا در سطح ملی از طریق رویکرد مبتنی بر کل حکومت (Whole-of-Government approach) تدوین می یابد. در سطح پیشرفته این قسمت، بریدملان با استفاده از تجربه کسب شده و دانش قبلی، فهم شان را از برخی از ابعاد عملیاتی رویکرد جامع و رویکرد فراگیر افزایش می دهند. این قسمت همچنین موضوعات ذیل را مورد بررسی قرار می دهد: چگونه رویکرد جامع، انتقال از فعالیتهای تحت رهبری نظامی به فعالیتهای تحت رهبری ملکی در عملیات های گسترده را تسهیل می نماید؛ قلمرو، قابلیت عملی و اهمیت مفهوم جنگ سه بلاکه (Three Block War) به عنوان شرح عملیات های پر تحرک همزمان؛ عملیات های حفظ صلح و کمکهای بشردوستانه؛ نقش و تناسب رویکرد جامع و رویکرد مبتنی بر کل حکومت در ساختار جنگ سه بلاکه، چالشهای مرتبط با این رویکردهای در حال ظهور به عملیات ها؛ و استراتژی هایی که بتوانند اختلاف و اصطکاک بین ادارات را کاهش دهند.

#### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1 تجزیه و تحلیل/بحث روی حرکت از اهداف کوتاه به مدت به اهداف درازمدت در جریان یک عملیات.
- 2 مقایسه ویژگیها و عناصر رویکرد جامع با ویژگیها و عناصر رویکرد فراگیر حکومتی.
- 3 تشریح چالشهای مرتبط با این رویکردهای در حال رشد.
- 4 تشریح شیوه ها و ابزارهای کاهش اختلاف و اصطکاک و حفظ همکاری با سازمان های حکومتی/سازمان های بین المللی/سازمان های غیر حکومتی در ساحة عملیاتی.

#### مطالب قابل بحث

- الف) مقصد و هدف یک سازمان حکومتی در عملیات های چند ملیتی چیست؟
- ب) مقاصد و اهداف سازمان های عمده بین المللی همچون ملل متحد، اتحادیه اروپا، سازمان امنیت و همکاری در اروپا، اتحادیه آفریقایی و بانک جهانی در عملیات های چند ملیتی کدامند؟
- ج) منظور از سازمان های غیر حکومتی (انجوها) چیست و برخی از اصول نظام بخش و راهنمایی کننده در این زمینه کدامند؟

#### روش یادگیری/ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می تواند شامل موارد ذیل گردد: لکچرها؛ بحث ها؛ تمرینات داخل صنف؛ بحث و مشارکت در داخل گروه ها و کمیته های کوچک؛ مقالات علمی؛ نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی.  
مراجع/منابع برای مطالعه

AAP-06 NATO Glossary of Terms and Definitions, 2012.

AJP-01(D) Allied Joint Doctrine, 2010.

Petersen, F., and Hans Binnendijk. *From Comprehensive Approach to Comprehensive Capability*. NATO Review, 2008. <http://www.nato.int/docu/review/2008/03/ART7/EN/index.htm>



ورکشاپ تیم های تدوین کننده نصاب تعلیمی مرجع برای بریدملان در گارمیش-پارتنکیرچین (اشتراک کنندگان از گرجستان و جمهوری ملدوا)



ملاقات تیم تخصصی برنامه تقویت تعلیمات دفاعی از قوماندانی عملیات های ناتو، قوماندانی ناتو در امور تحول، کانادا، لاتویا، و ایالات متحده با بریدملان کشور مولدوا



ورکشاپ تیم های تدوین کننده نصاب تعلیمی مرجع برای بریدملان در گارمیش-پارتنکیرچین (اشتراک کنندگان از کانادا، هالند و سوئیس)

## موضوع دوم: رهبری و اصول اخلاق (1. سطح ابتدایی)

### هدف

موضوع رهبری و اصول اخلاق در سطح ابتدایی، بریدملان را با تئوری رهبری، ارزشها و رشد شخصیت در چارچوب حرفه نظامی آشنا می‌سازد. در ختم این موضوع، آنها قادر به رهبری و پرورش افراد زیردست در سطح دلگی/بلوک خواهند بود. عناوینی که در چارچوب این موضوع مورد بررسی قرار خواهند گرفت عبارتند از رهبری نظامی، اصول اخلاق و قومنده و کنترل. بریدملان با کسب دانش مرتبط با این عناوین، اطمینان حاصل می‌کنند که در طول دوره مأموریت شان، ارزشها و خصوصیات رهبری مرتبط با اعضای حرفه نظامی، راهنمای شان خواهد بود.

### شرح

این موضوع یکی از سه برنامه اساسی به هم پیوسته انکشافی در نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی برای بریدملان می‌باشد. تمرکز این موضوع بر روی رشد شخصیت بریدملان به حیث اعضای حرفه نظامی و خدمتگذاران کشورشان می‌باشد. بریدملان در سطح ابتدایی باید از اصول رهبری آگاهی داشته و بازتاب دهنده ارزشها و خصوصیات مرتبط با اعضای حرفه نظامی در جوامع دموکراتیک باشند. از بریدملان انتظار می‌رود که در این سطح، از موارد ذیل آگاهی داشته و قادر به انجام آنها باشند: در یک محیط مبهم، پویا و از نظر سیاسی حساس، با اطمینان و به صورت مستقل عمل نمایند؛ با گروه‌های کوچک متشکل از افراد زیردست مراوده داشته و یک دلگی/بلوک را در سلسله کامل عملیات‌ها رهبری کنند؛ و بپذیرند که اعمال خود آنها و همچنین اعمال زیردستانشان می‌تواند پیامدهای استراتژیک داشته باشد.

تعریف برخی از اصطلاحات اصلی در چارچوب این موضوع قرار ذیل می‌باشد:

**رهبری** - یک پروسه دائمی تأثیرگذاری بر مردم در جریان کار جهت انجام مأموریت و بهبود سازمان.

**شخصیت** - بعد درونی یک فرد که رفتار وی را تعریف می‌کند، تصامیم و اعمال وی را شکل می‌دهد، و ماهیت یک رهبر را می‌سازد.

**رهبر دارای شخصیت ممتاز** - رهبرانی که بر مبنای روحیه صداقت رفتار می‌کنند، بر آنچه درست است تأکید می‌ورزند و شجاعت و تعهد لازم برای عمل نمودن مطابق با آن را از خود نشان می‌دهند.

**اصول اخلاق** - اصول اخلاقی حاکم بر شخص و یا اعضای یک حرفه.

**جرات اخلاقی** - توانایی دفاع از ارزشهای اساسی در زمانیکه شاید این عمل، عوام پسند نباشد.

**قومنده و کنترل** - استعمال صلاحیت و هدایت بر روی نیروهای موظف و وابسته در انجام یک مأموریت توسط یک قوماندان که به شکل مناسب برگزیده شده باشد. وظایف قومنده و کنترل از طریق تنظیم پرسونل، تجهیزات، ارتباطات، تسهیلات و طرزالعمل‌های مورد استفاده یک قوماندان در پلانگذاری، هدایت دادن، هماهنگ کردن و کنترل نیروها و عملیات‌ها در انجام مأموریت انجام می‌شود.<sup>10</sup>

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- (1) بریدملان در سطح ابتدایی در حمایت از هدف اصلی:
  - ارزش کار تیمی و انسجام گروهی را به نمایش خواهند گذاشت؛
  - خصوصیات رهبری نظامی را نشان خواهند داد؛ و
  - رویه و رفتار اخلاقی خوب را به نمایش خواهند گذاشت.
- (2) هر شاگرد بعد از تکمیل این موضوع:
  - با نتایج منفی رفتار نادرست اخلاقی در داخل قطعه آشنا خواهد شد؛
  - تئوری‌های مختلف رهبری نظامی را توضیح خواهد داد؛ و
  - مبنای قومنده و کنترل و ارزش حقیقی آن برای حرفه نظامی را درک خواهد نمود.

<sup>10</sup> فرهنگ اصطلاحات نظامی و سایر اصطلاحات مربوطه. [http://www.dtic.mil/doctrine/dod\\_dictionary/data/c/3226.html](http://www.dtic.mil/doctrine/dod_dictionary/data/c/3226.html)



## بخش 1.2 رهبری نظامی

### شرح

مؤثریت و رفاه قطعات قوای مسلح به اندازه زیادی به کیفیت رهبری ارائه شده توسط بریدملان بستگی دارد. نقشها و مسئولیتهای بریدملان در طول تاریخ گسترش یافته و از رهبری قطعات کوچک فراتر رفته و شامل کسب موقعیت های مهم در سطح استراتژیک در چارچوب قوای مسلح می گردد. تمرکز این بخش بر روی تئوری و استفاده از آن دسته از اصول رهبری است که بریدملان را قادر به رهبری عملیات های نظامی و پرورش رهبران زیردست می سازد. شاگردان در این بخش در کنار دیگر مسائل، عناوین و موضوعات ذیل را مورد بررسی قرار خواهند داد: سبک های رهبری، انگیزه، انکشاف گروهی، مدیریت استرس، نظم و دسپلین. این عناوین در کنار هم برای بریدملان در سطح ابتدایی این زمینه را فراهم می نماید که در در حین اجرای وظیفه به حیث رهبران مستقیم در داخل قطعه شان، شروع به انکشاف سبک های رهبری مورد نظر خودشان نمایند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- (1) نشان دادن مهارت رهبری یک بریدمل در سطح ابتدایی.
- (2) نشان دادن رهبری در سطح دلگی/بلوک.
- (3) به کار بردن مفاهیم و اصول رهبری.
- (4) تشریح پروسه های انکشاف گروه.
- (5) حفظ نظم و دسپلین در داخل یک دلگی و یا بلوک.
- (6) توضیح استرس و مدیریت استرس.
- (7) استعمال تکنیک های رهبری جهت بهبود عملکرد فردی و عملکرد قطعه.

### مراجع/منابع برای مطالعه

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada.*  
2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership  
Institute, 2009.

*Führungsausbildung der Schweizer Armee (Swiss Armed  
Forces Leadership Manual).* Module 5, Chp. 2: "Leading  
a Team", 2012.

*Handboek Leidinggeven (Leadership Manual) in de KL,*  
07-06-2002. druk: Plantijn Casparie Zwolle.

*Handboek onderofficier (NCO NCO) HB 2-07/A*  
Hartog, Deanne Nicole. *Inspirational Leadership.*  
Schoonhoven: P.L. and van Menteen J.J., 1997.

Horn, Bernd, and Robert Walker. *The Military Leadership  
Handbook.* Kingston, ON: Dundurn Press, 2008.

*Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations.*  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy,  
2005.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People.*  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

Netherlands Defence Doctrine. The Hague, Netherlands:  
Ministry of Defence, 2005. <http://merln.ndu.edu/whitepapers/Netherlands-2005.pdf>

Okros, Alan. *Leadership in the Canadian Military Context.*  
Toronto, CA: Canadian Forces Leadership Institute,  
2010. [http://www.defence.gov.au/adc/dcos/cdle2012/CDLE\\_120329\\_OkrosA2010LeadershipintheCanadianMilitaryContext.pdf](http://www.defence.gov.au/adc/dcos/cdle2012/CDLE_120329_OkrosA2010LeadershipintheCanadianMilitaryContext.pdf)

U.S. Marine Corps Warfighting. Publication 6-11,  
*Leading Marines.* Washington, DC: U.S. Marine Corps,  
1995. <http://www.marines.mil/Portals/59/Publications/MCWP%206-11%Leading%Marine.pdf>

**نوت:** برخی از قسمتها شامل تعدادی مراجع دیگر نیز می باشند. اگر هر کدام از قسمت ها شامل هیچ مرجع و یا منبعی نباشد در آن صورت از مراجع شامل در بخش مربوطه جهت تدوین درس ها برای آن قسمت استفاده نمایید.

## قسمت 1.1.2 سبک های رهبری

### شرح

رهبران مؤثر نظامی پذیرفته اند که جهت تحقق اهداف و مقاصد مورد نظر، نیاز به رهبری خوب است. علاوه بر این، آنها مشاهده نموده اند که وضعیت های متفاوت ایجاب سبک های رهبری متفاوت را می نماید. در سطح ابتدایی این قسمت، بریدملان خواهند آموخت که سبک های رهبری مختلف که آنها را قادر به سازگاری با وضعیت ها، شخصیت ها و فرهنگ های مختلف می کند را تشخیص دهند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشریح سبک های مختلف رهبری (به عنوان مثال، هدایت دادن، سهیم ساختن و محول کردن کارها)
- 2) تشخیص فاکتورهای مرتبط با وضعیت برای در نظرگرفتن آنها هنگام انتخاب یک سبک رهبری جهت استفاده در یک وضعیت مورد نظر.

### مطالب قابل بحث

- الف: تفاوت های فرهنگی چگونه بر انتخاب یک سبک رهبری اثر می گذارند؟  
ب: استرس چگونه بر سبک رهبری اثر می گذارد؟  
ج: چگونه تأثیرگذاری قابلیت های افراد زیردست بر سبک رهبری را مورد بحث قرار دهید.

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث های گروهی کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی شود.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Headquarters, Department of the Army. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, DC. 10 Sep. 2012. [http://armypubs.army.mil/doctrine/DR\\_pubs/DR\\_a/pdf/adrp6\\_22\\_new.pdf](http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf)

*Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

## قسمت 2.1.2 رهبری بر زیردستان

### شرح

بریدملان در سطح ابتدایی به حیث رهبران مستقیم قطعات کوچک ایفای وظیفه می نمایند. به همین دلیل، آنها نیاز به درک اصول رهبری مورد نیاز برای رهبری و انکشاف افراد زیردست دارند. برای رسیدن به این درک، آنها باید بتوانند در افراد زیردست خود انگیزه ایجاد کنند، آنها را رهنمایی کنند و هدایت لازم را به آنها بدهند و در عین زمان، با ارائه نظر و آموزش به آنها، عملکرد آنها را بهبود بخشند. بریدملان در این قسمت، مهارت ها و صفات مورد نیاز برای رهبری افراد زیردست را مورد بررسی قرار خواهند داد.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تعریف رهبری.
- 2) تشریح اصول رهبری.
- 3) تشخیص مهارت ها و صفات رهبری.
- 4) تشخیص منابع قدرت رهبری ( اجباری، ارجاعی، پاداش، تخصص، مشروع)

### مطالب قابل بحث

- الف) بریدملان در سطح ابتدایی چگونه در رابطه با تصمیم گیری افسران پایین رتبه مشوره ارائه می نمایند بدون اینکه صلاحیت افسران را کم رنگ نمایند.
- ب) زمانیکه یک نقش رهبری را برعهده می گیرد، چگونه می توانید خودتان را از زیردستان جدا سازید؟
- ج) اینکه رهبران چگونه با زیردستان، همتایان و افراد بالاتر رتبه یک رابطه توأم با اعتبار ایجاد می کنند را مورد بحث قرار دهید.

### روش یادگیری/ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث های گروهی کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Bélanger, J., and P. Lew. *Developing the Next Generation of Military Leaders: Challenges, Imperatives and Strategies*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2011.

Headquarters, Department of the Army. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, DC. 10 Sep. 2012. [http://armypubs.army.mil/doctrine/DR\\_pubs/DR\\_a/pdf/adrp6\\_22\\_new.pdf](http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf)

Lagacé-Roy, Daniel, and Janine Knackstedt. *The Mentoring Handbook*. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2007.

## قسمت 3.1.2 انکشاف گروه

### شرح

بریدملان در سطح ابتدایی مسئول ایجاد تیم های منسجم در سطح دلگی/بلوک می باشند. برای رهبری این قطعات کوچک ایجاب می کند که بریدملان مفاهیم ایجاد تیم و انکشاف گروه را مورد استعمال قرار دهند. بریدملان در این قسمت، با قدمهای ضروری برای ایجاد تیم های کوچک، متمرکز و منسجم آشنا خواهند شد. آنها خواهند آموخت که چگونه با استفاده از رفتارهای رهبری مورد نیاز برای حمایت از مراحل مختلف ایجاد گروه های کوچک، کار تیمی را تقویت نمایند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تعریف کار تیمی.
- 2) تشریح پروسه انکشاف گروه.
- 3) تشخیص رفتارهای یک رهبر برای هر مرحله از پروسه انکشاف گروه.
- 4) توضیح اینکه چگونه سبک های رهبری متفاوت می تواند بر پروسه انکشاف گروه اثر گذارد.

### مسائل مورد بحث

- الف) خصوصیات شخصیتی چگونه می تواند بر انکشاف گروه تأثیر گذارد؟
- ب) کدام اقدامات رهبری برای رفتار با شخصیت های دشوار مفید است؟
- ج) شیوه های تأمین اشتراک فعال تمام اعضای گروه را مورد بحث قرار دهید.
- د) چگونه در وضعیت های پر استرس، انسجام گروهی را حفظ می کنید؟

### روش یادگیری/ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث های گروهی کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری، و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Bélanger, J., and P. Lew. *Developing the Next Generation of Military Leaders: Challenges, Imperatives and Strategies*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2011.

Headquarters, Department of the Army. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, DC 10 Sep. 2012. [http://armypubs.army.mil/doctrine/DR\\_pubs/DR\\_a/pdf/adrp6\\_22\\_new.pdf](http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf)

Lagacé-Roy, Daniel, and Janine Knackstedt. *The Mentoring Handbook*. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2007.

*Performance Improvement Guide*. 5th ed. Boston, MA: U.S. Coast Guard Leadership Development Center, 2006. <http://www.uscg.mil/hq/cg095/cg09541/docs/5th%20edition%20PIG.pdf>

Steiger, R. *Menschenorientierte Führung (Human Oriented Leadership)*. Huber Verlag, 1991.

## قسمت 4.1.2 نظم و دسپلین

### شرح

نظم و دسپلین مناسب برای مؤثریت تمامی ادارات نظامی چه در زمان صلح و چه در زمان جنگ چه حین وظیفه و چه خارج از وظیفه یک ضرورت است. یک مسئولیت اساسی بریدملان در سطح ابتدایی، استعمال و حفظ نظم و دسپلین خوب در داخل دلگی/بلوک شان می باشد از جمله لباس پوشیدن، اخلاق، و رفتار نظامی. بریدملان در سطح ابتدایی ملزم به داشتن دانش کاری راجع به فرامین، مقررات یا رهنمودهای حاکم بر تأمین نظم و دسپلین نظامی در قطعه شان می باشند. آنها باید اهمیت این دستورات را درک نموده و آنها را برای زیردستان شان توضیح دهند و در صورت نیاز، اقدامات تأدیبی را اتخاذ نمایند. بریدملان همچنین باید در این سطح، بدانند که چه زمانی، اقدامات انضباطی بیشتر را به زنجیره قومنده توصیه نمایند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح هدف نظم و دسپلین نظامی.
- 2) تشخیص نشریات، فرامین، مقررات یا رهنمودهای مرتبط با تأمین نظم و دسپلین در اداره تان.
- 3) تشخیص راه های حفظ نظم و دسپلین خوب.
- 4) تشریح پروسه عدلی نظامی مورد استفاده برای رسیدگی به تخلفات انضباطی.

### مطالب قابل بحث

- الف) بریدملان در سطح ابتدایی چگونه عواملی اصلی بی انضباطی را تشخیص می نمایند؟
- ب) راه های جلوگیری از مشکلات انضباطی را مورد بحث قرار دهید؟
- ج) اتخاذ اقدامات عاجل جهت اصلاح تخلفات تا چه حد مهم است؟
- د) ثبات و تداوم در استعمال نظم و دسپلین چگونه ایجاد می شود؟

### روش یادگیری/ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث های گروهی کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری، و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

EU Standards of behaviour in operations. <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/05/st08/st08373-re03.en05.pdf>

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, DC: 2002.

## قسمت 5.1.2 مدیریت استرس

### شرح

حرفه نظامی به صورت اجتناب ناپذیر، استرس زیادی را هم به شکل مثبت و هم به شکل منفی بر اعضای خود وارد می کند. بریدملان در سطح ابتدایی باید بیاموزند که میزان استرس خود و همچنین زیردستان نشان را نظارت و کنترل نمایند. آنها باید بیاموزند که از طریق تشخیص علائم و عوامل استرس، بین عوامل ایجاد استرس منفی و مثبت، تفاوت قائل شوند. برای بریدملان در سطح ابتدایی مهم است که بدانند چگونه در جریان انجام وظایف و مأموریت های محوله، وضعیت های استرس آور را مدیریت نمایند. بریدملان در این سطح باید بیاموزند که به زیردستان خود این پیام را منتقل کنند که استرس اغلب اجتناب ناپذیر است و در عین زمان مکانیزم ها و استراتژی های غلبه بر استرس را توصیه نمایند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تعریف استرس و مدیریت استرس.
- 2) تشخیص عوامل استرس (در خود شخص و در دیگران).
- 3) تشریح شیوه های مدیریت استرس.
- 4) تشریح چگونگی تأثیرگذاری استرس بر عملکرد فردی و گروهی.

### مطالب قابل بحث

- الف) شیوه های تشخیص استرس در خود شخص و در دیگران را مورد بحث قرار دهید.
- ب) چرا مردم تمایلی به قبول میزان استرس شان ندارند؟
- ج) شما چگونه استرس یک فرد را کنترل می کنید و در عین حال به عنوان یک رهبر، مؤثر باقی می مانید؟
- د) تا چه حد مهم است که عساکر باتجربه سابقه، تجارب خود را در زمانیکه استرس بالاست با زیردستان شریک سازند؟

### روش یادگیری/ارزیابی

روش های تدریس می تواند شامل بحث با عساکر با تجربه سابقه، مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث های گروهی کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری، و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Resilience: A Selected Bibliography. US Army War College Library. Permanent URL: <http://www.carlisle.army.mil/library/bibliographies.htm>

*Führungsausbildung de Schweizer Armee (Swiss Armed Forces Leadership Manual)*. Modules 1 and 5: "Self-Knowledge and Leading a Team", 2012.

## قسمت 6.1.2. آسایش پرسونل

### شرح

منظور از آسایش پرسونل، کیفیت زندگی اعضای یک قطعه نظامی است. این به معنی رفاه اعضا و فامیل های شان می باشد. بریدملان در سطح ابتدایی باید بیاموزند که از قوای شان مراقبت نموده و روحیه شان را تحت نظر داشته باشند. آنها همچنین باید بیاموزند که چگونه اقدامات لازم برای بهبود آسایش پرسونل را اتخاذ نمایند و تشخیص دهند که چه زمانی نیاز است تا از زنجیره قومنده کمک بخواهند. شناخت کاری بریدملان نسبت به منابعی که در اختیار شان می باشد به آنها کمک خواهد نمود تا تأثیرات منفی روحیه پایین در قطعه را کاهش دهند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح آسایش قوا.
- 2) تشریح مسئولیتهای بریدملان در قبال روحیه و آسایش زیردستان.
- 3) تشخیص عوامل روحیه پائین.
- 4) تعیین شیوه های ارزیابی روحیه و آسایش.
- 5) تشخیص منابع حمایت از بهبود روحیه و آسایش.

### مطالب قابل بحث

- الف) چه وقت و چگونه از اعضا و یا فامیل ها جدا می شوید ( سوگ، ختم کار، وابستگی های مرتبط با روابط)؟
- ب) چه وقت باید خواستار مشوره مسلکی شویم؟
- ج) تا چه حد به پیگیری نیاز است؟
- د) چگونه بین نیازهای فرد و نیازهای گروه تعادل ایجاد می کنید؟
- ه) نقش انجمن های عساکر سابقه چیست؟

### روش یادگیری/ ارزیابی

روش های تدریس می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث ها در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری، و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, DC. 2002.

Johns, G., and A. M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Prentice Hall, 2011.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.



## قسمت 7.1.2 انگیزه

### شرح

انگیزه می تواند به عنوان عاملی تعریف شود که باعث می شود تا اعضای حرفه نظامی به اجرای وظایف شان شروع نموده و تا تکمیل مأموریت، ایستادگی نمایند. یکی از مهمترین چالشهایی که بریدملان در سطح ابتدایی با آن مواجه اند، ایجاد انگیزه در زیردستان در شرایط مصیبت، عدم اطمینان و سختی می باشد. این قسمت به بررسی ابزارها و شیوه های ایجاد انگیزه در پرسونل می پردازد تا که آنها بتوانند وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند (مشوره دهی راجع به گزینه های شخصی، ارتباط صادقانه و به موقع، الگوی شخصی).

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تعریف انگیزه .
- 2) تشریح تکنیک های ایجاد کننده انگیزه.
- 3) نشان دادن تکنیک های ایجاد کننده انگیزه.

### مطالب قابل بحث

- الف) چگونه حفظ انگیزه در جریان وضعیت های دشوار را مورد بحث قرار دهید؟  
ب) چگونه به اطلاع رسانیدن خبرها در شرایط بحران؟  
ج) چگونه ایجاد تعادل بین انتظارات دلگی/بلوک و انتظارات فردی؟

### روش یادگیری/ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، بحث ها، تمرینات داخل صنف، تمثیل نقش، بحث ها در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگارش تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

*Führungsausbildung der Schweizer Armee (Swiss Armed Forces Leadership Manual)*. Module 5, Chp. 2: "Leading a Team", 2012.

Johns, Gary, and Alan Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2001.

## قسمت 8.1.2 خود مدیریتی

### شرح

بریدملان در سطح ابتدایی برای اینکه یک رهبر مؤثر باشند باید دارای رفتار نمونه فردی بوده و آنرا به نمایش بگذارند. برای انجام این مسئولیت، آنها باید بیاموزند که چگونه رفتار خود شان را در حین انجام وظیفه و خارج از آن و در محیط های مختلف مدیریت نمایند. ترکیبی از شیوه ها همچون خودارزیابی، مشاهدات مبتنی بر زبان تقریری و غیر تقریری از اعضای قطعه، درس های آموخته شده و قبول انتقادات سازنده، بریدملان را در سطح ابتدایی قادر خواهد ساخت تا مهارت های شخصی و بین فردی خود را انکشاف داده و در عین حال، الگوی خوبی برای زیردستان خود باشند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تعریف خود مدیریتی و خود تنظیمی.
- 2) تشخیص تکنیکهای افزایش خود آگاهی.
- 3) تشریح موانع پذیرش نظر و انتقاد دیگران.
- 4) تشخیص تکنیکهای بهبود خود مدیریتی.

### مطالب قابل بحث

الف) منظور از رفتار مناسب چیست؟

ب) چگونه ارزشهای فرهنگی بر رفتار قابل قبول تأثیر می گذارند؟

ج) وقتی که شما خارج از وظیفه بسر می برید آیا هنوز مکلف می باشید که به عنوان یک شخصیت نمونه عمل کنید؟

### روش یادگیری/ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، بحث ها، تمرینات داخل صنف، تمثیل

نقش، بحث ها در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگارش تجارب یادگیری، و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Blanchard, Ken, Susan Fowler, and Laurence Hawkins. *Self-Leadership and the One-Minute Manager*. New York: Harper Collins. 2005.

Bryant, Andrew, and Ana Lucia Kazan. *Self Leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out*. New York: McGraw-Hill. 2012.

*Führungsausbildung der Schweizer Armee (Swiss Armed Forces Leadership Manual)*. Module 5, Chps. 1 and 3: "Self-Knowledge", 2012.

Johns, Gary, and Alan Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2001.

## 9.1.2 اعطای صلاحیت

### شرح

اعطای صلاحیت به معنی اینست که تمام اعضای قطعه دارای یک سطح مورد نیاز از صلاحیت جهت انجام وظایف شان باشند. در سطح ابتدایی این قسمت، بریدملان خواهند آموخت که چگونه متناسب با رتبه و تجربه خویش، از صلاحیت و نفوذ شان استفاده نمایند. آنها خواهند آموخت که چگونه به شکلی رفتار نمایند تا که تمامی اعضای دلگی/بلوک آنها را به حیث رهبر با صلاحیت و با مسئولیت به رسمیت شناخته و بپذیرند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشخیص تفاوت‌های بین صلاحیت، پاسخگویی و مسئولیت در اردو.
- 2) تعریف اعطای صلاحیت.
- 3) تشریح تفویض صلاحیت و رابطه آن با پاسخگویی و مسئولیت.

### مطالب قابل بحث

- الف) بعضی از ریسک‌های اعطای صلاحیت در این سطح چیست؟
- ب) چگونه از سؤاستفاده از قدرت جلوگیری می‌کنید؟
- ج) فاکتورهای تأثیرگذار بر میزان اعطای صلاحیت به زیردستان کدامند؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش‌های تدریس در این قسمت می‌تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، بحث‌ها، تمرینات داخل صنف، بحث‌های گروهی کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری، و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

*Führungsausbildung der Schweizer Armee (Swiss Armed Forces Leadership Manual)*. Module 5, Chps. 7 and 10: "Leading a Team", 2012.

## 10.1.2 رهبری تغییر

### شرح

منظور از رهبری تغییر، پروسه معرفی ایده ها، پالیسیها و وظایف نو جهت تأثیرگذاری و کاهش مقاومت در برابر تغییر در قطعه می باشد. بریدملان در سطح ابتدایی باید از یک درک ابتدایی از پروسه مدیریت تغییر برخوردار بوده و نحوه پذیرش، ترویج، نظارت و اجرای تغییر را بیاموزند. آنها باید بیاموزند که دلایل تغییر را به اطلاع زیردستان خود برسانند، موافقت شان را کسب نمایند و به آنها کمک نمایند که در مراحل مختلف پذیرش روند تغییر، فعالیت نمایند. بریدملان در سطح ابتدایی این قسمت، دانش ابتدایی راجع به مدیریت تغییر را فرا خواهند گرفت که این امر آنها را قادر می سازد تا به چالشهای مرتبط با تغییر سازمانی رسیدگی نموده و در عین حال به حیث عاملان تغییر در داخل قطعه خود عمل نمایند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تعریف مدیریت تغییر.
- 2) تشریح پروسه مدیریت تغییر.
- 3) تشخیص نقش دلگی/بلوک در اجرای تغییر.

### مطالب قابل بحث

- الف) چگونه نیاز به تغییر را تثبیت می کنید؟
- ب) چگونه تغییراتی که با آنها موافق نیستید را می پذیرید؟
- ج) چگونه تغییر را ترویج می کنید؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمثیل نقش، تمرینات داخل صنف، بحث های گروهی کوچک، مقالات علمی، نگارش تجارب یادگیری، و مطالعات موردی باشد.  
مراجع/منابع برای مطالعه

*Führungsausbildung der Schweizer Armee (Swiss Armed Forces Leadership Manual)*. Module 1, Chps. 1 and 3: "Self-Knowledge", 2012.

Kotter, John, and Leonard Schlesinger. "Choosing Strategies for Change". *Harvard Business Review* 86.7/8 (2008): 130-139.

Kotter, John. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press. 2012.

## بخش 2.2 اصول اخلاقی

### شرح

این بخش، بریدملان در سطح ابتدایی را با عنوان اصول اخلاقی و نقش آن در حرفه نظامی آشنا می سازد. علاوه بر این، در این بخش روی نقش اصول اخلاقی در تصمیم گیری و همچنین موضوعات اساسی اخلاقی که هر عضو نیروی نظامی با آنها روبروست همچون حقوق بشر و مدیریت تنوع تمرکز صورت می گیرد. آگاهی راجع به سنتها، رسوم و هنجارهای نهادی اردو به انکشاف هر عضو نیروی نظامی کمک می کند. رهبر دارای شخصیت ممتاز به دنبال کشف واقعیت می باشد، در رابطه با آنچه درست است تصمیم می گیرد و از خود شجاعت و تعهد نشان داده و بر طبق آن عمل می کند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشریح اصول اساسی اخلاق نظامی.
- 2) توضیح اهمیت اصول اخلاق نظامی.
- 3) تشریح تأثیر اصول اخلاقی بر پروسه تصمیم گیری.
- 4) تشخیص قدمهای مختلف در پروسه تصمیم گیری اخلاقی.
- 5) توضیح مفهوم حقوق بشر و اینکه چگونه بر عملیات های نظامی تأثیر می گذارد.
- 6) تشخیص اقدامات تبعیض آمیز در ارتباط با: جندر، قومیت، دین، نژاد، گرایش جنسیتی، نظریات سیاسی و فرهنگ.

### مراجع / منابع برای مطالعه

“Apply the Ethical Decision-Making Method as a Commander, Leader, or Staff Member.” *Personal, Professional, and Military Ethics and Values*. Army Training Support Center (ATSC), 12 May 1999. [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ethical\\_d-m.htm](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ethical_d-m.htm)

Baumann, D. *Militäretik – Was sonst? Zentrum Innere Führung (Hrsg.), Sachstand der ethischen Bildung in den Streitkräften, Arbeitspapier III/2008*, Koblenz 2009, 40-56. <http://www.militaryethics.ch/images/Militaerethik%20.pdf>

*Duty with Honour: the Profession of Arms in Canada*. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009.

*Ethics in the Canadian Forces: Making Tough Choices*. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2006.

“IHL and human rights - ICRC.” *International Committee of the Red Cross - ICRC*. N.p., n.d. <http://www.icrc.org/eng/war-and-law/ihl-other-legal-regimes/ihl-humanrights/index.jsp>

International Committee of the Red Cross. “Universal Declaration of Human Rights.” *IHL and Human Rights*. n.d. <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/Posteren.pdf>

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People.*  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

Leigh, I., and H. Born. *Handbook on Human Rights and Fundamental Freedoms of Armed Forces Personnel.*  
Warsaw, Poland: OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights, 2008.

Peters, Ralph. "A Revolution in Military Ethics?" *Strategic Studies Institute (SSI) | US Army War College.* (Summer 1996): n.p. <http://strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/Articles/96summer/peters.htm>

Robinson, Paul. „Ethics Training and Development in the Military.“ *Parameters* (Spring 2007): n.p.

*Schweizer Armee: Militäretik in der Schweizer Armee, Dokumentation 92.010 (Military Ethics in the Swiss Armed Forces).* gültig ab 01.09.2010. [http://kms2.isn.ethz.ch/serviceengine/Files/SSN/133535/ipublicationdocument\\_singledocument/3b563903-0e0d-4961-a48a-c7ea82d2428a/de/Bericht\\_Militaerethik\\_2010.pdf&sa=U&ei=FHmiT5HmDoqh4gTo2pGJCQ&ved=0CBUQFjAA&usg=AFQjCNH-Pfqsy035qBk33Fd4i-Ahdmwv5vw](http://kms2.isn.ethz.ch/serviceengine/Files/SSN/133535/ipublicationdocument_singledocument/3b563903-0e0d-4961-a48a-c7ea82d2428a/de/Bericht_Militaerethik_2010.pdf&sa=U&ei=FHmiT5HmDoqh4gTo2pGJCQ&ved=0CBUQFjAA&usg=AFQjCNH-Pfqsy035qBk33Fd4i-Ahdmwv5vw)

Scott, Jr., Ronald. „Ethical Decision-Making: The Link Between Ambiguity and Accountability.“ *Chronicles Online Journal. Air and Space Power Journal*, 12 Apr. 2002. <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/cc/scott.html>

Siang, MAJ Derrick Tang Keng. "V24N3 - Professional Military Ethics - A Soldier's Contract."

*Pointer.* Journal of the Singapore Armed Forces, 18 July 2005. [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q-3dIrgIkKJ:www.mindef.gov.sg/safti/pointer/back/journals/1998/vol24\\_3/3.htm+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=us](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q-3dIrgIkKJ:www.mindef.gov.sg/safti/pointer/back/journals/1998/vol24_3/3.htm+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=us)

Snider, Don M., Paul Oh, and Kevin Toner. *The Army's Professional Military Ethic in an Era of Persistent Conflict.* Carlisle, Pa.: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 2009.

Tang Keng Siang, D. "Professional Military Ethics- A Soldier's Contract." *Journal of the Singapore Armed Forces* 24.3 (1998).

Toner, James Hugh. *Morals Under the Gun: the Cardinal Virtues, Military Ethics, and American Society.* Lexington, Ky.: University Press of Kentucky, 2000.

Vickers, George R. *Human Rights and Military Conduct: A Progress Report.* Ft. Belvoir: Defense Technical Information Center, 2000.

Walker, Robert William, and Bernd Horn. *The Military Leadership Handbook.* Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2008.

## قسمت 1.2.2 اصول اخلاق نظامی

### شرح

مقتضیات غیر معمول حرفه نظامی آن را از سایر حرفه ها متمایز می سازد. رهبران نظامی و در بعضی اوقات حتی رهبران پایین رتبه، با تصمیمات دشوار در شرایط طاقت فرسا و تهدید کننده روبرو می شوند. درک اصول اخلاقی باید از مرحله استخدام شروع شود و در طول دوران خدمت نظامی حفظ گردد. بریدملان در سطح ابتدایی باید نسبت به معیارهای اخلاقی که راهنمای افراد مسلکی نظامی می باشد، یک احساس قوی داشته و به آنها احترام بگذارند. رفتار شخصی آنها و زیردستان شان باید مبتنی بر رفتار اخلاقی باشد تا از نقض اصول که باعث از بین رفتن احترام به اردو و مؤثریت آن به عنوان نیروی جنگی می شود، جلوگیری به عمل آید.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح اصول اساسی اخلاق نظامی.
- 2) توضیح اهمیت اصول اخلاقی برای یک نیروی جنگی مسلکی.
- 3) تشخیص تأثیر بالقوه نقض رفتار اخلاقی.

### مطالب قابل بحث

- الف) مقایسه نمونه هایی از رفتارهای اخلاقی مناسب و نامناسب.
- ب) بررسی رابطه بین رفتار اخلاقی و روحیه قطعه.
- ج) عواقب تحمل کردن رفتار نامناسب اخلاقی چیست؟
- د) رهبران پایین رتبه چگونه باید به اعمال غیر اخلاقی پرسونل ارشد واکنش نشان دهند؟

### روش یادگیری/ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث های گروهی کوچک، تمثیل نقش، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری، و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

(به است منابع و مأخذ در بخش 2.2 مراجعه نمایید)

## قسمت 2.2.2 تصمیم‌گیری اخلاقی

### شرح

رهبران مطمئن و قاطع، بنیاد یک اردوی مؤثر را تشکیل می‌دهند. بریدملان در سطح ابتدایی به شکل روزمره با وضعیت‌های دشوار اخلاقی روبرو خواهند بود. آنها به حیث رهبران پایین‌رتبه ممکن است ملزم به انتخاب دشوار بین ارزشهای شخصی و ارزشهای سازمانی، بین باورهای شخصی و اهداف مأموریت، بین سلامت پرسونل و خطر ذاتی یک مأموریت نظامی ضروری و همچنین موارد مشابه شوند. این وضعیت‌های دشوار باعث ایجاد استرس و فشار زیاد می‌شوند اما بخش ذاتی خدمت نظامی می‌باشند. در این قسمت، بریدملان خواهند آموخت که چه چیزی باعث ایجاد یک وضعیت دشوار اخلاقی می‌شود، اینکه چگونه این وضعیت را ارزیابی نمایند و چگونه بهترین اقدامات از نظر اخلاقی را در این زمینه اتخاذ نمود.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح تأثیر اصول اخلاقی بر پروسه تصمیم‌گیری.
- 2) تشخیص قدمهای مختلف در پروسه تصمیم‌گیری اخلاقی.
- 3) تشریح یک وضعیت دشوار اخلاقی.
- 4) تعریف رفتار اخلاقی.

### مطالب قابل بحث

- الف) منظور از تصمیم "اخلاقی" چیست؟  
ب) ارزشهای شخصی و ارزشهای سازمانی را لست نموده و آنها را با هم مقایسه نمایید. تشخیص دهید که چگونه و چه زمانی این ارزشها می‌توانند در تقابل با یکدیگر قرار گیرند.

### روش یادگیری/ارزیابی

روش‌های تدریس در این قسمت می‌تواند شامل لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث‌های گروهی کوچک، تمثیل نقش، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و همچنین مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

(به مراجع و مآخذ در بخش 2.2 مراجعه نمایید)  
قسمت 3.2.2 حقوق بشر<sup>11</sup>

### شرح

احترام به حقوق بشر یکی از ویژگیهای بنیادی کشورهای لیبرال دموکراتیک مدرن می‌باشد. بریدملان در سطح ابتدایی باید از مکلفیت‌های خود در زمینه پاسداری و حمایت از حقوق بشر و جلوگیری از سوءاستفاده و نقض این حقوق در محیط‌های عملیاتی‌شان مطابق با قواعد درگیری آگاهی داشته باشند. در این قسمت، بریدملان شناخت‌شان را نسبت به اصول حقوق بشر و ویژگیهای بنیادی و تعیین‌کننده آنها افزایش می‌دهند. علاوه براین، آنها راجع به تأثیرات و پیامدهای نقض حقوق بشر برای منافع امنیت ملی آگاهی حاصل خواهند نمود.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

<sup>11</sup> بین این قسمت و قسمت 4.2.2 راجع به مدیریت تنوع ارتباط وجود دارد و باید هر دو قسمت با هم در نظر گرفته شوند مخصوصاً در ارتباط با جلوگیری از تبعیض جنسیتی، قومی، مذهبی و غیره.



- 1) توضیح مفاهیم بنیادی حقوق بشر.
- 2) تشریح تأثیرات ترویج و احترام به حقوق بشر در یک چارچوب عملیاتی.
- 3) افزایش آگاهی راجع به حقوق بشر در داخل اداره.

### مطالب قابل بحث

- الف) کدام حقوق بشر فردی بعد از عضویت در نیروی نظامی محدود می شوند؟
- ب) موضوعات حقوق بشری که بیشترین تأثیر را بر اعضای قوای مسلح می گذارند کدامند؟
- ج) بنیادهای حقوقی برای حقوق بشر در داخل قوای مسلح کدامند؟
- د) ملاحظات حقوق بشری چگونه در جریان عملیات های نظامی بر پرسونل نظامی، جنگجویان دشمن و مردم محل تأثیر می گذارند؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث های گروهی کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و همچنین مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

(به مراجع و مآخذ در بخش 2.2 مراجعه نمایید)  
قسمت 4.2.2. مدیریت تنوع

### شرح

این قسمت به چگونگی مدیریت و بهره مندی از تنوع که به شکل فزاینده ای به یکی از ویژگی های تعیین کننده اقتصاد های پیشرفته صنعتی تبدیل شده است می پردازد. نظر به اینکه اردوهای مدرن باید اقدام به استخدام عساکر از سراسر جامعه نمایند، باید بدانند که چگونه تنوع را تشویق و مدیریت نمایند. تنوع ترکیبی از ویژگیها، تجارب و توانایی های فردی است. تنوع از طریق فاکتورهای همچون تجارب زندگی شخصی، پیشینه فرهنگی و قومی و موقعیت اجتماعی و اقتصادی شکل می گیرد. بریدملان باید برای زیردستان زمینه درک تدریجی تنوع را فراهم نمایند و اینکه تنوع یک سرمایه است و نه مسئولیت و اگر به درستی استفاده شود می تواند یک عامل مؤثربخش باشد. در این قسمت، بریدملان خواهند آموخت که چگونه تنوع را تشخیص داده و یک محیط فارغ از تبعیض را ایجاد نمایند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) توضیح مفاهیم و عناصر تنوع.
- 2) تشریح تأثیر وقوع تبعیض بر اداره.
- 3) تشریح پروسه رسیدگی به شکایت های مرتبط با موضوع تنوع.

