ISSN - 2717-4751

*Unity Journal*
Vol.7, 353-366, Feb 2026
https://doi/org/10.3126/unityj.v7i1.90486
Prithvi Narayan Shah Research Center
Directorate General of Military Training, Nepali Army
Kathmandu, Nepal

# नेपाली सेनाको अपरेशनल तहमा प्रत्यादेशको अभ्यास

**रविन्द्र खत्री**
उपरथी, नेपाली सेना
Corresponding Email: rabianuja@hotmail.com

**ARTICLE INFO**

***Article history***
*Received: 31 Oct 2025*
*Accepted: 20 Jan 2026*

***शब्दकुञ्जी***
**अपरेशनल तह**
**अनुभव**
**अनुभूति**
**प्रत्यादेश**
**नेतृत्व**
**व्यवस्थापन**
**समयसापेक्ष**
**रणनीतिक**
**अनुसन्धान**

**लेखसार**

*यस अध्ययनको उद्देश्य नेपाली सेनाको अपरेशनल तहमा प्रत्यादेश सम्बन्धी रथीवृन्द तथा अधिकृतहरूको व्यक्तिगत अनुभव र अभ्यासहरूको विस्तृत अध्ययन गरी विश्लेषण गर्नु हो। यस अध्ययनलाई मुख्यतया दुई प्रश्नहरू (क) नेपाली सेनाको अपरेशनल तहमा प्रत्यादेश सम्बन्धी रथीवृन्द तथा अधिकृतहरूको कार्यान्वयनमा व्यक्तिगत अनुभव र अनुभूति के के छन् ? र (ख) अपरेशनल तहमा प्रत्यादेशको अभ्यास गर्दा प्रमुख चुनौतीहरू र तिनका समाधानका उपायहरू के के छन् ? मा केन्द्रित रही अध्ययन गरिएको छ। अनुसन्धानमा गुणात्मक पद्दति अवलम्बन गरी उद्देश्यपूर्ण नमूना छनौटद्वारा अपरेशनल कमाण्डमा प्रत्यक्ष अनुभव भएका व्यक्तिहरूसँग अन्तवार्ता र केन्द्रित समूह छलफल मार्फत तथ्य संकलन गरिएको छ। यस अध्ययनले अपरेशनल तहमा प्रत्यादेशको अभ्यासको सुधारका लागि आवश्यक नीतिगत तथा समग्र व्यावसायिक क्षमता अभिवृद्धि सम्बन्धी अत्यावश्यक सुझावहरू प्रस्तुत गरेको छ। साथै, नेपाली सेनाको समग्र अपरेशनल कमाण्ड प्रणालीलाई समयसापेक्ष थप प्रभावकारी र सुदृढ बनाउन रणनीतिक मार्गदर्शन गरेको छ।*

## परिचय

आधुनिक नेपालको स्थापनाको प्रमुख वाहकको रुपमा र स्थापनाकालदेखि नै नेपाली सेना राष्ट्रको स्वतन्त्रता, सार्वभौमिकता र भौगोलिक अखण्डताको संरक्षण गर्ने प्रमुख सुरक्षा संस्थाको रूपमा रही आएको छ। नेपाल एकीकरणपश्चात् भएका नेपाल-तिब्बत/चीन र नेपाल-अंग्रेज युद्धमा हाम्रा वीर योद्धाहरूले प्रदर्शन गरेका वीरता, अदम्य साहस, दृढसंकल्प तथा समर्पणको विश्लेषण गर्दा उक्त कालखण्डमा नेपाली सेनामा उच्च हौसला, दक्षता र अद्वितीय क्षमता तथा कर्तव्यनिष्ठ नेतृत्व वर्ग र समग्र फौज रहेको स्पष्ट हुन्छ (नेपाली सेना, २०७९)। सैनिक संगठनको लडाइँ लड्ने र सफलता प्राप्त गर्ने विषय फौजको दक्षता र प्रभावकारिता विशेषत: प्रत्यादेश र नेतृत्व कलाको संमिश्रणबाट मात्र स्थापित र निर्धारण गर्न सकिन्छ र हुन्छ। गुणशील नेतृत्व र प्रभावकारी नेतृत्व क्षमता सबै तहमा "एक पत्ति पत्तिको नेतृत्वदेखि उच्च तहको नेतृत्वसम्म" समान र महत्त्वपूर्ण पक्षहरू हुन्। नेतृत्वविकासको निरन्तर र क्रमिक गतिविधि सञ्चालन सबै तहहरूमा एक महत्त्वपूर्ण कमाण्ड जिम्मेवारी

हो (नेपाली सेना, २०८१) । सैनिक संगठनको विशिष्टीकृत भूमिकाका कारण नेतृत्वको भूमिका सदैव निर्णायक तथा संवेदनशील रहने गर्दछ। नेपाली सेनाको साङ्गठनिक संरचना अन्तर्गत जङ्गी अड्डा, पृतना, वाहिनी, युनिट तथा सबयुनिटहरू रहेका हुन्छन् । यी सबै तहका संरचनाहरूका हिसाबले फरक फरक नेतृत्वकर्ताले नेतृत्व प्रदान गरिरहेका हुन्छन् । हरेक तहका कमाण्डरहरूले सैनिक नेतृत्व, चरित्र, ज्ञान र कार्यको संयोजन मार्फत अन्तर्गतका सकलदर्जालाई नेतृत्वको लक्ष्य प्राप्तिमा उत्प्रेरित गर्न सक्नु नै वास्तवमा सही नेतृत्वकला हो ।

सबै तहहरूका सैनिक नेतृत्ववर्गहरूले नेतृत्वका विविध आयामहरूबारे गहिरो सुझबुझ राख्दै आफ्नो नेतृत्वकलालाई निरन्तर तिखारी रहनु पर्दछ। आफ्नो कार्य पूरा गर्न कमाण्डर वा जिम्मेवार अधिकृतलाई प्रत्यादेश मार्फत कानुनी अधिकार प्राप्त हुन्छ (नेपाली सेना, २०८०) । यद्यपि मातहतका सकलदर्जाको मानवीय गुण पहिचान गर्दै संगठनको प्रभावकारिता अभिवृद्धि गर्नुका साथै आदेश दिने र प्राप्त गर्ने पक्षबीच पवित्र विश्वास कायम हुनु पर्दछ। नेपाली सेनामा प्रत्यादेशको माध्यमबाट सैनिक मूल्यमान्यता, परम्परा, नैतिकता तथा युनिटहरूको विशिष्ट पहिचान पुस्तान्तरण हुँदै आइरहेको छ (नेपाली सेना, २०७१) "हामी को हौं र के गर्छौं" भन्ने सन्देश दिँदै नेतृत्व प्रदान गर्नु नेतृत्ववर्गको परम कर्तव्य हो। वर्तमान सबै तहका नेतृत्ववर्गले नेपालको वीरताको इतिहास, परम्परा, जङ्गी मूल्य मान्यता र राष्ट्रप्रतिको अकण्टक समर्पणलाई निरन्तरता दिनु तथा नवपिँढीलाई हाम्रो संस्कृति र परम्परा हस्तान्तरण गर्दै यस संस्थाको शाख र चुरोलाई जीवन्त राख्न थप मिहिनेत गर्न आवश्यक रहेको छ। त्यसैगरी, संगठनको क्षमता अभिवृद्धि गर्दै प्राप्त जिम्मेवारी वा चुनौतीको सामना गर्न निर्णायक भूमिका प्रभावकारी तवरले सम्पादन गर्न हामी सबै उद्दत रहनु पर्दछ। कठिन र विषम परिस्थितिमा यस संस्थाले भूमिका निर्वाह गर्न र हरेक तहमा परिस्थितिजन्य अवस्था कल्पना र सृजना गरी पर्याप्त अभ्यास गर्न र गराउन अत्यावश्यक छ। यस सन्दर्भमा अपरेशनल तहका नेतृत्वकर्ताहरूको अनुभव, प्रत्यादेशको अभ्यास, चुनौती र समाधानको खोज अत्यन्त महत्त्वपूर्ण विषयको रुपमा रहेको छ। त्यसैले, यस अध्ययनलाई निम्न दुई प्रमुख अनुसन्धान प्रश्नहरूले निर्देशित गरेको छ :

(क) नेपाली सेनाको अपरेशनल तहमा प्रत्यादेश सम्बन्धी रथीवृन्द तथा अधिकृतहरूको कार्यान्वयन पक्षमा व्यक्तिगत अनुभव र अनुभूति के के छन् ?

(ख) अपरेशनल तहमा प्रत्यादेशको अभ्यास गर्दा प्रमुख चुनौतीहरू र तिनका समाधानका उपायहरू के के छन् ?