### مطالب قابل بحث

- الف) رهبری یک نهاد، چگونه فرهنگ سازمانی مرتبط با تنوع را شکل می دهد.
- ب) یک نیروی نظامی مسلکی چگونه از تنوع بهره می برد؟
- ج) تبعیض چیست و به چه اشکالی می تواند در محیط نظامی ظاهر شود - هم از نظر اعمال فردی و هم از نظر فرهنگ سازمانی؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث های گروهی کوچک، تمثیل نقش، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

(به مراجع و مآخذ در بخش 2.2 مراجعه نمایید)

## بخش 3.2 قومنده و كنترول

### شرح

قومنده و كنترول كه زمانى يك موضوع ساده و شامل دستور دادن و گرفتن دستور بود به يك پروسه پيچيده تبديل شده است كه اعمال اقتدار به شكل سنتى و حسب سلسله مراتب را نشان مى دهد و در عين حال از ويژگيهاي انعطاف و پاسخگويى صلاحيت شبكه اى و توزيع شده استفاده مى نمايد. اينكه چگونه اين دو ويژگى بنيادى و متفاوت در رويكرد قومنده مأموريت با هم يكجا مى شوند در اين بخش مورد بررسى قرار مى گيرد. در طول اين بخش، بريدملان با زبان قومنده و چگونگى استفاده از آن براى پلانگزارى، هدايت نمودن و هماهنگى نيروها و عمليات ها جهت انجام يك مأموريت محول شده آشنا مى شوند. در عين زمان، بريدملان تشويق مى شوند كه راجع به چگونگى آموختن از تجارب و نحوه شريك ساختن دانش در كل اداره فكر نمايند. بريدملان در سطح ابتدايى اين بخش، چهار قسمت را مورد مطالعه قرار خواهند داد: بنيادهاي قومنده و كنترول؛ آشنايى با پروسه پلانگزارى عمليات ها؛ آشنايى با پروسه هاي آموختن از تجارب، و عناصر مديريت معلومات.

### اهداف يادگيري / نتايج متوقعه

- 1) تشریح اصول قومنده و كنترول .
- 2) اجراء تمرين قومنده و كنترول در سطح دلگي/بلوك .
- 3) تشریح اصول و تمرين پروسه پلانگزارى عمليات ها.
- 4) نشان دادن نقش تسهيل كننده در يك مرور بعد از تمرين.
- 5) تشریح اصول سيستم هاي مديريت ارتباطات و معلومات.

## قسمت 1.3.2 بنیادهای قومنده و کنترل

شرح

اعمال صلاحیت و هدایت نمودن یک نیروی مسلح و قطعات تشکیل دهنده آن پیچیده تر از عمل ساده صدور قومنده و اطاعت از آن می باشد. در سطح ابتدایی این قسمت، بریدملان با بنیادهای قومنده و کنترل آشنا شده و می آموزند که دستورات چگونه صادر شده و از طریق زنجیره قومنده منتشر می شوند. در ختم این قسمت، شاگردان با زبان ( اصطلاحات و تعاریف) قومنده و کنترل آشنا خواهند بود و قادر خواهند بود که این مفهوم را به شکل عملی در سطح بلوک مورد استفاده قرار دهند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تعریف قومنده و کنترل.
- 2) تشریح زنجیره قومنده.
- 3) درک اصل "مقصد قوماندان".

### مطالب قابل بحث

- الف) چه چیزی یک قوماندان توظیف شده را از یک افسر ارشد دیگر که دارای عین رتبه است متمایز می سازد؟  
ب) کدام سیستم های ارتباطات و معلومات در سطح تاکتیکی قومنده مورد استفاده قرار می گیرند؟  
ج) چه زمانی یک رهبر تاکتیکی باید پلان خود را مطابق با پلان قوماندان تعدیل نماید؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، سخنرانان دعوت شده، تمرینات داخل صنف، بحث های گروهی کوچک، مقالات مرجع و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

AAP-06 NATO Glossary of Terms and Definitions. 2012.

<http://www.fas.org/irp/doddir/other/nato2008.pdf>

AJP-3 (B) (2011) Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations. 2011. [http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110316\\_np\\_otan\\_ajp-3b.pdf](http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110316_np_otan_ajp-3b.pdf)

AJP-6 Allied Joint Doctrine for Communication and Information Systems. 2011. [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/200016/20110401-ajp6\\_cis\\_secured.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/200016/20110401-ajp6_cis_secured.pdf)

Rush, CSM (Retd) Robert S. *NCO Guide 9th Edition* Mechanicsburg, PA: Stackpole, 2010, pp 32-33.

اسناد ملی راهنما راجع به دوکتورین و طرز العمل های قومنده و کنترل باید توسط متخصصین ملی تهیه و ارائه گردد.

قسمت 2.3.2 تصمیم گیری استراتژیک  
( این قسمت در این سطح تدریس نمی شود )

قسمت 3.3.2 آشنایی با پروسه پلانگذاری عملیات ها

### شرح

پروسه پلانگذاری عملیات ها یک روش رسمی است که در سراسر زنجیره قومنده از سطح استراتژیک گرفته تا سطح تاکتیکی مورد استفاده قرار می گیرد. در سطح ابتدایی این قسمت، بریدملان با مفاهیم پروسه پلانگذاری عملیات ها و استعمال آنها آشنا شده و بررسی می کنند که چگونه رهبران پایین رتبه می توانند از طریق ارزیابی گزینه های مختلف و ایجاد تعادل بین فرصت ها و ریسک ها به پروسه پلانگذاری کمک نمایند. در ختم این قسمت، بریدملان در سطح ابتدایی درک خواهند نمود که چگونه اعمال و تصمیمات شان بخشی از یک پلان وسیعتر است که در چارچوب پروسه پلانگذاری عملیات ها ترسیم شده است.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح مراحل مختلف پروسه پلانگذاری عملیات ها.
- 2) تشریح نقش یک رهبر پایین رتبه در پروسه پلانگذاری عملیات ها.
- 3) تشریح اینکه چگونه اقدامات احتمالی مورد ارزیابی قرار می گیرند.

### مطالب قابل بحث

- الف) تصمیمات استراتژیک چگونه بر پلانگذاری در سطح تاکتیکی تأثیر می گذارند؟
- ب) ملاحظات تاکتیکی چگونه بر پلان عملیاتی تأثیر می گذارند؟
- ج) کدام اصول جنگی در پروسه پلانگذاری عملیاتی کاربرد دارند؟

### روش یادگیری/ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث های گروهی کوچک و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Canadian Forces Joint Publication (CFJP) 5.0. *The Canadian Forces Operational Planning Process*. [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2010/forces/D2-252-500-2008-eng.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2010/forces/D2-252-500-2008-eng.pdf)

Simon, G., and M. Duzenli. *The Comprehensive Planning Directive*. NATO Rapid Deployment Center – Italy Magazine. Issue 14 (2009). <http://www.nato.int/nrdc-it/magazine/2009/0914/0914g.pdf>

U. S. Joint Publication (JP) 5.0. *Joint Operation Planning*. (2011). [http://www.dtic.mil/doctrine/new\\_pubs/jp5\\_0.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp5_0.pdf).

## قسمت 4.3.2 آشنایی با پروسه آموختن از تجارب : مرور بعد از مأموریت

### شرح

مبنای پروسه آموختن از تجارب در عرصه نظامی، مرور بعد از مأموریت می باشد که عبارت است از ارزیابی فوری و غیر رسمی یک وظیفه و یا مأموریت تکمیل شده توسط قطعه. در این قسمت، بریدملان در سطح ابتدایی با مفهوم تجارب آموخته شده آشنا شده و می آموزند که مرور بعد از مأموریت در کجای پروسه آموختن از تجارب می تواند گنجانیده شود. بریدملان می آموزند که چگونه مرور بعد از مأموریت را به حیث یک ابزار عاری از قضاوت ارزشی جهت مقایسه روشن نتایج متوقعه با نتایج کسب شده انجام دهند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشریح پروسه آموختن از تجارب و مرور بعد از مأموریت.
- 2) توضیح نحوه انجام مرور بعد از مأموریت و ابزارهایی که می توانند در این پروسه مورد استفاده قرار گیرند.
- 3) تشریح راه های استفاده از نتایج مرور بعد از مأموریت جهت بهبود عملکرد.
- 4) نشان دادن مرورهای بعد از مأموریت در سطح دلگی/بلوک از جمله تکنیکهای تسهیل، آگاهی دادن و تشریح بعد از مأموریت.

### مطالب قابل بحث

- الف) تجارب آموخته شده چگونه از طریق اداره مربوطه و جهت بهبود عملکرد منعکس می شوند؟
- ب) تا چه اندازه باید نتایج مرور بعد از مأموریت به خارج از قطعه انعکاس یابد؟
- ج) تفاوت بین مرور بعد از مأموریت (After Action Review) و ارزیابی بعد از رویداد (post-mortem) چیست؟
- د) تفاوت بین سؤال راجع به اینکه " چه اتفاقی افتاد زمانیکه ... " و " این سؤال که " چرا تو ... را انجام ندادی " چیست؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، سخنرانان دعوت شده، بحث های هدایت شده، مطالعات موردی، تمثيل نقش و تمرین های فردی و گروهی باشد .

### مراجع/منابع برای مطالعه

*A Leader's Guide to After-Action Reviews*, Sep 1993  
[http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/tc\\_25-20/tc25-20.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/tc_25-20/tc25-20.pdf)

*Establishing a Lessons Learned Program* 11-33. Combined Arms Center. Center for Army Lessons Learned Handbook. 2011. <http://usacac.army.mil/cac2/call/docs/11-33/index.asp>

*Training Units and Developing Leaders for Full Spectrum Operations* FM 7-0. 2011. [http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/FM70/FM\\_7-0\\_Final\(WEB\).pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/FM70/FM_7-0_Final(WEB).pdf)

## قسمت 5.3.2 مدیریت معلومات

### شرح

اداره جنگهای مدرن به شکل فزاینده ای به جمع آوری، سازمان دهی و توزیع مقدار زیادی معلومات وابسته می باشد. در این قسمت، بریدملان در سطح ابتدایی با مفاهیم اساسی مدیریت معلومات آشنا می شوند. بریدملان می آموزند که طیفی از ابزارهای مدیریت معلومات از دستورات موجود گرفته تا رسانه های اجتماعی را جهت دهند. در نهایت، بریدملان می آموزند که چگونه معلومات را فیلتر نمایند تا مشخص گردد که زیردستان، همتایان و رهبران ارشد به کدام معلومات نیاز دارند و اینکه چگونه بین معلوماتی که باید قابل دسترس باشد و معلوماتی که باید محرم نگهداشته شود تمایز قائل شوند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشریح تکنالوژی ها و پروسه های ارتباطات که بر مدیریت معلومات تأثیر می گذارند.
- 2) توضیح فاکتورهایی که جهت مشخص نمودن افرادی که به معلومات نیاز دارند مورد استفاده قرار می گیرند؟
- 3) تشخیص پروسه ها و طرز العمل ها برای گزارشدهی راجع به معلومات مهم.

### مطالب قابل بحث

- الف) بررسی اینکه چگونه مدیریت معلومات بر رهبری و انجام مأموریت تأثیر می گذارد؟
- ب) فواید و ریسک های فیلتر کردن معلوماتی که به زنجیره قومنده انتقال می یابد کدامند؟
- ج) چگونگی تأثیرگذاری فرضیات بر مدیریت معلومات را مورد بحث قرار دهید؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، بحث های هدایت شده، مقالات علمی، مطالعات موردی، و تمرین های فردی و گروهی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Brown, John Seely, and Paul Duguid. *The Social Life of Information* Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

Davenport, Thomas H., and Lawrence Prusak. *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.



افتتاح رسمی اولین کورس ارشد در ارمنستان



اولین سفر تیم مربوط به برنامه تقویت تعلیمات دفاعی به اوکراین  
همراه با متخصصینی از چک، پولند، اسلواکیا، ایالات متحده آمریکا و ناتو



اولین سفر تیم مربوط به برنامه تقویت تعلیمات دفاعی به صربیا  
همراه با متخصصینی از اتریش، چک، رومانیا، ایالات متحده آمریکا و ناتو

## موضوع دوم: رهبری و اصول اخلاقی (2. سطح متوسط)

### هدف

موضوع رهبری و اصول اخلاقی با اتکا به تجربه کسب شده، اساس دانش بریدملان در سطح متوسط در ارتباط با تئوری رهبری، ارزشها و انکشاف شخصیت اعضای حرفه نظامی را تقویت می نماید. عناوین مورد بررسی در چارچوب این موضوع شامل رهبری نظامی، اصول اخلاقی و قومنده و کنترل می شود. بریدملان با کسب دانش راجع به این عناوین، اطمینان حاصل می نمایند که ارزشها و صفات رهبری مورد نیاز برای اعضای حرفه نظامی راهنمای فعالیت های شان می باشد.

### شرح

موضوع رهبری و اصول اخلاقی یکی از سه برنامه اساسی به هم پیوسته انکشافی در نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان می باشد. تمرکز این موضوع بر روی رشد شخصیت بریدملان به حیث اعضای حرفه نظامی و خدمتگذاران کشورشان می باشد. بریدملان در سطح متوسط باید درک خوبی از اصول رهبری داشته و بازتاب دهنده ارزشها و خصوصیات مرتبط با اعضای حرفه نظامی در جوامع دموکراتیک باشند. علاوه بر این، آنها باید درک نمایند که اعمال آنها و زیردستانشان می تواند تبعات استراتژیک داشته باشد. انتظار از بریدملان در این سطح اینست که راجع به موارد ذیل آگاهی داشته و بتوانند آنها را انجام دهند: در یک محیط مبهم، پویا و از نظر سیاسی حساس، با اطمینان و به صورت مستقل عمل نمایند؛ با افراد زیردست مرادده داشته و یک بلوک/تولی را در سلسله کامل عملیات ها در کنار سایر فعالیتها رهبری کنند.

### تعریف برخی از اصطلاحات اصلی در چارچوب این موضوع قرار ذیل می باشد :

**رهبری** - یک پروسه دائمی تأثیرگذاری بر مردم در جریان کار جهت انجام مأموریت و بهبود سازمان .

**شخصیت** - بعد درونی یک فرد که رفتار وی را تعریف می کند، تصامیم و اعمال وی را شکل می دهد، و ماهیت یک رهبر را می سازد .

**رهبر دارای شخصیت ممتاز** - رهبرانی که بر مبنای روحیه صداقت رفتار می کنند، بر آنچه درست است تأکید می ورزند و شجاعت و تعهد لازم برای عمل نمودن مطابق با آن را از خود نشان می دهند .

**اصول اخلاق** - اصول اخلاقی حاکم بر شخص و یا اعضای یک حرفه .

**جرات اخلاقی** - توانایی دفاع از ارزشهای اساسی در زمانیکه شاید این عمل، عوام پسند نباشد .

**قومنده و کنترل** - استعمال صلاحیت و هدایت بر روی نیروهای موظف و وابسته در انجام یک مأموریت توسط یک قوماندان که به شکل مناسب برگزیده شده باشد. وظایف قومنده و کنترل از طریق تنظیم پرسونل، تجهیزات، ارتباطات، تسهیلات و طرزالعمل های مورد استفاده یک قوماندان در پلانگذاری، هدایت دادن، هماهنگ کردن و کنترل نیروها و عملیات ها در انجام مأموریت انجام می شود.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> فرهنگ نظامی و اصطلاحات مربوطه [http://www.dtic.mil/doctrine/dod\\_dictionary/data/c/3226.html](http://www.dtic.mil/doctrine/dod_dictionary/data/c/3226.html)



## اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

1) بریدملان در سطح متوسط، در حمایت از هدف اصلی در چارچوب این موضوع، موارد ذیل را انجام خواهند داد:

- درک تئوری رهبری و اینکه چگونه این تئوری می تواند به صورت مؤثر به زیردستان و همتایان معرفی گردد.
  - تشریح ضرورت و چالشهای مرتبط با تدریس اصول اخلاقی در یک محیط/چارچوب چندفرهنگی،  
و
  - استفاده از پروسه آموختن از تجارب جهت افزایش مؤثریت عملیات ها و مأموریت ها.
- 2) در ختم این موضوع، هر بریدمل خواهد توانست تا موارد ذیل را انجام دهد:
- تشریح اینکه تئوری رهبری در سطح متوسط چگونه در عمل کاربرد دارد؛
  - توضیح اینکه چگونه بریدملان در سطح متوسط رفتار اخلاقی را از خود نشان داده و آن در زیردستان و همتایان شان نهادینه می سازند.
  - درک اینکه چگونه بریدملان در سطح متوسط به موفقیت رهبران زیردست حتی در شرایط مصیبت، بلا تکلیفی و دشواری اهمیت قابل بوده و در این زمینه به آنها انگیزه می دهند.

## بخش 1.2 رهبری نظامی

### شرح

مؤثریت و آسایش قطعات قوای مسلح به میزان زیادی به رهبری ارائه شده توسط بریدملان بستگی دارد. به مرور زمان، نقشها و مسئولیتهای رهبری بریدملان از رهبری قطعات کوچک فراتر رفته و به اشغال بست های سطح استراتژیک در داخل اردو گسترش یافته است. درحالیکه بریدملان در سطح متوسط کماکان به رهبری مستقیم بر قطعات نظامی ادامه خواهند داد، آنها در این مرحله از دوره کاری شان شروع به آموختن ماهیت رهبری در ادارات بزرگتر خواهند نمود. این بخش، تجربه و دانش کسب شده در سطح ابتدایی این نصاب تعلیمی راجع به اصول رهبری را عمیقتر و بیشتر می نماید. به صورت مشخصتر، شاگردان عناوین و موضوعات ذیل را مورد بررسی قرار خواهند داد: انسجام گروهی، اعطای صلاحیت، انگیزه، نظم و دسپلین و مدیریت استرس و غیره. این عناوین در کنار هم بریدملان را در سطح متوسط قادر خواهد ساخت تا سبک رهبری شخصی شان را بهبود و تقویت بخشیده و در عین زمان بیاموزند که چگونه به صورت غیر مستقیم اداره مربوطه را رهبری نموده و به دیگران، در زمینه رهبری مشوره ارائه نمایند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) نشان دادن رهبری در سطح بلوک/تولی.
- 2) وفق دادن مهارت های رهبری با چارچوب های مختلف رهبری فردی و سازمانی.
- 3) ایجاد انسجام گروهی و مؤثریت کاری .
- 4) استفاده از رهنمودهای انضباطی در سطح بلوک/تولی.
- 5) تحلیل تأثیرات جنگ بر میزان استرس فردی و سازمانی.

### مراجع/منابع برای مطالعه

- Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada.*  
2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009.
- Führungsausbildung der Schweizer Armee (Swiss Armed Forces Leadership Manual).* Module 5, Chp. 2: "Leading a Team", 2012.
- Handboek Leidinggeven (Leadership Manual) in de KL,* 07-06-2002. druk: Plantijn Casparie Zwolle.
- Handboek onderofficier (NCO NCO) HB 2-07/A*  
Horn, Bernd, and Robert Walker. *The Military Leadership Handbook.* Kingston, ON: Dundurn Press, 2008.
- Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations.*  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy,  
2005.
- Leadership in the Canadian Forces: Leading People.*  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.
- Netherlands Defence Doctrine. The Hague, Netherlands:  
Ministry of Defence, 2005. <http://merln.ndu.edu/whitepapers/Netherlands-2005.pdf>
- Okros, Alan. *Leadership in the Canadian Military Context.* Toronto, CA: Canadian Forces Leadership Institute, 2010. [http://www.defence.gov.au/adc/dcos/cdle2012/CDLE\\_120329\\_OkrosA2010LeadershipintheCanadianMilitaryContext.pdf](http://www.defence.gov.au/adc/dcos/cdle2012/CDLE_120329_OkrosA2010LeadershipintheCanadianMilitaryContext.pdf)
- U.S. Marine Corps Warfighting Publication 6-11,  
*Leading Marines.* Washington, D.C: U.S. Marine Corps,  
1995. <http://www.marines.mil/Portals/59/Publications/MCWP%206-11%Leading%Marine.pdf>

## قسمت 1.1.2 سبک های رهبری

### شرح

بریدملان در سطح متوسط شروع به گذار از رهبری مستقیم زیردستان به رهبری غیر مستقیم سازمان از طریق نظارت و راهنمایی اعمال رهبران زیردست می نمایند. تجربه اندوخته شده آنها و همچنین شناخت شان راجع به اصول رهبری به آنها کمک خواهد نمود تا مهارت های رهبری رهبران زیردست را انکشاف دهند. بریدملان در سطح متوسط در این قسمت، دانش شان را راجع به سبک های مختلف رهبری افزایش خواهند داد و بهترین شیوه ها برای انتقال دانش به رهبران زیردست را فراخواهند گرفت.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح تئوری رهبری وضعیتی.
- 2) مرتبط ساختن تکنیک های تأثیر گذاری با سبک های رهبری.
- 3) ارزیابی اینکه کدام سبک های رهبری در سطح عملیاتی مؤثرترند (سبک های رهبری مستقیم در مقابل سبک های رهبری غیر مستقیم).
- 4) تعیین چگونگی آموزش رهبران زیردست در زمینه استفاده از سبک های مختلف رهبری.

### مطالب قابل بحث

- الف) شیوه های تشخیص نقاط قوت و ضعف رهبری زیردستان را مورد بحث قرار دهید.
- ب) چگونه از نقاط قوت رهبران زیردست استفاده نموده و در عین حال به آنها کمک می کنید که نقاط ضعف شان را برطرف نمایند؟
- ج) کدام سبک های رهبری برای رهبری کردن از طریق تأثیرگذاری مؤثرتر می باشند؟

### روش یادگیری/ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، مطالعه خود شاگرد، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Yeakey, George. "Situational Leadership." *Military Review* 82 (January 2002): 72-82. <http://cgsc.contentdm.oclc.org/utis/getfile/collection/p124201coll1/id/202/filename/203.pdf>

## قسمت 2.1.2 رهبری بر زیردستان

### شرح

بریدملان در سطح متوسط از رهبری کردن مستقیم بر زیردستان در سطح دلگی به استعمال غیر مستقیم اصول رهبری در سطح بلوک/تولی گذر می کنند. بریدملان در حالیکه هنوز هم از مهارت های رهبری مستقیم جهت نظارت بر رهبران زیردست استفاده می کنند، آنها در این قسمت خواهند آموخت که چگونه از اصول رهبری به صورت غیر مستقیم در رهبری کردن بر قطعات نظامی کلانتر استفاده می شود. آنها همچنین راجع به محدودیتهای صلاحیت شان آگاهی پیدا می کنند و ارزش تفویض صلاحیت را درک می کنند. نهایتاً، آنها خواهند آموخت که چگونه از طریق استعمال تکنیکهای مختلف رهبری و سیستم ها و طرز العمل های سازمانی جهت انجام مأموریت های قطعه، بر زیردستان تأثیرگذارند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تفکیک بین رهبری (سازمانی) مستقیم و غیر مستقیم .
- 2) تحلیل چگونگی استفاده از اصول رهبری در رهبری غیر مستقیم.
- 3) تشریح اصول رهبری در سطح سازمانی.
- 4) تحلیل چگونگی بهبود روحیه و آسایش زیردستان.

### مطالب قابل بحث

- الف) محدودیتهای صلاحیت من کدامند؟  
ب) کدام اختیارات و صلاحیت ها را می توان به دیگری محول نمود؟  
ج) نقش مشاور برای افسران – رهبر و یا دوست شما؟  
د) چگونه می توان افسران را در زمینه تصمیم گیری راهنمایی نمود بدون اینکه صلاحیت های شان مخدوش گردد؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، مطالعه خود شاگرد، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Lagacé-Roy, Daniel, and Janine Knackstedt. *The Mentoring Handbook*. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2007.

## قسمت 3.1.2 انکشاف گروه

### شرح

بریدملان در سطح متوسط با اتکاء به دانش و تجربه قبلی، ملزم به انکشاف انسجام گروهی مشابه در تیم های با اندازه متوسط می باشند. بریدملان در این قسمت شیوه های ارزیابی انسجام و عملکرد گروهی و تکنیکهای بهبود عملکرد گروه ها را خواهند آموخت. علاوه براین، آنها راجع به پویایی انکشاف گروهی معلومات بیشتری کسب خواهند نمود و این امر آنها را قادر خواهد ساخت تا انکشاف دوامدار گروه را رهبری نموده و بر آن تأثیر گذارند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تجزیه و تحلیل شیوه های تقویت انسجام گروهی.
- 2) مقایسه شیوه های ارزیابی عملکرد گروه.
- 3) تشخیص فاکتورهای بین فردی تأثیرگذار بر انکشاف گروه.
- 4) ارزیابی موفقیت رهبران گروه های زیردست.

### مطالب قابل بحث

- الف) ویژگیهای شخصی چگونه می توانند بر انکشاف گروه تأثیر گذارند؟
- ب) زمانیکه گروه، مؤثر نیست چه قدمهایی را بر می دارید؟
- ج) چگونه زمینه مشارکت فعال تمامی اعضای گروه را فراهم می کنید؟
- د) چگونه این چالشها را کاهش می دهید؟
- ه) چگونه تحت استرس، انسجام گروهی را حفظ می کنید؟
- و) سبک رهبری شما چگونه بر تیم تان تأثیر می گذارد؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، مطالعه خود شاگرد، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

*Building a Cohesive Team*. [http://cc.army.mil/pubs/armymagazine/docs/2013/CC\\_Army\(Apr2013\)\\_Cohesive\\_Team.pdf](http://cc.army.mil/pubs/armymagazine/docs/2013/CC_Army(Apr2013)_Cohesive_Team.pdf)

*Führungsausbildung der Schweizer Armee (Swiss Armed Forces Leadership Manual)*. Module 5, Chps. 3-6: "Leading a Team", 2012.

## قسمت 4.1.2 نظم و دسپلین

### شرح

حفظ نظم و دسپلین یک بخش مهم از زندگی نظامی است. بریدملان در سطح متوسط، به آن دسته از مشکلات انضباطی می پردازند که بریدملان کم تجربه تر نمی توانند به آنها رسیدگی نمایند. آنها همچنین موضوعات انضباطی مرتبط با رهبران زیردست را مورد رسیدگی قرار می دهند. بریدملان در این قسمت، عوامل بی دسپلینی را مورد تحلیل قرار خواهند داد، شیوه های رسیدگی به تخلفات پیچیده تر را مورد بررسی قرار داده و راجع به حدود صلاحیت های شان در زمینه حفظ نظم و دسپلین خوب بیشتر می آموزند. علاوه بر این، نظر به اینکه بریدملان در این سطح از نزدیک با افسران کار خواهند نمود، باید بیاموزند که چگونه در زمینه تقویت و رشد فضایی که باعث تروریج نظم و دسپلین خوب و همچنین تقویت طرز العمل های رسیدگی به تخلفات انضباطی گردد، با افسران کار نمایند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تجزیه و تحلیل عوامل تخلفات انضباطی.
- 2) مقایسه شیوه های رسیدگی به تخلفات انضباطی.
- 3) تعیین محدودیتهای صلاحیتهای بریدملان در زمینه رسیدگی به تخلفات انضباطی.
- 4) تشریح اینکه چگونه از رابطه بین بریدملان و افسران جهت حفظ نظم و دسپلین خوب استفاده می شود.

### مطالب قابل بحث

- الف) بریدملان در سطح متوسط چگونه به بریدملان زیردست در زمینه استفاده مؤثر از صلاحیت شان جهت تنفیذ و حفظ نظم و دسپلین کمک می نمایند؟
- ب) بریدملان در سطح متوسط چگونه برای بریدملان زیردست فرصتهای کسب تجارب در زمینه اجراءات عدلی نظامی را فراهم می کنند؟
- ج) بریدملان در سطح متوسط چگونه موضوعات عمده مرتبط با دسپلین ضعیف را تشخیص می دهند؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، مطالعه خود شاگرد، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

*Führungsausbildung der Schweizer Armee (Swiss Armed Forces Leadership Manual). Module 5, Chp. 7: "Leading a Team", 2012.*

## قسمت 5.1.2 مدیریت استرس

### شرح

بریدملان در سطح متوسط به دلیل افزایش حوزه صلاحیتهای و محدوده مسئولیتهای اغلب با سطح بالاتری از استرس شخصی مواجه خواهند شد. لذا آنها باید نه تنها میزان استرس خودشان بلکه میزان استرس رهبران زیردست و کل قطعه را زیر نظر داشته و کنترل نمایند. برای بریدملان در سطح متوسط مهم است که نشانه ها و علائم اولیه استرس در اعضای بلوک/تولی شان را تشخیص داده و فاکتورهای مرتبط با اعزام اعضا که می توانند باعث افزایش استرس شوند را درک نمایند (به عنوان مثال، جنگ، جداسدن از فامیل، دلتنگی برای خانه). بریدملان در این قسمت از طریق تفکیک بین شیوه های مثبت و منفی کنترل استرس سازمانی و تشخیص سایر منابعی که می توانند توسط رهبران قطعه جهت کاهش اثرات استرس بر عملکرد قطعه مورد استفاده قرار گیرند، به افزایش آگاهی شان راجع به کنترل استرس ادامه می دهند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشخیص آن دسته از فاکتورها در عملیات های اعزام قوا که باعث افزایش استرس می شوند.

- (2) تفکیک بین شیوه های مثبت و منفی کنترل استرس.
- (3) مقایسه تکنیک هایی که رهبران می توانند جهت کاهش استرس در سازمان مورد استفاده قرار دهند.
- (4) تشریح سازمانها و منابعی که برای کمک به کنترل استرس قابل دسترس می باشند.

#### مطالب قابل بحث

- الف) چگونه استرس را در خود شخص و دیگران تشخیص می دهید؟
- ب) چرا مردم تمایلی به قبول میزان استرس شان ندارند؟
- ج) چگونه استرس یک شخص را کنترل نموده و در عین حال به عنوان یک رهبر، مؤثر باقی می مانید؟
- د) چگونه در زیردستان خود اعتماد ایجاد می کنید تا استرس خود و زیردستان خود را آشکار نمایند؟
- ه) چگونه محرمیت را کنترل می کنید بدون اینکه باعث تضعیف اعتماد شود؟
- و) شریک ساختن تجارب عساکر سابقه با زیردستان تا چه اندازه اهمیت دارد؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل بحث با عساکر سابقه، مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، تمثیل نقش، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

*Stress Management: A Guide for Senior Leaders.* Carlisle,  
PA: U.S. Army Physical Fitness Research Institute, 2000.  
[http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/TG225-  
stres-senior.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/TG225-stres-senior.pdf)

## قسمت 6.1.2 آسایش پرسونل

### شرح

زمانیکه بریدملان به سطح متوسط می رسند شروع به تغییر تمرکز شان از آسایش شخصی افراد به سلامتی و رفاه گروه و سازمان بزرگتر می نمایند. به همین دلیل، بریدملان در این سطح باید بدانند که فاکتورهای سازمانی چگونه بر آسایش کل قطعه تأثیر می گذارند. علاوه بر این، بریدملان باید بیاموزند که چگونه موضوعات مرتبط با روحیه و آسایش را مورد توجه قرار داده و آنها را در پلانگذاری نظامی شامل نمایند با این هدف که موفقیت مأموریت را مخصوصاً در جریان اعزام، عملیات ها و اعزام مجدد، افزایش دهند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تجزیه و تحلیل چگونگی تأثیرگذاری روحیه و آسایش بر عملکرد سازمانی.
- 2) تشخیص آن دسته از شاخص های سازمانی که نشان دهنده نیاز به بهبود روحیه و آسایش باشند.
- 3) توضیح چگونگی شامل ساختن موضوع حمایت از روحیه و آسایش در پلانگذاری نظامی.

### مطالب قابل بحث

- الف) چه زمانی و چگونه یک رابطه را قطع می کنید؟ ( سوگ، ختم کار و غیره)؟
- ب) چه زمانی برای گرفتن مشوره مسلکی مناسب است؟ ارجاع به مشاورین مسلکی؟
- ج) چگونه بین نیازهای فرد و نیازهای گروه تعادل ایجاد می کنید؟
- د) بعد از اینکه اعضا به دلیل اعزام، از فامیل و جامعه جدا می شوند، رهبران چه اقداماتی را می توانند برای کمک به آنها جهت ادغام مجدد در فامیل و جامعه اتخاذ نمایند؟
- ج) نقش انجمن های عساکر سابقه چیست؟

### روش یادگیری/ ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، بحث با عساکر سابقه، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاهستن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد .

### مراجع/منابع برای مطالعه

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual* 7-22.7, *The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, DC. 2002.

Johns, G., and A. M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Prentice Hall, 2011.  
*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.



## قسمت 7.1.2 انگیزه

### شرح

بریدملان در سطح متوسط دارای تجربه قابل ملاحظه در زمینه انگیزه دادن به زیردستان در شرایط مصیبت، بلا تکلیفی و دشواری می باشند. آنها باید از چگونگی تأثیرگذاری پالیسی ها و طرز العمل های قطعه بر انگیزه فردی و سازمانی آگاه باشند. علاوه بر این، آنها باید به صورت مداوم، آگاهی شان راجع به ایجاد انگیزه را بهبود بخشند تا بتوانند بر انگیزه رهبران زیردست و همتایان شان تأثیر بگذارند.

بریدملان در این قسمت خواهند آموخت که چگونه تفاوت های بین انگیزه باطنی و انگیزه بیرونی می توانند جهت تأثیرگذاری بر عملکرد فرد و قطعه مورد استفاده قرار گیرند. آنها همچنین روش هایی را که رهبران جهت ارزیابی سطح انگیزه موجود در قطعه استفاده می کنند را مورد بررسی قرار می دهند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) مقایسه بین انگیزه باطنی و انگیزه بیرونی.
- 2) تحلیل تفاوت های بین انگیزه دادن به افراد و انگیزه دادن به تیم ها.
- 3) تعیین روش های ارزیابی سطح انگیزه در داخل قطعه.

### مطالب قابل بحث

- الف) چگونه انگیزه را در شرایط دشوار حفظ کنیم؟
- ب) چگونه در شرایط بحران اخبار را انتقال دهیم؟
- ج) چگونه بین انتظارات قطعه و انتظارات فردی تعادل ایجاد کنیم؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Clark, Richard, and Fred Estes. *Turning Research into Results: A Guide to Selecting the Right Performance Solutions*. Atlanta, GA: CEP Press, 2008.

O'Neil, Harry, and Michael Drillings. *Motivation Theory and Research*. New York: Routledge, 1994.

## 8.1.2 خود مدیریتی

### شرح

بریدملان در سطح متوسط از طریق نشان دادن رفتار شخصی و مسلکی نمونه، به حیث الگو برای رهبران زیردست و اعضای قطعه عمل می کنند. این قسمت به بریدملان کمک می کند تا با اتکا به تجربه اندوخته شده شان، درک بیشتری از فاکتورهای آگاهانه و غیر آگاهانه تأثیرگذار بر انگیزه، خود آگاهی و خود تنظیمی کسب نمایند. آگاهی عمیقتر راجع به این فاکتورها، بریدملان را در سطح متوسط قادر می سازد تا مهارت های خود مدیریتی خود و رهبران زیردست شان را بهبود بخشند. علاوه بر این، آنها خواهند آموخت که چگونه از نقطه نظرات زیردستان، همتایان و مسئولین مافوق در راستای تحقق اهداف خود بهبودی استفاده مؤثر نمایند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تعریف هوش هیجانی ( توانایی تشخیص، درک و کنترل احساسات و هیجانات).
- 2) تشریح اینکه چگونه انگیزه، خود تنظیمی و احساسات بر خود مدیریتی تأثیر می گذارند.
- 3) تشریح ارزیابی 360 درجه.
- 4) تحلیل تکنیکهای بهبود خود مدیریتی در زیردستان.

### مطالب قابل بحث

- الف) رفتار مناسب چیست؟
- ب) رهنمودهای رفتاری کدامند؟
- ج) تعصبات و ارزشهای فرهنگی چگونه بر رفتار اثر می گذارند؟
- د) چه زمانی خارج از وظیفه بسر می برید؟ آیا مسئولیتهای رسمی تان در ختم کار رسمی پایان می یابد؟

### روش یادگیری/ ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، تمثیل نقش، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Bryant, Andrew, and Ana Lucia Kazan. *Self Leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out*. New York: McGraw-Hill. 2012.

Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence, Why it Can Matter More the IQ*. New York: Bantam. 1995.

## قسمت 9.1.2 اعطای صلاحیت

### شرح

بریدملان در سطح متوسط قبلاً با توظیف ساختن و صلاحیت دادن به پرسونل جهت تکمیل وظایف محوله آشنا می باشند. اما تعداد بیشتر افراد زیردست و مسئولیتهای بیشتر بریدملان در سطح متوسط به این معنی است که وظایف و مأموریت های پیچیده تری تحت صلاحیت و رهبری آنها انجام می شود. بریدملان در سطح متوسط به منظور اداره تعداد بیشتری از زیردستان، باید بیاموزند که به مسئولین زیردست صلاحیت داده تا مسئولیتهای بیشتری را به عهده گرفته و ابتکارات مناسب را روی دست گیرند. بریدملان در سطح متوسط در این قسمت، روش های صلاحیت دادن به مسئولین زیردست جهت موفقیت کلی مأموریت را آموخته و مورد توجه قرار خواهند داد.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تجزیه و تحلیل فواید و ریسک های صلاحیت دادن به افراد و قطعات.
- 2) مقایسه بین صلاحیت دادن و قومنده مأموریت.
- 3) تشخیص تکنیک های صلاحیت دادن به مسئولین زیردست.

### مطالب قابل بحث

- الف) بعضی از ریسک های صلاحیت دادن در این سطح کدامند؟
- ب) چگونه می توان از سؤاستفاده از قدرت جلوگیری نمود؟
- ج) معیارهای صلاحیت دادن کدامند؟

### روش یادگیری/ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Conger, Jay. "Leadership: The Art of Empowering Others." *The Academy of Executive Management* 3.1 (1989): 17-24.

Kirkland, Faris. "Combat Leadership Styles: Empowerment versus Authoritarianism." *Parameters* 20.4 (1990): 61-72. <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA517842>.

## قسمت 10.1.2 رهبری تغییر

نیاز به بهبود دوامدار، تغییر را در بسیاری از سازمانهای کلان اجتناب ناپذیر می سازد. بریدملان در سطح ابتدایی موظف به کمک به اعضا در زمینه پذیرفتن تغییر و وفق دادن خود با تغییر می باشند. در سطح متوسط، بریدملان نقش اساسی تری در زمینه مدیریت تغییرات سیستماتیک در قطعه ایفا می کنند. در این قسمت، بریدملان فاکتورهایی که باعث ایجاد تغییر می شوند را مورد تحلیل قرار خواهند تا که بتوانند به مسئولین مافوق و زیردستان شان در زمینه شیوه های اجرای مؤثر تغییر مشوره ارائه نمایند. آنها همچنین مراحل پذیرفتن تغییر را مورد بررسی قرار خواهند داد تا بتوانند به مسئولین زیردست کمک نمایند تا به جای مقاومت در برابر تغییر به عوامل مؤثر تغییر تبدیل شوند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) توضیح فاکتورهایی که باعث تغییرات سازمانی می شوند.
- 2) تجزیه و تحلیل عوامل ناکامی در تغییر.
- 3) تشریح تکنیک های رسیدگی به مقاومت در برابر تغییر.
- 4) تشخیص مراحل تعهد فردی به تغییر.

### مطالب قابل بحث

- الف) چگونه نیاز به تغییر را تثبیت می کنید؟
- ب) چگونه تغییری که با آن موافق نیستید را می پذیرید؟
- ج) چگونه تغییر را ترویج می نمایید؟
- د) چگونه سرعت تغییرات را کنترل می نمایید (تغییرات زیاد در یک زمان)؟
- ه) چگونه به خستگی از تغییر رسیدگی می کنید؟

### روش یادگیری/ارزیابی

روش های تدریس می تواند شامل لکچرها، تمثیل نقش، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Conner, Daryl. *Managing at the Speed of Change*. New York: Random House. 2006.

Kotter, John. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press. 2012.

Kotter, John. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* (January 2007): 1-11.

## بخش 2.2. اصول اخلاقی

### شرح

یک رهبر داری شخصیت ممتاز به دنبال اینست که چه چیزی مناسب است و سپس شجاعت و تعهد معنوی خود را برای اقدام مطابق با آن به نمایش می گذارد. بریدملان در سطح متوسط با موقعیت هایی روبرو می شوند که ارزشها و خصوصیات متفاوت با هم تصادم پیدا می کنند. اصول اخلاقی نه تنها باید راهنمای استفاده از قوای نظامی باشد بلکه باید راهنمای حل اختلاف در داخل اداره نیز باشد. به کاربردن این اصول ایجاب عزم ثابت، خود دسپلینی، قضاوت درست، و توانایی زیستن با اخلاق جنگاوری و در عین حال پیروی از یک منشور اخلاقی مسلکی را می نماید.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشریح شیوه های تشخیص و رسیدگی به رفتارهای نادرست اخلاقی.
- 2) تشریح شیوه های ترویج رفتار اخلاقی.
- 3) تشخیص چالشهای بالقوه در برابر تصمیم گیری مؤثر و مبتنی بر اصول اخلاقی در ادارات نظامی.
- 4) تشریح جنبه های حقوق بشری و تأثیر آنها بر یک اداره نظامی / قطعه.
- 5) توضیح اینکه چگونه تنوع و مدیریت تنوع بر عملیات ها اثر می گذارد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

“Apply the Ethical Decision-Making Method as a Commander, Leader, or Staff Member.” *Personal, Professional, and Military Ethics and Values*. Army Training Support Center (ATSC), 12 May 1999. [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ethical\\_d-m.htm](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ethical_d-m.htm)

Baumann, D. *Militäretik – Was sonst? Zentrum Innere Führung (Hrsg.), Sachstand der ethischen Bildung in den Streitkräften, Arbeitspapier III/2008*, Koblenz 2009, 40-56. <http://www.militaryethics.ch/images/Militaerethik%20.pdf>

*Duty with Honour: the Profession of Arms in Canada*. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009.

*Ethics in the Canadian Forces: Making Tough Choices*. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2006.

“IHL and human rights - ICRC.” *International Committee of the Red Cross - ICRC*. N.p., n.d. <http://www.icrc.org/eng/war-and-law/ihl-other-legal-regmies/ihl-human-rights/index.jsp>

International Committee of the Red Cross. “Universal Declaration of Human Rights.” *IHL and Human Rights*. n.d. [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/PosterLeadership\\_in\\_the\\_Canadian\\_Forces\\_Leading\\_People](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/PosterLeadership_in_the_Canadian_Forces_Leading_People). Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

Leigh, I., and H. Born. *Handbook on Human Rights and Fundamental Freedoms of Armed Forces Personnel*. Warsaw, Poland: OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights, 2008.

Peters, Ralph. "A Revolution in Military Ethics?" *Strategic Studies Institute (SSI) | US Army War College*. (Summer 1996): n.p. <http://strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/Articles/96summer/peters.htm>

Robinson, Paul. „Ethics Training and Development in the Military.“ *Parameters* (Spring 2007): n.p.

*Schweizer Armee: Militäretik in der Schweizer Armee, Dokumentation 92.010 (Military Ethics in the Swiss Armed Forces)*. gültig ab 01.09.2010. [http://kms2.isn.ethz.ch/serviceengine/Files/SSN/133535/ipublicationdocument\\_singledocument/3b563903-0e0d-4961-a48a-c7ea82d2428a/de/Bericht\\_Militaerethik\\_2010.pdf&sa=U&ei=FHmiT5-HmDoqh4gTo2pGJCQ&ved=0CBUQFjAA&usg=AFQjCNH-Pfqsy035qBk33Fd4iAhdmwv5vw](http://kms2.isn.ethz.ch/serviceengine/Files/SSN/133535/ipublicationdocument_singledocument/3b563903-0e0d-4961-a48a-c7ea82d2428a/de/Bericht_Militaerethik_2010.pdf&sa=U&ei=FHmiT5-HmDoqh4gTo2pGJCQ&ved=0CBUQFjAA&usg=AFQjCNH-Pfqsy035qBk33Fd4iAhdmwv5vw)

Scott, Jr., Ronald. „Ethical Decision-Making: The Link Between Ambiguity and Accountability.“ *Chronicles Online Journal*. Air and Space Power Journal, 12 Apr. 2002. <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/cc/scott.html>

Siang, MAJ Derrick Tang Keng. "V24N3 - Professional Military Ethics - A Soldier's Contract." *Pointer*. Journal of the Singapore Armed Forces, 18 July 2005. [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q-3dIrgIkJkJ:www.mindef.gov.sg/safti/pointer/back/journals/1998/vol24\\_3/3.htm+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=us](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q-3dIrgIkJkJ:www.mindef.gov.sg/safti/pointer/back/journals/1998/vol24_3/3.htm+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=us)

Snider, Don M., Paul Oh, and Kevin Toner. *The Army's Professional Military Ethic in an Era of Persistent Conflict*. Carlisle, Pa.: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 2009.

Tang Keng Siang, D. "Professional Military Ethics- A Soldier's Contract." *Journal of the Singapore Armed Forces* 24.3 (1998).

Toner, James Hugh. *Morals Under the Gun: the Cardinal Virtues, Military Ethics, and American Society*. Lexington, Ky.: University Press of Kentucky, 2000.

Vickers, George R. *Human Rights and Military Conduct: A Progress Report*. Ft. Belvoir: Defense Technical Information Center, 2000.

Walker, Robert William, and Bernd Horn. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2008.

## قسمت 1.2.2 اصول اخلاق نظامی

### شرح

این قسمت به اصول اخلاقی در یک محیط نظامی عملیاتی می پردازد. درک اصول اخلاقی و صفات اخلاقی همچون وظیفه، وفاداری، درستکاری، شجاعت و شرافت باید از همان لحظه ای که یک عضو به قوای مسلح می پیوندد تقویت گردد. اصول اخلاقی نظامی و رفتار اخلاقی باید به شکل باطنی در آیند تا راهنمای هر عضو در زندگی روزمره شان باشند. بریدملان در سطح متوسط به حیث شخصیت های نمونه برای زیردستان و همتایان شان عمل نموده و مخصوصاً بر روی رفتار زیردستان شان تأثیر مهمی دارند. بریدملان در سطح متوسط با افزایش حیطه مسئولیتهای شان باید متوجه رفتارهای نادرست اخلاقی بوده و با طیفی از ابزارها و راه حل ها جهت پرداختن به تخلفات و تنفیذ رفتارهای خوب اخلاقی آشنا باشند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح شیوه های تشخیص و پرداختن به رفتارهای نادرست اخلاقی.
- 2) توضیح شیوه های ترویج رفتار اخلاقی.
- 3) بکاربردن استدلال اخلاقی برای موضوعات و وضعیت های دشواری که پرسونل نظامی در داخل قطعات با آنها مواجه می شوند.

### مطالب قابل بحث

- الف) کدام انواع پاسخ ها برای یک بریدمل در رسیدگی به رفتار نادرست اخلاقی قابل دسترس می باشد؟
- ب) کدام فاکتورها باید در تصمیم گیری راجع به پاسخ مناسب مدنظر قرار گیرند؟
- ج) یک رهبر چگونه بین ارزشهای اخلاقی و نیازهای نظامی سازگاری ایجاد می کند؟

### روش یادگیری/ ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، تمثیل نقش، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

(به لست موجود در بخش 2.2.2. مراجعه نمایید)

## 2.2.2 تصمیم گیری اخلاقی

### شرح

این قسمت با اتکا به دانش و تجربه کسب شده در سطح ابتدایی، تمرکز خود را در سطح متوسط روی چگونگی تأثیرگذاری تصمیم گیری اخلاقی بر عملیات می نماید. هر تصمیم یک عمل تعادل بخش است و یا هم یک انتخاب در میان گزینه های جایگزین. بریدملان در سطح متوسط باید راجع به نیازهای مأموریت اغلب در شرایط نزاع و منازعه، تصمیمات درست اخلاقی اتخاذ نمایند. مقصد هر تصمیم باید تحقق هدف مورد نظر و در عین حال توجه به بسیاری از فاکتورهای متضادی باشد که پروسه تصمیم گیری را شکل داده و بر آن اثر می گذارد.

### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

- 1) تشریح تصمیم گیری اخلاقی.
- 2) مقایسه تأثیر تصمیمات اخلاقی و غیر اخلاقی بر عملیات های نظامی.

3) تشخیص چالش‌های بالقوه ای که در برابر تصمیم‌گیری مؤثر و مبتنی بر اصول اخلاقی در ادارات نظامی وجود دارد.

#### **مطالب قابل بحث**

الف) اصول اخلاقی و معنویات چگونه از یک کشور به کشور دیگر تفاوت دارند؟ این تفاوت چه تأثیری امکان دارد بر عملیات‌ها داشته باشد؟

ب) وضعیت‌های دشوار اخلاقی ممکن/محمتمل در عملیات‌ها کدامند؟

ج) این وضعیت‌های دشوار چگونه بر رفتار اخلاقی اثر می‌گذارند؟

#### **روش یادگیری/ارزیابی**

روش‌های تدریس در این قسمت می‌تواند شامل لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه‌های کوچک، تمثیل نقش، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### **مراجع/منابع برای مطالعه**

(به لست موجود در بخش 2.2. مراجعه نمایید)



## قسمت 3.2.2 حقوق بشر 13

### شرح

انتظار از بریدملان در سطح متوسط اینست که با استفاده از دانش و تجربه اندوخته شده شان، حقوق بشر را در داخل حوزه کاری شان و مخصوصاً در ساحه عملیاتی شان ترویج داده و حفاظت نمایند. مخصوصاً بریدملان در سطح متوسط مسئولیت دارند تا به همه آنهایی که در حوزه کاری شان قرار دارند این درک و آگاهی را ایجاد نمایند که نقض حقوق بشر می تواند تبعات استراتژیک مضر را برای مأموریت، حرفه و کشوری که به آن خدمت می کنند به همراه داشته باشد. ایجاد یک فضای عدم تحمل در برابر نقض حقوق بشر باعث نهادینه شدن مناسب حقوق بشر می گردد.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشخیص عوامل بالقوه نقض حقوق بشر و اقدامات مناسب پیشگیرانه.
- 2) تعریف ابعاد مختلف حقوق بشر و تأثیر آنها بر اداره/قطعه نظامی.
- 3) تشریح اینکه چگونه مشاهده نابرابری های (به عنوان مثال جندر، نژاد) بر تصمیم گیری اثر می گذارند.

### مطالب قابل بحث

- الف) آن دسته از حقوق بشر که بر اعضای قوای مسلح اثر می گذارند کدامند؟
- ب) چگونه ارزشهای برابری می تواند در داخل ادارات نظامی و در عرصه های عملیاتی ترویج داده شود؟
- ج) زمانیکه با نقض حقوق بشر توسط یک مافوق روبرو می شوید چه باید بکنید؟

### روش یادگیری/ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

(به لست موجود در بخش 2.2.2. مراجعه نمایید)

<sup>13</sup> بین این قسمت و قسمت 4.2.2 راجع به مدیریت تنوع ارتباط وجود دارد و باید هر دو قسمت با هم در نظر گرفته شوند مخصوصاً در ارتباط با جلوگیری از تبعیض جنسیتی، قومی، مذهبی و غیره.

## قسمت 4.2.2. مدیریت تنوع

### شرح

این قسمت به چگونگی مدیریت تنوع در داخل قطعات نظامی می پردازد، موضوعی که به صورت روزافزون به یک ویژگی تعریف کننده از اقتصادهای صنعتی پیشرفته تبدیل شده است. نظر به اینکه اردوی مدرن باید به صورت فزاینده از سراسر جامعه عسکر استخدام نماید، باید یک درک و آگاهی عمیق از چالشهای مدیریت تنوع در محیط کار داشته باشد. بیشتر اوقات، بریدملان در سطح متوسط باید به وضعیت مرتبط با ارزشها، تجارب و نقطه نظرات متفاوت زیردستان و همتایان شان رسیدگی نمایند. آنها به حیث رهبران باید زیردستان و همکاران خود را تشویق نمایند که به تنوع به عنوان یک منفعت و منبع قوت نگاه کنند نه به عنوان یک عیب و منبع ضعف برای اردو. علاوه براین، آنها باید به همتایان و زیردستان خود راجع به تبعات رفتار تبعیض آمیز آگاهی داده و در این زمینه مشوره ارائه نمایند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشخیص مشکلات مرتبط با تنوع در داخل ادارات.
- 2) استفاده از پروسه های مناسب برای رسیدگی به موضوعات مرتبط با تنوع.
- 3) تشریح اقدامات پیشگیرانه برای جلوگیری از تبعیض.

### مطالب قابل بحث

- الف) رهبران، منازعات مرتبط با تنوع را چگونه حل می کنند؟  
ب) آیا دیدگاه های متفاوت راجع به جندر در مدیریت تنوع نقش ایفا می کنند؟  
ج) چگونه یک رهبر می تواند از تنوع جهت بهبود عملکرد قطعه استفاده نماید؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس می تواند شامل لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، تمثیل نقش، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

(به لست موجود در بخش 2.2. مراجعه نمایید)

## بخش 3.2 قومنده و کنترل

قومنده و کنترل که زمانی یک موضوع ساده و شامل دستور دادن و گرفتن دستور بود به یک پروسه پیچیده تبدیل شده است که اعمال صلاحیت به شکل سنتی و حسب سلسله مراتب را نشان داده و در عین حال، از انعطاف پذیری و پاسخگویی مرتبط با صلاحیت شبکه ای و توزیع شده استفاده می نماید. چگونگی یکجا شدن این دو ویژگی بنیادی و متفاوت در رویکرد قومنده مأموریت در این بخش مورد بررسی قرار می گیرد. در عین زمان، بریدملان تشویق می شوند که راجع به چگونگی آموختن از تجارب و نحوه شریک ساختن دانش در سراسر اداره فکر نمایند. در سطح متوسط این بخش، بریدملان پنج قسمت را مورد مطالعه قرار خواهند داد: ساختارهای قومنده و کنترل (قومنده مأموریت)؛ تصمیم گیری استراتژیک، پروسه پلانگذاری عملیات ها؛ پروسه آموختن از تجارب؛ و مدیریت معلومات. در طول این بخش، بریدملان با روابط قومنده در سطح متوسط و در داخل تیم قومنده از جمله پیچیدگی قومنده و کنترل در جریان عملیات ها زمانیکه اشتراک کنندگان غیرنظامی به شکل قابل ملاحظه ای حضور دارند و یا زمانیکه قوای مسلح تحت قومنده ملکی در جریان عملیات های **کل حکومتی**/بین اداره ای می باشند، آشنا می شوند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) توضیح قومنده مأموریت.
- 2) تشریح ساختارها و روابط قومنده و کنترل از جمله در سطوح مشترک و واحد.
- 3) تشریح مفهوم پلانگذاری و تصمیم گیری استراتژیک.
- 4) تشریح اینکه پروسه پلانگذاری عملیات ها چگونه با عملیات های مشترک و چند ملیتی وفق داده می شود.
- 5) بحث روی اصول پروسه آموختن از تجارب.
- 6) تعریف اصول سیستم های مدیریت ارتباطات و معلومات.

### قسمت 1.3.2 ساختارهای قومنده و کنترل ( قومنده مأموریت )

#### شرح

قومنده مأموریت و متغیرهای آن نمایانگر فلسفه برجسته قومنده در بسیاری از قوای مسلح مدرن می باشد. در این قسمت، بریدملان در سطح متوسط، تعریف و اصول قومنده مأموریت را می آموزند. آنها بررسی خواهند کرد که صلاحیت غیرمتمرکز برای اجرای مقصد و پلان قوماندان چگونه قوماندانان زیردست را قادر می سازد تا در شرایط درحال تغییر، انعطاف پذیری داشته باشند. بریدملان همچنین بررسی خواهند نمود که چگونه قومنده مأموریت به استخبارات فعال، ابتکار و مهارت های تاکتیکی رهبران زیردست اتکا داشته و در عین زمان انتظارات بیشتر و پیچیده تری بر آنها وارد می کند.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) توضیح رویکرد قومنده مأموریت.
- 2) توضیح اینکه پروسه قومنده و کنترل چگونه در چارچوب قومنده مأموریت عمل می کند.
- 3) توضیح نقش مرکزی دیدگاه قوماندان و مقصد قوماندان.

#### مطالب قابل بحث

- الف) تئوری های مختلف قومنده ( قومنده مأموریت در مقابل قومنده محدود/ آموزشی) را مورد بحث قرار دهید.
- ب) آیا محدودیتهایی متوجه صلاحیت یک قوماندان زیردست در زمینه تعدیل پلان وجود دارد، این محدودیتها کدامند؟
- ج) انتظاراتی که از یک رهبر زیردست در قومنده مأموریت وجود دارد کدامند؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، تمثیل نقش، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

*AAP-06 NATO Glossary of Terms and Definitions*. 2012.  
<http://www.fas.org/irp/doddir/other/nato2008.pdf>

*AJP-3 (B) Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations*.  
2011. [http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110316\\_np\\_otan\\_ajp-3b.pdf](http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110316_np_otan_ajp-3b.pdf)

*AJP-6 Allied Joint Doctrine for Communication and Information Systems*. 2011. [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/200016/20110401-ajp6\\_cis\\_secured.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/200016/20110401-ajp6_cis_secured.pdf)

*US Army: Mission Command White Paper*. [http://www.jcs.mil/content/files/2012-04/042312114128\\_CJCS\\_Mission\\_Command\\_White\\_Paper\\_2012\\_a.pdf](http://www.jcs.mil/content/files/2012-04/042312114128_CJCS_Mission_Command_White_Paper_2012_a.pdf)

## قسمت 2.3.2 تصمیم گیری استراتژیک

### شرح

تصمیماتی که در سطح تاکتیکی اتخاذ می شوند ریشه در یک پلان وسیع تر دارند که در سطح استراتژیک طراحی می شود. در این قسمت، بریدملان در سطح متوسط با مفهوم پلانگذاری و تصمیم گیری استراتژیک آشنا می شوند. آنها بررسی می کنند که چگونه رهبری در سطح تاکتیکی منعکس کننده راهنمایی استراتژیک بوده و برعکس، چگونه تصمیمات و اقدامات اتخاذ شده در سطح تاکتیکی می توانند تأثیرات خیلی بالاتر و فراتر از سطح قطعه داشته باشند. با تکمیل این قسمت، بریدملان در سطح متوسط درک خواهند نمود که چگونه تصمیماتی که در سطح تاکتیکی اتخاذ می شوند باید مطابق با اهداف کلی مأموریت باشند و اینکه چگونه رهبران پایین رتبه به حیث یک مجرا بین مسئولین مافوق که مقصد قوماندان را ارائه می دهند و زیردستانی که باید مأموریت را انجام دهند عمل می نمایند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشریح خطوط کلی پروسه تصمیم گیری استراتژیک.
- 2) تشریح روابط میان پلانگذاری استراتژیک، عملیاتی و تاکتیکی.
- 3) توضیح مفهوم استراتژی ملی.

### مطالب قابل بحث

- الف) منظور از ساختار قومنده در سطح ملی چیست؟
- ب) ساختار قومنده ناتو چگونه است و تفاوت آن با ساختار قومنده ملی چیست؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، لکچرها توسط مهمانان، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

AAP-06 NATO Glossary of Terms and Definitions. 2012.  
<http://www.fas.org/irp/doddir/other/nato2008.pdf>

AJP-01(D) Allied Joint Doctrine. 2010. [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/33694/AJP01D.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/33694/AJP01D.pdf)

*Beyond Transformation: The CPO1/CWO Strategic Employment Model*, 17 Wing Winnipeg Publishing Office. Canadian Armed Forces, 2011.

Krulak, C. C. *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*. Marines Magazine Jan 1999. [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic\\_corporal.htm](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm).

### قسمت 3.3.2 پروسه پلانگذاری عملیات ها

#### شرح

پروسه پلانگذاری عملیات ها یک پروسه اساسی برای پلانگذاری عملیات های نظامی در سطوح استراتژیک، عملیاتی و تاکتیکی است. بریدملان در سطح متوسط در این قسمت با اتکا به تجربه اندوخته شده و دانش قبلی، شناخت شان را نسبت به مفهوم و روش پروسه پلانگذاری عملیات ها افزایش می دهند. بریدملان در این قسمت بررسی می کنند که چگونه می توانند از طریق آمادگی و ارزیابی رشته اقدامات بالقوه به عنوان گزینه هایی برای مسئولین مافوق شان در پروسه پلانگذاری عملیات ها سهم بگیرند و از این طریق به شکل دهی پلان کمک نمایند. آنها در نهایت چگونگی وفق دادن پروسه پلانگذاری عملیات ها با عملیات های مشترک و چند ملیتی را مورد بررسی قرار می دهند.

#### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) توضیح استفاده از پروسه پلانگذاری عملیات ها در سطح عملیاتی.
- 2) تشریح نقش یک بریدمل ارشد در پروسه پلانگذاری عملیات ها.
- 3) تشریح تفاوت پروسه پلانگذاری عملیات های مشترک و بین الوزارتی با پروسه پلانگذاری عملیات ها در یک اداره واحد.

#### مطالب قابل بحث

الف) کدام معلومات و مواد اساسی در پروسه پلانگذاری عملیات ها مورد استفاده قرار می گیرند؟  
ب) پروسه پلانگذاری عملیات ها چگونه پیوند بین نگرانی های استراتژیک، عملیاتی و تاکتیکی را حفظ می کند؟

#### روش یادگیری/ ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، بحث ها، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

*AJP-3 (B) Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations.*  
2011. [http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110316\\_np\\_otan\\_ajp-3b.pdf](http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110316_np_otan_ajp-3b.pdf)

*Canadian Forces Joint Publication (CFJP) 5.0. The Canadian Forces Operational Planning Process.* [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2010/forces/D2-252-500-2008-eng.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2010/forces/D2-252-500-2008-eng.pdf)

Simon, G., and M. Duzenli. (2009). The Comprehensive Planning Directive. NATO Rapid Deployment Center – Italy Magazine. 14 (2009). <http://www.nato.int/nrdc-it/magazine/2009/0914/0914g.pdf>

U. S. Joint Publication (JP) 5.0. Joint Operation Planning (2011). [http://www.dtic.mil/doctrine/new\\_pubs/jp5\\_0.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp5_0.pdf)

## قسمت 4.3.2 پروسه استفاده از تجارب آموخته شده

### شرح

تجارب آموخته شده یک وسیله ضروری برای هر سازمانی می باشد که باید خود را با شرایط در حال تغییر وفق دهد. بریدملان در سطح متوسط در این قسمت با اتکا به تجربه کسب شده و دانش قبلی، شناخت خود را نسبت به مفهوم و ساختار تجارب اندوخته شده افزایش می دهند. بریدملان عناصر اصلی تجارب آموخته شده را مورد بررسی قرار می دهند که عبارتند از: جمع آوری، فیلتر کردن، تحلیل کردن، شریک ساختن و آرشیف ساختن تجارب و همچنین انکشاف توانایی شان در زمینه تسهیل مرور بعد از مأموریت برای قطعات بزرگتر و در جای مقتضی در زمینه تهیه گزارش های بعد از مأموریت به عنوان مرحله بعدی پروسه استفاده از تجارب آموخته شده. در نهایت اینکه بریدملان چگونگی نظارت بر تجارب آموخته شده با هدف امکان شامل ساختن آنها در برنامه های آموزش قطعه را می آموزند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) به نمایش گذاشتن اجرای مرور بعد از مأموریت و تهیه یک گزارش بعد از مأموریت.
- 2) تشریح عناصر اصلی پروسه استفاده از تجارب آموخته شده.
- 3) توضیح اینکه چگونه استفاده مؤثر از تجارب آموخته شده زمینه سازگاری و بهبود دوامدار را فراهم می نماید.

### مطالب قابل بحث

- الف) تکنالوژی های مدرن ارتباطات چگونه بر روند جمع آوری و شریک ساختن تجارب آموخته شده اثر می گذارند؟  
ب) چه زمانی برای انجام مرور بعد از مأموریت به صورت جداگانه و حسب رتبه مناسب است؟  
ج) کدام ابزارهای دیگر برای کمک به رهبر قطعه در توحید تجارب آموخته شده قابل دسترس می باشند؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، سخنرانان مهمان، بحث های راهنمایی شده، تمثیل نقش ، نگاشتن تجارب یادگیری، مطالعات موردی و تمرینات فردی و گروهی باشد .

### مراجع/منابع برای مطالعه

*Establishing a Lessons Learned Program* 11-33. Combined Arms Center. Center for Army Lessons Learned Handbook. 2011. <http://usacac.army.mil/cac2/call/docs/11-33/index.asp>

*Training Units and Developing Leaders for Full Spectrum Operations* FM 7-0. (2011). [http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/FM70/FM\\_7-0\\_Final\(WEB\).pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/FM70/FM_7-0_Final(WEB).pdf)

## قسمت 5.3.2 مدیریت معلومات

### شرح

مخصوصاً برای بریدملان، کسب معلومات و فیلترکردن و نشر آنها تقریباً بخش ذاتی کار روزمره شان می باشد. بریدملان در سطح متوسط در این قسمت با اتکا به تجربه کسب شده و دانش قبلی، می آموزند که مدیریت معلومات نظامی بیشتر به مردم ارتباط می گیرد تا به تکنالوجی های حمایتی. بریدملان می آموزند که بین پروسه های رسمی و غیررسمی مدیریت معلومات تفکیک قائل شوند و اهمیت ایجاد دسپلین برای هر دو را درک می کنند. آنها می آموزند که بین معلومات اساسی و غیراساسی و بین معلومات مرتبط و غیرمرتبط تمایز قائل شوند. بلاخره اینکه، بریدملان مکلفیت ها و مسنولیت هایی که کسب و نشر معلومات به همراه دارد را مورد بررسی قرار می دهند.

### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

- 1) تشریح ابزارهای موجود برای تضمین جریان دوامدار معلومات مربوطه به بالا و پایین در زنجیره قومنده.
- 2) توضیح نقش بریدملان قطعه در حفظ دسترسی به معلومات مرتبط، درست و قابل استفاده.

### مطالب قابل بحث

- الف) آیا مسابیل مالکیت شامل معلومات نیز می شود؟  
ب) آیا معلومات مربوطه مختص یک زمان است و یا اینکه تاریخ آن گذشته است؟  
ج) آیا استفاده از رسانه های اجتماعی می تواند کنترل و یا مدیریت شود؟

### روش یادگیری/ ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، سخنرانان مهمان، بحث های راهنمایی شده، مطالعات موردی و تمرینات فردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Brown, John Seely, and Paul Duguid. *The Social Life of Information* Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

Davenport, Thomas H., and Lawrence Prusak. *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.





سمینار رهبران ارشد برای اشتراک کنندگان افغان – ضیافت چاشت کاری با سازمان های غیر حکومتی، 2012



قومندان اعلى ناتو در بخش تحول در حال سخنرانی برای شاگردان کورس بین المللی رهبری برای بریدملان ارشد در لوکرن، 2008



اشتراک کنندگان در سمینار بریدملان ارشد برای کشورهای حوزه بالتیک در حال بازدید از یک قطعه نظامی در استونیا

## موضوع دوم: رهبری و اصول اخلاقی ( 3. سطح پیشرفته)

### هدف

موضوع رهبری و اصول اخلاقی، بریدملان را در سطح پیشرفته این نصاب تعلیمی با تئوری رهبری، ارزشها و رشد شخصیت در چارچوب حرفه نظامی آشنا می سازد. در ختم این موضوع، بریدملان در سطح پیشرفته قادر به رهبری و فراهم نمودن زمینه رشد زیردستان و نظردادن و مشوره دادن به افسران و کارمندان ملکی در سطوح تولی/کندک خواهند بود. عناوینی که در چارچوب این موضوع مورد بررسی قرار می گیرند شامل رهبری نظامی، اصول اخلاقی و قومنده و کنترل می باشند. کسب دانش راجع به این عناوین باعث خواهد شد که ارزشها و خصوصیات رهبری مربوط به اعضای حرفه نظامی در طول دوره خدمت بریدملان، راهنمای فعالیت های شان باشد.

### شرح

موضوع رهبری و اصول اخلاقی یکی از سه برنامه اساسی به هم پیوسته انکشافی در نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان می باشد. تمرکز این موضوع بر روی رشد شخصیت بریدملان به حیث اعضای حرفه نظامی و خدمتگذاران کشورشان می باشد. بریدملان در سطح پیشرفته، باید شایستگی رهبری طیف کامل عملیات ها را داشته و به شکل هوشیارانه نسبت به مظاهر و تبعات استراتژیک اقدامات خودشان و رهبران و قطعه های زیردست شان آگاهی داشته باشند. علاوه براین، انتظار از بریدملان در این سطح اینست که راجع به موارد ذیل آگاهی داشته و بتوانند آنها را انجام دهند: در یک محیط مبهم، پویا و حساس از لحاظ سیاسی با اطمینان و به صورت مستقل عمل نمایند؛ قادر به اطلاع رسانی و فعالیت در ائتلاف های ملی و چند ملیتی باشند؛ تغییرات را رهبری و حمایت نمایند و در میان سایر مسائل، به شکل عاقلانه و احتیاط آمیز، برخی از ریسک ها را بپذیرند.

تعریف برخی از اصطلاحات عمده در چارچوب این موضوع قرار ذیل می باشد:

**رهبری** - یک پروسه دائمی تأثیرگذاری بر مردم در جریان کار جهت انجام مأموریت و بهبود سازمان .

**شخصیت** - بعد درونی یک فرد که رفتار وی را تعریف می کند، تصامیم و اعمال وی را شکل می دهد، و ماهیت یک رهبر را می سازد .

**رهبر دارای شخصیت ممتاز** - رهبرانی که بر مبنای روحیه صداقت رفتار می کنند، بر آنچه درست است تأکید می ورزند و شجاعت و تعهد لازم برای عمل نمودن مطابق با آن را از خود نشان می دهند .

**اصول اخلاق** - اصول اخلاقی حاکم بر شخص و یا اعضای یک حرفه .

**جرات اخلاقی** - توانایی دفاع از ارزشهای اساسی در زمانیکه شاید این عمل، عوام پسند نباشد .

**سوق و اداره** - استعمال صلاحیت و هدایت بر روی نیروهای موظف و وابسته در انجام یک مأموریت توسط یک قوماندان که به شکل مناسب برگزیده شده باشد. وظایف قومنده و کنترل از طریق تنظیم پرسونل، تجهیزات، ارتباطات، تسهیلات و طرز العمل های مورد استفاده یک قوماندان در پلانگذاری، هدایت دادن، هماهنگ کردن و کنترل نیروها و عملیات ها در انجام مأموریت انجام می شود.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> فرهنگ نظامی و اصطلاحات مربوطه. [http://www.dtic.mil/doctrine/dod\\_dictionary/data/c/3226.html](http://www.dtic.mil/doctrine/dod_dictionary/data/c/3226.html)

## اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

1) در حمایت از هدف اصلی، بریدملان در سطح پیشرفته موارد ذیل را انجام خواهند داد:

- درک کامل اصول و اجرای رهبری و اصول اخلاقی آنطوریکه در ارتباط با افراد، قطعات و نهاد، به کاربرده می شود.
- آشناسازی دوامدار همتایان و زیردستان با اصول و تجارب رهبری و اصول اخلاقی.
- فعالیت مطمئن، شایسته و مؤثر در محیط قومنده و کنترل حرفه نظامی.

2) بعد از تکمیل این موضوع، هر شاگرد فارغ شده خواهد توانست تا موارد ذیل را انجام دهد:

- تشریح اینکه تئوری رهبری عملاً در سطح پیشرفته چگونه کاربرد دارد؛
- توضیح اینکه بریدملان در سطح پیشرفته چگونه رفتار اخلاقی را به نمایش گذاشته و زمینه درک اهمیت آن را در حرفه نظامی برای زیردستان و همتایان شان فراهم می کنند.
- درک اینکه چگونه بریدملان حتی در شرایط مصیبت و دشواری مراقب رهبران زیردست بوده و به آنها جهت موفقیت انگیزه می دهند.

## بخش 1.2 رهبری

### شرح

بریدملانی که در سطح پیشرفته این نصاب تعلیمی خدمت می کنند رهبری مستقیم رهبران زیردست را برعهده داشته و بیشترین توجه شان روی رهبری در سطح سازمانی و استراتژیک متمرکز است. به این دلیل، ایجاب می کند که آنها کاملاً آگاهی داشته باشند که چگونه از طریق تأثیرگذاری و دادن صلاحیت به دیگران در قطعه، به صورت غیر مستقیم رهبری کنند. این بخش روی دانش کسب شده و تجربه رهبری در سطح متوسط اتکا نموده و آنرا تعمیق می بخشد. بریدملان در سطح پیشرفته به یک درک درست و روشن از اصول رهبری نیاز داشته و باید قادر باشند که این اصول را مورد تحلیل و تفسیر قرار داده و آنها را بکار ببرند. بریدملان در این سطح از طریق چارچوب برنامه های انکشاف مسلکی شفاف و روشن که به شکل مناسب تدوین می یابند، مهارت های درست رهبری را کسب می نمایند.

شاگردان در این بخش بررسی نموده و خواهند آموخت که چگونه انسجام گروهی را در میان رهبران ارشد تقویت نمایند، آسایش پرسونل و صلاحیت دادن به آنها در چارچوب های چندملیتی را افزایش دهند و در کنار سایر مسائل، تغییرات را در سازمان های بزرگ طوریکه توظیف شده اند رهبری، حمایت و مدیریت نمایند. آنچه یک بریدمل را در این سطح پیشرفته از نصاب تعلیمی تعریف نموده و موجب تمایز وی می گردد، حجم و میزان مسئولیت و صلاحیت وی است.

### اهداف یادگیری

- 1) تمایز خصوصیات رهبری در سطوح تولی/کنندک/لوا.
- 2) به کار بردن اصول رهبری سازمانی و استراتژیک.
- 3) درک قدرت، صلاحیت و مسئولیتهای رهبران ارشد.
- 4) ارزیابی مؤثریت رهبری در داخل یک اداره بزرگ.

### مطالب قابل بحث

- الف) بهترین شیوه برای ترویج ارزشهای مورد نیاز جهت تضمین رهبری مؤثر در این سطح چیست؟
  - ب) نشانه های استرس را چگونه تشخیص نماییم؟
  - ج) بهترین شیوه برای مدیریت زمان کدام است؟
  - د) چگونه و چه وقت باید در موضوعات انضباطی دخالت نمود؟
  - ه) کدام سبک رهبری مناسب ترین سبک در یک شرایط خاص است؟
- روش های یادگیری

روش های تدریس در این بخش می تواند شامل مطالعه فردی، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada.*  
2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership  
Institute, 2009.

*Führungsausbildung der Schweizer Armee (Swiss Armed  
Forces Leadership Manual).* Module 5, Chp. 2: "Leading

a Team”, 2012.

Horn, Bernd, and Robert Walker. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON: Dundurn Press, 2008.

*Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

Netherlands Defence Doctrine. The Hague, Netherlands: Ministry of Defence, 2005. <http://merln.ndu.edu/whitepapers/Netherlands-2005.pdf>

Okros, Alan. *Leadership in the Canadian Military Context*. Toronto, CA: Canadian Forces Leadership Institute, 2010. [http://www.defence.gov.au/adc/dcos/cdle2012/CDLE\\_120329\\_OkrosA2010LeadershipintheCanadianMilitaryContext.pdf](http://www.defence.gov.au/adc/dcos/cdle2012/CDLE_120329_OkrosA2010LeadershipintheCanadianMilitaryContext.pdf)

U.S. Marine Corps Warfighting Publication 6-11, *Leading Marines*. Washington, D.C: U.S. Marine Corps, 1995. <http://www.marines.mil/Portals/59/Publications/MCWP%206-11%Leading%Marine.pdf>

## قسمت 1.1.2 سبک های رهبری

### شرح

قبل از اینکه بریدملان به سطح پیشرفته می رسند آنها در واقع سبک های رهبری شخصی خود را انکشاف داده اند. اما آنها به صورت روافزون، با وضعیت ها و مسائل پیچیده مرتبط با رهبری که غالباً در چارچوب های چندملیتی اتفاق می افتد مواجه خواهند شد. آنها با رهبران ارشد نظامی، سایر ادارات حکومتی و سازمان های غیرحکومتی تعامل خواهند داشت. بریدملان در سطح پیشرفته در این قسمت بررسی خواهند نمود که چگونه فرهنگ سازمانی می تواند بر توانایی رهبری مؤثر گذاشته و آنرا محدود سازد. افزایش آگاهی نسبت به اینکه شرایط محیط چگونه بر رهبری تأثیر می گذارد به بریدملان در سطح پیشرفته کمک می کند تا سبک های رهبری شان را در وضعیت هایی که از لحاظ فرهنگی متفاوت بوده و از نقطه نظر سازمانی پیچیده اند با شرایط مربوطه وفق دهند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تحلیل اینکه چگونه فاکتورهای فرهنگی بر روی استفاده از سبک های مختلف رهبری تأثیر می گذارند.
- 2) ارزیابی اینکه چگونه در زمان رهبری در سطوح عملیاتی و استراتژیک، سبک های رهبری تغییر می کنند.
- 3) ارزیابی قابلیت استعمال سبک های رهبری در عملیات های نظامی چند ملیتی.

### مطالب قابل بحث

- الف) فرهنگ چگونه می تواند بر مؤثریت یک سبک رهبری اثر بگذارد؟
- ب) تا کدام سطح، سبک رهبری در رهبر نهادینه می شود؟
- ج) تا کدام سطح، استرس بر سبک رهبری اثر می گذارد؟
- د) چگونه تأثیر استرس را بر سبک رهبری تان کاهش می دهید؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، مطالعه خود شاگرد، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Blanchard, Kenneth, and Spencer Johnson. *The One Minute Manager*. New York: William Morrow and Company, 2003.

Blanchard, Kenneth, and Mark Miller. *Great Leader Grow: Becoming a Leader for Life*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2012.

## قسمت 2.1.2 رهبری بر زیردستان

### شرح

برای رهبری کردن در سطوح عملیاتی و استراتژیک باید چگونگی استفاده غیر مستقیم از اصول رهبری برای اداره نمودن سازمان را درک نمود. در این سطح از نصاب تعلیمی، بریدملان ارشد در داخل قطعه، نقش اساسی را در کمک به سایر خورضابطان و افسران پایین رتبه در بهبود مهارت های رهبری شان ایفا می کنند. تمرکز این قسمت بر روی افزایش دانش بریدملان در سطح پیشرفته راجع به مفهوم رهبری و استفاده از آن در سطح سازمانی اردو می باشد. علاوه براین، این قسمت تفاوت بین رهبری در سطح سازمانی و رهبری در سطح استراتژیک را مورد بررسی قرار می دهد تا که بریدملان بتوانند به صورت بهتری نقش شان را در هر دو سطح درک نمایند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) ارزیابی تفاوت بین مدیریت و رهبری.
- 2) تجزیه و تحلیل اصول رهبری سازمانی و استراتژیک.
- 3) ارزیابی اینکه چگونه برنامه های روحیه بخشی و رفاهی می توانند جهت پایداری و بهبود اداره مورد استفاده قرار گیرند.

### مطالب قابل بحث

الف) بریدملان در سطح پیشرفته چگونه با بریدملان پایین تر از سطح متوسط تعامل می کنند بدون اینکه انسجام زنجیره قومنده را تضعیف نمایند.  
ب) بریدملان در سطح پیشرفته چگونه افسران را در زمینه تصمیم گیری راهنمایی می کنند بدون اینکه صلاحیت آنها را تضعیف نمایند.

### روش یادگیری/ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Brafman, Ori, and Rod Beckstrom. *The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organisations*. New York: Penguin Group, 2006.

Maccoby, Michael. "Understanding the Difference Between Management and Leadership." *Research Technology Management* 43.1 (2000): 57-59. <http://www.maccoby/Articles/UtDBMal.shtml>

## قسمت 3.1.2 انکشاف گروه

### شرح

بریدملان در سطح پیشرفته نقش اساسی در زمینه پیوند دادن بین افسران و بریدملان ایفا نموده و بنابراین یک فاکتور مهم در تقویت و انکشاف انسجام گروهی می باشند. در بسیاری از موارد، خورضابطان در این سطح باید مشکلات مرتبط با تحرک گروهی و عملکرد گروهی که رهبران زبردست قادر به رسیدگی به آنها نیستند را حل نمایند. تجربه و دانش وسیع آنها راجع به موضوعات و فاکتورهایی که بر عملکرد تیمی تأثیر می گذارند به آنها کمک می کند تا رهبران زبردست را در زمینه استراتژی های مؤثر برای ایجاد تیم ها و تقویت گروه های منسجم مشوره داده و راهنمایی نمایند. علاوه بر این، بریدملان در این سطح ممکن است ملزم به تسهیل گروه های کاری متشکل از سایر رهبران ارشد باشند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تحلیل فاکتورهای تأثیرگذار بر عملکرد تیمی.
- 2) توضیح روش های تقویت انسجام بین تیم ها.
- 3) استفاده از تکنیک های انکشاف گروهی جهت ایجاد تیم های رهبران ارشد.

### مطالب قابل بحث

- الف) برخی از چالشها در تحقق انکشاف گروهی بین نسلی را نام ببرید؟
- ب) برخی از روشهای کاهش این چالشها را نام ببرید؟
- ج) رابطه بین بریدملان و افسران چگونه بر انکشاف گروهی تأثیر می گذارد؟
- د) چگونه زمینه اشتراک فعال تمامی اعضای گروه را فراهم می کنید؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، مطالعه خود شاگرد، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

European Command. *Team of Leaders Coaching Guide*.  
Stuttgart, Germany: EUCOM. (2009). <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a512927.pdf>



## 4.1.2 نظم و دسپلین

### شرح

یک مسئولیت اصلی بریدملان در سطح پیشرفته تقویت، استعمال و حفظ نظم و دسپلین در داخل قطعه و حوزه کاری شان از جمله طرز لباس پوشیدن، طرز رفتار و اخلاق نظامی می باشد. بریدملان در سطح پیشرفته دارای دانش تخصصی راجع به احکام، مقررات و فرامین حاکم بر کنترل نظم و دسپلین نظامی بوده اما نیاز خواهند داشت تا راجع به جنبه های حقوقی ( نظامی و ملکی) مرتبط با رسیدگی به تخلفات انضباطی بیشتر بیاموزند. بریدملان در سطح پیشرفته در این قسمت همچنین خواهند آموخت که مقامات نظامی و ملکی چگونه در ارتباط با حوزه قضایی و تنفیذ قانون با هم همکاری می نمایند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح روشهای ارزیابی نظم و دسپلین خوب در داخل اداره.
- 2) بررسی نقش مشوره حقوقی در حمایت از اقدامات انضباطی.
- 3) تحلیل اینکه چگونه مقامات نظامی و مسئولین محلی حقوقی با هم همکاری می نمایند.
- 4) تدوین پالیسی ها برای قطعه جهت ترویج نظم و دسپلین خوب.
- 5) تجزیه و تحلیل مباحث معاصر مرتبط با نظم و دسپلین نظامی ( به عنوان مثال، تعرض جنسی).

### مطالب قابل بحث

- الف) بریدملان در سطح پیشرفته چگونه به بریدملان زیردست در زمینه استفاده مؤثر از صلاحیت شان جهت تأمین و حفظ نظم و دسپلین کمک می نمایند؟
- ب) بریدملان در سطح پیشرفته چگونه برای بریدملان زیردست فرصت کسب تجربه در اجراءات عدلی نظامی را مساعد می سازند؟
- ج) بریدملان در سطح پیشرفته چگونه عوامل اصلی دسپلین ضعیف را شناسایی می نمایند؟

### روش یادگیری/ ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، مطالعه خود شاگرد، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Lajoie, Andrew C. and Bruce S. Sterling. *A Review and Annotated Bibliography of the Literature Pertaining to Team and Small Group Performance*. Alexandria, VA : U.S. Army Research Institute, 1999. <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA371864>

## قسمت 5.1.2 مدیریت استرس

### شرح

اعزام قوا و عملیات های جنگی معمولاً میزان خیلی بالایی از استرس را برای اعضای قوای مسلح به همراه دارد. بریدملان در سطح پیشرفته کماکان مسئولیت کمک به زیردستان تحت امر مستقیم شان در زمینه کنترل استرس را دارند، اما باتوجه به سالهای زیاد تجربه شان، آنها اغلب در کمک به سایر رهبران در زمینه ایجاد برنامه های وسیع اردو برای رسیدگی به استرس سهیم می باشند. بریدملان در این قسمت راجع به اختلال بعد از استرس تروماتیک و پالیسهای ملی در رابطه با مراقبت از اعضای نظامی که دارای مشکلات صحتی مرتبط با استرس می باشند خواهند آموخت. این آگاهی بیشتر راجع به کنترل استرس به آنها کمک خواهد نمود تا به قوماندانها در رابطه با شیوه های کاهش تأثیرات درازمدت استرس مشوره دهند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تعریف اختلال بعد از استرس تروماتیک.
- 2) تشریح پالیسی های ملی راجع به استرس ناشی از جنگ.
- 3) تحلیل تأثیرات استرس ناشی از جنگ بر عملکرد فردی و سازمانی.