## साहित्य समीक्षा

नेपाली सेनाको मूलग्रन्थ (२०७१) अनुसार नेतृत्व केवल आदेश दिने कार्य मात्र होइन, यसले सैनिकलाई प्रेरित गर्ने, रणनीतिक दृष्टिकोण विकास गर्ने र टोलीको कार्यक्षमता सुधार्ने व्यापक जिम्मेवारी समेट्छ। यस मूलग्रन्थमा प्रभावकारी नेतृत्वमा चार प्रमुख तत्त्वहरू उद्देश्यप्रति प्रतिबद्धता, निर्णय क्षमतामा स्पष्टता, अनुशासन कायम राख्ने क्षमता र सृजनात्मक समाधानको प्रबर्द्धन उल्लेख गरिएको छ। नेतृत्वले अपरेशनल तहमा मात्र नभई रणनीतिक स्तरमा पनि समग्र क्षमता र मिशन सफलता निर्धारण गर्ने भूमिका खेल्ने उल्लेख गरिएको छ। साथै, नेतृत्वको अभ्यासमा व्यक्तिगत अनुभव, तालिम र तहगत नेतृत्वबाट प्राप्त मार्गदर्शनले निर्णायक भूमिका खेल्ने कुरा समेत उल्लेख भएको छ (नेपाली सेना, २०७१)।

नेपाली सेनाद्वारा प्रकाशित कमाण्डरका लागि निर्देशिका २०७६ अनुसार कमाण्डलाई कुनै पनि सैनिक अधिकृतका लागि अत्यन्त महत्त्वपूर्ण र उत्तरदायी जिम्मेवारीको रुपमा उल्लेख गरिएको छ। युनिट वा फर्मेशन पतिको जिम्मेवारी प्राप्त गर्नु भनेको सम्बन्धित अधिकृतमाथि संस्था र माथिल्लो कमाण्डरको पूर्ण विश्वासको प्रतीक मानिन्छ। कमाण्ड जिम्मेवारीमा राष्ट्रिय आवश्यकता अनुसार फौजको सुरक्षा, हेरचाह र जिम्मेवारी वहनमा कुनै

सम्झौता नगरी निर्देशित लक्ष्य हासिल गर्ने अपेक्षा संगठनले राखेको हुन्छ । कमाण्डको अवधिमा कमाण्डमा रहेका पतिहरूले विविध चुनौतीहरूको सामना गर्दा निर्णय क्षमता, व्यावसायिक दक्षता र नेतृत्व कौशलको वास्तविक परीक्षा समेत हुने गर्दछ (नेपाली सेना, २०७६) । कमाण्डलाई सैनिक नेतृत्व विकास, संगठनात्मक विश्वास सुदृढीकरण र संस्थागत प्रतिष्ठावृद्धिको प्रमुख आधारका रूपमा यस निर्देशिकाले जोड दिइएको छ । नेतृत्वले सदैव Chain of Command प्रति सदैव बफादार रहँदै युनिटमा नेतृत्वको वातावरण तथा विकासशील र अनुशासित टिम स्थापना गर्नु पर्दछ (नेपाली सेना, २०७५) ।

नेपाली सेनाबाट प्रकाशित नेतृत्व डक्ट्रिनले युद्ध शक्तिका सार तत्त्वहरूमा अपरेशनल प्रभावकारिता भरपर्ने भएकाले नेतृत्ववर्गले युद्धशक्तिका सार तत्त्वहरूको ज्ञान राख्नु नितान्त आवश्यक रहेको छ । युद्धशक्ति भौतिक अवधारणात्मक र नैतिक गुणहरूको संमिश्रण हो र यी तिनै पक्ष एक अर्कासँग अन्तरसम्बन्धित हुन्छन् भनी उल्लेख भएको छ । भौतिक तत्त्वले लड्ने स्रोत साधनसँग सम्बन्ध राख्दछ भने अवधारणात्मक तत्त्वले रणकौशल र नैतिक तत्त्वले फौजको मानवीय संवेदनालाई जनाउँदछ (नेपाली सेना, २०८०) ।

भारतीय सेनाद्वारा प्रकाशित कमाण्ड म्यानुओलले सम्भवतः सेनाबाहेक अरू कुनै पनि संस्थामा वरिष्ठ अधिकृतहरूलाई आफ्ना मातहत सकलदर्जाले कार्यालय समयबाहेक कसरी बाँच्छन् र व्यवहार गर्छन् भन्ने जिम्मेवारी लिनु पर्दैन भनी सैनिक नेतृत्वको थप जिम्मेवारीबारे प्रष्ट पारेको छ । यसैगरी यस म्यानुओलमा सैनिक संगठनमा कमाण्ड गर्नु भनेको विचार गर्नु, निर्णय गर्नु र निर्देशन दिनु हो । यस कार्य अन्तरगत मातहतका सकलदर्जाले के गर्ने र के नगर्ने भन्ने निर्धारण गर्दछ । साथै, युद्धको समयमा कमाण्ड गर्नु भनेको मानव जीवन लिनु र बचाउनु दुवैको जिम्मेवारी ग्रहण गर्नु पनि हो (भारतीय सेना, २०१३) । यसैले, कमाण्डलाई केवल अधिकारको प्रयोग मात्र नभई सैनिक जीवन, आचरण र निर्णयहरूमा प्रत्यक्ष प्रभाव पार्ने गम्भीर उत्तरदायित्वका रूपमा लिइनु पर्दछ । यस कार्यमा नेतृत्वको नैतिकता, विवेक र मानवीय मूल्यहरूको वास्तविक परीक्षा हुन्छ ।

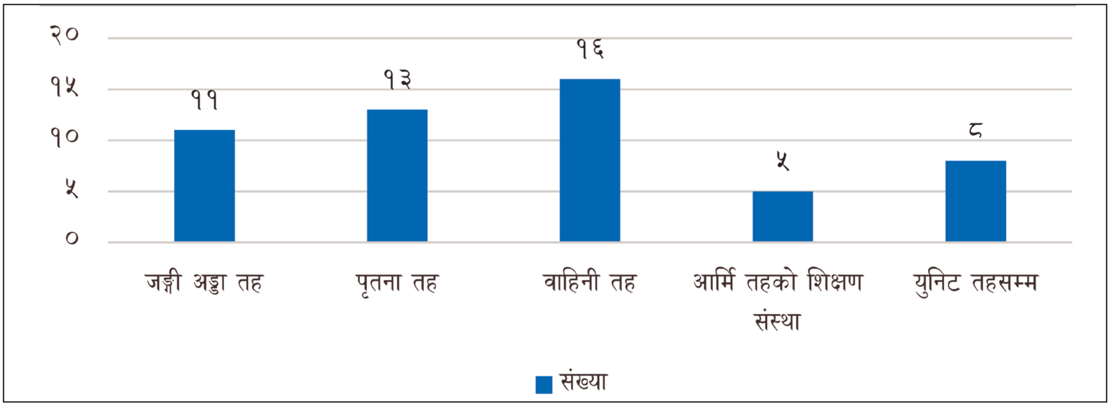
The Army Officers' Professional Ethic: Past, Present, and Future मा कर्नेल म्याथ्यु मोटेन (२०१०) ले सैनिक अधिकृतहरूको व्यावसायिक नैतिकताको ऐतिहासिक विकास, वर्तमान व्यवहार र भविष्यका चुनौतीहरूको सूक्ष्म विश्लेषण गरेका छन् । उनले सेनाको नैतिक रूपरेखा स्पष्ट रूपमा परिभाषित नहुँदा विशेषतः दीर्घकालीन संघर्ष र दबाबका समयमा नेतृत्व निर्णयहरूमा नैतिक अनिश्चितता देखिने तर्क प्रस्तुत गरेका छन् । मोटेनका अनुसार एक अधिकारीको पेशागत पहिचान चार मूल भूमिकामा आधारित हुन्छ ुसैनिकका रूपमा कर्तव्यनिष्ठ, राष्ट्रका सेवकका रूपमा उत्तरदायी, चरित्रवान् नेता र समयले सम्मानित पेशाका सदस्य । यी सबै भूमिकाको मूलमा नैतिक आचरण रहने गर्दछ । यसले सैनिक संस्थाको विश्वसनीयता र जनविश्वासलाई सुदृढ बनाउँछ ।

Towards a U.S. Army Officer Corps: Strategy for Success: Developing Talent, Employing Talent and Retaining Talent श्रृंखलाले अमेरिकी सेनाको अधिकृत व्यवस्थापनमा मानव जनशक्ति (Human Capital) दृष्टिकोणलाई केन्द्रमा राख्दै प्रतिभा पहिचान, उपयोग र संरक्षणको एकीकृत रूपरेखा प्रस्तुत गरेको छ । यस अध्ययनले प्रभावकारी नेतृत्व विकास केवल छनोटसम्म सीमित नभई निरन्तर तालिम, अनुभवको विविधता, परामर्श मार्गदर्शन र करियर-योजनाबाट सुदृढ हुन्छ । Developing Talent खण्डले नेतृत्व क्षमताको दीर्घकालीन विकासका लागि शैक्षिक तथा व्यावहारिक तालिमलाई संस्थागत प्राथमिकता बनाउनुपर्ने तर्क गरेको छ । Employing Talent भागले योग्य अधिकृतलाई "ठिक ठाउँमा, सही समयमा" नियुक्त गर्ने रणनीतिक व्यवस्थापनको आवश्यकता औंल्याएको छ । Retaining Talent खण्डले योग्य अधिकारीहरूलाई संस्थाभित्रै

दीर्घकालीन रूपमा कायम राख्ने चुनौती र समाधानहरू प्रस्तुत गर्दै करियर सन्तुष्टि, पदोन्नति पारदर्शिता, कार्य( जीवन सन्तुलन र पेशागत सम्मानजस्ता तत्त्वहरूलाई मुख्य प्रेरकका रूपमा पहिचान गरेको छ ।

**अनुसन्धान पद्दति**

यस अध्ययनले नेपाली सेनाको अपरेशनल तहमा प्रत्यादेशको अनुभूति र अभ्यासको वास्तविक अवस्थालाई बुझ्नका लागि अन्वेषणात्मक मिश्रित विधि अपनाएको छ। विभिन्न पृष्ठभूमिका जम्मा ५३ जना विषयवस्तुका जानकार उत्तरदाताहरूको प्रतिक्रियाहरू प्राप्त गरी यस अध्ययनलाई तयार गरिएको हो । उत्तरदाताहरूको संरचना चित्र-१ मा उल्लेख गरिएको छ ।




*चित्र १. उत्तरदाताहरूको संरचना*

स्रोत: अध्ययनकर्ता, २०८२

चित्र १ मा उल्लेख गरिए बमोजिम प्राथमिक तथ्याङ्कहरू अपरेशनल तहमा नेतृत्व गरसिकेका तथा गरिरहेका नेतृत्वकर्ताहरूबाट संकलन गरिएको हो । संरचित प्रश्नावली तथा खुला प्रश्नहरूको माध्यमबाट अध्ययनसँग सम्बन्धित थप विविध विवरणहरू संकलन गरिएको थियो । विभिन्न दस्तावेजहरू जस्तै: अपरेशनल आदेश, स्थायी कार्य सञ्चालन विधि तथा कार्य समाप्ति प्रतिवेदनहरू र अध्ययनसँग सम्बन्धित पूर्व प्रकाशित लेख, रचना तथा पुस्तकहरूको समीक्षासमेत गरी गुणात्मक तथ्यहरूको संकलन गरी प्राप्त विवरणहरूको विश्वसनीयता र प्रामाणिकता जाँच समेत गरिएको थियो ।

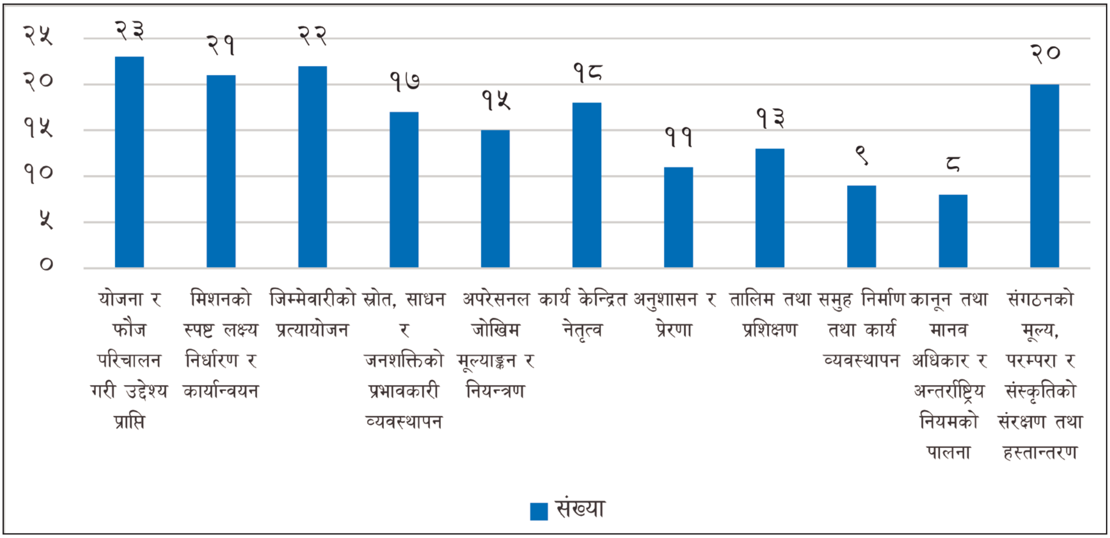
**अनुसन्धानका निष्कर्षहरू**

सैनिक संगठनको प्रभावकारिताका लागि गुणस्तरीय नेतृत्व र प्रभावकारी कमाण्ड क्षमता एक पत्ति पति देखि से.मु.पतिसम्म तथा गुल्म वा गण/वाहिनीसम्म समान रूपमा बुझ्न, अभ्यास गर्न र प्रभावकारिता वृद्धि गर्न नितान्त आवश्यक छ । तसर्थ, तहगत नेतृत्व विकासका कार्यहरू र त्यसको अटुट अभ्यासको निरन्तरताको सुनिश्चितता सबै तहका नेतृत्ववर्गको नैतिक जिम्मेवारी हो । यसलाई "युनिट दिनचर्या वा युनिट निरन्तर" गतिविधि मार्फत संस्थागत र संगठित ढंगले संचालन गर्ने कार्य सबै तहका पतिहरूबाट इमान्दारीपूर्वक पूरा गर्न आवश्यक छ । विशेषतस् कनिष्ट नेतृत्वहरूको नियमित प्रशिक्षण र नेतृत्व विकास प्रक्रियालाई सच्चाइपूर्वक प्रशिक्षित र उत्प्रेरित गर्ने जिम्मेवारी मध्यम तहको नेतृत्व वर्गको भएकाले यो कार्य सबै तहका कमाण्डरहरूबाट निष्ठापूर्वक हुनुपर्दछ । २१ औं शताब्दीको जटिल सुरक्षा परिवेशले गतिशील र परिपक्व नेतृत्व तथा पेशेवर सिपाही सहितको बलियो र व्यवसायिक सैनिक संगठनको माग गर्दछ ।

नेतृत्वकर्ता र अन्तर्गतका फौज प्रत्यादेशको दौरान अत्यावश्यक अङ्ग भएकाले दुवै पक्षको परस्पर साथ र सहयोगबिना लक्ष्य प्राप्ति गर्न सम्भव हुँदैन । नेतृत्वकर्ताले आफ्नो समूहभित्रका सामाजिक र पारस्परिक सम्बन्धको सही आँकलन गरी आफ्नो मातहतको समूहलाई कलापूर्ण ढङ्गले नेतृत्व प्रदान गर्नु पर्दछ । साथै, फौजको एक ढिक्कापन कायम गर्दै संगठन विकासमा जिम्मेवार हुनु पर्दछ ।

**नेतृत्वको जिम्मेवारी तथा सहयोग संरचना**

अपरेशनल तहमा कमाण्ड सम्हालेका अधिकृतहरूको प्रमुख जिम्मेवारीहरू बहुआयामिक र सन्तुलित नेतृत्व क्षमतामा आधारित रहेको पाइएको छ । अपरेशनल प्रत्यादेश केवल आदेश र नियन्त्रणमा सीमित नभई संगठनको समग्र कार्यक्षमता, मनोबल र संस्कृतिमा प्रत्यक्ष प्रभाव पार्ने प्रक्रिया रहने गर्दछ । यसै सन्दर्भमा, विषयवस्तुका जानकार उत्तरदाताहरूसँगको सर्वेक्षणमा अध्ययनकर्तालाई प्राप्त अपरेशनल तहका नेतृत्वको मुख्य जिम्मेवारीहरू चित्र(२ मा उल्लेख गरिएको छ ।

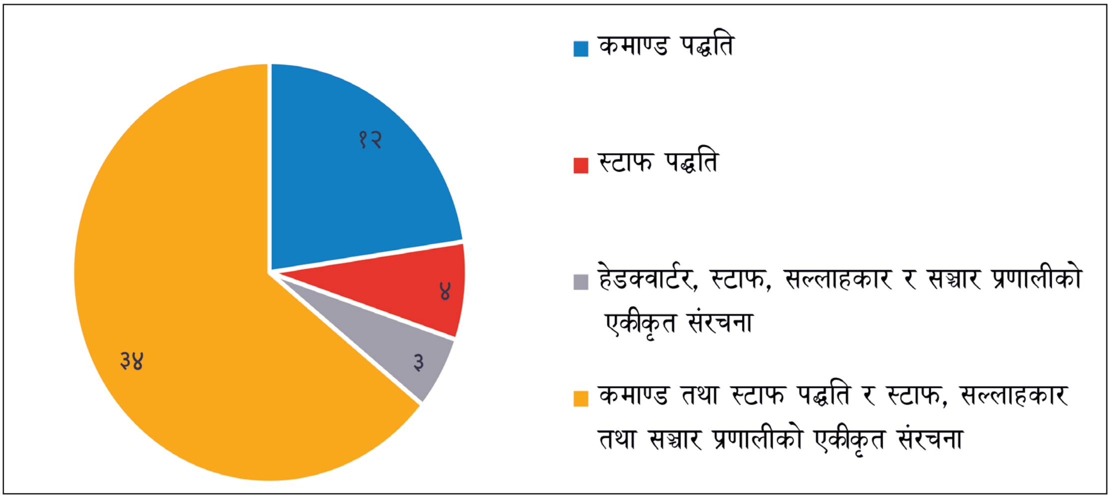



*चित्र २. अपरेशनल तहमा नेतृत्वकर्ताका मुख्य जिम्मेवारी*
*स्रोत: अध्ययनकर्ता, २०८२*

चित्र २ मा उल्लेख गरिए बमोजिम सर्वेक्षणबाट अपरेशनल तहका नेतृत्वको मुख्य जिम्मेवारी विभिन्न योजनाहरू तयार गरी फौज परिचालन गर्दै सैनिक लक्ष्यप्राप्ति सबैभन्दा बढी महत्त्वपूर्ण रहेको देखिन्छ । यस प्रकारको कार्यले मिशन सफलताका लागि अपरेशनल निर्णय र रणनीतिक योजना निर्माणको केन्द्रबिन्दुको रूपमा काम गर्दछ । त्यसैगरी, जिम्मेवारीको प्रत्यायोजन र मिशनको स्पष्ट लक्ष्य निर्धारण र कार्यान्वयन उच्च प्राथमिकतामा रहेको छ । मातहतलाई निर्देशन दिनु र मिशनको उद्देश्य स्पष्ट गर्नुमा अपरेशनल तहको नेतृत्व केन्द्रित रहेको पाइन्छ । यसैगरी, स्रोत, साधन र जनशक्तिको प्रभावकारी व्यवस्थापन र कार्य केन्द्रित नेतृत्व अपरेशनल दक्षता सुनिश्चित गर्न महत्त्वपूर्ण जिम्मेवारी रहेको छ । अपरेशनल जोखिम मूल्याङ्कन र नियन्त्रणले कार्यको सुरक्षा र जोखिम न्यूनीकरणमा भूमिका खेल्ने गर्दछ । संगठनात्मक अनुशासन र मातहतमा प्रेरणा कायम गर्नु, तालिम तथा प्रशिक्षण र समूह निर्माण तथा कार्य व्यवस्थापन जस्ता जिम्मेवारीहरूले टोलीको समन्वय, मनोबल र सामूहिक कार्यक्षमता सुधार गर्न योगदान पुऱ्याउँछन् ।