### مطالب قابل بحث

- الف) چگونه کنترل ضعیف استرس می تواند عملکرد عملیاتی سازمانی را تضعیف نماید؟
- ب) چگونه می توانید از طریق تشخیص عوامل غیر مستقیم و مستقیم استرس، استرس سازمانی را کاهش دهید؟
- ج) چگونه متوجه استرس در خود و دیگران می شوید؟
- د) چرا مردم تمایلی به قبول میزان استرس شان ندارند؟
- ه) چگونه می توانید استرس یک شخص را کنترل نموده و در عین زمان به عنوان یک رهبر، مؤثریت تان را حفظ کنید؟
- و) چگونه در زیردستان تان این اطمینان و اعتماد را ایجاد می کنید که میزان استرس شخصی خود و زیردستان شان را شریک نمایند؟
- ز) چگونه محرمیت را حفظ می کنید بدون اینکه باعث تضعیف اعتماد گردد؟
- ح) تجارب عساکر سابقه تا چه حد برای زیردستان اهمیت دارد؟

### روش یادگیری/ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.  
مراجع/منابع برای مطالعه

Castro, Carl Andrew, Amy Adler, Dennis McGurk, and Jeffrey Thomas. *Leader Actions to Enhance Soldier Resiliency in Combat*. Silver Springs, MD: Walter Reed Army Research Institute Department of Military Psychiatry. 2006. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a472783>. Pdf

Fiorey, Ramona. *Mitigating PTSD: Emotionally Intelligent Leaders*. Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College. 2010. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a526234.pdf>

## قسمت 6.1.2 آسایش پرسونل

### شرح

آسایش به کیفیت زندگی و کار اعضای یک قطعه نظامی ارتباط می‌گیرد که اهمیت زیادی برای قطعه و عملکرد سازمانی دارد. بریدملان در سطح پیشرفته مسئول شناسایی موضوعات مرتبط با روحیه پایین در زیردستان شان و اتخاذ اقدامات اصلاحی برای رسیدگی به آنها می‌باشند. در مواردیکه بریدملان در سطح پیشرفته، قبلاً سطح متوسط تعلیمی را تکمیل کرده باشند، نیازی به آموزش بیشتر در این زمینه نیست. در تمام موارد، ما حفظ دوامدار مهارت‌ها و دانش را تشویق می‌نماییم. در غیر اینصورت، برای راهنمایی بیشتر، قسمت‌های مربوطه در سطوح ابتدایی و متوسط را ببینید.

### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

( قسمت 6.1.2 در سطح ابتدایی و متوسطه را ببینید )

### موضوعات مورد بحث

( قسمت 6.1.2 در سطوح ابتدایی و متوسطه را ببینید )

### روش یادگیری/ ارزیابی

( قسمت 6.1.2 در سطوح ابتدایی و متوسطه را ببینید )

### مراجع/منابع برای مطالعه

( قسمت 6.1.2 در سطوح ابتدایی و متوسطه را ببینید )

## قسمت 7.1.2 انگیزه

### شرح

بریدملان در سطح پیشرفته دارای تجربه گسترده در زمینه انگیزه دادن به زیردستان برای خوب عمل کردن در شرایط مصیبت، بلا تکلیفی و دشواری می باشند. به همین دلیل، در این سطح از آنها خواسته خواهد شد تا ارزیابی خود را از میزان کلی انگیزه موجود در قطعه در اختیار رهبران ارشد گذاشته و توصیه هایی را در رابطه با چگونگی تدوین پالیسی ها و پلان های قطعه طوریکه بتوانند باعث حفظ انگیزه شوند ارائه دهند. این قسمت به بررسی ابزارها و روشهای ایجاد انگیزه در پرسونل نظامی و ملکی می پردازد.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تجزیه و تحلیل آن دسته از فاکتورهای محیط عملیاتی که بر انگیزه اثر می گذارند.
- 2) تشریح اینکه چگونه انگیزه بر پلانگذاری عملیاتی تأثیر می گذارد.
- 3) مقایسه تکنیک های ایجاد انگیزه در رهبران زیردست.

### مطالب قابل بحث

- الف) چگونه می توان انگیزه را در شرایط دشوار حفظ نمود؟
- ب) چگونه می توان اخبار را در شرایط بحرانی انتقال داد؟
- ج) چگونه می توان بین انتظارات نهادی و فردی سازگاری ایجاد نمود؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

(به قسمت 7.1.2 در سطح ابتدایی و سطح متوسط مراجعه نمایید)

## قسمت 8.1.2 خود مدیریتی

### شرح

انتظار از بریدملان در سطح پیشرفته اینست که رفتار شخصی و مسلکی نمونه را از خود به نمایش بگذارند. به این منظور آنها باید در هنگام وظیفه و خارج از وظیفه و در محیط های مختلف، رفتارشان را تحت کنترل داشته باشند. ترکیبی از روشها همچون خود ارزیابی، مشاهدات زبان تقریری و غیر تقریری اعضای قطعه، آموختن از تجارب و قبول انتقاد سازنده، بریدملان در سطح پیشرفته را قادر خواهد ساخت تا مهارت های مسلکی و اجتماعی خود را رشد داده و در عین حال یک نمونه قابل پیروی برای زیردستان شان باشند. در مواردیکه بریدملان در سطح پیشرفته، قبلاً سطح متوسط تعلیمی را تکمیل کرده باشند، نیازی به آموزش بیشتر در این زمینه نیست. در تمام موارد، ما حفظ دوامدار مهارت ها و دانش را تشویق می نماییم. در غیر اینصورت، برای راهنمایی بیشتر، به قسمت های مربوطه در سطوح ابتدایی و متوسط مراجعه نمایید.

### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

( به قسمت 8.1.2 در سطوح ابتدایی و متوسطه مراجعه نمایید)

### مطالب قابل بحث

( به قسمت 8.1.2 در سطوح ابتدایی و متوسطه مراجعه نمایید)

### روش یادگیری/ ارزیابی

( به قسمت 8.1.2 در سطوح ابتدایی و متوسطه مراجعه نمایید)

### مراجع/منابع برای مطالعه

( به قسمت 8.1.2 در سطوح ابتدایی و متوسطه مراجعه نمایید)

## قسمت 9.1.2 اعطای صلاحیت

### شرح

بریدملان در سطح پیشرفته دارای حوزه وسیعتر تحت کنترل بوده و از صلاحیت بیشتر برخوردار می باشند که این امر به آنها اجازه می دهد تا به تعداد بیشتری از رهبران زیردست در داخل قطعه صلاحیت تفویض نمایند. باتوجه به دانش و تجربه کسب شده آنها در سطوح قبلی راجع به مفهوم صلاحیت دادن، در این سطح نیازی به آموزش بیشتر در این زمینه نیست. آنها باید به افزایش مهارت های شان در زمینه تفویض صلاحیت و اختیار دادن به زیردستان ادامه دهند.

### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

(به قسمت 9.1.2 در سطوح ابتدایی و متوسطه مراجعه نمایید)

### مطالب قابل بحث

(به قسمت 9.1.2 در سطوح ابتدایی و متوسطه مراجعه نمایید)

### روش یادگیری/ ارزیابی

(به قسمت 9.1.2 در سطوح ابتدایی و متوسطه مراجعه نمایید)

### مراجع/منابع برای مطالعه

(به قسمت 9.1.2 در سطوح ابتدایی و متوسطه مراجعه نمایید)

## 10.1.2 مدیریت تغییر

### شرح

بریدملان در سطح متوسط اغلب به حیث یک نقطه پیوند بین خواسته یک قوماندان برای اجرای تغییرات از یکسو و رهبران زیردستی که مسئول اجرای تغییرات سازمانی می باشند از دیگر سو عمل می کنند. بنابراین، آنها باید رابطه بین مقصد قوماندان و تلاشها در جهت تغییرات را درک نمایند. یکجا ساختن درک شان از سازمان با مقصد قوماندان برای تغییر، به بریدملان در این سطح از نصاب تعلیمی اجازه می دهد که ریسک های مرتبط با تلاشها جهت تغییرات را پیش بینی نموده و آنها را کاهش دهند. بریدملان در سطح پیشرفته در این قسمت خواهند آموخت که چگونه مدیریت تغییرات را با استراتژی وسیع تر نظامی پیوند دهند، خلاء ها را در تلاشها جهت تغییر تشخیص دهند و شیوه های کمک به رهبران زیردست در زمینه استفاده از تکنیک های مدیریت تغییرات را تثبیت نمایند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) توضیح رابطه بین استراتژی و مدیریت تغییرات.
- 2) پیش بینی آن دسته از نواقص در مدیریت تغییرات که می توانند منجر به ناکامی سازمانی گردند.
- 3) تشخیص منابع مورد نیاز برای اجرای تغییرات سازمانی.
- 4) تحلیل شیوه های تفویض صلاحیت به رهبران زیردست تا که بتوانند به حیث عامل تغییر عمل نمایند.

### مطالب قابل بحث

- الف) چگونه نیاز برای تغییرات را تثبیت می کنید؟
- ب) چگونه تغییراتی که مورد توافق تان نیست را قبول می کنید؟
- ج) چگونه تغییر را ترویج می کنید؟
- د) چه زمانی باید تغییرات را به تعویق بیاندازید (تغییرات خیلی زیاد در یک زمان واحد).
- ه) چگونه به خستگی از تغییر رسیدگی می کنید؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Clark, Richard, and Fred Estes. *Turning Research into Results: A Guide to Selecting the Right Performance Solutions*. Atlanta, GA: CEP Press, 2008.

Neal, Derrick and Trevor Taylor. "Spinning on Dimes: The Challenges of Introducing Transformational Change into the UK Ministry of Defence." *Strategic Change* 15 (2006): 15-22.

Sirkin, Harold, Perry Keenan, and Alan Jackson. "The

Hard Side of Change Management.” *Harvard Business Review* 83.10 (2005): 109-118.

Tichy, Noel. “The Essentials of Strategic Change Management.”  
*Journal of Business Strategy* 3.4 (1983): 55-57.  
NCO



ورکشاپ تیم های تدوین کننده نصاب تعلیمی عمومی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان در گارمیچ-پارتینکرچین ( اشتراک کنندگان از ارمنستان، آذربایجان، کانادا، لیتوانیا، جمهوری مولدوا، کنسرسیوم همکاری برای صلح و سونیس).



## بخش 2.2 اصول اخلاقی

### شرح

بریدملان در سطح پیشرفته نقش مهمی در حفظ اصول اخلاقی و رفتار اخلاقی در سازمانهای نظامی معاصر ایفا می نمایند. بریدملان در این سطح همراه با قوماندانان و افسران قطعه، استندردهای اصلی در بسیاری از عرصه ها از جمله اصول اخلاقی شخصی، برخورد اخلاقی با افراد (همچون پرسونل قطعه، جنگجویان دشمن، افراد غیرجنگی و غیره) ، و رسیدگی به موضوعات برخاسته از خطا و نقض رفتار اخلاقی را تعیین می نمایند. این رهبران از طریق تجربه و رفتار شخصی شان تلاش می نمایند تا یک فضای سازمانی اخلاقی را ایجاد نمایند که در آن، شفافیت، درستکاری و پیروی از اصول، جزو عادات الزام آور روزمره باشند و نه اصول اختیاری.

### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

- 1) تجزیه و تحلیل رفتارهای غیر اخلاقی و تشخیص روشهای اصلاح.
- 2) مقایسه روشهای ترویج رفتار اخلاقی.
- 3) بررسی اصول اساسی تصمیم گیری اخلاقی.
- 4) استفاده از استدلال اخلاقی در موضوعات و وضعیت های دشواری که رهبران در سطح عملیاتی با آنها روبرو می شوند.
- 5) توضیح چگونگی شامل ساختن ملاحظات حقوق بشری در پلانگذاری عملیاتی.

### روش یادگیری/ ارزیابی

روش های تدریس در این بخش می تواند شامل لکچرها، سخنرانان مهمانان، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

“Apply the Ethical Decision-Making Method as a Commander, Leader, or Staff Member.” *Personal, Professional, and Military Ethics and Values*. Army Training Support Center (ATSC), 12 May 1999. [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ethical\\_d-m.htm](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ethical_d-m.htm)

Baumann, D. *Militäretik – Was sonst? Zentrum Innere Führung (Hrsg.), Sachstand der ethischen Bildung in den Streitkräften, Arbeitspapier III/2008*, Koblenz 2009, 40-56. <http://www.militaryethics.ch/images/Militaerethik%20.pdf>

*Duty with Honour: the Profession of Arms in Canada*. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009.

*Ethics in the Canadian Forces: Making Tough Choices*. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2006.

“IHL and human rights - ICRC.” *International Committee of the Red Cross - ICRC*. N.p., n.d. <http://www.icrc.org/eng/war-and-law/ihl-other-legal-regmies/ihl-humanrights/index.jsp>

International Committee of the Red Cross. “Universal

Declaration of Human Rights.” *IHL and Human Rights*.  
n.d. [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/  
Posteren.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/Posteren.pdf)

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*.  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

Leigh, I., and H. Born. *Handbook on Human Rights  
and Fundamental Freedoms of Armed Forces Personnel*.  
Warsaw, Poland: OSCE Office for Democratic Institutions  
and Human Rights, 2008.

Peters, Ralph. “A Revolution in Military Ethics?” *Strategic  
Studies Institute (SSI) | US Army War College*. (Summer  
1996): n.p. [http://strategicstudiesinstitute.army.mil/  
pubs/parameters/Articles/96summer/peters.htm](http://strategicstudiesinstitute.army.mil/<br/>pubs/parameters/Articles/96summer/peters.htm)

Robinson, Paul. „Ethics Training and Development in  
the Military.“ *Parameters* (Spring 2007): n.p.

*Schweizer Armee: Militäretik in der Schweizer Armee,  
Dokumentation 92.010 (Military Ethics in the Swiss Armed  
Forces)*. gültig ab 01.09.2010. [http://kms2.isn.ethz.ch/  
serviceengine/Files/SSN/133535/ipublicationdocument\\_  
singledocument/3b563903-0e0d-4961-a48ac7ea82d2428a/  
de/Bericht\\_Militaerethik\\_2010.pdf&sa=  
U&ei=FHmiT5HmDoqh4gTo2pGJCQ&ved=0CBUQF  
jAA&usg=AFQjCNH-Pfqsy035qBk33Fd4iAhdmwv5vw](http://kms2.isn.ethz.ch/<br/>serviceengine/Files/SSN/133535/ipublicationdocument_<br/>singledocument/3b563903-0e0d-4961-a48ac7ea82d2428a/<br/>de/Bericht_Militaerethik_2010.pdf&sa=<br/>U&ei=FHmiT5HmDoqh4gTo2pGJCQ&ved=0CBUQF<br/>jAA&usg=AFQjCNH-Pfqsy035qBk33Fd4iAhdmwv5vw)

Scott, Jr., Ronald. „Ethical Decision-Making: The Link  
Between Ambiguity and Accountability.“ *Chronicles Online  
Journal*. Air and Space Power Journal, 12 Apr. 2002. [http://  
www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/cc/scott.html](http://<br/>www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/cc/scott.html)  
Siang, MAJ Derrick Tang Keng. “V24N3 - Professional  
Military Ethics - A Soldier’s Contract.”  
*Pointer*. Journal of the Singapore Armed Forces,  
18 July 2005. [http://webcache.googleusercontent.  
com/search?q=cache:Q-3dIrgIkKJ:www.mindef.  
gov.sg/safti/pointer/back/journals/1998/vol24\\_3/3.  
htm+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=us](http://webcache.googleusercontent.<br/>com/search?q=cache:Q-3dIrgIkKJ:www.mindef.<br/>gov.sg/safti/pointer/back/journals/1998/vol24_3/3.<br/>htm+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=us)

Snider, Don M., Paul Oh, and Kevin Toner. *The Army’s  
Professional Military Ethic in an Era of Persistent Conflict*.  
Carlisle, Pa.: Strategic Studies Institute, U.S. Army War  
College, 2009.

Tang Keng Siang, D. “Professional Military Ethics- A  
Soldier’s Contract.” *Journal of the Singapore Armed  
Forces* 24.3 (1998).

Toner, James Hugh. *Morals Under the Gun: the Cardinal  
Virtues, Military Ethics, and American Society*. Lexington,  
Ky.: University Press of Kentucky, 2000.

Vickers, George R. *Human Rights and Military Conduct:  
A Progress Report*. Ft. Belvoir: Defense Technical Information

Center, 2000.

Walker, Robert William, and Bernd Horn. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2008.

## قسمت 1.2.2 اصول اخلاق نظامی

### شرح

بریدملان در سطح پیشرفته، شخصیت های نمونه، آموزگاران و رهبرانی اند که باعث زنده نگهداشتن و ترویج هنجارهای سازمانی می شوند که راهنمای تمامی بریدملان قطعه می باشند. رهبرانی که رفتار اخلاقی از خود نشان می دهند به شکل قدرتمندی بر سایر افراد در اداره مربوطه تأثیر گذاشته و فضایی را ایجاد می کنند که پرسونل را تشویق به اعتماد و احترام به یکدیگر می نماید.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تجزیه و تحلیل رفتار نادرست اخلاقی و تشخیص روش های اصلاح.
- 2) مقایسه روشهای ترویج رفتار اخلاقی.
- 3) استفاده از استدلال اخلاقی برای موضوعات و وضعیت های دشواری که به صورت روزمره با آن روبرو می شوید.

### مطالب قابل بحث

- الف) رهبران ارشد چگونه یک محیط توأم با اعتماد و احترام را ایجاد می کنند؟
- ب) چگونه خطاهای اخلاقی توسط رهبران ارشد باعث تضعیف اصول اخلاقی در داخل اداره می شود؟
- ج) آیا شرایط بسیار بد، اقدامات بسیار بد را توجیه می کند؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس می تواند شامل لکچرها، سخنرانان مهمانان، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، تمثیل نقش، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

( به لست موجود در بخش 2.2 مراجعه نمایید).

## قسمت 2.2.2 تصمیم‌گیری اخلاقی

### شرح

این قسمت روی دانش و تجربه کسب شده در سطح متوسط اتکا می‌کند. بریدملان در سطح پیشرفته اقدام به اتخاذ تصمیمات اخلاقی و ارائه توصیه‌های اخلاقی می‌نمایند که راهنمای قطعه بوده و می‌توانند برای اداره‌ای که در آن خدمت می‌کنند تبعاتی را به همراه داشته باشد. به همین دلیل، آنها باید از تأثیرات پروسه تصمیم‌گیری شان یک درک اساسی داشته باشند. آنها باید اطمینان حاصل نمایند که پروسه تصمیم‌گیری آنها بر اصول اخلاقی استوار است مخصوصاً زمانی که به تصمیمات غیرمحبوب رسیدگی می‌کنند.

### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

- 1) بررسی اصول اساسی تصمیم‌گیری اخلاقی.
- 2) استفاده از استدلال اخلاقی در رابطه با موضوعات و وضعیت‌های دشواری که رهبران در سطح عملیاتی با آنها روبرو می‌شوند.
- 3) استفاده از اصول اخلاقی در عملیات‌های نظامی معاصر.

### مطالب قابل بحث

- الف) فرهنگ سازمانی چه نقشی در شکل‌دهی تصمیم‌گیری اخلاقی ایفا می‌کند؟  
ب) زمانیکه یک تصمیم‌گیری اخلاقی با نیت خوب، نتایج منفی ایجاد می‌کند، رهبران چه واکنشی نشان می‌دهند؟  
ج) وضعیت‌های دشوار اخلاقی ممکن/محمتمل در عملیات‌ها کدامند؟ تأثیرات ممکن آنها بر عملیات‌ها کدامند؟

### روش یادگیری/ ارزیابی

روش‌های تدریس در این قسمت می‌تواند شامل لکچرها، سخنرانان مهمانان، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه‌های کوچک، تمثیل نقش، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

(به‌لست موجود در بخش 2.2 مراجعه نمایید).

## قسمت 3.2.2 حقوق بشر 15

### شرح

رهبران ارشد از میدان های جنگ گرفته تا به اتاق های نشست ها، معیارهای کاری را برای پرسونل قطعه مخصوصاً در رابطه با احترام به کرامت انسانی تعیین می کنند. بریدملان در سطح پیشرفته با اتکا به دانش و تجربه کسب شده در سطح متوسط، افسران و قوماندانان را در زمینه تثبیت معیارها برای جلوگیری از تخلفات و سؤرفتار با افراد در داخل قطعه و در طیف کامل عملیات ها کمک و حمایت می کنند.

### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

- 1) تجزیه و تحلیل تأثیر عملیات های نظامی بر حقوق بشر در یک ساحه عملیاتی.
- 2) توضیح چگونگی شامل ساختن ملاحظات حقوق بشری در پلانگذاری عملیاتی.
- 3) تدوین پلانها برای ترویج احترام به حقوق بشری مردم بومی در ساحه عملیاتی.

### مطالب قابل بحث

- الف) آن دسته از حقوق بشری که بر اعضای قوای مسلح تأثیر می گذارند کدامند؟  
ب) مبانی حقوقی حقوق بشر در چارچوب قوای مسلح کدامند؟  
ج) حقوق بشری پرسونل نظامی، جنگجویان دشمن و مردم ساحه عملیات و غیره چگونه بر عملیات های نظامی تأثیر می گذارند؟  
د) یک بریدمل ارشد چه قدمهایی را می تواند جهت ترویج احترام به حقوق بشر در داخل قطعه خود بردارد؟  
ه) مسئولیتهای یک رهبر در سطح پیشرفته در ارتباط با موارد نقض حقوق بشر کدامند؟  
و) یک بریدمل ارشد در صورت بروز هر نوع نقض حقوق بشر توسط یک مافوق، همتا و یا یک زیردست چه کاری باید انجام دهد.

### روش یادگیری/ ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، سخنرانان مهمانان، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

( به لست موجود در بخش 2.2 مراجعه نمایید).

### قسمت 4.2.2 مدیریت تنوع

این قسمت در این سطح تدریس نمی شود. معلومات و مواد مربوط به این قسمت در سطح متوسط کافی است.

<sup>15</sup> بین این قسمت و قسمت 4.2.2 راجع به مدیریت تنوع ارتباط وجود دارد و باید هر دو قسمت با هم در نظر گرفته شوند مخصوصاً در ارتباط با جلوگیری از تبعیض جنسیتی، قومی، مذهبی و غیره.



ورکشاپ تیم های تدوین کننده نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان در لوکرن  
( اشتراک کنندگان از آذربایجان و گرجستان )



نشست عمومی نهایی راجع به نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان در پراگ  
با اشتراک کنندگانی از ارمنستان، آذربایجان، و جمهوری مولدوا.

## بخش 3.2 قومنده و كنترول

### شرح

قومنده و كنترول كه زمانى يك موضوع ساده و شامل دستور دادن و گرفتن دستور بود به يك پروسه پيچيده تبديل شده است كه اعمال صلاحيت به شكل سنتى و حسب سلسله مراتب را نشان داده و در عين حال، از انعطاف پذيرى و پاسخگويى مرتبط با صلاحيت شبكه اى و توزيع شده استفاده مى نمايد. چگونگى يكجا شدن اين دو ويژگى بنيادى و متفاوت در رويکرد قومنده مأموريت در اين بخش مورد بررسى قرار مى گيرد. در عين زمان، بریدملان تشويق مى شوند كه راجع به چگونگى آموختن از تجارب و نحوه شريك ساختن دانش در سراسر اداره فكر نمايند. بریدملان در سطح پيشرفته اين بخش، پنج قسمت ذيل را مورد مطالعه قرار خواهند داد: ديدگاه و پلان قوماندان؛ استراتژى؛ پروسه تصميم گيرى نظامى؛ پروسه هاى آموختن از تجارب و مديريت دانش. بریدملان در جريان اين بخش با روابط قومنده در سطح پيشرفته و در چارچوب تيم قومنده، با تمرکز روى مفاهيم استراتژيكي كه اساس اين روابط را مى سازند، آشنا مى شوند.

### اهداف يادگيري / نتايج متوقعه

- (1) تشریح پروسه و فاكتورهای حاکم بر تدوین پلان قوماندان.
- (2) تشریح مفهوم و پروسه پلانگذاری استراتژیک.
- (3) تعريف عناصر اساسی پروسه های تصميم گيرى نظامی.
- (4) توضیح اینکه پروسه آموختن از تجارب چگونه عمل مى کند.
- (5) توضیح اینکه چگونه اصول مديريت دانش به شکل روزمره توسط بریدملان مورد استفاده قرار مى گيرد.



## قسمت 1.3.2 دیدگاه و مقصد قوماندان

### شرح

دیدگاه و مقصد قوماندان اساس تفکر قومنده مأموریت و حلقه تصمیم گیری را می سازد. بریدملان در سطح پیشرفته در این قسمت، تعریف و ویژگیهای مقصد قوماندان و همچنین معلومات اساسی ضروری را می آموزند. آنها در این قسمت، پروسه انکشاف دیدگاه و مقصد یک قوماندان را مورد بررسی قرار می دهند، پروسه ای که به قوماندانهای زیردست، زمینه متمرکز ساختن اقدامات قطعات شان را ارائه نموده و در عین حال به آنها صلاحیت تعدیل نمودن دستورات تاکتیکی طوریکه شرایط متغیر ایجاب می کند را تفویض می نماید.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه:

- 1) توضیح پروسه انکشاف نظریات و پیشنهادات برای دیدگاه و مقصد قوماندان.
- 2) توضیح اهمیت مقصد قوماندان برای فلسفه قومنده مأموریت.
- 3) تعریف نظریات و پیشنهادات اساسی برای تدوین دیدگاه و مقصد قوماندان.

### مطالب قابل بحث

- الف) مقصد یک قوماندان تا چه اندازه به یک قوماندان زیردست آزادی عمل می دهد؟
- ب) مرور بعد از مأموریت چه سهمی در قومنده مأموریت ایفا می کند؟
- ج) مقصد قوماندان چه انتظاراتی را متوجه قوماندان زیردست می سازد؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، سخنرانان مهمانان، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

US Army: Mission Command White Paper. [http://www.jcs.mil/content/files/2012-04/042312114128\\_CJCS\\_Mission\\_Command\\_White\\_Paper\\_2012\\_a.pdf](http://www.jcs.mil/content/files/2012-04/042312114128_CJCS_Mission_Command_White_Paper_2012_a.pdf)

## قسمت 2.3.2 استراتژی

### شرح

بینش و بصیرت استراتژیک به تحلیل و درک در وضعیت های پیچیده کمک می کند. بریدملان در سطح پیشرفته در این قسمت طیفی از معانی مرتبط با کلمه " استراتژیک " از استخدام قوای بزرگ و متنوع در عملیات ها تا به تأثیر درازمدت و گسترده اقدامات فعلی و محلی ( طوریکه به عنوان مثال در ارتباط با کورپورال استراتژیک "strategic corporal" به کاربرده می شود) را مورد بحث قرار می دهند. در حالیکه تعبیر اول افسران و کارمندان ارشد را در بر می گیرد، تعبیر دوم در تمام سطوح رتبه ها کاربرد وسیع دارد. با تکمیل این قسمت، می توان از بریدملان در سطح پیشرفته انتظار داشت که فاکتورهای استراتژیک تأثیرگذار در یک موقعیت مشخص را درک نموده و توضیح دهند و یا اینکه می توان از آنها خواست تا به انکشاف یک پلان استراتژیک کمک نمایند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) درک تأثیرات فاکتورهای داخلی و خارجی بر تصمیم گیری استراتژیک و پروسه انکشاف استراتژی های نظامی.
- 2) بحث روی اینکه چه زمانی و چگونه یک بریدمل می تواند به قوماندان مربوطه راجع به آن دسته از موضوعات بریدملان که به پالیسی و استراتژی ارتباط می گیرد، مشوره ارائه نماید.

### مطالب قابل بحث

- الف) تفاوت بین استراتژی کاری و استراتژی نظامی در چیست؟  
ب) چه تفاوت بین مفهوم "استراتژیک" و مفهوم " عملیاتی " وجود دارد؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، سخنرانان مهمانان، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Liddel-Hart, Basil. *Strategy* London, Meridian 1967.

Senge, Peter. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organisation*. New York, NY: Currency Doubleday, 1990.

### قسمت 3.3.2 پروسه تصميم گيري نظامي

#### شرح

پروسه پلانگذاري عمليات ها نمونه مهمي از يك ابزار پلانگذاري نظامي است. بریدملان در سطح پیشرفته در این قسمت با اتکا به تجربه کسب شده و دانش قبلی شان، آگاهی بیشتری راجع به پروسه های تصميم گيري نظامي به دست می آورند. آنها خواهند آموخت که این پروسه چگونه در زمانیکه هیچ فشار زمانی وجود ندارد به صورت آگاهانه مورد استفاده قرار می گیرد و یا چگونه در شرایط فوري به سرعت از آن استفاده می شود. آنها همچنین راجع به چگونگی استفاده از این پروسه در شرایطی که منابع اندک بشري وجود دارد آگاهی حاصل خواهند نمود. بریدملان فاکتورهای مشترکی که در تمام مدل های تصميم گيري نظامي، به تصميم قوماندان شکل می دهند از جمله تحلیل مأموریت، محدودیتها، سرمایه های موجود و فاکتورهای تأثیرگذار را مورد بررسی قرار می دهند. بالاخره اینکه بریدملان در این قسمت دکترین و طرز العمل های مناسب ملی برای تصميم گيري نظامي در سطح عملیاتی را مورد مطالعه قرار خواهند داد.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشخیص عناصر اساسی پروسه تصميم گيري نظامي.
- 2) بحث روی تفاوت بین تصميم گيري آگاهانه و تصميم گيري سریع.
- 3) بحث روی نقش کارمندان یک قوماندان در پروسه تصميم گيري.

#### مطالب قابل بحث

- الف) یک بریدمل چه نقشهایی را می تواند در پروسه تصميم گيري ایفا نماید.
- ب) آیا تصميم گيري نظامي یک پروسه انعطاف ناپذیر است یا یک چارچوب انعطاف پذیر؟
- ج) در زمان تصميم گيري با چه کسانی باید مشوره شود؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، سخنرانان مهمانان، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

مراجع/منابع برای مطالعه

AJP-3 (B) *Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations*.  
2011. [http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110316\\_np\\_otan\\_ajp-3b.pdf](http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110316_np_otan_ajp-3b.pdf)

*The Military Decision Making Process* [www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/fm101-5\\_mdmp.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/fm101-5_mdmp.pdf)

## 4.3.2 پروسه استفاده از تجارب آموخته شده

### شرح

یک پروسه خوب انکشاف یافته و مؤثر آموختن از تجارب به میزان زیادی به فیلترکردن و تجزیه و تحلیل وابسته است. بریدملان در سطح پیشرفته در این قسمت با اتکا به تجربه کسب شده و دانش قبلی، حیط وظایف مرکز آموختن از تجارب در زمینه جمع آوری، تجزیه و تحلیل، آرشیف نمودن و شریک ساختن جدیدترین تجارب از خط مقدم جبهه را مورد بررسی قرار می دهند. بریدملان نحوه تشخیص وقایع مهم، روندهای دوامدار و بهترین تجارب از گزارش های بعد از مأموریت توسط قطعات زیردست و سایر منابع وابسته و همچنین فیلترکردن مشاهدات زودگذر را خواهند آموخت. بلاخره اینکه بریدملان بررسی خواهند کرد که چگونه به بهترین شکل، نتایج پروسه آموختن از تجارب را در برنامه های آموزشی قطعه شامل نمایند.

### اهداف یادگیری

- 1) توضیح چگونگی رهبری و نظارت بر پروسه استفاده از تجارب آموخته شده در داخل قطعه.
- 2) تشریح ابزارهای موجود برای کمک به فیلترکردن و تجزیه و تحلیل گزارشهای بعد از مأموریت.
- 3) بحث روی چگونگی شامل ساختن تجارب آموخته شده در برنامه های آموزشی در داخل قطعه.

### مطالب قابل بحث

- الف) تکنالوژی های مدرن ارتباطات چه تأثیراتی بر جمع آوری و شریک ساختن تجارب آموخته شده دارند؟  
ب) پروسه استفاده از تجارب آموخته شده تا چه حد باید انعطاف پذیر و پاسخگو باشد؟  
ج) آرشیف های تجارب آموخته شده تا چه حد اهمیت دارند؟

### روش یادگیری/ ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، سخنرانان مهمانان، بحث های راهنمایی شده، مطالعات موردی و تمرین های فردی باشد. .  
مراجع/منابع برای مطالعه

*Establishing a Lessons Learned Program* 11-33. Combined Arms Center. Center for Army Lessons Learned Handbook, 2011. <http://usacac.army.mil/cac2/call/docs/11-33/index.asp>

*Training Units and Developing Leaders for Full Spectrum Operations* FM 7-0. (2011). [http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/FM70/FM\\_7-0\\_Final\(WEB\).pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/FM70/FM_7-0_Final(WEB).pdf)

## قسمت 5.3.2 مدیریت دانش

### شرح

جنگاوری مدرن به صورت روزافزون به جمع آوری، سازماندهی، تفسیر و توزیع حجم بزرگی از معلومات بستگی دارد. بریدملان در سطح پیشرفته در این قسمت با عناصر مدیریت دانش آشنا شده و استراتژی ها و تجارب مورد استفاده برای تشخیص، کسب، انتقال و پذیرش دیدگاه ها و تجارب را مورد بررسی قرار می دهند. بریدملان می آموزند که دانش آشکار و دانش مجازی را از هم تفکیک نموده و ملاحظه خواهند نمود که محور اصلی مدیریت دانش، مردم می باشند و پروسه ها و تکنالوژی، عناصر فرعی اند. آنها خواهند آموخت که مدیریت معلومات و پروسه آموختن از تجارب عناصر مهم مدیریت دانش می باشند. آنها اهمیت و سودمندی شریک ساختن غیر رسمی معلومات از طریق شبکه غیررسمی بریدملان (مجرای حمایتی بریدملان) را که از ساختارهای سلسله مراتب سنتی قومنده فراتر رفته و آنها را به هم پیوند می دهد، مورد بررسی قرار خواهند داد. برای استفاده کامل از شبکه بریدملان، آنها باید قادر باشند تا ابزارهای مدیریت معلومات را هدایت نمایند و در عین حال به صورت مؤثر معلومات را فیلتر نموده و تعیین نمایند که زیردستان، همتایان و مسئولین مافوق کدام معلومات را نیاز دارند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشریح تئوری و اصول مدیریت دانش.
- 2) تفکیک بین مدیریت معلومات و مدیریت دانش.
- 3) توضیح آن دسته از ابزارها و تکنیک های سازمانی که زمینه شریک ساختن دانش را فراهم می کنند.
- 4) بحث روی سودمندی و موارد استفاده از مجاری حمایتی بریدملان.

### مطالب قابل بحث

- الف) فرهنگ چگونه بر انکشاف دانش در یک سازمان نظامی تأثیر می گذارد؟  
ب) کدام تکنیک های مدیریت دانش به مؤثریت نظامی کمک می کند؟  
ج) فواید و ریسک های استفاده از شبکه افراد مسلکی و غیرمتمرکز ساختن کنترل دانش کدامند؟  
د) چه زمانی برای استفاده از مجاری حمایتی بریدملان مناسب و چه زمانی نامناسب است؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، سخنرانان مهمانان، بحث های گروهی، تمرینات عملی و مواد مختلف برای مطالعه باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Easterby-Smith, M., and M. Lyles. *Handbook of Organisational Learning and Knowledge Management*. Blackwell Publishing. Blackwell Reference Online, 2006.  
[http://www.blackwellreference.com/public/book.html?id=g9780631226727\\_9780631226727](http://www.blackwellreference.com/public/book.html?id=g9780631226727_9780631226727)

Janiszewski, J. *Knowledge Management: A Model to Enhance Combatant Command Effectiveness*. Carlisle Barracks, PA: Army War College, 2011.

Rush, CSM (Retd) Robert S. *NCO Guide 9th Edition* Mechanicsburg, PA: Stackpole, 2010, p 33.

Sullivan, P. *The Difference that Makes a Difference: Distinguishing Between Knowledge Management and Information Management in the U.S. Army*. Fort Leavenworth, Kansas: School of Advanced Military Studies, 2011.  
<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a545232.pdf>

Trainor, T., D. Brazil, and T. Lindberg. "Building Knowledge from Organisational Experience: Approaches and Lesson Learned from US Army Base Camp Workshops." *Engineering Management Journal*, 20.2 (2008).

Wilker, P., and K. Snook. "Knowledge Management: Harnessing Mental Capital for the Future." *DISAM Journal of International Security Assistance Management*. Vol. 29 Issue 3 (2007): 11-14.



اشتراک کننده گان در سمینار رهبران ارشد برای افغانستان ( به شمول نمایندگان آیساف)  
همراه با معاون سکرتر جنرال ناتو، آقای ای. ویرشبو، مقر ناتو در بروکسل، 8 نوامبر 2013.



بازدید هیأت موریتانیا از استف کالج فرانسوی در سانومور



مسئول تیم آکادمیک کانادا در حال ارائه نظریاتش در نشست عمومی پراگ

## موضوع سوم: صلاحیت های اساسی بریدملان ( 1. سطح ابتدایی)

### هدف

موضوع صلاحیت های اساسی بریدملان شامل عناوینی می شود که قوماندانی بریدملان را قادر می سازد تا به حیث ستون فقرات اردو عمل نمایند. عناوینی که در چارچوب این موضوع مورد بررسی قرار می گیرند شامل آموزش و راهنمایی، ارتباطات، رشد پرسونل و مدیریت قطعه می باشد که بنیاد یک قوماندانی موفق بریدملان را می سازند. بریدملان با کسب دانش مرتبط با این عناوین، اطمینان حاصل می کنند که می توانند از طریق آموزش و رشد پرسونل، مراقبت از اعضا، تنفیذ استندرها و رهبری نمودن عملی ادارات شان، پلان قوماندان مربوطه را عملی نمایند.

### شرح

موضوع صلاحیت های اساسی بریدملان یکی از سه برنامه انکشافی به هم پیوسته در چارچوب نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان می باشد. موضوع صلاحیت های اساسی بریدملان مکمل دو موضوع حرفه نظامی و رهبری و اصول اخلاقی می باشد که دانش و مهارت های لازم برای خدمت مؤثر در چارچوب قوای مسلح را در اختیار بریدملان قرار می دهد. تدریس بریدملان راجع به رشد پرسونل و مدیریت قطعه به نقشهای شان به حیث آموزگاران و مدیران در داخل ادارات شان کمک می کند. علاوه براین، همانطوریکه بریدملان به سطوح بالاتر پیشرفت می کنند، ارتقای متوالی و مداوم دانش شان راجع به آموزش، ارتباطات، رشد پرسونل و مدیریت قطعه این زمینه را برای آنها فراهم می کند تا به چالشهایی که به صورت فزاینده ای پیچیده می باشند رسیدگی نموده و در عین حال آنها را برای نقش های استراتژیک آماده می سازد. دانشی که در چارچوب این موضوع کسب می شود برای ایجاد همکاری مؤثر بین بریدملان و افسران ضروری است. بریدملان باید بیاموزند و نشان دهند که آنها میتوانند پلان قوماندان را به برنامه های قابل اجرا تبدیل نموده و زمینه اجرای این برنامه ها را فراهم نمایند. اجرای این مسئولیتهای اساسی یک فاکتور کلیدی در قادر ساختن قوماندانی های افسران برای ایفای نقش نظری شان در داخل اردو بوده و در عین حال، زمینه را برای بریدملان جهت مدیریت اجرای روزانه وظایف، فعالیتهای و مأموریت ها فراهم می نماید. به ندرت راجع به این رابطه بی نظیر بین افسران و بریدملان صحبت می شود اما این رابطه نقش اساسی در موفقیت مأموریت دارد. هدف از این بخش از نصاب تعلیمی اینست که به بریدملان در سطح ابتدایی زمینه کسب مهارت ها، دانش و خصوصیات مورد نیاز برای رهبری قطعات کوچک را فراهم نماید.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

#### 1) بریدملان در سطح ابتدایی در حمایت از هدف اصلی، خواهند توانست موارد ذیل را انجام دهند:

- توضیح اینکه چگونه تکنیک های آموزشی مختلف به ارتقای دانش و رشد مهارت های اعضای قوای نظامی کمک می کنند.
  - درک فاکتورهای تأثیرگذار بر پروسه ارتباطات و چگونگی تأثیرگذاری رسانه های مدرن بر عملیات های نظامی.
  - بررسی اینکه چگونه مشوره دهی و آموزش بر عملکرد و همچنین رشد پرسونل تأثیر می گذارد، و
  - تعیین اقدامات مدیریتی مورد نیاز در قطعه برای رهبری مؤثر در سطح دلگی/پلوک.
- 2) با تکمیل این موضوع، هر شاگرد فارغ شده خواهد توانست تا موارد ذیل را انجام دهد:
- تدوین و اجرای آن نوع برنامه های آموزشی و تعلیماتی که باعث بهبود عملکرد اعضا گردد.
  - تأمین ارتباط مؤثر در اشکال تقریری و تحریری.



- استفاده از تکنیکهای مشوره دهی، کوچینگ، منتورینگ و مدیریت منازعه جهت بهبود عملکرد فردی و سازمانی.
- مدیریت آموزش و عملیات ها در سطح دلگی/بلوک.