नेतृत्वले संगठनको मूल्य, परम्परा र संस्कृतिको संरक्षण तथा हस्तान्तरण तथा कानुन, मानव अधिकार र अन्तर्राष्ट्रिय नियमको पालनले दीर्घकालीन संस्थागत स्थायित्व र कानुनी/नैतिक मापदण्डको सुनिश्चिततामा महत्त्वपूर्ण भूमिका खेलेको हुन्छ । समग्र रूपमा, प्राप्त परिणामहरूले अपरेशनल तहका नेतृत्वहरूले उच्च प्राथमिकता मिशन प्राप्ति र निर्णयरनिर्देशनसँग सम्बन्धित कार्यहरूमा राखेको देखिन्छ । त्यस्तै, नेतृत्व, प्रशिक्षण र संगठनात्मक मूल्य संरक्षणले दीर्घकालीन संगठनात्मक सुदृढीकरणमा योगदान पु¥याउन महत्त्वपूर्ण जिम्मेवारी वहन गरेको अध्ययनले देखाएको छ । यसका साथै, जनशक्ति तथा संसाधनहरूको प्रभावकारी व्यवस्थापन र संगठनात्मक मूल्य संरक्षणमा उच्च प्राथमिकता राख्दै प्राप्त जिम्मेवारीहरू नेपाली सेनाका नेतृत्वले प्रभावकारी रूपमा निर्वाह गरीरहेका छन् ।

नेतृत्वको प्रभावकारी कार्यान्वयनका लागि नेपाली सेनाको कमाण्ड पद्दति, स्टाफ संरचना, मुख्यालय संयन्त्र, सल्लाहकार प्रणाली तथा सञ्चार सञ्जाल परस्पर अन्तरनिहित र परिपूरक रूपमा कार्य गर्ने अन्योन्याश्रित अंगहरू हुन् (नेपाली सेना, २०८०) । यी संयन्त्रहरूको सुदृढ कार्य सञ्चालनले मात्र संगठनको निर्णय प्रक्रिया, निर्देशन क्षमता र कार्यसम्पादन उच्च स्तरमा सुनिश्चित गरी अपरेशनल लक्ष्य हासिल गर्न सक्षम बनाउने गर्दछ । संगठनको समग्र प्रभावकारिता र मिशन सफलतामा यी संरचनाहरू समान रूपमा उत्तिकै महत्त्वपूर्ण भूमिका खेल्दछन् । अध्ययनले नेतृत्वको सबैभन्दा प्रभावकारी सहयोग संरचना कमाण्ड पद्दति, स्टाफ पद्दति, हेडक्वार्टर, सल्लाहकार र सञ्चार प्रणालीको एकीकृत संरचना (करिब ६५%) नै रहेको देखाएको छ । सर्वेक्षणबाट प्राप्त नेतृत्वको प्रभावकारी कार्यान्वयनका लागि अत्यावश्यक संरचना सम्बन्धी प्रतिक्रिया चित्र ३ मा उल्लेख गरिएको छ ।

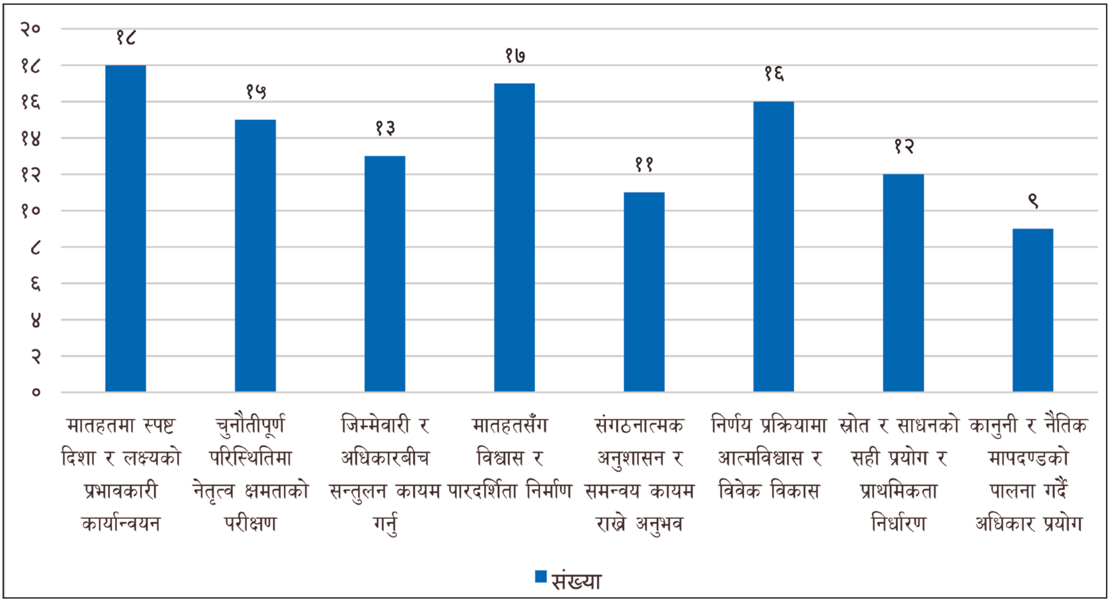



*चित्र ३. नेतृत्वको सहयोग संरचना*
*स्रोत: अध्ययनकर्ता, २०८२*

**नेतृत्वकर्ताको अनुभव**

अपरेशनल तहमा नेतृत्वले अधिकार प्रयोग गर्ने प्रक्रियाले केवल आदेश र नियन्त्रणमा सीमित नभई बहुआयामिक अनुभव र नेतृत्व कौशलको परिष्कृत विकासको अवसर प्रदान गर्दछ । सर्वप्रथम, मातहतका सकलदर्जालाई स्पष्ट दिशा, उद्देश्य र प्राथमिकता निर्धारणसहित मार्गदर्शन प्रदान गर्नु मिशन सफलताको केन्द्रबिन्दुका रूपमा स्थापित भएको देखिन्छ । यस्तो स्पष्टताले फौजको एकता, मनोबल र कार्यसम्पादन क्षमतालाई उल्लेखनीय रूपमा सुदृढ

बनाउँदछ। चुनौतीपूर्ण परिस्थितिहरूमा नेतृत्व क्षमताको परीक्षणले अधिकृतहरूको निर्णय क्षमता, परिस्थितिजन्य विश्लेषण क्षमता र व्यावहारिक सोचलाई थप प्रगाढ बनाउँदछ। यस्ता परिस्थितिमा जिम्मेवारी र अधिकारबीच सन्तुलन कायम गर्नु, मातहतहरूसँग विश्वास, पारदर्शिता र आपसी सम्मान निर्माण गर्नु तथा संगठनात्मक अनुशासन र समन्वय सुनिश्चित गर्नु नेतृत्वकर्ताको प्रभावकारी अभ्यासका रूपमा स्थापित भएका छन्। त्यसैगरी, आत्मविश्वास र विवेकसहितको निर्णय प्रक्रिया, उपलब्ध स्रोत र साधनको सही व्यवस्थापन र प्राथमिकता निर्धारण, साथै कानुनी, नैतिक र संगठनात्मक मापदण्डको पालनले अपरेशनल तहका निर्णय र मिशन कार्यान्वयनमा गुणात्मक सुधार ल्याउने गर्दछ। यी सम्पूर्ण अनुभवहरूले नेतृत्वको व्यावहारिक पक्षलाई मात्र नभई समग्र रणनीतिक सोच, मानवीय संवेदनशीलता र उत्तरदायित्वबोधलाई समेत थप सुदृढ बनाउँदछ। अध्ययनकर्ताद्वारा सर्वेक्षण मार्फत अपरेशनल नेतृत्वका क्रममा प्राप्त गरेका यस्ता विविध अनुभवहरूलाई चित्र ४ मा संक्षेपमा प्रस्तुत गरिएको छ।




*चित्र ४. नेतृत्वकर्ताको मुख्य अनुभव*

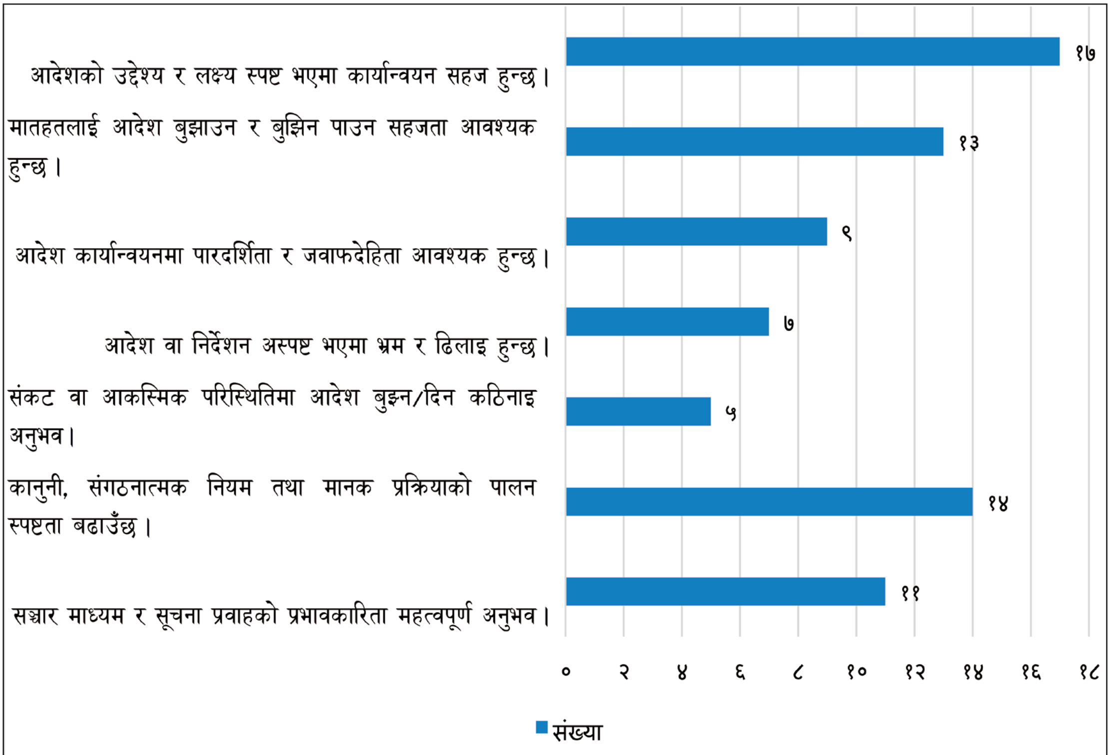
*स्रोत: अध्ययनकर्ता, २०८२*

समग्रमा चित्र ४ मा उल्लेख भए बमोजिम प्राप्त अनुभवहरूले प्रभावकारी कमाण्ड केवल अधिकारको प्रयोगमा सीमित नभई मातहतका सकलदर्जाको प्रभावकारी नेतृत्व, संगठनात्मक अनुशासनको पालन, स्रोत र साधनको उचित व्यवस्थापन तथा कानुनी र नैतिक विवेकको सन्तुलित संयोजनमार्फत् मिशन सफलताको सुनिश्चिततामा केन्द्रित रहनु पर्दछ।

### आदेश प्रणालीसम्बन्धी नेतृत्व अनुभव

सैनिक संगठनमा आदेश दिने र प्राप्त गर्ने प्रक्रिया नेतृत्वको कार्यकुशलता र संगठनात्मक समन्वयको मूल आधार हो। अपरेशनल तहमा आदेश प्रणाली केवल निर्देशनको साधन मात्र नभई नेतृत्वको सोच, सञ्चार क्षमता र निर्णयदक्षताको प्रतिबिम्ब हो। अपरेशनल स्तरमा कार्यरत सबै नेतृत्वकर्ताहरूको आदेश दिने वा पाउने क्रममा कमाण्ड र कन्ट्रोल प्रणालीको व्यावहारिक पक्ष उजागर हुने गर्दछ। अध्ययनकर्ताको सर्वेक्षणले चित्र ५ मा उल्लेख

भए बमोजिम आदेशको उद्देश्य र लक्ष्य स्पष्ट भएमा कार्यान्वयन सहज र प्रभावकारी हुन्छ । आदेश स्पष्ट हुँदा मातहतले निर्देशनलाई सहज रूपमा बुझ्न सक्ने र कार्य तत्परता तथा उत्तरदायित्वसाथ सम्पन्न गर्न सक्षम हुने तथ्य अध्ययनबाट समेत पुष्टि भएको छ । त्यस्तै, सञ्चार माध्यम र सूचना प्रवाह प्रणालीको प्रभावकारिताले आदेश प्रक्रिया अधिक पारदर्शी, विश्वसनीय र समयमै कार्यान्वयनयोग्य बनाउँदछ । तर, आदेश वा निर्देशन अस्पष्ट हुँदा भ्रम, ढिलाइ र समन्वय अभाव उत्पन्न भई मिशनको प्रभावकारितामा नकारात्मक असर पर्ने हुन्छ । यस्ता अवस्थाहरूले निर्णय श्रृंखला कमजोर पार्ने मात्र नभई मातहतको आत्मविश्वासमा समेत गिरावट ल्याउने सम्भावना रहन्छ । साथै, कानुनी, संगठनात्मक नियम र मानक प्रक्रियाको पालनले आदेशको स्पष्टता, औपचारिकता र वैधता सुनिश्चित गरी प्रत्यादेश प्रणालीको स्थायित्व र सैनिक अनुशासनलाई थप सुदृढ बनाउँदछ । आकस्मिक परिस्थितिमा आदेश बुझ्न वा प्रदान गर्न कठिनाइ अनुभव हुने भएकाले नेतृत्वको विवेक, लचकता र सञ्चार कौशलको महत्त्व सदैव रहन्छ । अन्ततः, आदेश कार्यान्वयनमा पारदर्शिता र जवाफदेहिता कायम गर्नुले मातहतका सकलदर्जामा विश्वास, अनुशासन र संगठनप्रतिको निष्ठा बढाउने तथा मिशन सफलतामा निर्णायक योगदान पुऱ्याउने गर्दछ । समग्रमा आदेश दिने र प्राप्त गर्ने प्रक्रियामा स्पष्टता, सहजता, प्रभावकारी सञ्चार, कानुनी तथा संगठनात्मक मापदण्डको अचुक र पारदर्शिता सुनिश्चित गर्नु नै प्रभावकारी अपरेशनल प्रत्यादेशको मूल आधार र नेतृत्व कार्यक्षमताको निर्णायक सूचक हो ।

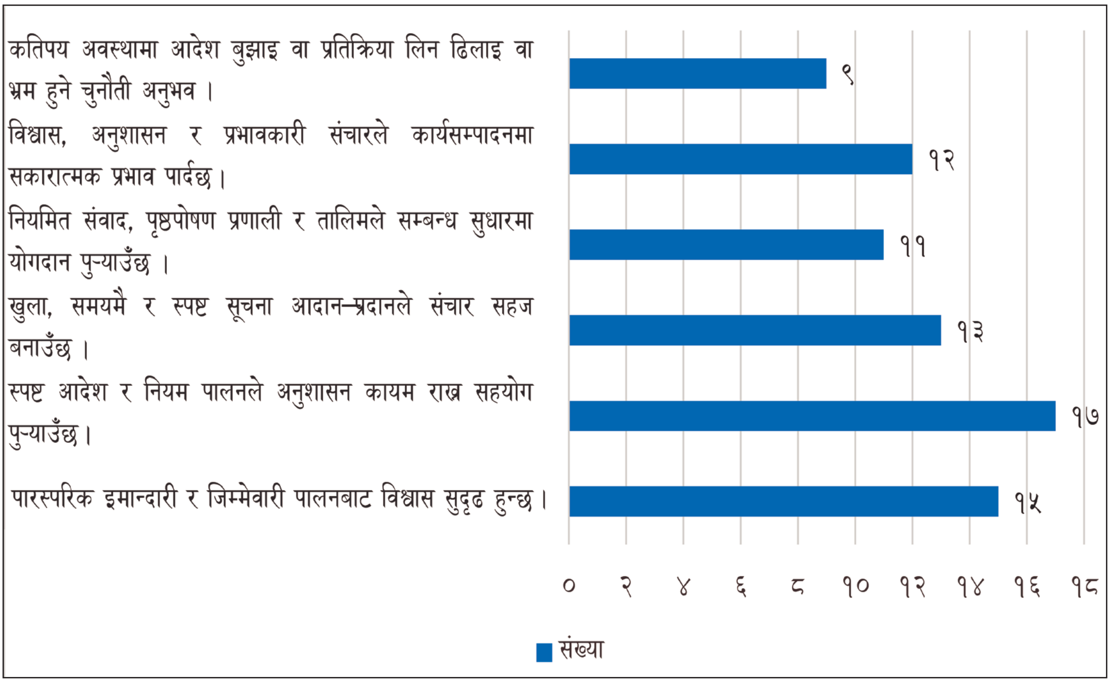



*चित्र ५. आदेश दिने तथा प्राप्त गर्ने प्रक्रियामा अनुभव*

*स्रोत: अध्ययनकर्ता, २०८२*

**नेतृत्वको मातहतसँगको सम्बन्ध**

सैनिक नेतृत्वको प्रभावकारिता केवल आदेश र नियन्त्रणमा सीमित नभई मातहतका सकलदर्जासँगको सम्बन्ध, विश्वास र अनुशासनमा समेत आधारित रहन्छ। अपरेशनल तहमा कार्यरत नेतृत्वकर्ताहरूका अनुभवहरू विश्लेषण गर्दा संगठनको कार्यसम्पादन, मनोबल र मिशन सफलतामा नेतृत्व र मातहतका सकलदर्जाको सम्बन्धले निर्णायक प्रभाव पार्ने गर्दछ। यस अध्ययनले यसै सन्दर्भमा अपरेशनल तहमा कार्यरत तथा अनुभव प्राप्त नेतृत्वकर्ताहरूको मातहतसँगको अन्तरक्रिया र सम्बन्धका विविध आयामहरू कसरी अनुभव गरेका छन् भन्ने विषयमा सर्वेक्षण समेत गरेको थियो। चित्र ६ मा प्रस्तुत गरिए बमोजिम सहभागीहरूले पारस्परिक इमान्दारी, जवाफदेहिता र जिम्मेवारीको पालनलाई मातहतहरूसँगको विश्वास सुदृढ गर्ने प्रमुख आधारका रूपमा पहिचान गरेका थिए। नेतृत्वकर्ताहरूले स्पष्ट आदेश, पारदर्शी कार्यप्रणाली र नियमको कडाइका साथ पालनले संगठनात्मक अनुशासन र एकतालाई कायम राख्न उल्लेखनीय योगदान पुऱ्याएको अनुभव समेत व्यक्त गरेका थिए। त्यसैगरी, समयमा नै स्पष्ट सूचना आदान-प्रदानले थप लक्ष्य प्राप्ति गर्न थप सहज र प्रभावकारी बनाउने विचार व्यक्त गरेका थिए। प्रभावकारी सञ्चारले आदेश बुझाइ, कार्यगत समन्वय र आपसी विश्वास वृद्धि गर्न सहयोग पुऱ्याउने गर्दछ। नियमित संवाद, पृष्ठपोषण प्रणाली र तालिम गतिविधिहरूले नेतृत्व र मातहतका सकलदर्जाको सम्बन्ध सुधार र सुदृढीकरणमा दीर्घकालीन योगदान पुऱ्याउने गर्दछ। यस्ता अभ्यासहरूले आपसी बुझाइ, समन्वय र मनोबललाई सुदृढ बनाई संगठनात्मक कार्यसम्पादनलाई पनि स्थायित्व प्रदान गर्दछ। समग्रमा, नेतृत्वमा विश्वास, संगठनात्मक अनुशासन र प्रभावकारी सञ्चारको सन्तुलित संयोजनले मातहतका सकलदर्जासँगको सम्बन्धलाई सुदृढ पार्दै अपरेशनल कार्यसम्पादन र मिशन सफलतामा सकारात्मक तथा दीर्घकालीन प्रभाव पारेको देखिन्छ।