## بخش 1.3 آموزش

### شرح

خو رضابطان باید زمینه تداوم تخصص را در داخل حوزه کاری اختصاصی شان فراهم نموده و تلاش نمایند تا زمینه پیشرفت خود و زیردستان شان را مساعد سازند. بریدملان با هدف کمک به یادگیری دیگران موارد ذیل را انجام می دهند: ایجاد محیط های مؤثر آموزشی؛ آموزش و کوچینگ اعضا در زمینه کسب دانش، مهارت ها و خصوصیات مورد نیاز برای رسیدن به شایستگی مسلکی و رشد شخصی؛ و استعمال تکنالوژی های مناسب برای بهبود کارایی و مؤثریت آموزش و تعلیمات. بریدملان علاوه بر آموزش راجع به عناوین نظامی تخنیکی و عمومی، مسئول آموزش در زمینه تناسب و صحت فیزیکی در قطعات شان نیز می باشند. بریدملان در این بخش، مبانی تدوین پلان های درسی و نحوه اجرا و ارزیابی دوره های آموزشی را خواهند آموخت و در عین حال، مهارت ها و دانش مورد نیاز برای بهبود صحت فیزیکی زیردستان خود را کسب خواهند نمود.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) آموختن چگونگی برگزاری دوره های آموزشی ابتدایی.
- 2) توضیح مزایا و معایب روشهای مختلف آموزشی.
- 3) استفاده از عناصر تناسب و صحت فیزیکی جهت بهبود عملکرد نظامی.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Mayer, Richard. *Applying the Science of Learning*. New York: Pearson, 2011.

U.S. Army. *Field Manual 7-0, Training for Full Spectrum Operations*. Washington, D.C.: December 2008.

U.S. Army. *Training Circular 3.21-20, Army Physical Readiness Training*. Washington, D.C. March 2010.

### قسمت 1.1.3 تکنیک های آموزشی

#### شرح

تکنیکهای آموزشی مختلفی برای آموزگاران نظامی موجود است. بریدملان چه زمانی که در یک قطعه آموزش می دهند و چه زمانی که به حیث یک آموزگار رسمی خدمت می کنند باید با تکنیکهای مختلف آموزشی از جمله تکنیکهای ذیل و همچنین سایر تکنیکها آشنا باشند: دوره های تمرین نظامی؛ لکچرهای رسمی یا غیررسمی؛ تسهیل مباحث رهنمایی شده؛ و نظارت بر تمرینات عملی. بریدملان در این قسمت خواهند آموخت که چگونه تکنیکهای آموزشی را انتخاب نمایند، پلان های درسی که توسط دیگران تهیه شده اند را تعدیل نمایند و روند یادگیری را مورد ارزیابی قرار دهند. علاوه بر این، بریدملان خواهند آموخت که چگونه مؤثریت پلان درسی و همچنین مهارت های آموزشی خودشان را ارزیابی نمایند.

#### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح ویژگیهای آموزگاران مؤثر.
- 2) توضیح اینکه چگونه اصول یادگیری افراد بالغ در چارچوب های آموزشی مختلف مورد استفاده قرار می گیرند.
- 3) تشریح تکنیکهای مختلف آموزشی (استراتژی های آموزشی).
- 4) تشریح اینکه چگونه سنجش و ارزیابی می توانند جهت بهبود یادگیری شاگرد و عملکرد آموزگار مورد استفاده قرار گیرند.
- 5) نشان دادن تکنیکهای مختلف آموزشی.

#### مطالب قابل بحث

- الف) محیط آموزشی (شکل صنف درسی، مواد درسی، تکنالوژی) چگونه بر یادگیری تأثیر می گذارد؟  
ب) نقش یک آموزگار را با نقش یک تسهیل کننده مقایسه کنید.  
ج) کدام تکنالوژی های تعلیماتی می توانند جهت افزایش یادگیری مورد استفاده قرار گیرند؟  
د) چگونه تأثیرگذاری تکنیکهای سؤال کردن بر یادگیری را مورد بحث قرار دهید.  
ه) واکنشهای مناسب آموزگار در قبال اعمال تقریری و غیرتقریری شاگردان کدامند؟

#### روش یادگیری/ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، بحث های هدایت شده، مطالعات موردی، کار گروهی، کورس رسمی و مطالعات انفرادی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Ambrose, Susan, et al. *How Learning Works: 7 Research-Based Principles for Smart Teaching*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.

Brookfield, Stephen. *The Skillful Teacher: On Technique, Trust, and Responsiveness in the Classroom*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006.

Driscoll, Marcy. *Psychology of Learning for Instruction*.

3rd ed. New York: Allyn & Bacon, 2005.

King, Alison. "Guiding Knowledge Construction in the Classroom: Effects of Teaching Children How to Question and How to Explain." *American Education Research Journal* 31.2 (1994): 338-368.

Kirkpatrick, Donald, and James Kirkpatrick. *Evaluating Training Programs*. 3rd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2006.

U.S. Air Force, *Air Force Manual 36-2236, Guidebook for Air Force Instructors*. Washington, DC. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/edref/afman36-2236.pdf>

### قسمت 2.1.3 دیزاین آموزشی

#### شرح

بریدملان اغلب موظف به تدوین پلان های درسی برای آموزش و تعلیمات اعضا خواهند شد. داشتن آگاهی راجع به دیزاین آموزشی همراه با درک چگونگی یادگیری افراد، بریدملان را قادر خواهد ساخت تا به صورت مؤثر طرح درسی را با اهداف یادگیری منطبق نمایند. بریدملان در این قسمت خواهند آموخت که چگونه اجزای مختلف یک درس به یادگیری کمک می کنند. آنها همچنین خواهند آموخت که چگونه درس ها را تدوین نمایند، تکنیکهای آموزشی را انتخاب نمایند، از رسانه ها و تکنالوژی استفاده نمایند و همچنین اقدام به تجزیه و تحلیل شاگرد و ارزیابی یادگیری نمایند.

#### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) توضیح هدف هر بخش در چارچوب یک درس.
- 2) تشخیص آن دسته از خصوصیات شاگردان که بر درس تأثیر می گذارد.
- 3) منطبق ساختن تکنیکهای آموزشی و رسانه ها و تکنالوژی آموزشی با اهداف یادگیری و تکنیکهای ارزیابی.

1) طرح یک درس را تهیه نمایید.

#### مطالب قابل بحث

- الف) در کدام شرایط استفاده از یک تکنیک خاص آموزشی ترجیح داده می شود ( به عنوان مثال، مطالعه موردی، تمثیل نقش و غیره).
- ب) در شرایطی که زمان برای یادگیری محدود باشد، کدام تکنیکهای آموزشی، مؤثرتر می باشند.
- ج) زمانیکه می خواهید مشخص نمایید که آیا شاگردان به صورت انفرادی و یا به شکل گروهی کار نمایند، کدام جنبه ها را باید در نظر بگیرید؟
- د) فعالیتهای غیررسمی یادگیری و چگونگی استفاده از آنها را مورد بحث قرار دهید.

#### روش یادگیری/ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، بحث های هدایت شده، مطالعات موردی، کار گروهی، کورس رسمی و مطالعات انفرادی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Clark, Richard. "Research-Tested Team Motivation Strategies." *Performance Improvement* 44.1 (2005): 13-16.

Clark, Ruth. *Developing Technical Training*. 3rd ed. San Francisco, CA: Wiley, 2008.

Department of Defense. Department of Defense Handbook 1329-2, *Instructional Systems Development/System Approach to Training and Education*. [http://www.atsc.army.mil/itsd/imi/Documents/MilHdbk/HB2\\_ALL.pdf](http://www.atsc.army.mil/itsd/imi/Documents/MilHdbk/HB2_ALL.pdf)

Merrill, M. David. "First Principles of Instruction." *Educational Technology Research and Development*

50.3 (2002): 43-59.

Merrill, M. David, and Clark Gilbert. "Effective Peer Interaction in a Problem-Centered Instructional Strategy." *Distance Education* 29.2 (2008): 199-207.

Morrison, Gary et al. *Designing Effective Instruction*. 6th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2011.

### قسمت 3.1.3 آموزش بدنی

#### شرح

آموزش بدنی، اعضا و قطعات را آماده می سازد تا در برابر سختی های زندگی نظامی استقامت داشته و در عین حال قوت و تحمل انجام مأموریت ها را داشته باشند. نظریه اینکه بریدملان آموزگاران اصلی در قطعات می باشند، آنها باید یک برنامه شخصی ورزشی داشته باشند تا به حیث یک نمونه برای زیردستان عمل نمایند. آنها همچنین باید بر آموزش بدنی اعضا نظارت نمایند. پیشرفتهای صورت گرفته در تربیت بدنی باعث شده است که اردوها، انواع مختلفی از فعالیتها و ورزش ها را در برنامه های آموزشی ورزشی شامل نمایند. بریدملان در این قسمت خواهند آموخت که چگونه برنامه های آموزش بدنی را طرح و اجرا نمایند. آنها همچنین بررسی خواهند نمود که چگونه سبک زندگی و تغذیه بر صحت اعضا تأثیر می گذارند.

#### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) توضیح فواید آموزش بدنی.
- 2) تشریح عناصر تناسب بدنی ( به عنوان مثال، قوت عضلانی، استقامت قلبی، انعطاف بدنی).
- 3) طرح و اجرای یک جلسه آموزش بدنی.
- 4) تشخیص فاکتورهای مرتبط با سبک زندگی ( به عنوان مثال، برنامه خواب، تغذیه) که بر صحت و آمادگی نظامی تأثیر می گذارند.

#### مطالب قابل بحث

- الف) برنامه های آموزش بدنی چگونه به ایجاد انگیزه و تیم سازی کمک می نمایند؟  
ب) برنامه های تناسب بدنی چگونه می توانند با درنظرداشت محیط عملیاتی تعدیل و یا تنظیم شوند؟  
ج) چگونه تأثیرگذاری ورزش بیش از حد و یا دوره استراحت ورزشی بر تناسب بدنی را توضیح دهید.  
د) استفاده درازمدت از جیره های بدیل چه تأثیراتی بر تناسب بدنی اعضای اردو دارد؟  
ه) چگونه می توان عنصر سرگرمی را در برنامه های تناسب بدنی شامل نمود؟  
ه) رژیم غذایی، استفاده از مواد مخدر و نوشیدن الکل چگونه بر تناسب بدنی تأثیر می گذارند؟

#### روش یادگیری/ ارزیابی

روش های تدریس می تواند شامل لکچرها، بحث های هدایت شده، مطالعات موردی و تمرینات عملی باشد.

#### مراجع/ منابع برای مطالعه

Army Physical Fitness Research Institute. *Leadership, Health and Fitness Guide*. Carlisle, PA: Army War College, 2011. <https://apfri.carlisle.army.mil/web/Publications/APFRI%20Leader%20Development%20Guide%202011.pdf>

U.S. Army, Training Circular 3.21-20, *Army Physical Readiness Training*. Washington DC: March 2010



ورکشاپ تیم های تدوین کننده نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان در لوکرن  
( اشتراک کنندگان از قوماندانی ناتو در امور تحول و کانادا)



جریان کار در نشست نهایی عمومی راجع به نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان در پراگ



## بخش 2.3 ارتباطات

### شرح

ارتباطات مؤثر بر عملکرد قطعه تأثیر گذاشته و یک عنصر اساسی در موفقیت و یا ناکامی مأموریت می باشد. بریدملان پل ارتباطی بین رهبران ارشد که مأموریت را هدایت می کنند از یکسو و اعضای که وظایف محوله جهت رسیدن به نتایج موردنظر از مأموریت را انجام می دهند از دیگرسو، می باشند. به این دلیل، بریدملان باید از مهارت های لازم در زمینه تعامل و ارتباط با مسئولین مافوق، همتایان و زیردستان به شیوه هایی که برای هر گروه مؤثر باشد، برخوردار باشند. بریدملان باید از ارتباطات مناسب تحریری و تقریری جهت ارائه معلومات به زیردستان و همچنین گزارشدهی به مسئولین مافوق استفاده نمایند. مهارت های ارتباطات همچنین بر توانایی بریدملان برای عمل کردن به حیث آموزگاران مؤثر نیز تأثیر می گذارد. بریدملان در این بخش مبانی ارتباطات بین افراد و اینکه چگونه رسانه ها و رسانه های اجتماعی بر عملیات های نظامی تأثیر می گذارند را مورد بررسی قرار خواهند داد.

### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

- 1) ارتباط برقرارکردن به شکل مؤثر با افراد و گروه های کوچک.
- 2) تشریح تأثیرات رسانه های مدرن بر عملیات های نظامی.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Mackintosh, Scott. "Social Leadership-Exploring Social Media and the Military-A New Leadership Tool." *Social Knowledge: Using Social Media to Know What You Know*. Ed. John Girard and JoAnn Girard. Hershey, PA: IGI Global, 2011. 129-138.

Public Speaking: A Selected Bibliography. US Army War College Library. <http://www.carlisle.army.mil/library/bibliographies.htm>

### قسمت 1.2.3 تکنیکهای ارتباطات

#### شرح

ارتباط برقرار کردن با افراد، مهارت مهمی است که به بریدملان کمک می کند تا در زمینه آموزش دادن، ایجاد تیم، مراقبت از اعضا و انجام مأموریت ها به صورت مؤثر عمل نمایند. بریدملان آنچه را که اطلاع داده شده است باید مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند، واقعیت ها و فرضیات را به صورت هدفمند تشخیص دهند و مشخص نمایند که کدام معلومات باید به اطلاع زیردستان، همتایان و مسئولین مافوق رسانیده شود. بریدملان در این قسمت شروع به آموختن نحوه انکشاف و استفاده از مهارت های ارتباطی تقریری، تحریری و غیر تقریری خواهند نمود.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) توضیح پروسه برقراری ارتباط.
- 2) تشریح شنیدن فعال.
- 3) تشخیص فاکتورهای تأثیرگذار بر ارتباطات تقریری و غیرتقریری.
- 4) تشریح تفاوتها بین چگونگی تعامل و ارتباط بریدملان با مسئولین مافوق، همتایان و زیردستان.
- 5) تهیه گزارش ها، نامه ها و همچنین مواد معلوماتی که توسط بریدملان در سطح ابتدایی مورد استفاده قرار می گیرد.
- 6) توضیح روند تشخیص اینکه آیا معلومات باید از دسترس عامه محفوظ بماند یا خیر.

#### مطالب قابل بحث

- الف) درستی و به موقع بودن چگونه بر پروسه ارتباطات تأثیر می گذارد؟
- ب) موقعیت هایی که ارتباطات رسمی و یا غیر رسمی باید مورد استفاده قرار گیرند را مورد بحث قرار دهید.
- ج) اعتماد و محرمانه چگونه بر پروسه ارتباطات تأثیر می گذارد؟
- د) چرا سبک و تکنیک ارتباطات به وضعیت مربوطه بستگی دارد؟
- ه) چگونگی تأثیرگذاری درایت، تلقین و احساسات بر ارتباطات را مورد بحث قرار دهید.

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، بحث های هدایت شده، مطالعات موردی، کارگروهی، کورس رسمی و مطالعات انفرادی و همچنین سایر روشها باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Federal Emergency Management Agency. *Effective Communication, Independent Study 242.a*. Washington, DC, May 2010. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/fema/242/is242.pdf>

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 6-22: Army Leadership*, October 2006. <http://usacac.army.mil/cac2/Repository/Materials/fm6-22.pdf>

Kline, John. *Speaking Effectively: A Guide for Air Force*

*Speakers*. Maxwell Air Force Base, AL: Air University Press, 1989. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/kline-speak/b33tp.htm>

Lesmeister, Marilyn et al. *Leadership Development within Groups: Communicating Effectively*. North Dakota: North Dakota State University, 1992. [http://www.austincc.edu/adnlev4/Copy of rmsg2221/communicating/communicating\\_effectively.htm](http://www.austincc.edu/adnlev4/Copy%20of%20rmsg2221/communicating/communicating_effectively.htm)

Yager, Mark et al. *Technical Report 128, Nonverbal Communication in the Contemporary Operating Environment*. Fort Leavenworth, KS: Army Research Institute, 2009. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a501219.pdf>

## قسمت 2.2.3 ارتباطات رسانه ای / آگاهی رسانه ای

### شرح

انترنت و سایر تحولات صورت گرفته در تکنالوژی های ارتباطات به میزان خیلی زیاد چگونگی تأثیرگذاری ارتباطات و روابط رسانه ای بر عملیات های نظامی را تغییر داده است. هر عضو اردو پتانسیل این را دارد که به حیث سفیر قطعه و ملت خود عمل نماید. نظر به اینکه گزارشگران، وبلاگ نویسان و فیلمبرداران در محیط عملیاتی معاصر حضور دارند، برای بریدملان مهم است که بدانند چگونه حتی ساده ترین حرف و یا عمل می تواند برای اردو عواقب استراتژیک داشته باشد. این قسمت، علاوه بر بررسی تأثیر رسانه های مدرن، چگونگی تأثیرگذاری رسانه ها بر زندگی روزمره اعضای قطعه را نیز بررسی می کند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) توضیح اینکه رسانه های جمعی چگونه بر عملیات های نظامی تأثیر می گذارند.
- 2) تشریح فوائد و ریسک های استفاده از رسانه های اجتماعی توسط اعضای اردو.
- 3) توضیح پالیسی نظامی برای تعامل با گزارشگران و استفاده از رسانه های اجتماعی.
- 4) تشخیص فوائد و ریسک های ارتباطات رسانه ای.

### مطالب قابل بحث

الف) حضور رسانه ای چگونه بر امنیت عملیات ها تأثیر می گذارد؟  
ب) چگونگی تأثیرگذاری اینترنت و رسانه های اجتماعی بر روی امنیت معلوماتی را مورد بحث قرار دهید.  
ج) اعضای نظامی چگونه باید مشخص نمایند که آیا معلومات را می توانند در اختیار عامه قرار دهند یاخیر؟  
د) کدام منابع چاپی و رسانه های اجتماعی را اعضا مورد استفاده قرار می دهند و کدام اقدامات معمول می توانند بر عملیات های نظامی تأثیر داشته باشند؟  
روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، بحث های هدایت شده، مطالعات موردی، مقالات تحقیقاتی و مطالعات انفرادی باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Scott, T.M. *Enhancing the Future Strategic Corporal*

Quantico, VA: Marine Corps University, 2006. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a507697.pdf>

U.S. Air Force. *Meeting the Media: A Practical Guide to Assist Military Personnel and DOD Civilians in Preparing to Speak with Representative of News Media*. Maxwell Air Force Base, AL: Public Affairs Center of Excellence, 2003. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/pace/meetingmedia.pdf>

U.S. Air Force. *New Media and the Air Force*. Washington, DC. <http://www.edwards.af.mil/shared/media/document/AFD-090708-052.pdf>

U.S. Army. *Social Media Handbook*. Version 3, Washington, DC, 2012. <http://www.slideshare.net/USArmySocialMedia/army-social-media-handbook-2012>

### قسمت 3.2.3 آشنایی با ارتباطات استراتژیک

#### شرح

ارتباطات استراتژیک به ظرفیت و پروسه مدیریت معلومات در داخل یک اداره و تصویری که اداره مربوطه قصد دارد از خود نشان دهد اشاره دارد. با توجه خاص به اینکه اقدامات اتخاذ شده و یا اتخاذ نشده توسط اداره می‌توانند دارای تأثیرات خاص خود باشند و این تأثیرات می‌توانند خود تبعات دیگر را به همراه داشته باشند. بریدملان در سطح ابتدایی در این قسمت با تأثیرات استراتژیک انقلاب در ارتباطات بر قطعات نظامی و عملیات‌های نظامی آشنا خواهند شد.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تعریف ارتباطات استراتژیک.
- 2) تشریح اینکه چگونه رهبران ارشد از ارتباطات استراتژیک جهت تأثیرگذاری بر عملیات‌های نظامی استفاده می‌کنند.

#### مطالب قابل بحث

- الف) آن دسته از تکنالوژی‌های ارتباطی که برای ارتباطات استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرند را مورد بحث قرار دهید.
- ب) اینکه چگونه رهبران ارشد از ارتباطات استراتژیک جهت ایجاد و تأثیرگذاری بر تغییرات در اردو استفاده می‌نمایند را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید.
- ج) بریدملان چگونه به اعضا در زمینه تفسیر پیام‌های ارتباطات استراتژیک کمک می‌نمایند.

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش‌های تدریس در این قسمت می‌تواند شامل مطالعات موردی، تمرینات عملی، مطالعه مواد درسی، و جستجوی اینترنتی رسانه‌های نظامی موجود باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Eder, Mari. "Toward Strategic Communication." *Military Review* (March-April 2007): 61-70.

### بخش 3.3 رشد پرسونل

#### شرح

آینده اردو و میراث رهبران نظامی امروز به رشد پرسونل نظامی جهت تبدیل آنها به نسل بعدی رهبران ارشد بستگی دارد. بریدملان از طریق مشوره دهی، کوچینگ و مدیریت منازعه، نقش مهمی در هدایت نمودن روند انکشاف مسلکی پرسونل ایفا می کنند. کوچینگ زمینه تشویق افراد جهت رسیدن به اهداف کوتاه مدت کاری را فراهم می نماید در حالیکه منتورینگ فرصت راهنمایی انکشاف مسلکی درازمدت اعضا را فراهم می کند. بریدملان در این بخش، با نقش بریدملان در مشوره دهی، کوچینگ و مدیریت منازعه آشنا می شوند. آنها خواهند آموخت که چگونه یک رابطه کوچینگ را با زیردستان و هم‌تایان ایجاد نموده و با تکنیکهای پیش بینی، جلوگیری و در صورت نیاز کمک به حل منازعات بین افراد که در سطوح تیمی و تاکتیکی اتفاق می افتد آشنا خواهند شد.

#### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) درک نقش مشوره دهی و منتورینگ در رشد پرسونل.
- 2) تفکیک قائل شدن بین ویژگیهای مشوره دهی و منتورینگ.
- 3) توضیح تکنیکهای مدیریت منازعه.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Eder, Mari. "Toward Strategic Communication." *Military Review* (March-April 2007): 61-70.

### قسمت 1.3.3 مشوره دهی

#### شرح

مشوره دهی یکی از مهمترین مسئولیتهای رهبری برای بریدملان می باشد. بریدملان از مشوره دهی جهت انجام کارهای مختلف استفاده می کنند: ادغام اعضای جدید در قطعه؛ ارزیابی و مرور عملکرد اعضا؛ تشخیص عرصه هایی که نیاز به بهبود دارند؛ تشخیص عملکردهای ممتاز و راهنمایی روند انکشاف مسلکی اعضا. بریدملان همچنین از مشوره دهی جهت کمک به اعضا در زمینه رسیدگی به وضعیت های دشوار مسلکی و شخصی که بر عملکرد فردی و قطعه تأثیر می گذارند استفاده می نمایند. بریدملان در این قسمت، با انواع مختلف مشوره دهی و هدف هرکدام از آنها، نحوه آمادگی برای مشوره دهی، برگزاری نشست های مشوره دهی و تهیه گزارش راجع به آنها و همچنین اینکه چه وقت به اعضا توصیه مطالبه مشوره دهی بیشتر را نمایند آشنا خواهند شد.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) توضیح هدف انواع مختلف مشوره دهی و پروسه مشوره دهی.
- 2) تجزیه و تحلیل اقدامات مورد نیاز جهت آمادگی برای یک نشست مشوره دهی.
- 3) انجام یک نشست مشوره دهی.
- 4) تهیه گزارش های مشوره دهی برای زیردستان.
- 5) تشریح منابع موجود برای کمک به زیردستان در زمینه حل مشکلات آنها.

#### مطالب قابل بحث

- الف) کدام وضعیت ها را می توان به جای مشوره دهی رسمی تحریری، با مشوره دهی تقریری مورد رسیدگی قرار داد؟
- ب) مشوره دهی چگونه به گزارشهای ارزیابی پرسونل کمک می کند؟
- ج) بریدملان چگونه می توانند مشخص نمایند که چه وقت یک عضو را به یک اداره و یاسازمان دیگر ارجاع دهند تا به وی کمک صورت گیرد.
- د) خودآگاهی چگونه بر عملکرد بریدملان به حیث مشوره دهنده تأثیر می گذارد؟
- ه) چه نوع شرایطی می تواند در جریان یک نشست مشوره دهی اتفاق بیفتد که ایجاب نوعی اقدام حقوقی را نماید؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل و البته نه محدود به لکچرها، بحث های هدایت شده، مطالعات موردی، تمثیل نقش و مطالعات انفرادی باشد.

مراجع/منابع برای مطالعه

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 6-22, Army Leadership*. October 2006. <http://usacac.army.mil/cac2/Repository/Materials/fm6-22.pdf>

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, D.C.: 23 December 2002.

United States Marine Corps. *NAVMC 2795USMC Guide to Counseling*. Washington, D.C.: Department of the Navy, 21 Jul 1986. <http://www.marines.mil/news/publications/Documents/NAVMC%202795.pdf>

### قسمت 2.3.3 کوچینگ (Coaching)

#### شرح

بریدملان موظف به بهبود عملکرد زیردستان و همچنین ارانه مشوره به همتایان و بعضی اوقات به مسئولین مافوق می باشند. معمولاً مشوره در قالب کوچینگ صورت می گیرد. بریدملان به حیث مربی از تجربه شان جهت هدایت نمودن پروسه یادگیری و بهبود عملکرد استفاده می کنند. بریدملان به حیث منتور، بر اهداف وسیعتر انکشاف مسلکی و فردی اعضا تمرکز می نمایند. بریدملان در این قسمت روابط و فعالیت‌های مرتبط با کوچینگ و منتورینگ و شیوه های استفاده از تکنیک‌های این دو به حیث ابزارهایی جهت بهبود عملکرد و رفتار اعضا را مورد بررسی قرار می دهند.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تعریف کوچینگ.
- 2) تشریح فعالیت‌های عمده مرتبط با کوچینگ.
- 3) تشریح شیوه های مؤثر ارائه نظر.

#### مطالب قابل بحث

- الف) چگونه اعتبار فردی بر روابط کوچینگ تأثیر می گذارد؟
- ب) تشریح فوائد داشتن یک مربی و یا عمل کردن به حیث مربی.
- ج) اینکه چگونه تکنیک‌های مختلف ارائه نظر بر عملکرد تأثیر می گذارد را مورد بحث قرار دهید.

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل و البته نه محدود به لکچرها، بحث های هدایت شده، مطالعات موردی، تمثیل نقش، مطالعات انفرادی و تمرینات عملی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Baugh, S.G., and T.A. Scandura. "The Effect of Multiple Mentors on Protégé Attitudes Toward the Work Setting." *Journal of Social Behavior and Personality* 14 (1999): 503-522.

Headquarters, Department of the Army. *Army Mentorship Handbook*. Washington, D.C. 1 January 2005.  
<http://www.armyg1.army.mil/mentorship/docs/Army%20Mentorship%20Handbook%202005.pdf>

Turk, Wayne. "Coach Your Team." *Defense AT&L* January-February (2011): 39-41. Web <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a535507.pdf>



### قسمت 3.3.3 مدیریت اختلاف

#### شرح

اختلافات در هر اداره ای وجود دارد و قوای مسلح از این امر مستثنی نیستند. اختلاف نظر یک پروسه طبیعی در ایجاد تیم بوده و غالباً ناشی از تفاوت در ارزشها، گرایش ها، جامعه پذیری و رفتارها می باشد. مدیریت اختلافات شامل اجرای استراتژی ها جهت کاهش جنبه های منفی روابط بین افراد و مناسبات سازمانی و تأکید روی جنبه های مثبت همیاری، همکاری و وابستگی متقابل می باشد. شاگردان در این قسمت عوامل اختلافات بین افراد را مورد بررسی قرار داده و به بحث روی اقدامات پیشگیرانه و تکنیکهای کاهش آنها می پردازند.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشریح منشاء و نشانه های اختلاف.
- 2) تشخیص تکنیکهای جلوگیری از اختلافات بالقوه.
- 3) توضیح شیوه های هدایت کردن حل اختلاف در پایین ترین سطح.

#### مطالب قابل بحث

الف) یک بریدمل چگونه می داند که چه زمانی باید جهت حل موضوعات از زنجیره قومنده و از خارج از قطعه کمک درخواست نماید.

ب) ریسک های مرتبط با عدم رسیدگی به اختلافات بالقوه کدامند؟

ج) اینکه چگونه تفاوت های فرهنگی بر اختلاف و حل اختلاف تأثیر می گذارند را مورد بحث قرار دهید.

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس می تواند شامل لکچرها، بحث های هدایت شده، مطالعات موردی، کار گروهی، کورس رسمی و مطالعات انفرادی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Headquarters, Department of the Army. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22*, Army Leadership. Washington, D.C. 10 September 2012.

Headquarters, Department of the Army. *Commander's Equal Opportunity Handbook*. Fort Jackson, SC: Adjutant General School. <http://www.armyg1.army.mil/eo/docs/tc26-6.pdf>

## بخش 4.3 مدیریت قطعه

### شرح

مدیریت قطعه شامل وظایف اساسی مدیریتی می شود که بریدملان با انجام آنها زمینه فعالیت مؤثر قطعات نظامی را فراهم می نمایند و معمولاً شامل مدیریت منابعی همچون پرسونل، بودجه و مواد تدارکاتی می شود. بریدملان در سطح ابتدایی همچنین به طرح و اجرای برنامه های آموزشی پرداخته و به ریسک های مرتبط با آموزش و عملیات ها رسیدگی می کنند. بریدملان در این بخش راجع به طیفی از عناوین مرتبط با مدیریت قطعه، آگاهی کسب می کنند.

### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

- 1) استفاده از پروسه های مدیریت قطعه در سطح دلگی/بلوک.
- 2) مدیریت منابع مادی و موضوعات لوجستیک در سطح دلگی/بلوک.
- 3) استفاده از پروسه های مدیریت آموزش جهت بهبود عملکرد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Headquarters, Department of the Army. Field Manual  
7-22.7, *The Army Non-Commissioned Officer Guide*.  
Washington, DC: 23 December 2002.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*.  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

### قسمت 1.4.3 مدیریت بودجه

#### شرح

سازمان ها طبیعتاً باید بین مقدار پولی که برای شان اختصاص داده شده و یا در اختیار دارند و مقدار پولی که برای انجام امور و وظایف مختلف نیاز دارند تعادل ایجاد نمایند. مدیریت بودجه پروسه وفق دادن اهداف و انتظارات مورد نظر با مقدار منابع تخصیص داده شده است. بریدملانی که در سطح ابتدایی این مسئولیت را برعهده دارند با پروسه های مرتبط با تدارکات منابع مورد نیاز آشنا خواهند شد. آنها همچنین نحوه حفظ آگاهی مبتنی بر وضعیت راجع به محدودیتهای بودجوی در زمینه رسیدن به اهداف و انتظارات مورد دلخواه را خواهند آموخت. علاوه براین، شاگردان در این سطح با ساختار مدیریت بودجه در داخل یک اداره نظامی آشنا خواهند شد.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشریح پروسه ساختن بودجه در سطح دلگی/بلوک.
- 2) تشریح مدیریت بودجه در سطح دلگی/بلوک.
- 3) تمرین تخمین هزینه ها.

#### مطالب قابل بحث

- الف) کدام سطح از آموزش مالی برای بریدملان در سطح ابتدایی مورد نیاز است؟  
ب) مشاورین مالی قابل دسترس برای بریدملان در سطح ابتدایی چه کسانی می باشند؟  
ج) چه نوع صلاحیت حقوقی برای انجام وظایف مالی توسط بریدملان در سطح ابتدایی مورد نیاز است؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث ها در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

مقررات ملی مربوطه در زمینه مدیریت مالی و همچنین:

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada*. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

### قسمت 2.4.3 مدیریت پرسونل

#### شرح

این قسمت، شاگردان را با پروسه مدیریت پرسونل و نقش آن در تضمین اینکه دلگی/بلوک درجه مطلوبی از مؤثریت عملیاتی را حفظ می کند آشنا می سازد. مدیریت پرسونل عبارتست از پروسه توظیف پرسونل در مناسبترین سمت ها طوری که به منفعت کل اداره و رشد خود فرد باشد. این پروسه شامل تشخیص نقاط قوت و ضعف پرسونل و همچنین موضوعات مربوط به ارتقا و تبدیلی می باشد. علاوه براین، مدیریت پرسونل، فراهم نمودن زمینه آموزش رسمی و فرصتهای انکشاف مسلکی برای اعضا را نیز در بر می گیرد.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- (1) تشریح پروسه مدیریت پرسونل.
- (2) تشخیص اهداف آموزش و انکشاف مسلکی افراد.
- (3) ارائه نظریات برای گزارش های ارزیابی.

#### مطالب قابل بحث

- الف) رهبران چگونه به انتظارات فردی رسیدگی می کنند؟
- ب) رهبران چگونه اشخاص مناسب را برای کارهای مناسب تشخیص می نمایند؟
- ج) رهبران چگونه فرصتهای انکشاف را بدون اینکه بر مؤثریت تاکتیکی تأثیر نماید، افزایش می دهند؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث ها در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

مقررات ملی مربوطه در زمینه مدیریت پرسونل و همچنین:

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada.*  
2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership  
Institute, 2009. [www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/  
index-eng.asp](http://www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp)

*Führungsausbildung der Schweizer Armee (Swiss Armed  
Forces Leadership Manual).* Module 5, Chps. 10-12,  
2012.

Johns, G., and A.M. Saks. *Organisational Behaviour:  
Understanding and Managing Life at Work.* 8th ed.  
Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2011.

*Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations.*  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy,  
2005.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People.*  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

### قسمت 3.4.3 مدیریت لجستیک

#### شرح

مدیریت لجستیک عبارتست از اداره کردن فعالیتهای مرتبط با زنجیره تدارکات. بریدملانی که در سطح ابتدایی این مسئولیت را برعهده دارند به دانش و شناخت اولیه از پروسه های مرتبط با پلانگذاری، تدارکات و مدیریت منابع مورد نیاز برای پایداری عملیات های نظامی ضرورت دارند. آنها باید بیاموزند که آگاهی مبتنی بر وضعیت را نسبت به محدودیتهایی که می توانند بر موجودیت منابع تأثیر گذارند حفظ نمایند. فعالیتهای مدیریت لجستیک در این سطح می تواند شامل یک و تعداد بیشتری از موارد ذیل باشد: مدیریت ترانسپورت، مدیریت ناوگان، انبارکردن، مدیریت مواد و تدارکات.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشریح پروسه های مدیریت لجستیک.
- 2) توضیح پروسه لجستیک برای زیردستان.
- 3) تشخیص تجهیزات/ منابع مورد نیاز در سطح دلگی/بلوک.

#### مطالب قابل بحث

- الف) چگونه اطمینان حاصل می کنید که منابع لجستیک در زمان و مکان مورد نیاز قابل دسترس می باشند؟  
ب) کدام محدودیتهای زمانی به مدیریت لجستیک مرتبط با مأموریت مربوط می شوند؟  
ج) چگونه مدیریت چرخه زندگی و حفظ و مراقبت معمول را در برنامه هفته وار شامل می سازید؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث ها در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

مقررات ملی مربوطه در زمینه تدارکات و مدیریت منابع و همچنین:

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada*. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. [www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp](http://www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp)

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 3-21.8, The Infantry Rifle Platoon and Squad*. Washington, D.C.: Training and Doctrine Command, 2007.

*Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005.  
*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

### قسمت 4.4.3 مدیریت ریسک عملیاتی

#### شرح

مدیریت ریسک عملیاتی یک ابزار تصمیم‌گیری جهت تعیین بهترین اقدامات با در نظر داشتن نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط با یک وضعیت می‌باشد. بریدملان در سطح ابتدایی به شناخت اولیه از پروسه مدیریت ریسک عملیاتی دست خواهند یافت. آنها خواهند آموخت که مدیریت ریسک عملیاتی را در سطح تاکتیکی اجرا نموده و در عین حال تأثیرات بالقوه کوتاه مدت و درازمدت تصمیمات ریسک‌دار را مورد بررسی قرار دهند. آنها تاجاییکه ممکن است خواهند آموخت که ریسک را به حداقل رسانیده و یا کاهش دهند.

#### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تشریح مدیریت ریسک عملیاتی.
- 2) تشریح چگونگی تشخیص و کاهش ریسک‌ها در سطح دلگی/بلوک.
- 3) ارزیابی نتایج مرتبط با مدیریت ریسک در پروسه تصمیم‌گیری.

#### مطالب قابل بحث

- الف) چه چیزی ریسک را می‌سازد؟
- ب) سطح قابل قبول ریسک کدامست؟
- ج) چگونه ریسک‌ناپذیری را کاهش می‌دهید؟

#### روش یادگیری/ارزیابی

روش‌های تدریس در این قسمت می‌تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، بحثها، تمرینات داخل صنف، مباحثه و سهم‌گیری در گروه‌های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

مقررات ملی مربوطه در زمینه مدیریت ریسک و همچنین:

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada.*  
2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership  
Institute, 2009. [www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/  
index-eng.asp](http://www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp)

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual  
5-19, Composite Risk Management.* Washington, D.C.:  
Training and Doctrine Command, 2006.

*Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations.*  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People.*  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

### قسمت 5.4.3 مدیریت آموزش

#### شرح

مدیریت آموزش عبارتست از پروسه رسمی تشخیص خلا بین مهارت های موجود و مهارت های مورد نیاز برای برآورده ساختن مقتضیات یک مأموریت. بریدملان در سطح ابتدایی نقش حمایتی را در تعیین نیازمندیهای آموزشی برای پرسونل دلگی/بلوک. از جمله کارمندان ملکی برای وظایف محوله و یا مأموریت شان ایفا می نمایند که این شامل تدوین پلان های آموزشی، تشخیص، اجرا و ارزیابی پلانهای آموزشی و کاری می گردد.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشریح پروسه مدیریت آموزش.
- 2) تشخیص استندردهای مناسب آموزشی در سطح دلگی/بلوک.
- 3) تشریح روشهای تثبیت استندردهای آموزشی.
- 4) حفظ رکوردهای آموزشی در سطح دلگی/بلوک.

#### مطالب قابل بحث

الف) برنامه های انکشاف مسلکی برای پرسونل نظامی تا چه حد از برنامه های انکشاف مسلکی برای کارمندان ملکی متفاوت می باشد؟

ب) چگونه به نواقص آموزشی رسیدگی می کنید؟

ج) پلانهای آموزشی را چگونه تدوین می کنید؟

د) کدام منابع برای اجرای پلان آموزشی تان قابل دسترس می باشد؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمثیل نقش ؛ تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

مقررات ملی و مواد آموزشی مربوطه در زمینه آموزش نظامی و همچنین:

Duty with Honour: *The Profession of Arms in Canada*. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. [www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp](http://www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp)

*Führungsausbildung der Schweizer Armee (Swiss Armed Forces Leadership Manual)*. "Training Methodologie 51.018", 2012.

Horn, Bernd, and Robert W. Walker. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON: Dundurn Press, 2008.

Johns, G., and A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2011.

*Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

### قسمت 6.4.3 مدیریت وظیفه

#### شرح

عملیات های نظامی و فعالیتهای روزمره اردوها اغلب در چارچوب مجموعه ای از وظایف فردی و دسته جمعی که باید برای تحقق اهداف سازمانی انجام شوند، تنظیم می گردند. بریدملان نقش اساسی در تشخیص، اولویت بندی و مدیریت اجرای این وظایف ایفا می کنند. بریدملان در این قسمت می آموزند که مدیریت وظیفه عبارتست از پروسه پلانگذاری، توظیف، تعقیب و گزارشدهی راجع به پیشرفت کارهای محول شده به قطعه.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشخیص ابزارهای موجود برای کمک به مدیریت وظیفه.
- 2) تشریح تکنیکهایی که می توانند جهت تأثیرگذاری بر وظایف محول شده توسط مسئولین مافوق به قطعه مورد استفاده قرار گیرند.
- 3) توضیح فاکتورهای تأثیرگذار بر پلانگذاری، اولویت بندی و تعیین وظایف.

#### مطالب قابل بحث

- الف) زنجیره قومنده چگونه از مدیریت وظیفه حمایت نموده و یا بر آن تأثیر می گذارد؟
- ب) گزینه های موجود در زمانیکه حجم وظایف محول شده فراتر از منابع موجود باشد را مورد بحث قرار دهید.
- ج) در صورتیکه مدیریت وظیفه به درستی انجام نشود چه عواقبی برای بریدملان دارد؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس می تواند شامل لکچرها، بحث های هدایت شده؛ مطالعات موردی و تمرینات گروهی و فردی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Bianchi, Rich. "6 Key Elements for Better Task Management." *Tech Republic*. January 3, 2005.

Headquarters, Department of the Army, *Field Manual 5.0, The Operations Process*, March 2010.

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 3-21.8, The Infantry Rifle Platoon and Squad*. Washington, D.C.: Training and Doctrine Command, 2007.





رئیس مرکز اروپایی جورج سی. مارشال برای مطالعات امنیتی در حال سخنرانی برای اشتراک کنندگان سمینار بین المللی برای بریدملان ارشد در گارمیش-پارتنکر چین، 2008



آقای ورشباو، معاون سکرتر جنرال ناتو در حال اعطای سند رسمی به تورن جنرال اکرم یار، معاون وزارت دفاع افغانستان در جریان سمینار رهبران ارشد در مقر قوماندانی ناتو در بروکسل، 8 نوامبر 2013



سمینار بریدملان ارشد برای کشورهای بالتیک

## موضوع سوم: صلاحیتهای اساسی بریدملان (2. سطح متوسط)

### هدف

موضوع صلاحیت های اساسی بریدملان شامل عناوینی می شود که قوماندانی بریدملان را قادر می سازد تا به حیث ستون فقرات اردو عمل نماید. عناوینی که در چارچوب این موضوع مورد بررسی قرار می گیرند شامل آموزش، ارتباطات، رشد پرسونل و مدیریت قطعه می باشد که بنیاد یک قوماندانی موفق بریدملان را می سازند. بریدملان با کسب دانش مرتبط با این عناوین، اطمینان حاصل می کنند که می توانند از طریق آموزش و رشد پرسونل، مراقبت از اعضا، تنفیذ استندردها و رهبری نمودن عملی ادارات شان، مقصد قوماندان را عملی نمایند.