*चित्र ६. नेतृत्वको मातहतसँगको सम्बन्ध*

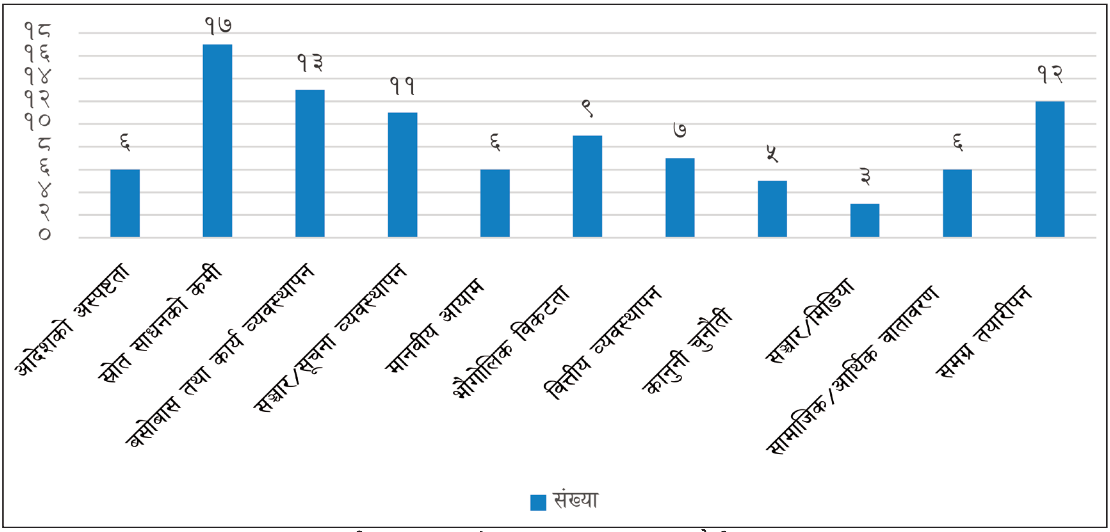
*स्रोत: अध्ययनकर्ता, २०८२*

**प्रत्यादेश अभ्यासका चुनौतीहरू**

वैश्विक स्तरमा हतियार, प्रविधि, सञ्चार र सूचनाका क्षेत्रमा भएका परिवर्तनले प्रत्यादेशको वातावरण तथा समग्र सांगठनिक कार्यशैलीको तहमा पनि उल्लेखनीय प्रभाव पार्दै आइरहेको छ । प्रत्यादेशको वातावरणका प्रमुख तत्त्वहरूमा अपरेशनल वातावरण, बाह्य (गैर सैनिक) तथा आन्तरिक तत्त्वहरू र माथिल्लो हेडक्वार्टर (मुख्यालय) का आशयका दायराहरू पर्दछन् । प्रत्यादेशको वातावरणमा माथिल्लो हेडक्वार्टरका निर्देशन र आदेशहरूको प्रभाव अत्यन्त महत्त्वपूर्ण हुन्छ । माथिल्लो हेडक्वार्टरले पतिहरूलाई स्पष्ट रूपमा कमाण्डरको अभिप्राय, कार्यसूचि, निर्देशन, सीमितता र प्रतिबन्धहरू उल्लेख गरेका हुन्छन् । यसरी प्राप्त निर्देशनले निर्णय प्रक्रियामा सहजता ल्याउँछ र अपरेशनको समग्र लक्ष्य सुनिश्चित गर्न मद्दत गर्दछ । आवश्यकता अनुसार माथिल्लो निकायले हरेक चरणमा प्रगतिका सूचकहरूको आधारमा मार्गनिर्देशन, स्रोतहरूको वितरण र प्राथमिकताहरू निर्धारण गर्नु सक्नुपर्छ । यसैगरी प्रत्यादेशको वातावरणमा बाह्य तत्त्वहरूमा राजनीतिक वातावरण, कानुनी वातावरण, सञ्चाररमिडिया वातावरण र सामाजिकरआर्थिक वातावरणले प्रमुख भूमिका खेल्दछन । राष्ट्रको समग्र राजनीतिक परिस्थितिले नेतृत्वलाई निश्चित दिशा र सीमा प्रदान गर्ने भएकाले यसको प्रत्यक्ष प्रभाव सैनिक प्रत्यादेश वातावरणमा पनि पर्न जान्छ । हालका दिनहरूमा सामाजिक सञ्जाल र सञ्चारको प्रभाव अत्यधिक बढेको छ । समाचार, पत्रपत्रिका, रेडियो, टेलिभिजन र सामाजिक सञ्जालहरूको प्रभावले सकलदर्जा तथा स्थानीय समुदायलाई समेत समान रुपमा प्रभावित पारेको हुन्छ । यस कारण, सैनिक अधिकारीहरूले मिडियाको प्रभावलाई ध्यानमा राख्दै समाचारको व्यवस्थापन र नेपाली सेनाको मिडिया नीतिप्रति सदैव सचेत रही कार्य गर्नु गराउनु पर्दछ ।

समाजको सांस्कृतिक र आर्थिक वातावरणले समेत प्रत्यादेशको वातावरणलाई प्रभावित पार्ने भएकाले सैनिक कारवाहीको क्रममा समाजको विशिष्ट संस्कृति, परम्परा, रीतिरिवाज र आर्थिक पक्षतर्फ संवेदनशील रही अपरेशनल कार्य र स्रोतहरूको उचित व्यवस्थापन हरेक तहका पतिहरूले गर्नु पर्दछ । प्रत्यादेश वातावरणमा आन्तरिक तत्त्वहरूले नेपाली सेनाको कार्यक्षमता, तयारी र निर्णय लिने प्रक्रियामा प्रत्यक्ष असर पुऱ्याउँछ । आन्तरिक तत्त्वहरूमा सकलदर्जाको मानवीय पक्ष, सांगठनिक विशेषताहरू, उपकरणहरूको क्षमता र सीमितता, तालिमको स्तर, समग्र तयारीपन, हौसला, नैतिकता, बजेट व्यवस्थापन र सामान्य प्रचलनहरू समावेश हुन्छन् । सकलदर्जाको भौतिक र मानसिक तयारी, नेतृत्व वर्गको गुण, सैनिक वातावरणको बुझाइ र कार्य संस्कृतिका आधारमा नेतृत्वले आफ्नो रणनीति र कार्यनीति तय गर्नुपर्दछ । तसर्थ, विविधताको सम्मान गर्दै नेतृत्वले आफ्नो कार्यशैलीमा स्थानीय मूल्य र मान्यताको सुझबुझका साथ मनन गरी कार्य गर्नुपर्छ ।

अपरेशनल वातावरणका कारक तत्त्वहरूभित्र सुम्पिएको कार्य, भौगोलिक विकटता, सफलताको आशा, असफलताको भय, युद्धको अनिश्चितता, सीमित खबर, घाइते र बिरामी हुनसक्ने संभावना, अवसर र चुनौती इत्यादि पर्दछन् । तसर्थ, यी सबै प्रकारका चुनौतीहरूलाई सामना गर्न तथा नेपाली सेनाको व्यवसायिकता कायम राख्न नेतृत्व वर्गले समग्र तयारी, पेसागत क्षमता अभिवृद्धि र रणनीतिक सोच हरहमेशा उच्च इमान्दारिताका साथ परिपालन गर्नुपर्दछ र गराउन सक्नु पर्दछ । समग्रमा, प्रत्यादेशको वातावरणमा माथिल्लो निकायबाट प्राप्त निर्देशन, आन्तरिक तथा बाह्य तत्त्व र अपरेशनल वातावरणले सदैव प्रभाव पार्ने विषयलाई मनन गर्दै युनिटहरूको दैनिक कार्य सञ्चालन गर्नु गराउनु पर्दछ । अध्ययनकर्ताले गरेको सर्वेक्षणका अपरेशनल तहमा प्रत्यादेश अभ्यास गर्दा सामना गर्नु परेका प्रमुख चुनौतीहरू चित्र ७ मा उल्लेख गरिएको छ ।




*चित्र ७. प्रत्यादेश अभ्यासमा मुख्य चुनौतीहरू*

*स्रोत: अध्ययनकर्ता, २०८२*

अपरेशनल तहमा प्रत्यादेश अभ्यास गर्दा नेतृत्वकर्ताहरूले सामना गरेका मुख्य चुनौतीहरू स्रोत साधनको कमी, बसोबास तथा कार्य व्यवस्थापन र समग्र तयारीपनले कार्यान्वयनमा प्रभाव पारेको देखिन्छ। त्यसैगरी, सञ्चार/सूचना व्यवस्थापन, भौगोलिक विकटता, वित्तीय, मानवीय र सामाजिक/आर्थिक चुनौती र आदेशको अस्पष्टताले अपरेशनल दक्षतामा असर पुऱ्याएको सर्वेक्षणले देखाएको छ। तुलनात्मक रूपमा, कानुनी चुनौती र सञ्चार/मिडिया कम अनुभव गरिएका चुनौतीका रुपमा देखिएका छन्। समग्रमा, प्रभावकारी प्रत्यादेश अभ्यासका लागि स्रोत व्यवस्थापन, स्पष्ट आदेश र कार्यसञ्चालनमा सुसंगठित तयारीपन अपरिहार्य रहन्छ।