### شرح

موضوع صلاحیت های اساسی بریدملان یکی از سه برنامه انکشافی به هم پیوسته در چارچوب نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان می باشد. موضوع صلاحیت های اساسی بریدملان مکمل دو موضوع حرفه نظامی و رهبری و اصول اخلاقی می باشد که دانش و مهارت های لازم برای خدمت مؤثر در چارچوب قوای مسلح را در اختیار بریدملان قرار می دهد. تعلیم دادن بریدملان راجع به رشد پرسونل و مدیریت قطعه، به نقشهای شان به حیث آموزگاران و مدیران در داخل ادارات شان کمک می کند. علاوه بر این، همانطور که بریدملان به سطوح بالاتر پیشرفت می کنند، ارتقای متوالی و مداوم دانش شان راجع به آموزش، ارتباطات، رشد پرسونل و مدیریت قطعه این زمینه را برای آنها فراهم می کند تا به چالشهایی که به صورت فزاینده ای پیچیده می باشند رسیدگی نموده و در عین حال آنها را برای ایفای نقش های استراتژیک آماده می سازد. دانشی که در چارچوب این موضوع کسب می شود برای ایجاد همکاری مؤثر بین بریدملان و افسران ضروری است. بریدملان باید بیاموزند و نشان دهند که آنها میتوانند مقصد قوماندان را به برنامه های قابل اجرا تبدیل نموده و زمینه اجرای این برنامه ها را فراهم نمایند. اجرای این مسئولیتهای اساسی یک فاکتور کلیدی در قادر ساختن قوماندانی های افسران برای ایفای نقش نظری شان در داخل اردو از یکسو و مدیریت اجرای روزانه وظایف، فعالیتها و مأموریت ها توسط بریدملان از دیگر سو می باشد. به ندرت راجع به این رابطه بی نظیر بین افسران و بریدملان صحبت می شود اما این رابطه نقش اساسی در موفقیت مأموریت دارد. هدف از این بخش از نصاب تعلیمی اینست که برای بریدملان در سطح متوسط زمینه کسب مهارت ها، دانش و خصوصیات مورد نیاز برای رهبری قطعات کوچک را فراهم نماید.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) بریدملان در حمایت از هدف اصلی، در سطح متوسط موارد ذیل را انجام خواهند داد:
  - درک پروسه آموزشی و چگونگی بهبود مؤثریت اهداف یادگیری.
  - توضیح چگونگی تأثیرگذاری ارتباطات بر عملکرد سازمانی و عملیات های نظامی.
  - استفاده از مشوره دهی، کوچینگ و منتورینگ جهت بهبود عملکرد فردی.
  - مدیریت کردن روند رشد پرسونل و فعالیتهای قطعه جهت انجام مأموریت های محول شده.
- 2) با تکمیل این موضوع، هر بریدمل قادر به انجام موارد ذیل خواهد بود:
  - تشریح اینکه چگونه بریدملان در سطح متوسط بر ارتباطات قطعه تأثیر می گذارند.
  - توضیح اینکه چگونه بریدملان در سطح متوسط پروسه های مدیریت پرسونل مرتبط با رشد و مراقبت از اعضای نظامی را اجرا می نمایند.
  - درک اینکه چگونه بریدملان در سطح متوسط پروسه های قطعه را مدیریت نموده و مؤثریت سازمانی را بهبود می بخشند.

## بخش 1.3 آموزش

### شرح

بریدملان در سطح متوسط در این بخش، از طریق بررسی چگونگی استفاده از روشهای پیشرفته آموزشی، نحوه برگزاری و ارزیابی کورس ها، چگونگی تدوین پلان های درسی و نظارت بر آموزش تناسب فیزیکی در قطعات، دانش خود را راجع به آموزش دادن و آموزش افزایش می دهند. بریدملان در سطح متوسط در ختم این بخش، پروسه طراحی آموزشی و چگونگی استفاده از این پروسه جهت بهبود یادگیری را خواهند دانست. آنها همچنین با چگونگی ارزیابی و بهبود عملکرد آموزگاران و آن دسته از پرسونل که مسئولیت پیشبرد آموزش فیزیکی در قطعه را برعهده دارند آشنا خواهند شد.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) استفاده از دانش پیشرفته راجع به تکنیک های آموزشی جهت بهبود یادگیری.
- 2) تحلیل چگونگی استفاده از پروسه طراحی آموزشی جهت انکشاف فعالیت های یادگیری.
- 3) ارزیابی و بهبود آموزش تناسب فیزیکی در قطعه.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Brookfield, Stephen. *The Skillful Teacher*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey Bass, 2006.

Merrill, M. David. *First Principles of Instruction*. San Francisco, CA: Pfeiffer, 2013.

U.S. Army. *Training Circular 3.21-20, Army Physical Readiness Training*. Washington, D.C. March 2010.

### قسمت 1.1.3 تکنیکهای آموزشی

#### شرح

بریدملان در سطح متوسط از تکنیکهای آموزشی غیر از لکچرها و نمایشات ( به عنوان مثال، کار گروهی کوچک، یادگیری مبتنی بر مشکلات، استدلال سقراطی و غیره) جهت تسهیل یادگیری استفاده می نمایند. آنها همچنین از طریق ارزیابی عملکرد آموزگاران زبردست و و ارائه مشوره مفید به آنها، به حیث مربی و راهنما برای آنها عمل می نمایند. بریدملان در این قسمت بررسی خواهند نمود که چگونه می توان از تکنیک های مختلف آموزشی جهت بهبود یادگیری شاگردان استفاده نمود. آنها همچنین قابلیتها و خصوصیات که باید در سایر آموزگان انکشاف یابد را مورد بررسی قرار خواهند داد.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تحلیل مزایا و معایب تکنیکهای مختلف آموزشی ( به عنوان مثال، کار گروهی کوچک، یادگیری مبتنی بر مشکلات، استدلال سقراطی).
- 2) توضیح اینکه چگونه کار گروهی کوچک بر آموزگاران و شاگردان اثر می گذارد.
- 3) مقایسه روشهای ارزیابی یادگیری شاگردان.
- 4) ارزیابی اینکه قابلیت های آموزگاران چگونه در رابطه با آموزگاران زبردست مصداق دارد.

#### مطالب قابل بحث

- الف) چگونگی وفق دادن تکنیکهای آموزشی با نیازهای یادگیری ( به عنوان مثال، نیازهای شاگرد، پیچیدگی عنوان درسی) را مورد بررسی قرار دهید.
- ب) برخی از تفاوتها بین تکنیکهای آموزشی " آموزگار-محور" و " شاگرد-محور" را نام ببرید؟
- ج) اینکه چگونه عملکرد آموزگار با توجه به چارچوب آموزشی تفاوت می کند ( به عنوان مثال، مکتب رسمی، آموزش در داخل قطعه) را مورد بررسی قرار دهید.

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه لکچرها، بحث های هدایت شده، مطالعات موردی، کار گروهی، کورس رسمی و مطالعات انفرادی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Andres, Dee, Thomas Hull, and Jennifer Donahue.  
"Storytelling as an Instructional Method: Descriptions and Research Questions." *The Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning* 3.2 (2009): 6-23. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a518392.pdf>

Ciancolo, Anna et al. *Problem – Based Learning: Instructor Characteristics, Competencies and Professional Development*. Arlington, VA. 2011. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a535416.pdf>

Golich, Vicki L., Mark Boyer, Patrice Mark., and Steve Lamy. *The ABCs of Case Teaching*. Institute for the Study

of Diplomacy, 2000. <http://faculty.guisd.org/abcs.pdf>

Klein, James, et. al. *Instructor Competencies: Standards for Face-To-Face, Online, and Blended Settings*. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2004.

Olmstead, Joseph. *Small Group Instruction: Theory and Practice*. Alexandria, VA: Human Resources Research Organization, 1974. <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA955271&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>

### قسمت 2.1.3 دیزاین آموزشی

#### شرح

بریدملان در سطح ابتدایی، مبانی تدوین درسهای انفرادی را آموختند. آنها در سطح متوسط با اتکا به مبانی متذکره، راجع به تئوری آموزشی و تکنیکهای دیزاین که برای انکشاف و ارزیابی کورسها مورد استفاده قرار می گیرند بیشتر خواهند آموخت. بریدملان در این قسمت، به بررسی تئوریهای آموزشی، پروسه های دیزاین آموزشی و تکنیکهایی که برای ارزیابی مؤثریت درسهها و کورسها مورد استفاده قرار می گیرند خواهند پرداخت.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) ارزیابی اینکه چگونه تفاوتها بین تئوری های یادگیری بر روند تدوین درسهها اثر می گذارند.
- 2) تشریح اینکه چگونه پروسه دیزاین آموزشی جهت ایجاد فعالیتهای یادگیری مورد استفاده قرار می گیرد.
- 3) توضیح استراتژی های ارزیابی که می توانند جهت تعیین مؤثریت درسهها و فعالیتهای یادگیری مورد استفاده قرار گیرند.

#### مطالب قابل بحث

- الف) مزایا و معایب تئوریهای یادگیری و روشهای آموزشی مختلف کدامند؟  
ب) تکنیکهای مختلف جهت تعیین نیازهای یادگیری افراد و چگونگی ترتیب نمودن فعالیتهای یادگیری را مورد بحث قرار دهید.  
ج) معلومات به دست آمده در جریان ارزیابی چگونه به بهبود آموزش کمک می کند؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، بحث های هدایت شده، مطالعات موردی، کارگروهی، کورس رسمی و مطالعات انفرادی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Department of Defense. *Department of Defense Handbook 1329-2, Instructional Systems Development/System Approach to Training and Education*. Washington, D.C.: 1997. [http://www.atsc.army.mil/itsd/imi/Documents/MilHdbk/HB2\\_ALL.pdf](http://www.atsc.army.mil/itsd/imi/Documents/MilHdbk/HB2_ALL.pdf)

Driscoll, Marcy. *Psychology of Learning for Instruction*. 3rd ed. New York: Allyn & Bacon, 2005.

Gagne, Robert, et. al. *Principles of Instructional Design*. 5th ed. Stamford, CT: Wadsworth Publishing, 2004.

Kirkpatrick, Donald, and James Kirkpatrick. *Evaluating Training Programs*. 3rd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2006.

### قسمت 3.1.3 آموزش بدنی

شرح

آموزش بدنی، اعضا و قطعات را آماده می سازد تا در برابر سختی های زندگی نظامی استقامت داشته و در عین حال، قوت و تحمل انجام مأموریت ها را در خود ایجاد نمایند. بریدملان در سطح متوسط بر تدوین و اجرای برنامه های تناسب بدنی در داخل قطعات نظارت نموده و در عین حال، راجع به وضعیت آمادگی بدنی در داخل قطعه به رهبران مشوره می دهند. بریدملان در این قسمت خواهند آموخت که چگونه بر برنامه های آموزش بدنی در داخل قطعه نظارت نمایند به شکلی که برنامه های متذکره اعضا را برای مأموریت های پیش بینی شده آماده ساخته و در عین حال با مقصد قوماندان مطابقت داشته باشد. آنها همچنین شیوه های کمک به زیردستان در زمینه ترویج جنبه های یک سبک زندگی سالم که به صحت کلی کمک نماید را مورد بررسی قرار خواهند داد.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) نظارت بر آموزش تناسب بدنی در داخل قطعه.
- 2) تشریح شیوه های افزایش ایمنی و مؤثریت آموزش تناسب بدنی.
- 3) تحلیل منابع و روش های موجود برای کمک به اعضا در زمینه ترویج سایر جنبه های سبک زندگی سالم ( به عنوان مثال، تغذیه، صحت روانی، آسایش روحی)

#### مطالب قابل بحث

- الف) چرا مهم است که بریدملان از نظر صحت خوب، نمونه باشند و برای هر عضو زیردست در جریان آموزش تناسب بدنی وقت بگذارند؟
- ب) ارزش رقابت های تیمی و فعالیتهای ورزشی در آموزش تناسب بدنی را توضیح دهید.
- ج) برخی از شاخص های آموزش بدنی نامناسب کدامند و یک مسئول چه تدابیری را برای کاهش جراحت می تواند اتخاذ نماید؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل بحث، لکچرها، مطالعه مواد درسی، ویدئوها، تمرینات عملی و سخنرانان مهمان باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Army Physical Fitness Research Institute. *Leadership, Health and Fitness Guide*. Carlisle, PA: Army War College, 2011. <https://apfri.carlisle.army.mil/web/Publications/APFRI%20Leader%20Development%20Guide%202011.pdf>

U.S. Army. *Training Circular 3.21-20, Army Physical Readiness Training*. Washington, D.C.: March 2010.

## بخش 2.3 ارتباطات

### شرح

ارتباطات مؤثر بر عملکرد قطعه تأثیر گذاشته و یک عنصر اساسی در موفقیت و یا ناکامی مأموریت می باشد. بریدملان پل ارتباطی بین رهبران ارشد که مأموریت را هدایت می کنند از یکسو و اعضای که وظایف محوله جهت رسیدن به نتایج موردنظر از مأموریت را انجام می دهند از دیگرسو، می باشند. بریدملان باید معلومات را فیلتر نمایند، گزارش های تحریری را تکمیل نمایند و سبک ارتباطی خود را با اهداف گوناگون و مخاطبین مختلف عیار نمایند تا که بتوانند در این نقش مدیریتی متوسط، مؤثر باشند. بریدملان در این بخش، مهارتهای ارتباطات تقریری و تحریری مورد نیاز برای انجام کارهای روزمره شان را مورد بررسی قرار خواهند داد. آنها خواهند آموخت که چگونه با رسانه ها تعامل نمایند و چگونگی تأثیرگذاری ارتباطات استراتژیک بر اردو را مورد بررسی قرار خواهند داد.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تحلیل مهارتهای ارتباطی مورد نیاز برای کمک به انجام مأموریت.
- 2) ارزیابی تأثیرات تعاملات رسانه ای بر عملیات های نظامی.
- 3) تفسیر پیام های ارتباطات استراتژیک نظامی.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Bokma, Lee. *Strategic Communications for Tactical Leaders*. Fort Leavenworth: U.S. Army Command and General Staff College. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a524396.pdf>

Eder, Mari. "Toward Strategic Communication." *Military Review* (March-April 2007): 61-70.

U.S. Air Force. *Meeting the Media: A Practical Guide to Assist Military Personnel and DOD Civilians in Preparing to Speak with Representatives of News Media*. Maxwell Air Force Base, AL: Public Affairs Center of Excellence, 2003. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/pace/meeting-media.pdf>



### قسمت 1.2.3 تکنیکهای ارتباطات

#### شرح

بریدملان در سطح متوسط کار خود را به حیث پل ارتباطی بین پلان افسر و آن دسته از اعضای نظامی که مأموریت را انجام می دهند، شروع می کنند. این جایگاه بی نظیر در زنجیره قومنده ایجاب آن را می کند که بریدملان به صورت مؤثر با مسئولین مافوق، همتایان و زیردستان تأمین ارتباط نمایند. بریدملان در این قسمت روی مهارتهای سطح عالیتر در زمینه **ارتباطات تقریری و تحریری** تمرکز خواهند نمود تا بتوانند به صورت مؤثر تأمین ارتباط نمایند. علاوه براین، آنها موارد ذیل را مورد بررسی قرار خواهند داد: مهارتهای تسهیل، مذاکره و مناظره؛ تکنیکهای نوشتن و ارائه معلومات در امور نظامی و روشهای ارتباط به حیث نمایندگان قوماندان.

#### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تحلیل اینکه چگونه تکنیکهای تسهیل، مذاکره، میانجیگری و مناظره در ارتباطات مؤثر مورد استفاده قرار می گیرند.
- 2) تشریح الزامات نوشتن در امور نظامی در سطح عملیاتی و خصوصیات ارتباطات مؤثر تقریری.
- 3) مقایسه مزایا و معایب استفاده از روشهای ارتباطات.
- 4) تشریح اینکه چگونه سبک و هدف ارتباطات زمانیکه به حیث نماینده قوماندان عمل می کنید، تفاوت می کند.

#### مطالب قابل بحث

- 1) چگونگی تأثیرگذاری محرمیت معلومات بر ارتباطات در داخل قطعه را مورد بحث قرار دهید.
- 2) کدام تغییرات در سبک های ارتباطات برای مخاطبین مختلف صورت می گیرد؟
- 3) فاکتورهایی که بر معنی پیام های تحریری و تقریری تأثیر می گذارند را مورد بررسی قرار دهید.

#### روش یادگیری/ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، بحث های هدایت شده، مطالعات موردی، کارگروهی، کورس رسمی و مطالعات انفرادی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Barrett, Julie. *Communication in Style: Discover How to Communicate with Everyone (and Like It!)*. PinnacleOne.  
[http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/gsa/communicate\\_with\\_everyone.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/gsa/communicate_with_everyone.pdf)

Eisen, Stef. *Practical Guide to Negotiating in the Military*. 2nd ed. Air Force Negotiation Center of Excellence, 2011.  
<http://culture.af.mil/NCE/PDF/pracguide2011.pdf>

Moore, Christopher. *Negotiation*. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/usace/negotiation.htm>

### قسمت 2.2.3 ارتباطات رسانه ای/آگاهی رسانه ای

#### شرح

انترنت و سایر تحولات در تکنالوژی های ارتباطات به شکل قابل ملاحظه ای چگونگی تأثیرگذاری ارتباطات و روابط رسانه ای بر عملیات های نظامی را تغییر داده است. بریدملان در سطح متوسط باید از این امر آگاه باشند که چگونه تعامل با رسانه ها بر اردو تأثیر می گذارد و باید بدانند که کدام اقدامات مجاز و مناسب اند و کدام اقدامات نیستند. تمرکز این قسمت بر آن دسته از شیوه های تعامل با رسانه ها است که با پالیسی ملی نظامی مطابقت داشته و بر روی عملیات های نظامی تأثیر مثبت می گذارند.

#### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

- 1) تحلیل اینکه چگونه پالیسی نظامی ملی در رابطه با انجام مصاحبه با رسانه ها بر قطعه تأثیر می گذارد.
- 2) ارزیابی اینکه برداشت مخاطبین از اعمالی که در جریان مصاحبه ها صورت می گیرد چگونه است.
- 3) اشتراک در یک جلسه صحبت با رسانه ها.
- 4) تجزیه و تحلیل چگونگی رسیدگی به اوضاع در جایگاه رسانه های جمعی در عملیات های نظامی حضور دارند.

#### مطالب قابل بحث

- الف) چه روشهایی برای رشد مهارت های مصاحبه در بریدملان وجود دارد؟  
ب) تأثیراتی که صحبت با رسانه ها می تواند بر عملیات های نظامی، امنیت و منافع ملی داشته باشد را مورد بحث قرار دهید؟  
ج) بریدملان در سطح متوسط چگونه استفاده از رسانه های اجتماعی توسط زیردستان را کنترل می نمایند؟

#### روش یادگیری/ ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، بحث های هدایت شده، مطالعات موردی، کارگروهی، کورس رسمی و مطالعات انفرادی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Department of the Army. *Field Manual 3-21.10, The Infantry Rifle Company*. Washington, D.C.: 2006.  
<https://rdl.train.army.mil/catalog/view/100.ATSC/423B3CC4-3606-4E1B-86A6-F37C4BC792C3-1274572553978/3-21.10/toc.htm#toc>

Scott, T.M. *Enhancing the Future Strategic Corporal*. Quantico, VA: Marine Corps University, 2006. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a507697.pdf>

U.S. Marine Corps. *Media Skills Training Guide, A Media Primer*. Washington, D.C.: Division of Public Affairs. [http://www.au.af.mil/pace/handbooks/marine\\_media\\_skills\\_guide.pdf](http://www.au.af.mil/pace/handbooks/marine_media_skills_guide.pdf)

### قسمت 3.2.3 عناصر ارتباطات استراتژیک

#### شرح

محیط معلوماتی از طریق تکنالوژی های ارتباطات، فرصتهایی را برای شکل دهی عملیات های نظامی و ملی فراهم می نماید اما دسترسی جهانی و فوری به معلومات، ریسک هایی را نیز به همراه دارد. بریدملان در سطح متوسط باید تأثیراتی که ارتباطات استراتژیک بر قطعات شان، عملیات های نظامی و کشورشان دارد را کنترل نمایند. به همین دلیل آنها باید مزایا و معایب ارتباطات استراتژیک را بدانند.

#### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

- 1) تشریح اهداف ملی و نظامی ارتباطات استراتژیک.
- 2) توضیح شیوه های تفسیر تأثیرات ارتباطات استراتژیک برای زیردستان.
- 3) تحلیل اینکه چگونه ارتباطات استراتژیک (نظامی و غیرنظامی) بر عملیات های نظامی تأثیر می گذارد.

#### مطالب قابل بحث

- الف) چگونه تأثیرگذاری رسانه های اجتماعی و سایر تکنالوژی های ارتباطات بر ارتباطات استراتژیک را مورد بحث قرار دهید.
- ب) ارتباطات استراتژیک در رسانه های جمعی چگونه بر اعضای نظامی تأثیر می گذارد؟
- ج) بریدملان چگونه تأثیرات ارتباطات استراتژیک بر قطعه را کنترل می نمایند؟

#### روش یادگیری/ ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل بحث، مطالعات موردی، تمرینات عملی، مطالعه مواد و تحقیق راجع به رسانه های نظامی کنونی از طریق اینترنت باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Eder, Mari. "Toward Strategic Communication." *Military Review* (March-April 2007): 61-70.

Jones, Jefferey, et al. "Strategic Communications and the Combatant Commander." *Joint Forces Quarterly* 55.4 (2009): 104-108. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a515469.pdf>

### بخش 3.3 رشد پرسونل

#### شرح

آینده اردو و میراث رهبران نظامی امروز به رشد نسل بعدی رهبران ارشد بستگی دارد. بریدملان در سطح متوسط مسئولیت بیشتری در زمینه نظارت و استفاده از استراتژی های مختلف مشوره دهی، کوچینگ و منتورینگ جهت هدایت نمودن روند رشد پرسونل و همچنین در زمینه کنترل و حل منازعات بین اعضای نظامی و بین سازمان ها برعهده دارند. علاوه براین، آگاهی راجع به این استراتژی ها به بریدملان در زمینه کوچینگ و مشوره دهی به افسران پایین رتبه کمک می کند ( به بخش 2.1 در چارچوب موضوع حرفه نظامی مراجعه نمایید).

#### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

- 1) توضیح چگونگی تأثیرگذاری مشوره دهی، کوچینگ و منتورینگ بر رشد پرسونل.
- 2) تفکیک قائل شدن بین استراتژی هایی که برای کوچینگ، مشوره دهی و منتورینگ مورد استفاده قرار می گیرند.
- 3) تجزیه و تحلیل تکنیکهای مدیریت منازعات بین فردی و سازمانی.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, D.C.: 23 December 2002.

Pierre, Russell, and Jerome Peppers. "Conflict in Organizations, Good or Bad." *Air University Review* November-December 1976. <http://www.airpower.au.af.mil/airchronicles/aureview/1976/nov-dec/peppers.html>

United States Air Force. *Air Force Pamphlet 36-2241, Professional Development Guide*. Headquarters, Air Education and Training Command. Washington, D.C. 1 October 2011. <http://www.e-publishing.af.mil/shared/media/epubs/afpam36-2241.pdf>

### 1.3.3 مشوره دهی

#### شرح

مشوره دهی یکی از مهمترین مسؤلیتهای انکشاف رهبری برای بریدملان می باشد. بریدملان در سطح متوسط قبل از این با نحوه برگزاری نشست های مشوره دهی فردی آشنا می باشند. بنابراین، بریدملان در این سطح، دانش مورد نیاز برای رشد مهارت های مشوره دهی بریدملان زیردست را کسب می نمایند. علاوه براین، این قسمت شامل آموختن راجع به چگونگی استفاده از پلانهای رشد شخصی و مودلهای انکشاف مسلکی جهت مشوره دهی در زمینه رشد بریدملان می باشد.

#### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) تجزیه و تحلیل مهارتها و استراتژی هایی که بریدملان در جریان جلسات مشوره دهی مورد استفاده قرار می دهند.
- 2) ارزیابی مؤثریت یک جلسه مشوره دهی.
- 3) تعیین اینکه چگونه پلان های رشد فردی و مودلهای انکشاف مسلکی به مشوره دهی فردی کمک می کنند.
- 4) تعیین آن دسته از موقعیت های مشوره دهی که ایجاب نظارت یک بریدمل در سطح متوسط این نصاب تعلیمی و یا هم حمایت بیرونی توسط یک منبع دیگر را می نماید.

#### مطالب قابل بحث

- الف) شیوه های رشد مهارتهای مشوره دهی بریدملان زیردست را مورد بحث قرار دهید.
- ب) کدام مهارتهای تأثیرگذار بر مشوره دهی (به عنوان مثال، احترام به زیردستان، آگاهی فرهنگی، همدردی) از جمله مشکل ترین مهارتها برای بریدملان زیردست می باشند؟
- ج) شیوه هایی که بریدملان در سطح متوسط راجع به موقعیتهای شامل مشوره دهی به افسران پایین رتبه، مشوره می دهند را تشریح نمایید.
- د) پرچالش ترین موقعیت های مشوره دهی که باید توسط یک بریدمل در سطح متوسط مورد رسیدگی قرار گیرد کدامند؟

#### روش یادگیری/ ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، بحث های هدایت شده، مطالعات موردی، کارگروهی، کورس رسمی و مطالعات فردی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Headquarters, Department of the Army. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, D.C. 10 September 2012. [http://armypubs.army.mil/doctrine/DR\\_pubs/DR\\_a/pdf/adrp6\\_22\\_new.pdf](http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf)

United States Marine Corps, *Individual Development Handbook*, Administration and Resource Management Division, Washington, D.C. [http://www.hqmc.marines.mil/Portals/143/Docs/IDP\\_Handbook.pdf](http://www.hqmc.marines.mil/Portals/143/Docs/IDP_Handbook.pdf)

United States Army. "Infantryman Professional Development Model". Army Training Support Center, 2011. <https://ile.atsc.army.mil/pdmPublic/pdm/enlisted/cmfl1111B.html>

### قسمت 2.3.3 کوچینگ و منتورینگ

#### شرح

بریدملان در سطح متوسط، زیردستان را جهت بهبود عملکرد کلی شان آموزش می دهند. علاوه بر این، آنها به حیث منتور، در زمینه انکشاف شخصی و مسلکی به زیردستان مشوره ارائه می کنند. بریدملان در این قسمت، دانش خود را راجع به کوچینگ و منتورینگ با هدف بهبود انکشاف و عملکرد سایر اعضای نظامی افزایش می دهند. خورضابطان شیوه های رسمی و غیررسمی که کوچینگ و منتورینگ از طریق آنها بر رشد پرسونل تأثیر می گذارند را مورد بررسی قرار خواهند داد.

#### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) مقایسه بین کوچینگ و منتورینگ.
- 2) تجزیه و تحلیل خصوصیات مربیان مؤثر.
- 3) پیشنهاد شیوه های شامل ساختن کوچینگ و منتورینگ در پروسه های رشد پرسونل.
- 4) تجزیه و تحلیل روشهای تعیین مؤثریت برنامه های کوچینگ و منتورینگ.

#### مطالب قابل بحث

- الف) افراد چگونه در یک برنامه منتورینگ سهیم می شوند.
- ب) فواید و ریسک های داشتن یک برنامه منتورینگ رسمی و یا غیر رسمی را مورد بحث قرار دهید.
- ج) رابطه بین اعضا چگونه به اثر کوچینگ و یا منتورینگ تغییر می کند؟

#### روش یادگیری/ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، بحث های هدایت شده، مطالعات موردی، کارگروهی، کورس رسمی و مطالعات فردی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Boyce, Lisa. *Building Successful Leadership Coaching Relationships: Examining Impact of Matching Criteria in Leadership Coaching Program*. U.S. Air Force Academy, USAF Colorado. <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA524818&Location=U2&doc=GetTRDoc>

Headquarters, Department of the Army. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, D.C. 10 September 2012. [http://armypubs.army.mil/doctrine/DR\\_pubs/DR\\_a/pdf/adrp6\\_22\\_new.pdf](http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf).

Johnson, W. Brad, and Gene R. Andersen. *Formal Mentoring in the U.S. Military: Research Evidence, Lingering Questions, and Recommendations*. Newport, RI: Naval War College, 2010. <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA519313>

Knouse, S.B., and S.C. Webb. "Unique Types of Mentoring for Diverse Groups in the Military." *Review of Business* (2000): 48-52.

### قسمت 3.3.3 مدیریت اختلاف

#### شرح

اختلافات بین فردی و بین سازمانی اجتناب ناپذیرند. خورضابطان در سطح متوسط باید به طرح و اجرای استراتژی‌ها جهت محدود نمودن جنبه های منفی اختلافات و افزایش جنبه های مثبت آن پردازند. این قسمت به بریدملان در سطح متوسط کمک خواهد نمود تا دانش شان را راجع به چگونگی مدیریت اختلافات بین فردی و همچنین نحوه استفاده از این دانش جهت رسیدگی به اختلافات درون سازمان و بین سازمانی بهبود بخشند.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تفکیک بین مشخصات مثبت و منفی اختلاف.
- 2) تجزیه و تحلیل اوضاع جهت مشخص نمودن عوامل بالقوه اختلاف در داخل قطعه و بین قطعات.
- 3) مقایسه بین استراتژی های مدیریت اختلاف.

#### مطالب قابل بحث

الف) موقعیت هایی که ایجاب منابع اضافی ( به عنوان مثال، طرف ثالث) جهت مدیریت و حل اختلاف می نماید را مورد بحث قرار دهید.  
ب) تفاوت بین نقش بریدمل و افسر در زمینه مدیریت اختلاف در داخل قطعه چیست؟  
ج) مزایا و معایب توافق و مصالحه کدامند؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، بحث های هدایت شده، مطالعات موردی، کارگروهی، کورس رسمی و مطالعات فردی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Conflict Resolution, Study Guides and Strategies. <http://www.studygs.net/confres.htm>

Headquarters, Department of the Army. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, D.C. 10 September 2012. [http://armypubs.army.mil/doctrine/DR\\_pubs/DR\\_a/pdf/adrp6\\_22\\_new.pdf](http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf)

Pierre, Russell, and Jerome Peppers. "Conflict in Organisations, Good or Bad." *Air University Review* November-December 1976. <http://www.airpower.au.af.mil/airchronicles/aureview/1976/nov-dec/peppers.html>.

## بخش 4.3 مدیریت قطعه

### شرح

مدیریت قطعه شامل وظایف اساسی مدیریتی می شود که بریدملان با انجام آنها زمینه فعالیت مؤثر قطعات نظامی را فراهم می نمایند. این معمولاً شامل مدیریت منابعی همچون پرسونل، بودجه و مواد تدارکاتی می شود. بریدملان در سطح متوسط با اتکا به تجربه کسب شده، منابع موجود در قطعات را مدیریت می کنند. علاوه براین، آنها در این سطح، آگاهی بیشتری راجع به محدودیتهای بودجوی خواهند داشت و از دانش کاری راجع به پروسه های ذیدخل در تدارکات منابع مورد نیاز برای انجام مأموریت برخوردار خواهند بود. بریدملان در سطح متوسط همچنین مسئولیت دارند تا کمبودهای آموزشی و انکشاف مسلکی جهت بهبود عملکرد سازمانی و انجام مأموریت را تشخیص دهند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- (1) بکاربردن پروسه های مدیریت قطعه در سطح بلوک/تولی.
- (2) مشوره دادن به زنجیره قومنده راجع به موضوعات مربوط به مدیریت قطعه.
- (3) تعیین آن دسته از کمبودها در داخل قطعه که بتوان از طریق آموزش آنها را رفع نمود.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Canada. *Operational Training Volume 2, Unit Administration*.  
<http://armyapp.dnd.ca/ael/pubs/B-GL-344-002-FP-001.pdf>

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*.  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*.  
Washington, D.C.: 23 December 2002.



### قسمت 1.4.3 مدیریت بودجه

#### شرح

آن دسته از بریدملان در سطح متوسط که مسئولیت مدیریت بودجه را برعهده دارند نیاز به آگاهی و فهم کاری از پروسه های دخیل در تدارکات منابع مورد ضرورت دارند. علاوه بر این، آنها باید آگاهی شان راجع به محدودیتهای بودجوی که بر موجودیت منابع تأثیر می گذارند را حفظ نمایند. بریدملان در سطح متوسط همچنین از طریق تقویت حسابداری مالی مناسب و استفاده درست و محتاطانه از منابع در زیردستان، نقش مهمی در پروسه مدیریت بودجه ایفا می کنند. شاگردان در این قسمت، آگاهی بیشتری راجع به ساختار و پروسه مدیریت بودجه در داخل یک اداره نظامی کسب خواهند نمود.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تعریف خطوط کلی پروسه مدیریت بودجه در سطح بلوک/تولی.
- 2) تجزیه و تحلیل شیوه های پیشنهاد مصرف منابع مالی.
- 3) تعیین شیوه های بهبود آگاهی در رابطه با بودجه و همچنین بهبود حسابداری در داخل قطعه.

#### مطالب قابل بحث

الف) بریدملان در سطح متوسط چگونه به تشخیص نیازهای بودجوی کمک می کنند؟  
ب) آیا بریدملان در سطح متوسط دارای صلاحیت و مسئولیت حقوقی بیشتری برای انجام وظایف مالی شان می باشند؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

مقررات ملی مربوطه در زمینه مدیریت مالی و همچنین:

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People.*  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed.*  
Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute,  
2009.

### قسمت 2.4.3 مدیریت پرسونل

#### شرح

مدیریت پرسونل عبارتست از پروسه توزیف پرسونل در مناسبترین سمت ها طوریکه به منفعت کل سازمان و رشد خود فرد باشد. این پروسه شامل تشخیص نقاط قوت و ضعف پرسونل و همچنین پتانسیل ارتقای پرسونل می باشد. این پروسه همچنین شامل فراهم نمودن زمینه آموزش رسمی و انکشاف مسلکی مخصوصاً محول نمودن وظایف طوریکه زمینه کسب تجربه رشد فردی جهت حمایت از پلانگذاری برای جانشینی را فراهم نماید می گردد. بریدملان در سطح متوسط در این قسمت با اتکا به تجربه اندوخته شده خود، شناخت شان را راجع به پروسه مدیریت پرسونل افزایش داده و اطمینان حاصل می کنند که قطعه شان، سطح مطلوب مؤثریت عملیاتی را حفظ می کند.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تجزیه و تحلیل چگونگی تأثیرگذاری پروسه های مدیریت پرسونل بر عملکرد قطعه.
- 2) هماهنگ نمودن آموزش فردی و انکشاف مسلکی.
- 3) تهیه گزارشهای ارزیابی.

#### مطالب قابل بحث

الف) نقاط قوت و ضعف شیوه های توزیف پرسونل در سمت های مختلف در داخل قطعه را مورد بحث قرار دهید.  
ب) کدام استراتژی های آموزشی می تواند جهت بهبود توانایی پرسونل برای انجام بیشتر یک از وظیفه در داخل قطعه مورد استفاده قرار گیرد.  
ج) به وضعیت هایی که در آنجا آموزش باعث بهبود عملکرد فردی نمی شود چگونه رسیدگی می کنید؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

مقررات ملی مربوطه در زمینه مدیریت پرسونل و همچنین:

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada*. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. [www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/indexeng.asp](http://www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/indexeng.asp)

*Führungsausbildung der Schweizer Armee (Swiss Armed Forces Leadership Manual)*. Module 5, Chps 10-12: "Leadership Training", 2012.

Johns, G., and A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2011.

Lagacé-Roy, Daniel, and Janine Knackstedt. *The Mentoring Handbook*. Kingston, ON: Canadian Leadership Institute, 2007.

*Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

### قسمت 3.4.3 مدیریت لجستیک

#### شرح

مدیریت لجستیک عبارتست از اداره کردن فعالیتهای مربوط به زنجیره تدارکات. آن دسته از بریدملان در سطح متوسط که این مسئولیت را برعهده دارند باید دارای آگاهی و فهم کاری از پروسه های ذیدخل در مدیریت لجستیک باشند. آگاهی مبتنی بر وضعیت از محدودیتهای منابع به آنها اجازه می دهد تا کمبودیهای منابع را پیش بینی نموده و منابع بدیل را فراهم نمایند تا اطمینان حاصل شود که مأموریت انجام می شود. فعالیتهای مرتبط با مدیریت لجستیک در این سطح طبیعتاً شامل ترکیبی از مدیریت ترانسپورت، مدیریت ناوگان، انبارکردن، مدیریت مواد و تدارکات می باشد.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تجزیه و تحلیل اینکه چگونه بلوک/تولی در پروسه های مدیریت لجستیک جای می گیرد.
- 2) تخمین تجهیزات/منابعی که برای بلوک/تولی مورد نیاز است.
- 3) تعیین شیوه های بهبود حسابداری در رابطه با اموال و جابجادهای.

#### مطالب قابل بحث

- الف) نواقص در زنجیره تدارکات را پیش بینی نمایید.
- ب) زمانبندی تدارکات مورد نیاز برای تأمین کالاها و تجهیزات را مورد بحث قرار دهید.
- ج) پالیسیهای حاکم بر تجهیزات مجاز و اختصاص داده شده برای قطعه کدامند؟
- د) بریدملان در سطح متوسط چگونه زیان به اموال را مورد رسیدگی قرار می دهند؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

مقررات ملی مربوطه در زمینه تدارکات و مدیریت منابع و همچنین:

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada.* 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. [www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp](http://www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp)

*Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations.* Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People.* Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

### 4.4.3 مدیریت ریسک عملیاتی

#### شرح

مدیریت ریسک عملیاتی یک ابزار تصمیم‌گیری جهت تعیین بهترین اقدامات با در نظر داشتن نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط با یک وضعیت می‌باشد. بریدملان در سطح متوسط، راجع به پروسه مدیریت ریسک عملیاتی، شناخت عمیق به دست خواهند آورد. بریدملان در این سطح، مدیریت ریسک عملیاتی را ایفا خواهند نمود، پیامدهای عملیاتی بالقوه را مورد ارزیابی قرار داده و تا حد امکان، استراتژی‌های کاهش ریسک را مدنظر قرار خواهند داد.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تجزیه و تحلیل چگونگی تأثیرگذاری مدیریت ریسک عملیاتی بر پروسه‌های مدیریت قطعه.
- 2) پیش‌بینی تأثیر بالقوه تصمیمات فردی ریسک‌دار در سطوح تاکتیکی، عملیاتی و استراتژیک.
- 3) ارزیابی اینکه مدیریت ریسک چگونه بر تصمیم‌گیری و پلانگذاری تأثیر می‌گذارد.

#### مطالب قابل بحث

الف) بریدملان در سطح متوسط چه صلاحیتی در زمینه تقبل ریسک در اختیار دارند؟  
ب) در صورت وجود سطح بالای ریسک، چگونه می‌توانید زمینه آموزش واقع‌بینانه را فراهم نمایید؟  
ج) نشانه‌هایی که دال بر ریسک ناپذیری رهبران می‌باشد را مورد بحث قرار دهید. چگونه به چنین وضعیتی رسیدگی می‌کنید.

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش‌های تدریس در این قسمت می‌تواند شامل لکچرها، مطالعه خود شاگرد، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه‌های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

مقررات ملی مربوطه در زمینه مدیریت ریسک و همچنین:

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada*. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. [www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp](http://www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp)

*Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

### قسمت 5.4.3 مدیریت آموزش

#### شرح

مدیریت آموزش عبارتست از پروسه رسمی تشخیص خلاء بین مهارت های موجود و مهارت های مورد نیاز برای برآورده ساختن مقتضیات یک مأموریت. بریدملان در سطح متوسط، نیازمندیهای آموزشی برای پرسونل بلوک/ تولی از جمله کارمندان ملکی برای وظایف محوله و یا مأموریت شان را تعیین می کنند. آنها استندردهای آموزشی را تعریف و ارزیابی می نمایند تا زیردستان شان بتوانند وظایف شان را اجرا نمایند. بریدملان در این سطح همچنین استندردهای آموزشی را اعمال می نمایند، پلان های آموزشی را تدوین نموده و برنامه های انکشاف مسلکی را جهت رسیدگی به کمبودها و ترویج خود بهبودی دوامدار توصیه می کنند.

#### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

- 1) تشخیص فاکتورهای تأثیرگذار بر مدیریت آموزش در سطح بلوک/تولی.
- 2) تشریح روشهای ارزیابی مؤثریت استندردهای آموزشی در قطعه.
- 3) تحلیل چگونگی تأثیرگذاری معلومات ثبت شده آموزشی بر پلان آموزشی قطعه.

#### مطالب قابل بحث

- الف) نقش آموزش فردی و دسته جمعی در پلان آموزشی قطعه را مورد بحث قرار دهید.
- ب) شیوه های انجام آموزش مؤثر در زمانیکه منابع محدود می باشند کدامند؟
- ج) چگونه بین مدیریت آموزش و مؤثریت مأموریت پیوند ایجاد می کنید؟
- د) نشانه های نیاز به بهبود در مدیریت آموزش کدامند؟

#### روش یادگیری/ ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

مقررات و مواد آموزشی ملی مربوطه در زمینه آموزش نظامی و همچنین:

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada*. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. [www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp](http://www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp)

*Führungsausbildung der Schweizer (Swiss Armed Forces Leadership Manual)*. "Training Methodologie 51.018", 2012.

Horn, Bernd, and Robert W. Walker. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON: Dundurn Press, 2008.

Johns, G., and A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2011.

*Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007

### قسمت 6.4.3 مدیریت وظیفه و پروژه

#### شرح

عملیات های نظامی و فعالیتهای روزمره اردوها اغلب در چارچوب مجموعه ای از وظایف فردی و دسته جمعی که باید برای تحقق اهداف سازمانی انجام شوند، تنظیم می گردند. مدیریت پروژه عبارتست از یک پروسه رسمی برای اجرای اهداف خاص که شامل محدودیتهای زمانی تعریف شده و انتظارات مشخص شده می باشد. بریدملان در سطح متوسط ملزم خواهند بود تا بر اجرای وظایف و پروژه ها در سطح بلوک/تولی نظارت نمایند. بریدملان در سطح متوسط در این قسمت، دانش مورد نیاز برای استفاده از تکنیکهای مدیریت وظیفه در سطح بلوک/تولی و همچنین مبانی مدیریت پروژه را کسب خواهند نمود.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تحلیل تکنیکهای نظارت و گزارش دهی راجع به تکمیل وظایف در سطح بلوک/تولی.
- 2) تعریف مدیریت پروژه.
- 3) تشریح هدف زمانبندی، نقاط عطف و معیارهای تکمیل پروژهها.
- 4) تشخیص چگونگی پلانگذاری منابع مورد نیاز برای یک پروژه.

#### مطالب قابل بحث

- الف) تشریح نمایید که بریدملان در سطح متوسط چگونه به قوماندان مربوطه در زمینه اولویت بندی وظایف مشوره می دهند.
- ب) چگونه در زمینه اجرای یک وظیفه به دیگران صلاحیت می دهید و در عین حال مسئولیت تکمیل آن را حفظ می کنید؟
- ج) چگونه انگیزه تمامی پرسونل ذیدخل در یک پروژه را حفظ می نمایید؟
- د) چه ابزارهایی برای کمک به نظارت بر تکمیل پروژه وجود دارند؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، مطالعه خود شاگرد، تمرینات داخل صنف، بحث در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Duty with Honour: *The Profession of Arms in Canada*.  
2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership  
Institute, 2009. [www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/  
index-eng.asp](http://www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp)

*Führungsausbildung der Schweizer Armee (Swiss Armed  
Forces Leadership Manual)*. Module 12: "Leadership  
Training", 2007.