**संक्षेप**

सैनिक संगठनमा प्रभावकारी प्रत्यादेश र नेतृत्वको संमिश्रण मिशन सफलता र संगठनात्मक दक्षताका लागि अत्यन्त महत्त्वपूर्ण हुन्छ। अपरेशनल तहका नेतृत्वकर्ताहरूको मुख्य जिम्मेवारीमा योजना बनाउने, फौज परिचालन गर्ने, मिशन लक्ष्य प्राप्त गर्ने, स्रोत व्यवस्थापन, मातहतलाई निर्देशन दिने र संगठनात्मक मूल्य संरक्षण गर्ने कार्यहरू पर्दछन्। प्रभावकारी नेतृत्वका लागि कमाण्ड पद्दति, स्टाफ पद्दति, मुख्यालय, सल्लाहकार र सञ्चार प्रणालीको एकीकृत सहयोग निर्णायक भूमिकामा रहेको हुन्छ। नेतृत्वकर्ताले चुनौतीपूर्ण परिस्थितिमा निर्णय लिन, मातहतलाई स्पष्ट दिशा दिन, विश्वास र अनुशासन कायम राख्न र संगठनात्मक मूल्य हस्तान्तरण गर्न महत्त्वपूर्ण अनुभव प्राप्त गरेका हुन्छन्। आदेश प्रक्रियामा स्पष्टता, प्रभावकारी सञ्चार र पारदर्शिताले कार्यान्वयन सहज बनाउँछ भने आदेश अस्पष्ट हुँदा भ्रम र ढिलाइ उत्पन्न हुने गर्दछ। मातहतसँगको सम्बन्धमा पारस्परिक इमान्दारी, जिम्मेवारी पालन, नियमित संवाद र पृष्ठपोषण प्रणालीले विश्वास र समन्वय सुदृढ बनाउँछ। अपरेशनल तहमा प्रत्यादेश अभ्यासका प्रमुख चुनौतीहरूमा स्रोत र साधनको कमी, बसोबास र कार्य व्यवस्थापन समस्या, भौगोलिक विकटता, तयारीको कमी र आदेश स्पष्ट बुझाइमा कमी रहेको अध्ययनले देखाएको छ। समग्रमा, नेपाली सेनाको अपरेशनल तहमा प्रभावकारी प्रत्यादेश र नेतृत्व अपरिहार्य रहेको छ। स्पष्ट संचार, स्रोत व्यवस्थापन, निरन्तर नेतृत्व विकास र तालिमलाई प्राथमिकता दिएमा अपरेशनल दक्षता र मिशन सफलतामा दीर्घकालीन सुधार हासिल गर्न सकिन्छ।

**सुझावहरू**

अपरेशनल तहमा प्रत्यादेश केवल आदेश दिने प्रक्रिया नभई नेतृत्व कला, नियन्त्रण विज्ञान, निर्णय क्षमता र मातहत व्यवस्थापनको संयोजन हो । साथै, प्रभावकारी प्रत्यादेश नै व्यावसायिक सेनाको मूल आधारस्तम्भ समेत हो । यसै सन्दर्भमा, अध्ययनले निम्न सुझावहरू अवलम्बन गर्न सुझाव गरेको छ ।

(क) **रणनीतिक दृष्टि र परिकल्पनाः** प्रत्येक अपरेशन वा कार्यअघि नेतृत्वकर्ताले केवल "के गर्ने" होइन,"किन गर्ने" र "कसरी गर्ने" भन्ने पूर्ण चित्रण मातहतसँग साझा गर्नुपर्दछ । यसले मातहतलाई मिशनको रणनीतिक महत्त्व बुझ्न र स्वतन्त्र निर्णय क्षमताको विकास गर्न सहयोग पुऱ्याउँछ । रणनीतिक नेतृत्वले अनिश्चित वातावरण र जटिल समस्यासँग सामना गर्न आधारभूत सीपहरू सुदृढ बनाउने अभ्यास तथा तालिम निरन्तर सञ्चालन गर्नुपर्दछ ।

(ख) **संगठनको मूल्य, परम्परा र चरित्र संरक्षणः** नेतृत्वकर्ताले नेपाली सेनाका मूल्य, मान्यता, परम्परा, युनिट/पल्टनी भाव र गैरराजनीतिक चरित्र कायम राख्दै मातहतको हित र कल्याण सुनिश्चित गर्नु आवश्यक छ । यसले संगठनात्मक स्थायित्व, अनुशासन र विश्वास सुनिश्चित गर्दछ। इतिहासमा नेपाल र नेपालीको रक्षार्थ नेपाल र नेपाली सेनाका अग्रजहरूले खेलेको अदम्य साहस, उत्कृष्ट नेतृत्वकला, नेतृत्वशैली र उच्च चरित्रको प्रदर्शनले आजको नेपाली सेनाको नेतृत्व संरचना निर्माण गरेको हो । वर्तमान नेतृत्व वर्गले यी मूल्य र परम्परालाई आत्मसात् गर्दै मातहतलाई प्रेरित गर्नु, संगठनको गौरव संरक्षण गर्नु र प्रत्येक परिस्थिति सामना गर्न तयार रही सक्षम बनाउनु आवश्यक छ ।

(ग) **नेतृत्व विकास र प्रेरणाः** व्यवस्थित नेतृत्व विकास कार्यक्रम विश्वसनीय संरक्षकत्व प्रणाली (Mentoring System) मार्फत् नयाँ नेतृत्वहरूलाई नेतृत्व कला, निर्णय क्षमता, सञ्चार कौशल र समूहगत प्रेरणामा दक्ष बनाउनु आवश्यक छ । नेतृत्वकर्ताले आफ्नै आचरण, नैतिकता, इमान्दारी र योद्धाको धर्मको उदाहरण प्रस्तुत गरी मातहतलाई सदैव प्रेरित गरिरहनु पर्दछ । नेपाली सेनाको सकलदर्जाको नेतृत्वलाई थप प्रतिस्पर्धी र परिणाममुखी बनाउन भविष्यको प्रवृत्ति बुझेर परिवर्तन व्यवस्थापन गर्न सक्षम, भरोसादार, अनुकूल (Adaptive) र मानसिक रूपमा चुस्त नेतृत्वको विकास गर्नु आवश्यक छ ।

(घ) **आत्म-नियन्त्रण र निस्वार्थ नेतृत्वः** प्रभावकारी नेतृत्वका लागि अनिवार्य क्षमता भनेकै आत्म-नियन्त्रण हो । नेतृत्वकर्ताले आफ्ना आवेग, उत्तेजना र भावनालाई प्रभावकारी रूपमा नियन्त्रण गर्न सक्नुपर्दछ । असल नेतृत्व भनेको निस्वार्थ भावनामा आधारित, संस्थागत हितलाई सर्वोच्च प्राथमिकतामा राख्दै आफ्नो कर्तव्यमा दृढ र केन्द्रित रहनु हो । तसर्थ, सबै तहका नेतृत्वले व्यक्तिगत लाभभन्दा माथि उठेर संगठनको उद्देश्य र हितको संरक्षण सुनिश्चित गर्नु पर्दछ ।

(ङ) **मानवस्रोत व्यवस्थापन र संवेदनशील नेतृत्वः** मातहतका सकलदर्जासँग नियमित संवाद, रचनात्मक पृष्ठपोषण र व्यावहारिक तालिममार्फत् विश्वास, अनुशासन र पारदर्शिता कायम गर्नुपर्दछ । अधिकार र अवसरको सन्तुलित वितरणले मातहतका सकलदर्जाको समर्पण, मनोबल र जिम्मेवारी भावना वृद्धि गर्दछ । व्यक्तिगत, पारिवारिक र मानसिक स्वास्थ्यको हेरचाह, समान अवसर र सामाजिक/नैतिक संवेदनशीलताको सम्मानले संगठनभित्र आपसी सहकार्य र सामूहिक उत्तरदायित्व थप सुदृढ बनाउँदछ ।

(च) **स्रोत व्यवस्थापन र बुद्धिमत्ताः** उपलब्ध स्रोत साधनको उचित व्यवस्थापन, भूगोलको ज्ञान तथा परिस्थितिको प्रभावकारी मूल्याङ्कनले मिशन सफलतामा निर्णायक भूमिका खेल्दछ । नेतृत्वकर्ताले स्रोतको प्राथमिकता निर्धारण गर्दै विकल्पहरूमा क्षमता विकास गर्नु आवश्यक हुन्छ । वातावरणीय र सामाजिक-सांस्कृतिक परिस्थितिको उचित मूल्याङ्कनले मिशनलाई प्रभावकारी र समयमा सम्पन्न गर्न सहयोग पुऱ्याउँदछ ।