Horn, Bernd, and Robert W. Walker. *The Military Leadership  
Handbook*. Kingston, ON: Dundurn Press, 2008.

Johns, G., and A.M. Saks. *Organisational Behaviour:  
Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed.  
Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2011.

*Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*.  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy,  
2005.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*.  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.



جنرال ک. بارتل، رئیس کمیته نظامی ناتو در حال صحبت با پروفسور اچ. تاملین و دگروال اس. آنتونی، مسئولین سمینار رهبران ارشد برای افغانستان در مقر قوماندانی ناتو در بروکسل، 8 نوامبر 2013.



اولین سفر تیم برنامه تقویت تعلیمات دفاعی به منگولیا



خانم ماری اسکاری، نماینده خاص سرمنشی ناتو در امور زنان، صلح و امنیت در حال بحث روی موضوعات جندر با مسئولین ارشد از افغانستان در مقر قوماندانی ناتو در بروکسل، 8 نوامبر 2013.

## موضوع سوم: صلاحیتهای اساسی بریدملان (3. سطح پیشرفته)

### هدف

موضوع صلاحیت های اساسی بریدملان شامل عناوینی می شود که قوماندانی بریدملان را قادر می سازد تا به حیث ستون فقرات اردو عمل نماید. عناوینی که در چارچوب این موضوع مورد بررسی قرار می گیرند شامل آموزش و راهنمایی، ارتباطات، رشد پرسونل و مدیریت قطعه می باشد که بنیاد یک قوماندانی موفق بریدملان را می سازند. بریدملان با کسب دانش مرتبط با این عناوین، اطمینان حاصل می کنند که می توانند از طریق آموزش و رشد پرسونل، مراقبت از اعضا، تنفیذ استندرها و رهبری نمودن عملی ادارات شان، مقصد قوماندان را عملی نمایند.

### شرح

موضوع صلاحیت های اساسی بریدملان یکی از سه برنامه انکشافی به هم پیوسته در چارچوب نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان می باشد. موضوع صلاحیت های اساسی بریدملان مکمل دو موضوع حرفه نظامی و رهبری و اصول اخلاقی می باشد که دانش و مهارت های لازم برای خدمت مؤثر در چارچوب قوای مسلح را در اختیار بریدملان قرار می دهد. تعلیم دادن بریدملان راجع به رشد پرسونل و مدیریت قطعه، به نقشهای شان به حیث آموزگاران و مدیران در داخل ادارات شان کمک می کند. علاوه براین، همانطور که بریدملان به سطوح بالاتر ارتقا می یابند، افزایش متوالی و مداوم دانش شان راجع به آموزش، ارتباطات، رشد پرسونل و مدیریت قطعه این زمینه را برای آنها فراهم می کند که به چالشهایی که به صورت فزاینده ای پیچیده می باشند رسیدگی نموده و در عین حال آنها را برای ایفای نقش های استراتژیک آماده می سازد. دانشی که در چارچوب این موضوع کسب می شود برای ایجاد همکاری مؤثر بین بریدملان و افسران ضروری است. بریدملان باید بیاموزند و نشان دهند که می توانند مقصد قوماندان را به برنامه های قابل اجرا تبدیل نموده و زمینه اجرای این برنامه ها را فراهم نمایند. اجرای این مسئولیتهای اساسی یک فاکتور کلیدی در قادر ساختن قوماندانی های افسران برای ایفای نقش نظری شان در داخل اردو و در عین حال ایجاد زمینه برای بریدملان جهت مدیریت اجرای روزانه وظایف، فعالیتها و مأموریت می باشد. به ندرت راجع به این رابطه بی نظیر بین افسران و بریدملان صحبت می شود اما این رابطه نقش اساسی در موفقیت مأموریت دارد. هدف از این بخش از نصاب تعلیمی اینست که برای بریدملان در سطح پیشرفته زمینه کسب مهارت ها، دانش و خصوصیات مورد نیاز برای رهبری قطعات کوچک را فراهم نماید.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) بریدملان در سطح پیشرفته در حمایت از هدف اصلی موارد ذیل را انجام خواهند داد:
  - اطلاع رسانی و مشوره دهی به قوماندان راجع به انکشاف پلان های ارتباطات؛
  - راهنمایی نمودن در زمینه مشوره دهی و منتورینگ جهت بهبود روند رشد بریدملان و افسران پایین رتبه؛
  - استفاده از تکنیکهای رشد پرسونل جهت بهبود عملکرد فردی و سازمانی، و
  - مشوره دادن به قوماندان راجع به شیوه های بهبود مدیریت قطعه.
- 2) با تکمیل این موضوع، هر بریدمل قادر خواهد بود تا موارد ذیل را انجام دهد:
  - تشریح اینکه چگونه بریدملان در سطح پیشرفته به شکل گیری اهداف قطعه و حمایت از پیام های ارتباطات رهبران ارشد کمک می کنند.
  - توضیح اینکه چگونه بریدملان در سطح پیشرفته بر پروسهای سازمانی مرتبط با رشد و مراقبت از اعضای نظامی تأثیر می گذارند؛ و
  - درک نقش بریدملان در سطح پیشرفته در بهبود عملکرد جهت تحقق اهداف سطوح تاکتیکی، سازمانی و استراتژیک.



## بخش 1.3 مدیریت آموزشی

### شرح

برخی از بریدملان در سطح پیشرفته احتمالاً به نقش خود در زمینه ارائه آموزش ادامه می دهند. اما به احتمال بیشتر، بریدملان در سطح پیشرفته موظف به ارزیابی مؤثریت برنامه های آموزشی خواهند شد و در عین حال به کوچینگ و منتورینگ بریدملانی می پردازند که مشغول ارائه آموزش می باشند. همچنین برخی از بریدملان در سطح پیشرفته ممکن است مسئول اداره برنامه های آموزشی و تعلیمی در یک پوهنتون رسمی نظامی همچون آکادمی بریدملان شوند. بریدملان در این قسمت، وظایفی را مورد بررسی قرار خواهند داد که در زمینه مدیریت اجرای کورس های بریدملان در یک پوهنتون رسمی انجام می شوند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تحلیل اینکه سیستم آموزشی و تعلیمی کشور چگونه بر تمویل، تجهیز و مدیریت مکتب های بریدملان تأثیر می گذارد.
- 2) توضیح چگونگی تدوین و تجدید نصاب های تعلیمی نظامی.
- 3) تشریح اینکه چگونه می توان از ارزیابی برنامه ها جهت بهبود سیستم آموزشی استفاده نمود.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Department of Defense. *Department of Defense Handbook 1379-2, Instructional Systems Development/Systems Approach to Training and Education*. Washington, DC: 1988.

Kirkpatrick, Donald, and James Kirkpatrick. *Evaluating Training Programs, The Four Levels*. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.

## بخش 2.3 ارتباطات

شرح

ارتباطات رهبران در سطح پیشرفته، نقش مهمی در بهبود اعتماد در داخل سازمان، تدوین دیدگاه و اهداف مشترک، ایجاد درک مشترک و در سطح وسیعتر، تأمین ارتباط با مردم دارد. در سطح پیشرفته، برای رهبران مهم است تا اطمینان حاصل نمایند که اعضا، درک مشترکی از اوضاع و اهدافی که ایجاب اقدام را می‌نماید دارند. بریدملان در سطح پیشرفته نیز از استراتژی‌های ارتباطات جهت شکل دهی به اوضاع داخلی و بیرونی تأثیرگذار بر موفقیت مأموریت استفاده می‌نمایند. علاوه بر این، بریدملان در سطح پیشرفته به حیث اعضای تیم قومنده و با عمل نمودن به عنوان صدای قوماندان در ادارات داخلی و خارجی، به تحقق اهداف ارتباطات کمک می‌نمایند. بریدملان در سطح پیشرفته در این قسمت، مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای حمایت از ارتباطات داخلی و خارجی را می‌آموزند. آنها توانایی‌شان را در زمینه تعامل با رسانه‌ها و همچنین فهم خود را از رسانه‌های اجتماعی بهبود می‌بخشند.

### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) توضیح اینکه ارتباطات تا چه حد در شکل دهی عملکرد سازمانی مؤثر است.
- 2) تجزیه و تحلیل نقش و تأثیراتی که رسانه‌های مدرن بر عملیات‌های نظامی دارند.
- 3) بررسی اینکه بریدملان در سطح پیشرفته چگونه به ارتباطات قطعه کمک نموده و زمینه ایجاد اداراتی را فراهم می‌نمایند که به صورت مؤثر، به تعامل و اطلاع‌رسانی می‌پردازند.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Badsey, Stephen. "Media War and Media Management." *Modern Warfare*. Eds. George Kassimeris and John Buckley. Burlington, VT: Ashgate Publishing Company, 2010.

Jones, Phil. *Communication Strategy*. Aldershot, Hampshire, England: Gower Publishing, 2008.

Neilson-Green, Rumi. "Fighting the Information War, but Losing Credibility: What Can We Do?" *Military Review* (July - August 2011): 8-15.

Zaremba, Alan. *Crisis Communication – Theory and Practice*. London, England, M.E. Sharpe, 2010.

## قسمت 1.2.3 تکنیکهای ارتباطات

### شرح

ارتباطات رهبران در سطح پیشرفته، نقش مهمی در بهبود اعتماد در داخل اداره، تدوین دیدگاه و اهداف مشترک، ایجاد درک مشترک و انعکاس پیام های قوای مسلح به مردم دارد. بریدملان در سطح پیشرفته به عنوان نمایندگان قوماندان و اردو، موظفند تا پیام های استراتژیک را به رسانه ها و همچنین سایر رهبران سطح استراتژیک برسانند. در ادارات نظامی سطح بالاتر، امکان دارد بریدملان در سطح پیشرفته همچنین به حیث نمایندگان کشور عمل نموده و موظف به تعامل با مخاطبین بین المللی و در یک چارچوب خارجی باشند. هدف این قسمت آماده ساختن بریدملان در سطح پیشرفته برای انعکاس مؤثر پیام ها در سطح عملیاتی و استراتژیک و به شکل مقتضی به بازیگران مختلف در داخل و خارج از اردو می باشد.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) توضیح هدف ارتباطات در سطوح عملیاتی و استراتژیک با مخاطبین داخلی و بیرونی.
- 2) مقایسه چگونگی تأثیر تکنالوژی های مختلف ارتباطات بر انعکاس پیام ها و همچنین هدف آنها.
- 3) تجزیه و تحلیل تکنیکهایی (تقریری و غیرتقریری) که می توانند به صورت مؤثر در ارتباط با مخاطبین گسترده مورد استفاده قرار گیرند.
- 4) تهیه پرزنتیشن ها جهت تعامل روشن با مخاطب مورد نظر.
- 5) تعامل و تأمین ارتباط با مخاطبین بیرونی.

### مطالب قابل بحث

- الف) تکنیکهای ارتباطی که برای مخاطبین کوچکتر مورد استفاده قرار می گیرند چگونه برای تعامل با مخاطبین گسترده تر وفق داده می شوند؟
- ب) کدام علائم نشان دهنده ارتباطات مؤثر و یا غیر مؤثر با یک مخاطب گسترده می باشد؟
- ج) چگونگی تأثیرگذاری تفاوت های فرهنگی و لسانی بر ارتباطات را مورد بحث قرار دهید.
- د) چگونه می توان یک پیام را تعدیل نمود به شکلی که زمینه درک مشترک آن در میان تمام مخاطبین فراهم گردد؟
- ه) ارتباطات استراتژیک چگونه می تواند بر اوضاع بحرانی تأثیر گذارد؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، مطالعات موردی، تمثیل نقش، شبیه سازی، تمرینات عملی و سخنرانان مهمان باشد.

### مراجع / منابع برای مطالعه

- Gardner, Lenore. *Public Speaking: A Selected Bibliography*.  
Fort Leavenworth: U.S. Army War College Library.  
<http://www.carlisle.army.mil/library/bibliographies.htm>
- Mayfield, Thomas D. III. "A Commander's Strategy for Social Media." *Joint Forces Quarterly* 60 (January 2011).  
<http://www.ndu.edu/press/commanders-strategysocialmedia.html>
- Severin, Peters. *Strategic Communication for Crisis Management Operations of International Organisations: ISAF Afghanistan and EULEX Kosovo*, EU Diplomacy Papers, 10 (2009): 1-34. [http://aei.pitt.edu/12358/1/EDP\\_1\\_2010\\_Peters.pdf](http://aei.pitt.edu/12358/1/EDP_1_2010_Peters.pdf)

## قسمت 2.2.3 ارتباطات رسانه ای / آگاهی رسانه ای

### شرح

ارتباطات مؤثر به شکل دهی محیط عملیاتی معاصر جهت رسیدن به موفقیت مأموریت کمک می کند. تحولات اخیر در تکنالوژی های ارتباطات به شکل قابل توجهی چگونگی تأثیرگذاری ارتباطات و روابط رسانه ای بر عملیات های نظامی را تغییر داده و لذا روابط رسانه های را به یک عنصر اساسی در رسیدن به موفقیت استراتژیک تبدیل نموده است. این قسمت روی اهمیت ارتباطات و آگاهی رسانه ای در ترویج پیام های استراتژیک قوماندان و بهبود تصویر قطعه و کشور تمرکز می نماید. علاوه بر این، بریدملان تأثیرات رسانه های سنتی و جدید ( بلاگ نویسی، شبکه های اجتماعی و غیره) بر عملیات های نظامی را مورد بررسی قرار خواهند داد.

### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

- 1) توضیح اهمیت فعالیتهای رسانه ای و ارتباطات مدرن در عملیات های نظامی.
- 2) تشریح چگونگی تقویت یک تصویر مثبت از قوای مسلح در رسانه ها.
- 3) توضیح اینکه چگونه تعامل با رسانه ها و رسانه های مربوطه بر تحرک سازمانی تأثیر می گذارد.
- 4) تشریح اشتباهات متعارفی که در جریان استفاده از رسانه های اجتماعی اتفاق می افتد و همچنین تأثیر رسانه های اجتماعی بر اردو.
- 5) تجزیه و تحلیل اینکه چگونه ارتباطات مؤثر به روابط رسانه ای ارتباط می گیرد.

### مطالب قابل بحث

- الف) ارتباطات مؤثر چگونه به محیط عملیاتی شکل می دهد؟  
ب) بهترین شیوه های انجام یک مصاحبه زنده رسانه ای کدامند؟  
ج) روابط رسانه ای مؤثر چگونه می تواند به عنوان یک عامل تقویت کننده عمل نماید؟  
د) مظاهر و تبعات امنیتی روابط رسانه ای مؤثر و غیر مؤثر مخصوصاً در رابطه با رسانه های اجتماعی کدامند؟  
ج) برخی از پیامدهای خواسته و ناخواسته رسانه های وابسته به اردو کدامند؟

### روشهای یادگیری/ ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، سخنرانان مهمان، مطالعات موردی ویدیویی، تمثیل نقش، بلاگ نویسی، مطالعات موردی، تمرینات عملی، مطالعه مواد درسی، تحقیق اینترنتی راجع به مباحث جاری نظامی و مرور مقالات باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

Badsey, Stephen. "Media War and Media Management." *Modern Warfare*. Eds. George Kassimeris and John Buckley. Burlington, VT: Ashgate Publishing-Company, 2010.  
Chairman, of the Joint Chiefs of Staff, *Joint Publication 3-61, Public Affairs*, Washington DC: 2010.  
European Security and Defence College. *How to Meet the Media* (Document IG/2010/ 011), May 2010.  
[http://esdc.mil-edu.be/index.php/component/docman/doc\\_download/349-10-01-04-standard-curriculumcommon-module-on-communication](http://esdc.mil-edu.be/index.php/component/docman/doc_download/349-10-01-04-standard-curriculumcommon-module-on-communication)

### قسمت 3.2.3 ارتباطات استراتژیک

#### شرح

محیط معلوماتی از طریق استفاده از تکنالوژی های ارتباطات، فرصتهایی را برای شکل دهی عملیات های نظامی و ملی فراهم می نماید اما دسترسی جهانی و فوری به معلومات، ریسک هایی را نیز به همراه دارد. بریدملان در سطح پیشرفته به شکل فزاینده ای در کمک به قوماندانها جهت درک محیط معلوماتی و ارتباطات سهیم بوده و در عین حال، به شکل دهی و اجرای پلانهای ارتباطات نیز کمک می نمایند. به همین دلیل، بریدملان در این سطح برای اینکه در جنگ معلوماتی برنده باشند، باید با استفاده بالقوه از تکنالوژی های ارتباطات، تأثیرات ارتباطات بر مخاطبین داخلی و بیرونی و کاربرد ارتباطات استراتژیک در محیط عملیاتی آشنا باشند.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) توضیح اینکه تحولات به وجود آمده در تکنالوژی های ارتباطات و تفاوت های نسلی چگونه بر درک رهبران سطح پیشرفته از نحوه استفاده از تکنالوژی های ارتباطات تأثیر می گذارد.
- 2) تشریح اهداف ملی و نظامی ارتباطات استراتژیک.
- 3) تجزیه و تحلیل " جنگ روایت ها" از جمله تعریف " روایت"، " موضوع" و "پیام".
- 4) تشریح نقش خورضابطان در سطح پیشرفته در کمک به قوماندان در زمینه تدوین و اجرای پلان ارتباطات.
- 5) درک اینکه چگونه بریدملان در سطح پیشرفته به اجرای استراتژی ارتباطات عامه قوماندان کمک می کنند.
- 6) توضیح چگونگی تأثیرگذاری محیط معلوماتی جهانی بر ارتباطات استراتژیک و عملیات های نظامی.

#### مطالب قابل بحث

- الف) چگونه می توان از ارتباطات عامه جهت تحقق اهداف نظامی استراتژیک و ملی استفاده نمود؟  
ب) تأثیرات عدم داشتن پیام هماهنگ و منسجم چیست؟  
ج) سرعت، گستردگی و جهانی بودن رسانه های اجتماعی چگونه بر پیام ها تأثیر می گذارند؟  
د) ارتباطات استراتژیک چگونه باید در پلان های کمپاین و پلان های عملیاتی شامل گردد؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می تواند شامل بحث ها، سخنرانان مهمان، مطالعات موردی، تمرینات عملی، مطالعه مواد درسی و تحقیق انترنتی راجع به مباحث نظامی جاری در رسانه ها باشد.  
مراجع/منابع برای مطالعه

Eder, Mari. "Toward Strategic Communication." *Military Review* (March-April 2007): 61-70.

Jones, Phil. *Communication Strategy*. Aldershot, Hampshire, England: Gower Publishing, 2008.

Neilson-Green, Rumi. "Fighting the Information War, but Losing Credibility: What Can We Do?" *Military Review* (July - August 2011): 8-15.

Zaremba, Alan. *Crisis Communication – Theory and Practice*. London, England: M.E. Sharpe, 2010.

### بخش 3.3 رشد پرسونل

#### شرح

آینده اردو و میراث رهبران نظامی امروز به رشد نسل بعدی رهبران بستگی دارد. بریدملان در سطح پیشرفته از طریق نظارت بر انجام مشوره دهی، کوچینگ و منتورینگ در داخل اداره، نقش مهمی در پیشبرد روند رشد مسلکی پرسونل ایفا می کنند. بریدملان در سطح پیشرفته در این بخش، دانش خود را راجع به چگونگی استفاده از برنامه های مشوره دهی، کوچینگ و منتورینگ جهت بهبود عملکرد فردی و سازمانی ارتقا می دهند. علاوه براین، آنها خواهند آموخت که چگونه یک برنامه منتورینگ را تدوین نموده و آن را با اهداف فردی و قطعه منطبق نمایند. نهایتاً، بریدملان در این سطح خواهند آموخت که چگونه منازعات بین فردی که در هر سازمانی اتفاق می افتد را پیش بینی و جلوگیری نموده و در صورت نیاز، به حل آنها کمک نمایند.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشریح مختصر آن دسته از رفتارها و مهارت های رهبری که باعث تسهیل برنامه های مشوره دهی مؤثر در داخل قطعه می شود.
- 2) تجزیه و تحلیل اینکه منتورینگ چگونه از سایر تکنیکهای رشد پرسونل تفاوت می کند.
- 3) تفکیک قائل شدن بین تکنیکهای میانجیگری و مذاکره که برای حل اختلافات بین سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرند.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Anderson-Ashcraft, Merrill. *Mentoring Perceptions in the Military*. Strategic Research Project. Carlisle Barracks: U.S. Army War College, 2002.

Conflict Resolution, Study Guides and Strategies.  
<http://www.studygs.net/confres.htm>

Deutsch, Morton, and Peter T. Coleman. *Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. New York: Jossey-Bass, April 2000.

Headquarters, Department of the Army, Field Manual 6-22, Army Leadership. October 2006. <http://usacac.army.mil/cac2/Repository/Materials/fm6-22.pdf>

Umbreit, M. *Conflict Negotiation Skills Checklist*. Center for Restorative Justice and Peacemaking. [http://www.cehd.umn.edu/rjp/resources/rj\\_dialogue\\_resources/Conflict\\_Negotiation\\_Skill\\_Checklist.pdf](http://www.cehd.umn.edu/rjp/resources/rj_dialogue_resources/Conflict_Negotiation_Skill_Checklist.pdf)

Williams, Kewyn L. *Mentorship: The Need for a Formal Program*. Strategic Research Project. Carlisle Barracks: U.S. Army War College, 2002.

### قسمت 1.3.3 برنامه های مشوره دهی

#### شرح

مشوره دهی یکی از مهمترین مسئولیتهای بریدملان است. بریدملان در سطح پیشرفته با سالها تجربه در زمینه مشوره دهی، بر روی مدیریت برنامه ها و منابع مشوره دهی تمرکز نموده و بر روند مشوره دهی نظارت می نمایند. علاوه براین، بریدملان در این سطح مسئولند تا اطمینان حاصل نمایند که سایر خورضابطان به صورت مؤثر و مناسب به انجام مشوره دهی، گزارش دهی و ثبت نمودن آن اقدام می کنند. آنها همچنین مسئولیت دارند تا سایرین را برای مشوره دهی مؤثر تر آموزش دهند و اطمینان حاصل نمایند که مشوره دهی به بهبود عملکرد افراد و قطعه کمک می کند.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) توضیح چگونگی ایجاد یک برنامه مشوره دهی در قطعه.
- 2) ارزیابی مؤثریت یک برنامه مشوره دهی.
- 3) تجزیه و تحلیل اینکه چگونه یک برنامه مشوره دهی به عملکرد قطعه و رشد فردی کمک می کند.

#### مطالب قابل بحث

الف) آیا برنامه مشوره دهی جهت کمک به تحقق مقصد قوماندان قطعه و اهداف وسیعتر عملکرد نظامی طراحی می شود؟

ب) از چه معیارهای می توان جهت ارزیابی مؤثریت مشوره دهی استفاده نمود؟

ج) چه نوع معلوماتی راجع به برنامه مشوره دهی قابل دسترس می باشد؟

د) برخی از علائمی که نشان دهنده عدم استفاده مؤثر از برنامه مشوره دهی می باشد را نام ببرید؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روش های تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعات موردی، بحث ها، لکچرها و سخنرانان مهمان باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Headquarters, Department of the Army, Field Manual  
6-22, Army Leadership. October 2006. <http://usacac.army.mil/cac2/Repository/Materials/fm6-22.pdf>

U.S. Air Force, *Air Force Doctrine Document 1-1, Leadership and Force Development*. [http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af\\_cv/publication/afdd1-1/afdd1-1.pdf](http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_cv/publication/afdd1-1/afdd1-1.pdf)

### قسمت 2.3.3 منتورینگ

#### شرح

منتورینگ باعث بهبود عملکرد فردی، ابقا، روحیه، رشد شخصی/مسلکی و ارتقای کاری می شود. یک مسئولیت اساسی بریدملان در سطح پیشرفته اینست که دانش تخصصی که در طول سالهای خدمت به دست آورده اند را به دیگران منتقل نمایند. این امر از طریق روابط رسمی و غیررسمی منتورینگ با همتایان و پرسونل پایین رتبه صورت می گیرد. بریدملان در این قسمت دانش خود را راجع به این امر افزایش می دهند که چگونه منتورینگ از طریق فراهم نمودن فرصتها برای منتورها و منتی ها جهت بهبود رهبری، مهارتهای بین فردی و تکنیکی و همچنین تحقق اهداف شخصی و مسلکی باعث بهبود قوای مسلح می شود.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) بحث روی چگونگی تقویت روابط بین منتور و منتی.
- 2) توضیح مزایا و معایب ایجاد یک برنامه منتورینگ رسمی.
- 3) تحلیل اینکه منتورینگ چگونه بر رشد پرسونل تأثیر می گذارد.
- 4) ارزیابی شیوه های شامل ساختن منتورینگ در برنامه رشد مسلکی در داخل اداره.
- 5) توضیح شیوه های مشخص نمودن اینکه آیا یک برنامه منتورینگ باعث بهبود رشد فردی و سازمانی می شود یا خیر.

#### مطالب قابل بحث

- الف) فواید و ریسک های مرتبط با برنامه های منتورینگ کدامند؟
- ب) عمل نمودن به حیث منتور چگونه باعث بالارفتن مقام بریدملان در سطح پیشرفته می شود؟
- ج) ساختار و پالیسهای اداره چگونه می تواند به روابط منتورینگ در کوتاه مدت و درازمدت کمک نماید؟
- د) یک برنامه منتورینگ چگونه بر فرهنگ سازمانی تأثیر می گذارد؟
- ه) جهت ایجاد یک برنامه منتورینگ، بر کدام چالشها باید فائق آمد؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعات موردی، بحث ها، لکچرها و سخنرانان مهمان باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

Abrahams, Marc. "Making Mentoring Pay." *Harvard Business Review* 84 (June 2006): 21.

Anderson-Ashcraft, Merrill. *Mentoring Perceptions in the Military*. Strategy Research Project. Carlisle Barracks: U.S. Army War College, 2002. <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA401070>

Army Mentorship Handbook. <http://www.armyg1.army.mil/hr/mentorship/docs/Army%20Mentorship%20Handbook%202005.pdf>

Knouse, Stephen B., and Schuyler C. Webb. *Mentors, Mentor Substitutes, or Virtual Mentors?: Alternative Mentoring Approaches for the Military*. Patrick Air Force Base: Defense Equal Opportunity Management Institute, 1998.

Martin, Gregg F., George E. Reed, Ruth B. Collins, and Cortez K. Dial. "The Road to Mentoring: Paved with Good



Intentions.” *Parameters* 32 (Autumn 2002): 115-128.

Murray, Margo. *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process*, rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

Thomas, Ted, and Jim Thomas. *Mentoring, Coaching, and Counselling: Toward A Common Understanding*. [http://usacac.army.mil/cac2/cgsc/repository/dcl\\_Mentoring.pdf](http://usacac.army.mil/cac2/cgsc/repository/dcl_Mentoring.pdf)

Uldrich, Jack. “Meaningful Mentoring: The Principle of Learning from Others.” in *Into the Unknown: Leadership Lessons from Lewis & Clark’s Daring Westward Adventure*. New York: AMACOM, 2004.

Williams, Kewyn L. *Mentorship: The Need for a Formal Program*. Strategic Research Project. Carlisle Barracks: U.S. Army War College, 2002. <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA400995>

### قسمت 3.3.3 مدیریت اختلاف

#### شرح

رهبران ارشد نظامی بیشتر اوقات در محیط‌های پیچیده در داخل و خارج فعالیت می‌نمایند. آنها برای جلب همکاری و حمایت دیگران به شمول اردوهای خارجی که برای انجام یک وظیفه و یا مأموریت ضروری است باید بر مهارت‌های خوب بین فردی و مذاکره اتکا نمایند. برای بریدملان در سطح پیشرفته، مدیریت اختلاف اغلب ایجاد میانجیگری بین افراد از سازمان‌های مختلف را می‌نماید. مدیریت اختلاف همچنین ممکن است مستلزم استفاده از مهارت‌های مذاکره برای میانجیگری در رابطه با موضوعاتی باشد که بین اعضای نظامی از کشورهای مختلف و بین اعضای نظامی و سازمان‌های ملکی پیش می‌آید. بریدملان در سطح پیشرفته در این قسمت بررسی خواهند نمود که چگونه مهارت‌های مذاکره می‌تواند برای جلوگیری و یا حل اختلافات درون سازمان و بین سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

#### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

- 1) توضیح منابع و فاکتورهایی که می‌توانند منجر به اختلافات بین سازمان‌ها شوند.
- 2) مقایسه روش‌های میانجیگری جهت حل اختلافات بین سازمان‌ها.
- 3) تشریح استراتژی‌های مختلف مذاکره.
- 4) تشریح اینکه چگونه مهارت‌های مذاکره می‌توانند در جریان میانجیگری جهت حل اختلاف مورد استفاده قرار گیرند.

#### مطالب قابل بحث

- الف) نفوذ فراتر از زنجیره مستقیم قومنده چگونه به حل اختلاف کمک می‌کند؟
- ب) مزایا و معایب رسیدن به راه حل مبتنی بر سازش بین سازمان‌های مختلف را مورد ارزیابی قرار دهید.
- ج) تفاوت‌های فرهنگی چگونه بر متقاعد سازی، مذاکره و حل اختلاف تأثیر می‌گذارد؟
- د) چرا سبک رهبری بر پروسه حل اختلاف تأثیر می‌گذارد؟

#### اهداف یادگیری/ ارزیابی

روش‌های تدریس در این قسمت می‌تواند شامل مطالعات موردی، بحث‌ها، لکچرها، سخنرانان مهمان و تمثیل نقش باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

*Conflict Resolution, Study Guides and Strategies.* <http://www.studygs.net/confres.htm>

Deutsch, Morton, and Peter T. Coleman. *Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice.* New York: Jossey-Bass, 2000.

Umbreit, M. *Conflict Negotiation Skills Checklist, Center for Restorative Justice and Peacemaking.* [http://www.cehd.umn.edu/rjp/resources/tj\\_dialogue\\_resources/Conflict\\_Negotiation\\_Skill\\_Checklist.pdf](http://www.cehd.umn.edu/rjp/resources/tj_dialogue_resources/Conflict_Negotiation_Skill_Checklist.pdf)

## بخش 4.3 مدیریت قطعه

### شرح

مدیریت قطعه شامل آن دسته از وظایف کلیدی مدیریتی می شود که بریدملان برای فراهم نمودن زمینه فعالیت مؤثر قطعات نظامی انجام می دهند. برای بریدملان در سطح پیشرفته، مدیریت قطعه به معنی نظارت بر پروسه ها و پرسونلی است که این وظایف را انجام می دهند. آگاهی وضعیت راجع به چگونگی فعالیت و عملکرد سازمان برای ارائه مشوره به زنجیره قومنده مورد نیاز است. بریدملان باید با تفکر جامع سیستمی آشنا باشند تا بتوانند تأثیرات همه جانبه و علت و معلولی آوردن تغییرات در پروسه های مدیریت را شناسایی نمایند. بریدملان در این بخش، مباحث مرتبط با مدیریت قطعه همچون اجرای ترفیعات و توظیف پرسونل را با هدف آشنا شدن با کاربرد آنها در سطوح کندک و لوا مورد بررسی قرار خواهند داد.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) ارزیابی مؤثریت پروسه های مدیریت قطعه.
- 2) ایجاد تغییرات در پروسه ها جهت بهبود مؤثریت و کارایی قطعه.
- 3) تحلیل روشهای ارزیابی و بهبود عملکرد قطعه.

### مراجع / منابع برای مطالعه

Canada. *Operational Training Volume 2, Unit Administration*.  
<http://armyapp.dnd.ca/ael/pubs/B-GL-344-002-FP-001.pdf>

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*.  
Washington, DC: 23 December 2002.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*.  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

### قسمت 1.4.3 مدیریت بودجه

#### شرح

بریدملان در سطح پیشرفته از طریق فراهم نمودن زمینه تشخیص نیازهای مالی و اطلاع رسانی راجع به آن به زنجیره قونده، نقش مهمی در پروسه مدیریت ایفا می نمایند. آن دسته از بریدملان در سطح پیشرفته که این مسئولیت را برعهده دارند باید از دانش و فهم کاری راجع به پروسه های ذیدخل در تدارک منابع مورد نیاز برای انجام وظایف و مأموریت های محوله برخوردار باشند. آنها باید آگاهی وضعیتی خود راجع به محدودیتهای بودجوی که می توانند بر نتایج وظیفه و مأموریت تأثیرگذارند را حفظ نمایند. در صورت نیاز، آنها باید قادر باشند تا پروپوزل ها برای تعهدات مالی را تدوین نموده و حسابدگی مالی را در زیردستان شان تقویت نمایند. بریدملان در سطح پیشرفته در این قسمت، ساختار مدیریت بودجه در داخل یک اداره نظامی را مورد بررسی قرار خواهند داد.

#### اهداف یادگیری/نتایج متوقعه

- 1) ترسیم نمودار پروسه های مدیریت بودجه در سطوح عملیاتی و استراتژیک.
- 2) تجزیه و تحلیل چگونگی تهیه پیشنهاد نیازها در زمینه منابع (مالی) و نحوه تصویب آنها در چارچوب بودجه.
- 3) ارزیابی تأثیرات محدودیتهای منابع (مالی) بر عملیات های نظامی.

#### مطالب قابل بحث

- الف) بریدملان در سطح پیشرفته چگونه بر روند ارائه بودجه تأثیر می گذارند؟  
ب) کدام پالیسیهای ملی و سازمانی بر پروسه بودجه و مدیریت مالی تأثیر می گذارند؟  
ج) بریدملان در سطح پیشرفته از کدام صلاحیتهای مالی در زمینه مصارف مالی برخوردارند؟

#### روش یادگیری/ ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، لکچرها توسط مهمانان، تمرینات داخل صنف، بحث ها در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### مراجع/ منابع برای مطالعه

مقررات ملی مربوطه در زمینه مدیریت مالی و همچنین:

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada.*  
2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership  
Institute, 2009.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People.*  
Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

### قسمت 2.4.3 مدیریت پرسونل

#### شرح

مدیریت پرسونل عبارتست از پروسه توظیف پرسونل در مناسبترین سمت ها طوریکه به منفعت کل اداره و رشد خود فرد باشد. این پروسه شامل تشخیص نقاط قوت و ضعف پرسونل و همچنین پتانسیل برای ارتقای پرسونل می باشد. این پروسه علاوه بر آموزش و تعلیمات رسمی، شامل آشنا ساختن و توظیف پرسونل خوب و توانمند به وظایفی است که فرصتهای رشد و انکشاف شخصی و مسلکی را به همراه دارد. بریدملان در سطح پیشرفته در این قسمت دانش خود را راجع به پروسه مدیریت پرسونل افزایش می دهند تا زمینه حفظ یک سطح مطلوب از مؤثریت عملیاتی را در داخل قطعه فراهم نمایند.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تجزیه و تحلیل چگونگی تأثیرگذاری پالیسیهای سازمانی در زمینه مدیریت پرسونل بر عملکرد قطعه.
- 2) ارزیابی مؤثریت آموزش فردی و برنامه های انکشاف مسلکی در داخل قطعه.
- 3) تشریح نقش بریدملان در سطح پیشرفته در انتخاب و توظیف پرسونل.
- 4) مرور گزارش های ارزیابی

#### مطالب قابل بحث

- الف) بریدملان چه نوع انعطاف پذیری در زمینه توظیف فرد مناسب به یک وظیفه دارند؟  
ب) شیوه هایی که بریدملان در سطح پیشرفته می توانند از طریق آنها فرصتهای انکشاف برای اعضای قطعه فراهم نمایند را مورد بحث قرار دهید.  
ج) پروسه های مدیریت قوای مسلح چگونه به مدیریت پرسونل در سطح قطعه کمک نموده و یا مانع آن می شود؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، لکچرها توسط مهمانان، مطالعه خود شاگرد، تمرینات داخل صنف، بحث ها در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### مراجع / منابع برای مطالعه

مقررات ملی مربوطه در زمینه مدیریت پرسونل و همچنین:

Bélanger, J., and P. Lew. *Developing the Next Generation of Military Leaders: Challenges, Imperatives and Strategies*.

Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2011.

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada*.

2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. [www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp](http://www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp)

*Führungsausbildung der Schweizer Armee (Swiss Armed Forces Leadership Manual)*. Module 5, Chps.10-12:

“Leadership Training”, 2012.

Johns, G., and A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed.

Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2011.

Lagacé-Roy, Daniel, and J. Knackstedt. *The Mentoring*

*Handbook.* Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2007.

*Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundation.* Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People.* Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading the Institution.* Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

### قسمت 3.4.3 مدیریت لجستیک

#### شرح

مدیریت لجستیک عبارتست از اداره کردن فعالیتهای مربوط به زنجیره تدارکات. آن دسته از بریدملان در سطح پیشرفته که این مسئولیت را برعهده دارند باید از آگاهی و فهم کاری از پروسه های ذیدخل در مدیریت لجستیک برخوردار باشند. آنها آگاهی وضعیتی شان را راجع به محدودیتهایی که می تواند بر موجودیت و تهیه منابع تأثیر گذارد حفظ می نمایند. فعالیتهای مرتبط با مدیریت لجستیک در این سطح طبیعتاً شامل مدیریت ترانسپورت، مدیریت ناوگان، انبار کردن، مدیریت مواد و تدارکات می باشد.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) پیش بینی تأثیرات پروسه های مدیریت لجستیک بر عملیات های قطعه.
- 2) تجزیه و تحلیل آن دسته از پالیسیهای تدارکات نظامی که بر تجهیزات/منابع تصویب شده برای یک قطعه تأثیر می گذارند.
- 3) ارزیابی مؤثریت حسابداری در رابطه با اموال و برنامه های حفظ و مراقبت.

#### مطالب قابل بحث

- الف) آن دسته از فاکتورهای جنوپولتیک که بر زنجیره تدارکات تأثیر می گذارند را مورد بحث قرار دهید.
- ب) کدام راه های بدیل برای تأمین تجهیزات اساسی و نیازمندی ها در زمینه منابع می تواند قابل دسترس باشد؟
- ج) آیا پروسه های مدیریت لجستیک در زمان اعزام قطعه، متفاوت می باشند؟
- د) چگونه اعضای قطعه را تشویق می نمایید که از هدر رفتن مواد و آسیب رسیدن به تجهیزات جلوگیری نمایند؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، مطالعه خود شاگرد، تمرینات داخل صنف، بحث ها در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### مراجع / منابع برای مطالعه

مقررات ملی مربوطه در زمینه تدارکات و مدیریت منابع و همچنین:

Duty with Honour: *The Profession of Arms in Canada*. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. [www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp](http://www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp)

*Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

### قسمت 4.4.3 مدیریت ریسک عملیاتی

#### شرح

مدیریت ریسک عملیاتی یک ابزار تصمیم‌گیری جهت تعیین بهترین اقدامات با در نظر داشتن نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط با یک وضعیت می‌باشد. بریدملان در سطح پیشرفته، با اتکا به تجربه قبلی، راجع به پروسه مدیریت ریسک عملیاتی آگاهی مفصل به دست خواهند آورد. بریدملان در این سطح در انجام مدیریت ریسک عملیاتی در سطح عملیاتی و تاکتیکی باید از تأثیرات بالقوه کوتاه مدت و درازمدت تصمیمات ریسک‌دار آگاه بوده و بتوانند تبعات بالقوه استراتژیک آنها را مورد ارزیابی قرار دهند.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) ارزیابی ریسک در سطوح عملیاتی و استراتژیک با استفاده از مدیریت ریسک عملیاتی.
- 2) مشوره دهی به قوماندان مربوطه راجع به شیوه‌های به حداقل رساندن و یا کاهش ریسک.
- 3) تجزیه و تحلیل مؤثریت مدیریت ریسک عملیاتی در داخل قطعه.

#### مطالب قابل بحث

الف) کدام انواع کنترول و نظارت باعث فراهم نمودن زمینه انجام مدیریت ریسک عملیاتی در سطوح پایین‌تر می‌گردد؟  
ب) چگونگی تأثیرگذاری تجربه بر مشوره‌هایی که بریدملان در سطح پیشرفته به قوماندان ارائه می‌دهند را مورد بحث قرار دهید.  
ج) شیوه‌های تقویت ایمنی و مدیریت ریسک در داخل قوماندانی بریدملان را تشریح نمایید.

#### روش یادگیری / ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می‌تواند شامل لکچرها، مطالعه خود شاگرد، تمرینات داخل صنف، بحث‌ها در گروه‌های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### مراجع / منابع برای مطالعه

مقررات ملی مربوطه در زمینه مدیریت ریسک و همچنین:

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada*. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. [www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp](http://www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp)

*Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.



### قسمت 5.4.3 مدیریت آموزش

#### شرح

مدیریت آموزش عبارتست از پروسه رسمی تشخیص خلاء بین مهارت های موجود و مهارت های مورد نیاز برای برآورده ساختن مقتضیات یک مأموریت. بریدملان در سطح پیشرفته نقش فعالی در تعیین نیازمندیهای آموزشی برای پرسونل قطعه از جمله کارمندان ملکی ایفا می نمایند. علاوه براین، آنها نقش مهمی را در موارد ذیل ایفا می کنند: الف) وفق دادن پلان ها و استندردهای آموزشی با مأموریت محول شده به قطعه؛ ب) تنفیذ استندردهای آموزشی؛ ج) تدوین پلان های آموزشی و برنامه های انکشاف مسلکی جهت رسیدگی به کمبودی ها و د) ترویج خودبهبودی دوامدار.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) ارزیابی مؤثریت برنامه های آموزشی در قطعه.
- 2) تجزیه و تحلیل فاکتورهای تأثیرگذار بر تثبیت و تعدیل استندردهای آموزشی.
- 3) تعیین چگونگی تشخیص مهارتها و دانشی که پرسونل برای حمایت از عملیات های بعدی باید کسب نمایند.

#### مطالب قابل بحث

- الف) برنامه های انکشاف مسلکی برای افسران پایین رتبه، بریدملان و کارمندان ملکی تا چه حد از هم متفاوت می باشند؟  
ب) آیا محدودیتهای حقوقی و یا اداری که بر اشتراک کارمندان ملکی در برنامه های انکشافی تأثیرگذار وجود دارد؟  
ج) چگونگی تأثیرگذاری پلانگذاری درازمدت و تغییرات در ساختار قوا بر مدیریت آموزشی را مورد بررسی قرار دهید.  
د) کدام منابع برای اجرای پلان آموزشی قابل دسترس می باشند؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعه خود شاگرد، لکچرها، لکچرها توسط مهمانان، تمرینات داخل صنف، بحث ها در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.