(छ) **सकलदर्जाको व्यावसायिकता र क्षमता विकासः** सकलदर्जामा पेशागत इमान्दारिता, संगठनात्मक हितप्रति वफादारी र जिम्मेवारीबोध कायम गराउँदै व्यावसायिकता विकास गर्नुपर्दछ । यसका लागि युनिटमा नियमित व्यावसायिक गतिविधि र निरन्तरता तालिम सञ्चालन गरी नेतृत्व र फौजको क्षमता निरन्तर अभिवृद्धि गर्न आवश्यक छ । नियमित तालिम, पूर्वअभ्यास, सतत अनुकरण (सिमुलेशन), संयुक्त अभ्यास र कार्य समाप्ति पुनरालोकन प्रतिवेदन (After Action Review) मार्फत मानसिक, शारीरिक र व्यावसायिक दक्षता अभिवृद्धि गर्नुपर्दछ । साथै, अन्तर्राष्ट्रिय कानुन, मानव अधिकार, मिडिया सचेतना र संगठनात्मक नियमको पालनामा प्रशिक्षण दिई कानुनी तथा नैतिक निर्णय लिन सक्षम बनाउनु आवश्यक छ । अपरेशनल तहका नेतृत्वले ट्याक्टिकल र प्राविधिक क्षमतामा सुधार गर्दै समस्या समाधान र संवादकला निरन्तर निखारिरहनु पर्दछ । सकलदर्जाको सेवा प्रवेशको मनोविज्ञान, प्रवेश गरे पश्चातको तालिम, अभिमुखीकरण र समयको अन्तरालसँगै विकसित हुने मनोविज्ञानलाई क्रमिक रुपमा निरन्तर अपरेशनल क्षमतासँग तुलना गरी तालिम र अभ्यास सञ्चालन गरी कार्यादेश वातावरणका आवश्यकतासँग अटुट लगाव कायम गर्न सकेमा अपेक्षित उद्देश्य हासिल हुने देखिन्छ ।

(ज) **संकट व्यवस्थापन र निर्णयात्मक क्षमता:** संकट व्यवस्थापन र निर्णयात्मक क्षमता विकासका लागि बहुआयामिक अभ्यास आवश्यक पर्दछ । अस्पष्टता, समयको दबाब र आकस्मिक परिस्थितिमा द्रुत, विवेकपूर्ण निर्णय लिन व्यावहारिक तालिम, सतत अनुकरण (समुलेशन), जङ्गी खेल (वार गेम) र घटना अध्ययन (केस स्टडी) अभ्यास अनिवार्य छन् । साथै, विभिन्न निर्णय अभ्यास र अनुभवी नेतृत्वसँगको संरक्षकत्वले पनि नेतृत्वलाई सबलीकरण गर्न आवश्यक छ ।

(झ) **आदेश, निर्णय र सञ्चार प्रक्रियामा सुधारः** अभिप्राय स्पष्ट पारेर आदेश दिने प्रक्रिया कार्यान्वयन गर्नुपर्दछ । स्रोत, साधन तथा समय व्यवस्थापनमा प्राथमिकता निर्धारण स्पष्ट हुनुपर्दछ । सूचना व्यवस्थापन र सञ्चार प्रणालीलाई सुदृढ पारेर आदेश तथा निर्णय प्रक्रिया अधिक प्रभावकारी, पारदर्शी र जवाफदेही सदैव बनाउनु आवश्यक छ ।

(ञ) **राष्ट्रिय भावना र देशभक्तिको अभिवृद्धिः** राष्ट्रको समग्रतामा रक्षा नै देश भक्तिको पर्याय हो । यो सकल सैनिक व्यक्तिहरूको मनोविज्ञानको मानक हुनुपर्छ र यो सधैं उच्च तहमा रहन आवश्यक हुन्छ । कार्य सफलता सो भक्तिपूर्ण भावनाबाट प्रेरकस्रोतको रुपमा राख्नसके मात्र स्वस्फूर्त कार्यसम्पादनको संस्कारमा वृद्धि हुने गर्दछ । तसर्थः पद्दतिबारे यथेष्ट ज्ञान र जानकारी प्रदान गरी राष्ट्रिय भावनाले ओतप्रोत भएको फौज बनाउने प्रयास गर्नुपर्छ ।

(ट) **उच्चमनोवल अभिवृद्धि र उत्प्रेरक वातावरणको सिर्जनाः** प्रेरणा र मनोवल प्रत्यादेश वातावरणको अपरिहार्य तत्त्व हो । कनिष्ट नेतृत्व सदैव अग्रपङ्तिको कर्ता र उत्प्रेरकको भूमिका निर्वाह गर्नसक्ने गरी तयार पार्नुपर्छ । ऐतिहासिक परिघटनाको सवर्णित आख्यायन, छलफल, नाट्यकरण र गौरवशाली कार्यको उच्च सम्मानले मनोवल उच्च र उत्प्रेरित गर्न मद्दत पुऱ्याउँछ । सैन्य संस्कृति, सेना संग्राहालय, प्रेरक कक्ष, पल्टनिया परम्परा, युद्धगान र संगीत, तनाव व्यवस्थापन, कल्याणकारी कार्य र सोच, यथार्थपरक र वस्तुनिष्ठ कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन मार्फत् वृत्तिविकास सुनिश्चितता, सहीठाउँमा सही व्यक्तिको नियुक्ति र निष्पक्षताजस्ता पक्षलाई अक्षरश: परिपालना गरी/गर्न लगाई प्रत्यादेश वातावरण अनुकूलित बनाउन उच्च नेतृत्ववर्गले कार्यक्षेत्रको प्राथमिकताभित्र राख्नु पर्दछ ।

(ठ) **देशको माटो र चुनौती सुहाउँदो तालिम संरचनाः** तालिमले नै सिपाही, कमाण्डर र युनिटलाई जित्नका लागि लडाइ लड्न तयार पार्दछ । रणनीतिक र अपरेशनल तहको वाध्यात्मक परिस्थितिमा आधारित, धरातलीय यथार्थको जगमा अडेको, सैन्य सेवामा प्रवेश गर्न आकांक्षा राख्ने नवजवानहरूको

बौद्धिक क्षमता, मनोविज्ञान र मनोदशालाई मापक विन्दु तय गरी तालिम सञ्चालन गर्न आवश्यक देखिन्छ । हाम्रो परिवेशमा सकल जवानको मानवीय र मनौवैज्ञानिक पक्ष, सेवा प्रवेशको उत्प्रेरक पक्ष, सेवा भावको स्तर र सामना गर्नुपर्ने चुनौतीका बीच सन्तुलन कायम राख्दै अपरेशनल आवश्यकता परिपूर्ति गर्ने गरी आधारभूत र विशिष्टीकृत तालिम संरचना गरी अगाडि बढ्न आवश्यक छ । नवीनतम सोच र ढाँचाको अन्धानुकरण संगठनका लागि घातक हुने र परम्परागत रुपमा रहेको सांगठनिक मेरुदण्ड भाँचिन जाने हुन्छ । तसर्थः वस्तुनिष्ठ र यथार्थपरक तालिमबाट मात्र समग्रतामा सैन्य क्षमता प्रभावकारी पार्न सकिने गरी प्रत्यादेशको दौरान तालिम सञ्चालनमा जोड दिन जरुरी रहेको छ ।

(ङ) **उच्च सैनिक नेतृत्वका लागि सुझावः** उच्च सैनिक नेतृत्व वर्गमा परिपक्वता, समझदारी, जवाफदेहिता, जिम्मेवारी, सहिष्णुता, आत्मसंयम, नम्रता र करुणाभाव अनिवार्य हुन्छन् । यी नेतृत्व वर्गले गर्ने निर्णयहरूले संस्थामा दीर्घकालीन प्रभाव पार्ने भएकाले नेतृत्वकर्ताले आफ्नो सीमा र वास्तविकतालाई यथार्थपरक ढंगले बुझ्दै ध्येय र आशय सञ्चारलाई प्रभावकारी रूपमा संस्थागत हितका लागि प्रयोग गर्न सक्षम हुनु आवश्यक छ । साथै, राष्ट्रिय सुरक्षा र सैनिक रणनीतिका सबै पक्षमा महत्त्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गर्न सक्ने क्षमता सबै नेतृत्ववर्गमा विकास हुनुपर्दछ ।

**सन्दर्भ सामग्रीहरू**

Casey Wardynski Colonel, David S. Lyle Colonel, and Michael J. Colarusso Dr., *Towards a U.S. Army Officer Corps Strategy for Success: Developing Talent* ( US Army War College Press, 2010), https://press.armywarcollege.edu/monographs/605

Casey Wardynski Colonel, Michael J. Colarusso Dr., and David S. Lyle Colonel, *Towards a U.S. Army Officer Corps Strategy for Success: Employing Talent* (US Army War College Press, 2010), https://press.armywarcollege.edu/monographs/598

Matthew Moten Colonel, *The Army Officers' Professional Ethic--Past, Present, and Future* (US Army War College Press, 2010), https://press.armywarcollege.edu/monographs/612

Michael J. Colarusso Dr., Casey Wardynski Colonel, and David S. Lyle Colonel, *Towards a U.S. Army Officer Corps Strategy for Success: Retaining Talent* (US Army War College Press, 2010), https://press.armywarcollege.edu/monographs/611

Unit Commanders' Manual (2013). Indian Army.

नेपाली सेना. (२०८०). *नेतृत्त्व डक्ट्रिन* ।

नेपाली सेना. (२०७१). *नेपाली सेनाको मूलग्रन्थ,* नेपाली सेना ।

नेपाली सेना. (२०७५). *कमाण्डरहरूको लागि विशेष निर्देशन,* नेपाली सेना ।

नेपाली सेना. (२०७६). *कमाण्डरका लागि निर्देशिका,* नेपाली सेना ।

नेपाली सेना. (२०७८). *नेतृत्व वर्गका लागि पाठ्य सामग्री संग्रह,* नेपाली सेना ।

नेपाली सेना. (२०७९). *नेपाली सेनाको इतिहास* (वि.सं. १८७२-२००७), नेपाली सेना ।

नेपाली सेना. (२०८०). *नेतृत्त्व डक्ट्रिन,* काठमाडौं: नेपाली सेना ।

नेपाली सेना. (२०८१). *प्रधान सेनापति कमाण्ड मार्ग निर्देशन-२०८१,* नेपाली सेना ।

नेपाली सेना. (२०८१). *गौरवशाली नेपाल,* नेपाली सेना ।

-◆◆◆-