#### مراجع / منابع برای مطالعه

مقررات و مواد درسی ملی مربوطه در زمینه مدیریت آموزش و همچنین:

Bélanger, J., and P. Lew. *Developing the Next Generation of Military Leaders: Challenges, Imperatives and Strategies*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2011.

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada*. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. [www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp](http://www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp)

Horn, Bernd, and Robert W. Walker. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON: Dundurn Press, 2008.

Johns, G., and A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2011.

*Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.

### قسمت 6.4.3 مدیریت پروژه

#### شرح

مدیریت پروژه عبارتست از پروسه رسمی اجرای اهداف مشخص با محدودیتهای زمانی تعریف شده و انتظارات مشخص شده. بریدملان در سطح پیشرفته موظف به نظارت بر اجرای پروژه ها در سطح قطعه خواهند بود. لذا آنها به فهم پروسه های مدیریت پروژه نیاز دارند. علاوه براین، آنها باید بتوانند برای زیردستان خود، میزان سهم و نقش شان در تکمیل موفقیت آمیز کل پروژه را روشن نمایند. بریدملان در سطح پیشرفته در این قسمت، روشهای مدیریت پروژه را بکار خواهند برد و به تقویت و بهبود قابلیت‌هایی خواهند پرداخت که آنها را قادر خواهد ساخت تا هر نوع پروژه را رهبری و نظارت نموده و در رابطه با آن مشوره ارائه نمایند.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) پلانگذاری برای تأمین منابع مورد نیاز برای موفقیت پروژه.
- 2) انکشاف زمانبندی، نقاط عطف و معیارهای تکمیل پروژه ها.
- 3) ایجاد رهنمود برای اجرای پروژه.
- 4) تجزیه و تحلیل ابزارهای موجود برای نظارت بر اجرای پروژه.

#### مطالب قابل بحث

- الف) چگونه بر تعهد دیگران به یک پروژه مورد نظر تأثیر می گذارید؟  
ب) شیوه های تأثیرگذاری و ایجاد انگیزه در پرسونل ذیدخل در پروژه را مورد بحث قرار دهید.  
ج) چه نوع صلاحیتی را می توانید به دیگران جهت اجرای وظایف مختلف تفویض نمایید و در عین حال نظارت خود را بر پروژه حفظ نمایید؟  
روش یادگیری / ارزیابی  
روشهای تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، مطالعه خود شاگرد، تمرینات داخل صنف، بحث ها در گروه های کوچک، مقالات علمی، نگاشتن تجارب یادگیری و مطالعات موردی باشد.  
مراجع/ منابع برای مطالعه

*Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada*. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. [www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp](http://www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp)

*Führungsausbildung der Schweizer Armee (Swiss Armed Forces Leadership Manual)*. Module 12: "Leadership Training", 2007.

Horn, Bernd, and Robert W. Walker. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON: Dundurn Press, 2008.

Johns, G., and A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2011.

*Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005.

*Leadership in the Canadian Forces: Leading People*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.



ورکشاپ تیم های تدوین کننده نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان در گارمیش-پارتنرچین ( اشتراک کنندگان از کانادا و جمهوری چک )



اولین سفر تیم برنامه تقویت تعلیمات دفاعی به عراق- ملاقات با قطعه انتقالی ناتو



مسئول آکادمیک از کانادا در حال بحث روی ایده ها با همتای مرور کننده در جریان ورکشاپ تیم های تدوین کننده نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان در گارمیش-پارتنرچین

#### 4. بریدمل ارشد (CSEL)

یک بریدمل ارشد (CSEL) عالی‌رتبه‌ترین بریدمل در یک قطعه و یا تشکیل می‌باشد. وظیفه اصلی بریدملان ارشد ارائه مشوره و کمک به قوماندان و کارمندان وی با اتکا به شناخت بی نظیرشان راجع به اعضای قطعه و دسترسی به آنها می‌باشد. در صورتیکه به بریدملان ارشد از جانب قوماندان‌های شان تفویض صلاحیت صورت گیرد، آنها می‌توانند یک حامی و پشتیبان خیلی مؤثر برای روحیه و آسایش نیروها باشند.

انتقال از سطوح تاکتیکی و عملیاتی به سطح استراتژیک می‌تواند یک چالش عمده برای یک بریدمل ارشد نو باشد. بریدمل در این سطح دیگر یک خورضابط برای یک وظیفه خاص نیست بلکه به حیث مشاور قوماندان‌ها در زمینه موضوعات پیچیده تری عمل می‌کند که تأثیرات و پیامدهای فراگیر بر روی تمامی رتبه‌ها و وظیفه‌ها دارند. انتظار می‌رود که یک بریدمل ارشد راجع به موضوعات ذیل شناخت جامع داشته باشد: پالیسیها و پروسه‌های دفاعی و امنیتی، رهبری نهاد، روابط بین سکتورهای ملکی و نظامی، اهداف و ساختارهای سازمانهای ملی و بین‌المللی و امور جهانی. علاوه بر این، بریدملان ارشد باید بتوانند موضوعات را در سطوح عملیاتی و استراتژیک مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و انعکاس دهند و همچنین قادر به فراهم نمودن زمینه ایجاد تغییر و مدیریت تغییر در تمام سطوح باشند. فرصتهای فراوانی در زمینه انکشاف مسلکی در اختیار بریدملان ارشد قرار دارد که می‌توانند با استفاده از آنها به تقویت مهارت‌های خود به حیث اعضای تیم قومنده بپردازند. این فرصتها شامل کورس‌ها، سمینارها و کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی در سطح ارشد و غیره می‌باشد. بریدملان ارشد با اشتراک در این فعالیتها و نشست‌های انکشاف مسلکی، دانش و مهارت‌های خود را ارتقا بخشیده و به یک شبکه گسترده از بریدملان ارشد می‌پیوندند.

این بخش از نصاب تعلیمی که برای سطح بریدملان ارشد تدوین یافته است، برخی از دیدگاه‌ها راجع به ارشدترین بریدملان در قوای نظامی مسلکی را ارائه می‌نماید. این بخش از نصاب تعلیمی بر این پیش فرض استوار است که بریدملان در این سطح، قبلاً سطوح ابتدایی، متوسط و پیشرفته از نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان و یا معادل آنها را پشت سر گذاشته و در جریان دوران خدمت‌شان، تجربه متناسب با خودرضابطان ارشد را کسب نموده‌اند. کشورهای پارتنر با تدوین این سطح از نصاب تعلیمی در یک زمان و جایگاه مناسب در مجموعه تلاشهای مرتبط با اصلاحات نهادسازی در عرصه دفاعی، زمینه این را فراهم خواهند نمود که کدر بریدملان آنها از شرایط لازم برای خدمت به حیث اعضای مؤثر یک تیم قومنده برخوردار می‌باشند.

## بخش 1. انسجام بین سکتورهای ملکی و نظامی

### شرح

کنترول ملکی دموکراتیک قوای مسلح، از جمله محورهای تمرکز روابط بین سکتورهای ملکی و نظامی می باشد. کنترول ملکی اردو به معنی اطاعت اردو و سایر سازمان های امنیتی از نهادهای حاکم در یک دموکراسی لیبرال بوده و شامل درونی سازی هنجارها و ارزشهای لیبرال دموکراتیک توسط عناصر این نهادها می باشد. از یک بریدمل ارشد انتظار می رود که راجع به چگونگی انسجام بین حکومت و اردو شناخت داشته باشد. وی باید بداند که نظارت ملکی چگونه بر اردو و پالیسیهای مرتبط با مدیریت قوای مسلح تأثیر می گذارد. بریدملان ارشد باید تمامی این روابط را درک نمایند تا بتوانند به عنوان یک مشاور مؤثر برای قوماندان خود و کارمندان وی در تمام سطوح ( عملیاتی و استراتژیک) عمل نمایند. یک بریدمل ارشد باید با پالیسیهای ملی و دیدگاه استراتژیک حکومت خود کاملاً آشنا باشد تا بتواند معلومات مربوطه را به رده های پایین تر انتقال دهد. بریدملان ارشد برای کمک بهتر به زیردستان باید راجع به چگونگی کاربرد پالیسیهای ملکی ( به عنوان مثال، حمایت اجتماعی، مراقبت از عساکر زخمی شده و خدمات صحی) در رابطه با قوای مسلح آگاهی داشته باشند.

### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

- 1) بررسی تجارب ملی گذشته و کنونی در زمینه روابط بین سکتورهای ملکی و نظامی.
- 2) توضیح استراتژی های امنیتی و دفاعی.

### روش یادگیری/ ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، مباحث گروهی، مطالعات موردی، کورس رسمی و مطالعات فردی باشد. سخنرانان مهمان باید شامل مقامات ارشد نظامی ( ستر درستیز) و رهبران ملکی (سیاستمداران) باشد.

### مراجع/ منابع برای یادگیری

قانون اساسی ملی

استراتژی امنیتی ملی

مفاهیم و دیدگاه استراتژیک نظامی ملی

قوانین ملی در زمینه قوای مسلح

## قسمت 1.1 تعامل بین سکتورهای ملکی و نظامی

### شرح

این قسمت به بررسی ابعاد روابط بین سکتورهای ملکی و نظامی خواهد پرداخت یعنی کنترول ملکی دموکراتیک و تعاملات بین سکتور دفاعی و سایر ادارات ملی و بین المللی. این قسمت، تقسیم نقشها و مسئولیتها بین سکتورهای ملکی و نظامی را مورد بررسی قرار داده و زمینه درک علت به وقوع پیوستن تنشهای احتمالی بین این دو سکتور را فراهم می نماید. کنترول ملکی دموکراتیک اردو به معنی اطاعت اردو و سایر سازمان های امنیتی از نهادهای حاکم در یک دموکراسی لیبرال بوده و شامل درونی سازی هنجارها و ارزشهای لیبرال دموکراتیک توسط عناصر این نهادها می باشد. کنترول

ملکی دموکراتیک اردو همچنین مستلزم درک سطوح مناسب تعامل بین اردو و نهادهای جامعه مدنی و هنجارهای مهم منطقه ای و بین المللی می باشد. بریدملان ارشد برای اینکه به حیث مشاور مؤثر عمل نمایند باید بتوانند زمینه سهم گیری اعضای این ادارات را فراهم نموده و محیط سیاسی و چگونگی تأثیرگذاری آن بر اردو را درک نمایند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) توضیح کنترول ملکی دموکراتیک اردو.
- 2) ارزیابی ارزشهایی که راهنمای روابط بین سکتورهای ملکی و نظامی در یک جامعه دموکراتیک می باشد.
- 3) تجزیه و تحلیل پروسه های سیاسی جهت استفاده از اردو در وضعیت های بحرانی و غیر بحرانی.

### مطالب قابل بحث

- الف) مواضع، مسئولیتها و تعامل بین رهبران سیاسی و رهبران ارشد نظامی.
- ب) تأثیرات قانون اساسی و قوانین ملی.
- ج) آگاهی رسانه ای
- د) تکامل یک جامعه چگونه بر روابط بین سکتورهای ملکی و نظامی تأثیر می گذارد؟

### روش یادگیری / ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، مباحث گروهی، مطالعات موردی، کورس رسمی و مطالعات فردی باشد. سخنرانان مهمان باید شامل مقامات ارشد نظامی (ستر درستیز) و رهبران ملکی (سیاستمداران) باشد.

### مراجع / منابع برای یادگیری

قانون اساسی ملی

استراتژی امنیتی ملی

مفاهیم و دیدگاه استراتژیک نظامی ملی

Desch, Michael C. *Civilian Control of the Military: The Changing Security Environment*.

Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1999.

Eekelen, Willem F. *Democratic Control of Armed Forces*.  
Geneva: DCAF, 2002. [http://www.dcaf.ch/Publications/  
Publication-Detail?lng=en&id=18357](http://www.dcaf.ch/Publications/Publication-Detail?lng=en&id=18357)

Hoffman, Frank. "Bridging the Civil-Military Gap."  
*Armed Forces Journal* (December 2007): 18.

متخصصین موضوعی در زمینه انتخاب مواد مناسب برای مطالعه با کشور میزبان کار خواهند نمود.

## قسمت 2.1 استراتژی های امنیتی و دفاعی

### شرح

این قسمت به بریدملان ارشد کمک می کند تا از یکسو روابط بین پالیسیهای ملی ( از جمله منافع ملی و تعهدات بین المللی) و مفاهیم استراتژیک را درک نمایند و از سوی دیگر با اهداف عملیاتی و امنیتی قوای مسلح آشنا شوند. بریدملان ارشد باید بتوانند اسناد استراتژیک را در قالب معلومات روشن و مشخص تشریح نمایند تا از آن طریق، زیردستان درک نمایند که چگونه راهنمایی در سطح ملی باعث فراهم آوری چارچوب انکشاف اهداف نظامی می گردد. بریدملان ارشد باید محیط جیوپولیتیک را درک نمایند تا بتوانند تصمیمات ملی را با اقدامات بین المللی پیوند دهند. آنها همچنین باید درک نمایند که ساختارها و هنجارهای امنیتی منطقه ای و بین المللی چگونه باعث محدودیت گزینه های پالیسی و اقدامات نظامی می شوند.

### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

- 1) تجزیه و تحلیل استراتژی ها و اسناد پالیسی ملی.
- 2) ارزیابی منافع ملی و تعهدات بین المللی.
- 3) توضیح ساختارهای امنیتی بین المللی.
- 4) تشخیص تهدیدات بالقوه در آینده و چالشهای امنیتی جهانی.

### مطالب قابل بحث

- الف) خلاء های موجود بین انتظارات سیاسی و ظرفیت نظامی.
- ب) تأثیر تبلیغات سیاسی بر روحیه قوا.
- ج) رقابت احزاب سیاسی و تصمیمات سیاسی نامحبوب.
- د) فاکتورهای سیاسی، اقتصادی و فرهنگی که بر تدوین پالیسی امنیت ملی تأثیر می گذارند.
- ه) نگرانیهای امنیتی منطقه ای راجع به گزینه های پالیسی ملی.
- و) حاکمیت، حق دفاع از خود، امنیت دسته جمعی و صلح و امنیت بین المللی.

### روش یادگیری/ ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، مباحث گروهی، مطالعات موردی، کورس رسمی و مطالعات فردی باشد. سخنرانان مهمان باید شامل مقامات ارشد نظامی (ستر درستیز) و رهبران ملکی (سیاستمداران) باشد.

### مراجع/ منابع برای یادگیری

استراتژی امنیتی ملی  
مفاهیم و دیدگاه استراتژیک نظامی ملی

Desch, Michael C. *Civilian Control of the Military: The Changing Security Environment*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1999.

متخصصین موضوعی در زمینه انتخاب مواد مناسب برای مطالعه با کشور میزبان کار خواهند نمود.



دومین نشست کاری در چارچوب مکانیزم Clearing-House " راجع به تعلیمات دفاعی  
در مرکز قوماندانی تحول ناتو، نورفولک



## بخش 2. پروسه های کلیدی در سطوح عملیاتی و استراتژیک

### شرح

بریدملان ارشد باید دارای شناخت مفصل راجع به چگونگی بکارگیری پروسه های کلیدی ( به عنوان مثال، پلان های کاری و کمپاین) تأثیرگذار بر تصمیم گیری در سطوح عملیاتی و استراتژیک باشند. بریدملان ارشد باید راجع به روابط سلسله مراتبی بین این پروسه ها و تصمیمات پالیسی آگاهی داشته باشند. آنها باید تأثیرات و نتایج این پروسه ها بر اداره مربوطه و چرخه تصمیم گیری قوماندان را درک نمایند. انتظار از بریدملان ارشد به حیث اعضای تیم قومنده اینست که در این پروسه ها اشتراک نمایند، در صورت لزوم مشوره ارائه نمایند و پیشرفتها و نتایج را به اطلاع سایر افراد در قوماندانی برسانند.

### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

1) توضیح اینکه پروسه ها و اسناد کلیدی چگونه بر اداره و سایر قومنده ها تأثیر می گذارد.

### روش یادگیری/ ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، مباحث گروهی، مطالعات موردی، کورس رسمی و مطالعات فردی باشد. سخنرانان مهمان باید شامل مقامات ارشد نظامی (ستر درستیز) و رهبران ملکی (سیاستمداران) باشد.

### مراجع

پروسه ها و اسناد کلیدی ملی

## قسمت 1.2 پروسه ها و اسناد در سطوح عملیاتی و استراتژیک

### شرح

این قسمت به بریدملان ارشد کمک می کند تا درک نمایند که چگونه پروسه های کلیدی ( به عنوان مثال، پلان های کاری و کمپاین)، رهنمودها و اسناد حقوقی تأثیرگذار بر تصمیم گیری، در سطوح عملیاتی و استراتژیک مورد استفاده قرار می گیرند. این پروسه ها، رهنمودها، و اسناد حقوقی الزام آور، چارچوب عملیاتی برای رهبری، پلانگذاری و مدیریت مؤثر منابع را فراهم می کنند. بریدملان ارشد با این دانش، قادر به ارزیابی پیشرفت اداره در راستای تحقق مقصد قوماندان و همچنین ارائه مشوره و رهبری مناسب به بقیه افراد در قوماندانی می باشند.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تجزیه و تحلیل پروسه ها ( پروسه های قانونگذاری، پلان های کاری، پلان های کمپاین و غیره) و اسنادی که تصمیمات عملیاتی و استراتژیک قوای مسلح را شکل می دهند.
- 2) توضیح سلسله مراتب پروسه ها و اسناد در داخل اداره.
- 3) درک رابطه بین پروسه ها و اسناد.
- 4) درک نقش خورضابطان ارشد در این پروسه ها.

### مطالب قابل بحث

- الف) مدیریت تغییرات مرتبط با پروسه های کلیدی.
- ب) درک پروسه رهنمودهای استراتژیک و اسناد حکومتداری و اینکه چگونه در اهداف مأموریت شامل می شوند.
- ج) یک بریدمل ارشد چه نقش و جایگاهی در نهاد قوای مسلح دارد؟
- د) برخی از روشهای کسب دانش کاری راجع به موضوعات مربوطه قبل از نشست های مربوط به پروسه های کلیدی کدامند؟
- ه) تشخیص اینکه چه وقت و در کجا، دانش و تجربه بریدملان ارشد، دارای بیشترین مناسبت و اهمیت است.

### روش یادگیری / ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، مباحث گروهی، مطالعات موردی، کورس رسمی و مطالعات فردی باشد. سخنرانان مهمان باید شامل مقامات ارشد نظامی (ستر درستیز) و رهبران ملکی (سیاستمداران) باشد.

### مراجع

پروسه ها و اسناد کلیدی ملی

### بخش 3. رهبری قوماندانی بریدملان

#### شرح

بریدملان ارشد در سطح استراتژیک این فرصت را دارند که به روحیه، رفتار اخلاقی، آسایش و مسلک گرایی پرسونل مختلف (افسران، بریدملان و کارمندان ملکی) در سکتور دفاعی به شکل قابل توجهی کمک نمایند. به این منظور، بریدملان ارشد باید صاحب دیدگاه و مظهر رهبری اخلاقی بوده و قادر به رهبری تحولی باشند که دارای تأثیرات استراتژیک بر انکشاف و عملکرد بریدملان باشد. علاوه بر این، بریدملان ارشد باید زمینه رهبری اخلاقی در تیم قومنده را فراهم نمایند و برای اینکه در این نقش موفق باشند، نقش مهم بریدملان ارشد در انکشاف مسلکی بریدملان باید مشخص شده و به رسمیت شناخته شود.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) درک نقشها و مسئولیتهای بریدملان ارشد در محیط های مختلف.
- 2) توضیح مبانی اخلاقی رهبری نظامی.
- 3) تجزیه و تحلیل موقعیت قوماندانی بریدملان.
- 4) ارزیابی برنامه انکشاف مسلکی بریدملان.

#### روش یادگیری / ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، مباحث گروهی، مطالعات موردی، کورس رسمی و مطالعات فردی باشد. سخنرانان مهمان باید شامل مقامات ارشد نظامی (ستر درستیز) و رهبران ملکی (سیاستمداران) باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

دوکتورین ملی بریدملان

اسناد ملی مربوط به آموزش و انکشاف بریدملان

*The Canadian Forces Non Commissioned Member in the 21st Century: Detailed Analysis and Strategy for Launching Implementation (NCM Corps 2020).*

*NATO Non-Commissioned Officer Bi-SC Strategy and Recommended Non-Commissioned Officer Guidelines*

### قسمت 1.3 گسترش نقشها و مسؤلیتهای بریدملان ارشد

#### شرح

یکی از چالشهای عمده برای بریدملان ارشد، انتقال از عرصه های تاکتیکی به عرصه های عملیاتی و استراتژیک می باشد. بریدمل ارشد دیگر یک خورضابط برای یک وظیفه خاص نیست بلکه به حیث مشاور قوماندان ها در زمینه موضوعات پیچیده تری عمل می کند که تأثیرات و پیامدهای فراگیر بر روی تمامی رتبه ها و وظیفه ها دارند. یک خورضابط ارشد برای اینکه بتواند به حیث یک مشاور مؤثر عمل نماید باید راجع به موضوعاتی همچون رهبری نهاد، پالیسیها و پروسه های حاکم بر قوای مسلح، اهداف و ساختارهای سازمانهای ملی و بین المللی و امور جهانی شناخت جامع داشته باشد. صلاحیت گسترده تر، مسؤلیتهای بیشتر اخلاقی و چالشهای بیشتر را نیز با خود به همراه دارد که ایجاب می نماید تا بریدملان ارشد، مظهر بالاترین سطح از شخصیت و تقوا باشند.

بریدملان ارشد در این قسمت، پیچیدگی رهبری ادارات در سطح استراتژیک و اهمیت استفاده از شبکه غیر رسمی بریدملان ارشد جهت بهبود قابلیتهای قوماندانی بریدملان و قوای مسلح را مورد بررسی قرار خواهند داد.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشخیص چگونگی تغییر نقشها و مسؤلیتهای بریدملان بعد از اینکه در سمت های بریدملان ارشد توظیف می شوند.
- 2) تشریح تفاوت بین رهبری مردم و رهبری نهاد.
- 3) توضیح ارزشها، صفات و خصوصیات که تمامی افراد مسلکی سکتور دفاعی مخصوصا بریدملان باید دارا باشند.
- 4) ارزیابی وضعیت هایی که در آن بین ارزشها و صفات مهم تضاد وجود دارد.
- 5) سازماندهی یک شبکه مؤثر از بریدملان ارشد.
- 6) ارزیابی پروسه تشخیص و انتخاب بریدملان ارشد.

#### مطالب قابل بحث

- الف) دانستن اینکه چه وقت و چگونه از تخصص موجود در داخل اداره استفاده نمایم.
- ب) بهترین شیوه ها برای انتقال تأثیرات تغییر به قوماندان های ارشد و مقامات ملکی کدامند؟
- ج) آموختن اینکه چگونه به تقویت و حفظ یک شبکه شخصی از بریدملان ارشد/ افسران/ مقامات در سطوح ملی و بین المللی پردازیم.
- د) اینکه چگونه صلاحیت بیشتر و سمت بالاتر، مسؤلیتهای اخلاقی بیشتری را ایجاد می نماید را مورد بحث قرار دهید.

#### روش یادگیری / ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، مباحث گروهی، مطالعات موردی، کورس رسمی و مطالعات فردی باشد. سخنرانان مهمان باید شامل خوررضباطان ارشد سابق و فعلی ( ملی و بین المللی) و قوماندان های ارشد باشند.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

اسناد ملی راجع به انکشاف مسلکی بریدملان.

لایحه وظایف راجع به نقشها و مسئولیتهای بریدملان ارشد در سطح ملی.  
لایحه وظایف بریدملان ارشد در سطح بین المللی.

استراتژی قومنده استراتژیک دوجانبه (Bi-SC) ناتو در رابطه با بریدملان و رهنمودهای توصیه شده راجع به بریدملان متخصصین موضوعی در زمینه انتخاب مواد مناسب درسی برای مطالعه با کشور میزبان کار خواهند نمود.

## قسمت 2.3 موقعیت قوماندانی بریدملان

### شرح

تمرکز این قسمت بر اینست که چگونه موضوعاتی همچون اداره کردن، انکشاف مسلکی، تغییرات در میزان سرعت عملیاتی و غیره می تواند بر آسایش و عملکرد کلی قوماندانی بریدملان و همچنین مکانیزم های رسیدگی به آنها تأثیر نماید. بریدملان ارشد باید نسبت به نقاط قوت و ضعف قوا آگاهی داشته باشند تا بتوانند به صورت مؤثر حوزه کاری خود را رهبری نمایند، توصیه هایی را جهت تأثیرگذاری بر قوماندانی بریدملان ارائه نمایند و مشوره ها و راه حل های واقع بینانه را جهت حل مسائل ارائه نمایند. آنها همچنین باید اطمینان حاصل نمایند که سیستم انکشاف مسلکی بریدملان پاسخگوی نیازهای یک اردوی مدرن می باشد.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) تشخیص و تشریح روشهای ارزیابی موقعیت قوماندانی بریدملان.
- 2) ارزیابی نقاط قوت و ضعف قوماندانی بریدملان.
- 3) تجزیه و تحلیل پالیسیهای منابع بشری ( به عنوان مثال، استخدام، ابقای رتبه، ترفیع و مأموریت ها).

### مطالب قابل بحث

- الف) پالیسیها و پروسه ها چگونه بر بریدملان در یک محیط مشترک تأثیر می گذارد؟
  - ب) ارزیابی قابلیت همکاری در ائتلاف های چند ملیتی.
  - ج) حفظ ارتباطات با قوا در تمام سطوح رتبه ها.
- آگاهی راجع به موضوعات خارجی بریدملان  
روش یادگیری / ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می تواند شامل لکچرها، مباحث گروهی، مطالعات موردی، کورس رسمی و مطالعات فردی باشد. سخنرانان مهمان باید شامل مدیران منابع بشری (ملکی/ نظامی) و خوردضباطان ارشد سابق و فعلی ( ملی و بین المللی) باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

اسناد ملی در زمینه انکشاف مسلکی بریدملان ( نصاب های درسی کورس ها)  
پالیسیهای ملی راجع به تمامی موضوعات ذکر شده در این قسمت ( اداره، استراتژی های استخدام و غیره)  
متخصصین موضوعی در زمینه انتخاب مواد مناسب درسی برای مطالعه با کشور میزبان کار خواهند نمود.

## قسمت 3.3 انکشاف مسلکی بریدملان

### شرح

تشخیص، انتخاب و رشد رهبران بریدمل، جزو پروسه های کلیدی یک سیستم مؤثر انکشاف مسلکی می باشد. یک سیستم انکشاف مسلکی که به شکل درست طراحی شده باشد این زمینه را فراهم می نماید که بریدملان برای مواجهه با چالشهای امنیتی فعلی و آینده آمادگی داشته باشند. بریدملان ارشد با هدف افزایش قابلیت های قوماندانی بریدملان و به صورت

کل قوای مسلح، به ایجاد تیم‌ها مبادرت ورزیده و ایده‌ها و تجارب آموخته شده را شریک می‌سازند. در مواردی که به بریدملان ارشد صلاحیت داده نشود، نقشها مشخص نشده باشند و یا سمت‌ها موجود نباشند، خلاء قابل ملاحظه‌ای در مسلکی سازی قوماندانی بریدملان به وجود می‌آید. بریدملان ارشد در این قسمت، کل ساختار و پروسه‌های انکشاف مسلکی بریدملان و چگونگی تأثیر آنها بر مؤثریت نظامی را مورد بررسی قرار خواهند داد.

#### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

- 1) درک سیستم انکشاف مسلکی بریدملان.
- 2) ارزیابی برنامه‌های انکشاف مسلکی بریدملان.
- 3) طراحی برنامه‌های انکشاف مسلکی بریدملان.

#### مطالب قابل بحث

- الف) محدودیتهای مربوط به انکشاف مسلکی (به عنوان مثال، منابع، زمان، میزان سرعت عملیاتی).
- ب) سیستم انکشاف مسلکی چه اهمیتی برای مؤثریت نظامی دارد و ارتباط بین این دو چیست؟
- ج) یادگیری تکنالوژی چه تأثیراتی بر برنامه‌های انکشاف مسلکی دارد؟

#### روش یادگیری / ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می‌تواند شامل لکچرها، مباحث گروهی، مطالعات موردی، کورس رسمی و مطالعات فردی باشد. سخنرانان مهمان باید شامل بریدملان ارشد سابق و فعلی (ملی و بین‌المللی)، رهبران نهادی و متخصصین موضوعی باشد.

#### مراجع/منابع برای مطالعه

برنامه‌ها و اسناد ملی در زمینه انکشاف مسلکی بریدملان (نصاب‌های درسی کورس‌ها)

پالیسیهای مدیریت مسلکی

متخصصین موضوعی در زمینه انتخاب مواد مناسب درسی برای مطالعه با کشور میزبان کار خواهند نمود.

## بخش 4. تشریفات

### شرح

بریدملان ارشد به عنوان اعضای تیم قومنده، در ارتباط با محافل مهم ملی و بین المللی از جمله مراسم های رسمی، برنامه های سفر، گردهمایی های رسمی و محافل اجتماعی به قوماندان و مسئول تشریفات مشوره می دهند. تجربه و دانش بریدملان ارشد در این زمینه ها باعث می شود که رسوم درست نظامی بجا آورده شود، مهمانان کاملاً راضی باشند و محفل مربوطه با موفقیت برگزار شود. بریدملان ارشد باید از دانش کامل راجع به تشریفات نظامی برخوردار باشند و در مراحل اولیه پلانگذاری باید با آنها مشوره صورت گیرد.

### اهداف یادگیری / نتایج متوقعه

1) درک اهمیت نقش بریدملان ارشد در پروسه تشریفات در تضمین اینکه رفتار و سلوک مسلکی نظامی باعث موفقیت کلی محفل می گردد.

### روش یادگیری / ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می تواند شامل مطالعات خود فرد، لکچرها، مباحث گروهی، مطالعات موردی، کورس رسمی و مطالعات فردی باشد. سخنرانان مهمان باید شامل متخصصین موضوعی در عرصه تشریفات باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

پالیسی ملی در زمینه تشریفات نظامی  
رهنمود استراتژیک برای قوماندان ها در زمینه تشریفات در ناتو  
لست اولویت دار محافلی که در آن شخصیت‌های مهم (وی.آی.پی) نظامی اشتراک می نمایند.



## قسمت 1.4 فعالیت‌های مرتبط با تشریفات

### شرح

نقش بریدملان ارشد در فعالیتهای تشریفاتی ملی و بین‌المللی شامل نظارت بر جزییات، رسیدگی به تقاضاها در زمینه نیروی بشری، انجام تمرینات قبل از محفل و حمایت لجستیکی می‌گردد. بریدملان ارشد باید از همان ابتدا در پروسه پلانگذاری سهیم باشند مخصوصاً در ارتباط با محافلی که اردو در آنها اشتراک می‌کند. این قسمت شیوه‌هایی را مورد بررسی قرار می‌دهد که در آنها، سالها تجربه بریدملان ارشد و همچنین چشم‌نظاره‌گر آنها می‌تواند از اشتباهات و شرمساری‌های بالقوه سازمانی جلوگیری نماید. بریدملان ارشد باید در مرورهای بعد از محافل اشتراک نمایند تا اطمینان حاصل نمایند که تمامی تجارب آموخته شده ثبت شده و از آنها در محافل بعدی استفاده خواهد گردید.

### اهداف یادگیری/ نتایج متوقعه

- 1) تفکیک قائل شدن بین نقش بریدملان ارشد در محافل تشریفاتی و نقش سایر بریدملان و بررسی این نقشها.
- 2) توضیح فاکتورهایی که بریدملان ارشد در پلانگذاری و تنظیم محافل ملی و بین‌المللی باید آنها را در نظر بگیرند.
- 3) درک نقش بریدملان ارشد در آماده ساختن رهبران ارشد برای تشریفات عالی‌رتبه.

### مطالب قابل بحث

- الف) رهنمودهای ملی در زمینه تشریفات.
- ب) رسوم و تشریفات بین‌المللی.
- ج) میادله مناسب هدایا.
- د) تأثیرات تنوع فرهنگی بر تشریفات.
- ه) الزامات امنیتی.
- و) کسب تجربه تشریفات نظامی.
- ز) نوع محفل (مراسم‌های رسمی، برنامه‌های سفر، محافل و یاگردهمایی‌های اجتماعی، و غیره).

### روش یادگیری/ ارزیابی

روشهای تدریس در این قسمت می‌تواند شامل مطالعات خود فرد، لکچرها، مباحث گروهی، مطالعات موردی، کورس رسمی و مطالعات فردی باشد. سخنرانان مهمان باید شامل متخصصین موضوعی در عرصه تشریفات باشد.

### مراجع/منابع برای مطالعه

پالیسی ملی در زمینه تشریفات نظامی  
رهنمود استراتژیک برای قوماندان‌ها در زمینه تشریفات در ناتو  
لست اولویت دار محافلی که در آن شخصیت‌های مهم (وی.آی.پی) نظامی اشتراک می‌نمایند.



مرور برنامه تقویت تعلیمات دفاعی با وزارت دفاع مولدوا



وزارت دفاع مولدوا در حال بحث روی مرور برنامه تقویت تعلیمات دفاعی با تیم متخصصین در چیزینانو



دومین نشست کاری در چارچوب مکانیزم Clearing-House " راجع به تعلیمات دفاعی در مرکز قوماندانی تحول ناتو، نورفولک



اشتراک فعال تورن جنرال اکرم یار، معاون وزارت دفاع افغانستان در بخش استراتژی و پالیسی همراه با سایر اعضای هیات افغانستان در سمینار رهبران ارشد، مقر قوماندانی ناتو، بروکسل، 2012



نشست عمومی نهایی راجع به نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان در پراگ به شمول اشتراک کنندگانی از آذربایجان، کانادا، گرجستان، ناتو، کنسرسیوم همکاری برای صلح و سونیس



قوماندان کالج قوای مسلح سونیس در حال ابراز تشکر از مدیر پروژه بخاطر کار عالی صورت گرفته

تیم مربوط به پروژه نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمان نظامی مسلکی بریدملان

اسم	کشور	اداره مربوطه
دگرمن آزاد الکیروف LTC Azad ALAKBAROV	آذربایجان	مرکز تعلیمات و آموزش قوای مسلح
داکتر جیم باربت Dr. Jim BARRETT	کانادا	کالج شاهی نظامی کانادا
خانم میگان باستیک Mrs. Megan BASTICK	سوئیس	مرکز کنترول نموکراتیک قوای مسلح در ژنیوا
آقای جان بیری Mr. John BERRY	ایالات متحده آمریکا	چارچوب مشارکت کنسرسیوم صلح آکادمی های دفاعی و انستیتوت های مطالعات امنیتی
بریدمل ریچارد بلانک CSM Richard BLANC	سوئیس	کالج قوای مسلح
آقای جین اندوراین Mr. Jean d'ANDURAIN	فرانسه	اداره بین المللی ناتو
داکتر دیوید ایملی فیونو Dr. David EMELIFEONWU	کانادا	آکادمی دفاعی کانادا
ضابط اول مارسل فاویر WO1 Marcel FAVRE	هالند	وزارت دفاع
بریدمل هینریخ گاوٹشی CSM Heinrich GAUTSCHI	سوئیس	قطعه آموزشی ضد طیاره (Fliegerabwehr)
بریدمل رونالد گرین CSM Ronald GREEN	ایالات متحده آمریکا	قوای بحری ایالات متحده، اروپا

	قوای مسلح کانادا	کانادا	ضابط ارشد استیفان گای CWO Stephane GUY
	بخش پالیسی دفاعی وزارت دفاع	ارمنستان	آقای تیگران هاروتونیان Mr. Tigran HARUTUNYAN
	مکتب تعلیمات و آموزش قوماندانی بریدملان	گرجستان	بریدمل لیوان یواخیشویلی (SFC Levan JAVAKHISHVILI)
	چارچوب مشارکت کنسرسیوم صلح آکادمی های دفاعی و انستیتوت های مطالعات امنیتی	ایالات متحده آمریکا	آقای جان کانی (Mr. John KANE)
	قطعه آموزشی تانک و توپخانه	سوئیس	ضابط ارشد استیفان کوبیل (SWO Stephen KOBEL)
	قوماندانی ناتو در امور تحول/ وزارت دفاع چک	جمهوری چک	بریدمل لودیک کولسا CSM/SGM Ludek KOLESA
	وزارت دفاع	هالند	ضابط اول مارسل کاستیر WO1 Marcel KOSTER
	ستف کالج قوای مشترک	ایالات متحده	آقای جان لیبس Mr. John LIPPS
	قطعه ضابطان ارشد قوای کانادا، قطعه حمایتی، اروپا	کانادا	ضابط ارشد رابرت مک کان CWO Robert McCANN

	مکتب ناتو در اوبرامیرگانو	کانادا	ضابط ارشد مایکل مکدانلد CWO Michael McDONALD
	مکتب تعلیماتی و آموزشی برای بریدملان	گرجستان	بریدمل شلوا اوکمیلاشویلی MSGT Shalva OKMELASHVILI
	مرکز تعلیمات پیشرفته فرهنگ عملیاتی مربوط به قوماندانی بحری ایالات متحده آمریکا	ایالات متحده	آقای گری پوردی Mr. Gary PURDY
	انستیتوت انکشاف مسلکی بریدملان	ایالات متحده	داکتر گری راجفوس Dr. Gary RAUCHFUSS
	نماینده نظامی ملی در قوماندانی عملیات های ناتو	کانادا	ضابط ارشد MWO Rejean ROBICHAUD
	آکادمی نظامی قوای مسلح	مولدوا	دگرمن ایوگن روسو LTC Eugen RUSU
	دبیرتمنت پرسونل و تعلیمات نظامی، وزارت دفاع	ارمنستان	آقای میر شیرینیان Mr. Mher SHIRINYAN
	قوماندانی عملیات های ناتو	ایالات متحده	بریدمل ریچارد تود اسمال CMSGT Richard Todd SMALL
	آکادمی دفاعی کانادا	کانادا	ضابط ارشد کریستیان تیباولت CWO Christian THIBAUT
	آکادمی نظامی قوای مسلح	مولدوا	جگرن ایون تینیوشی MAJ Ion TINEVSCHI

	دپارتمنت پرسونل و تعلیمات نظامی، وزارت دفاع	ارمنستان	دگرمن آرا تونویان LTC Ara TONOYAN
	بخش آموزشی لوجستیک اردو	سوئیس	ضابط ارشد مارسل واسیر SWO Marcel WASER
	قوماندانی ناتو در امور تحول	بریتانیا	ضابط اول مارک ویکس WO1 Marc WICKS
	بخش آموزشی حمایت از قومنده	سوئیس	ضابط ارشد کیلیان زمیرمن MWO Kilian ZIMMERMAN
	مکتب بریدملان قوای مسلح قوماندانی دوکتورین و آموزش اردوی ایالات متحده آمریکا	لیتوانیا	بریدمل داریوس زوبریکاس CSM Darius ZUBRICKAS



NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION  
ORGANISATION DU TRAITÉ DE L'ATLANTIQUE NORD  
HEADQUARTERS, SUPREME ALLIED COMMANDER TRANSFORMATION  
7857 BLANDY ROAD, SUITE 100  
NORFOLK, VIRGINIA, 23551-2490



5000/ TSC TWX 0012/TT-10154/Ser: NU

عنوانی: به لست توزیع مراجعه نمایید

موضوع: تصویب نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان به عنوان یک سند مرجع تعلیماتی ناتو

تاریخ: 9 جنوری 2014

1. اطمینان دارم که با در نظر داشت علاقه دوامدار به نصاب های تعلیمی برای کشورهای پارتنر، نصاب تعلیمی مرجع برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان می تواند به عنوان یک سند مرجع در زمینه تدوین و انکشاف طرح کورس ها و برنامه های تعلیمات نظامی مسلکی برای بریدملان عمل نموده و زمینه تقویت قابلیت همکاری نظامی بین ناتو و شرکای آن را فراهم نماید. لذا با مسرت حمایت خود را از تقویت گفتگو راجع به این نصاب تعلیمی از طریق انتشار آن به عنوان یک سند ناتو در چارچوب های مناسب در کشورهای پارتنر اعلام می نمایم.
2. در تلاش برای تقویت همکاری جهت انکشاف یک سیستم آموزشی و تعلیماتی پاسخگو، آکادمی دفاعی کانادا به نمایندگی از ناتو نصاب تعلیمی حاضر برای تعلیمات نظامی مسلکی بریدملان را تدوین نموده است. تلاش مثبتی بر مسلک گرایی و تعهد جهت تعلیم و آموزش تمامی اعضا قابل قدر می باشد. بنابراین، تمام طراحان آموزشی مربوطه در کشورهای پارتنر که در زمینه انکشاف شیوه های یادگیری برای بریدملان دخیل می باشند را تشویق می نمایم تا این سند را مرور نموده و زمینه توزیع آن را در داخل کشورهای شان فراهم نمایند.
3. چنانچه سؤالی در رابطه با این سند وجود داشته باشد، مسئولین ارتباطی ما در این زمینه عبارتند از مارک ویکس، بریدمل در قوماندانی اعلی تحول ناتو – تلفون: 0017577473225 ، آدرس ایمیل: [MARC.WICKS@act.nato.int](mailto:MARC.WICKS@act.nato.int) و خانم کاترین بل، کارمند قراردادی- تلفون: 0017577473343، آدرس ایمیل: [Catherine.Bell@act.nato.int](mailto:Catherine.Bell@act.nato.int)

از طرف قوماندان اعلی ناتو در امور تحول  
[امضاء شده توسط] جاویر گونزالس – هویکس  
معاون ریاست دفتر و آموزگار قوای مشترک  
Javier Gonzalez-Huix  
Rear Admiral, ESP N  
Deputy Chief of Staff Joint Force Trainer



**مسئول آکادمیک و ویرایشگر:**

داکتر دیوید سی. ایملی فیونو  
مسئول بخش فعالیتها و همکاری های تحصیلاتی  
معاون پروفیسور  
آکادمی دفاعی کانادا

PO. Box 17000 Stn Forces  
Kingston, ON K7K 7B4  
Phone +1-613-541-5010 Ext. 6058  
david.emelifeonwu@forces.gc.ca

**مدیر پروژه:**

بریدمل ریچارد بلنک  
SNCO to Cdt Sup Bde 41  
وزارت دفاع  
حفاظت ملکی و ورزش  
سازمان حمایتی قوای مسلح سوئیس  
لواي حمايتي 41  
Kaserne, CH-8180 Büllach  
Phone +41 44 815 97 08  
richard.blanc@vtg.admin.ch