

در مسیر بالندگی؛ توسعه توانمندی ستادهای شخصی فرماندهان و مدیران

جلد اول

نویسنده

دکتر صدیقه سادات هاشمی

(عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی)

دانشگاه علوم انتظامی

۱۴۰۰



انتشارات دانشگاه
علوم انتظامی

در مسیر بالندگی؛ توسعه توانمندی ستادهای شخصی فرماندهان و مدیران جلد اول

نویسنده: صدیقه سادات هاشمی

ویراستار علمی: دکتر علی محبی

ویراستار ادبی: دکتر فاطمه زارعی

چاپ یکم: تابستان ۱۴۰۰

شمارگان: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۷۰۰۰۰۰ ریال

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مرکز تولید و چاپ معاونت آحاد و پشتیبانی ناجا
نشانی: تهران، ابتدای بزرگراه شهید عزیزی، خیابان شهید جدی اردبیلی، دانشگاه علوم انتظامی
تلفن: ۴۸۹۳۱۲۹۳

هر نوع چاپ و انتشار بدون مجوز ناشر، پیگرد قانونی دارد

سرشناسه: هاشمی، صدیقه سادات، ۱۳۶۳-
عنوان و نام پدیدآور: در مسیر بالندگی: توسعه توانمندی ستادهای شخصی فرماندهان
و مدیران / نویسنده صدیقه سادات هاشمی. یادداشت: کتابنامه.
مشخصات نشر: تهران: دانشگاه علوم انتظامی امین، انتشارات، ۱۴۰۰ -
مشخصات ظاهری: ج ۲. وضعیت فهرست نویسی: فیا
شابک: دوره: ۹۷۸-۶۰۰-۳۶۳-۶۱۹-۴؛ ج ۱: ۹۷۸-۶۰۰-۳۶۳-۶۱۸-۷
ج ۲: ۹۷۸-۶۰۰-۳۶۳-۶۲۰-۰

موضوع: رهبری
موضوع: مدیریت
موضوع: Leadership
موضوع: Management

موضوع: Executives -- Professional ethics

شناسه افزوده: دانشگاه علوم انتظامی امین. انتشارات

رده بندی کنگره: HD۵۷/۷ رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲

شماره کتابشناسی ملی: ۷۷۲۶۰۸۵

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیا

سخن ناشر

«ن وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ» (قلم: ۱) سفارش دین اسلام، به اقرار (علق: ۱) خواندن و کسب دانش است و قرآن معجزه بزرگ و ماندگار حضرت محمد (ص)، برای همه نسل ها و همه زمان ها در قالب کلمه تجلی یافت، جلوه درخشان این نگاه است. در فرهنگ ایرانی نیز «کتاب، قلم و مطالعه» جایگاهی ویژه و اهمیتی بسزا دارد، جامی در این باب میگوید:

اینس کنج تنهایی کتاب است فروغ صبح دانایی کتاب است

به تعبیر مقام معظم رهبری، «کتاب دروازه های به سوی گستره دانش و معرفت است. کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است» (بیانات مقام معظم رهبری به مناسبت آغاز هفته ی کتاب - ۱۳۷۲/۱۰/۰۴). کسب علم و تولید دانش و تلاش برای بهره گیری از علوم جدید، بومی سازی و انتشار آن برای رفع نیازهای علمی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کشور از وظایف مهم دانشگاه ها است. به همین منظور ارتقای علوم پلیسی و ترویج و نشر آن در کشور بر عهده دانشگاه علوم انتظامی امین قرار گرفته است. تألیف آثار علمی برجسته و معتبر و اشاعه مفاهیم آنها از جمله رهیافت های کارآمد و اثربخش است که در سایه آن می توان بستری مناسب برای بهره گیری از تجربه های ارزشمند و دانش بومی نخبگان و کارشناسان علوم پلیسی در کشور به وجود آورد. اندیشه ورزان، خبرگان و کارشناسان امور پلیسی داخلی با تلفیق همگن تجربه های خود با یافته های کارشناسان علوم پلیسی کشورهای دیگر این دانش را در کشور ارتقا خواهند داد. امید است نویسندگان، پژوهشگران، کارشناسان و استادان با تألیف آثار پلیسی بومی، کاربردی، به روز و اسلامی این دانشگاه را یاری نمایند. انتشارات دانشگاه علوم انتظامی امین نیز با نشر اینگونه آثار گامی هرچند کوچک در راستای تربیت نیروی انتظامی در تراز انقلاب اسلامی برمی دارد.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۹	پیشگفتار
۲۷	فصل اول: اولویت های آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان
۲۷	اهداف یادگیری فصل اول
۲۸	مقدمه
۳۳	ستادهای شخصی فرماندهان به چه آموزش هایی نیاز دارند؟
۳۶	مهارت های فنی ستادهای شخصی فرماندهان
۳۷	مهارت های ادراکی یا مفهومی ستادهای شخصی فرماندهان
۳۷	مهارت های انسانی ستادهای شخصی فرماندهان
۳۸	چه آموزش هایی برای ستادهای شخصی فرماندهان اولویت دارند؟
۴۰	خلاصه فصل اول
۴۱	فصل دوم: رهبری؛ نفوذ و تاثیر گذاری بر دیگران
۴۲	اهداف یادگیری فصل رهبری
۴۲	مقدمه
۴۲	واژه اول؛ تاثیر گذاری
۴۴	واژه دوم؛ دیگران
۴۵	واژه سوم؛ چشم انداز یا اهداف
۴۶	چه کسی می تواند رهبر باشد؟
۵۰	خود آگاهی، آغاز رهبری
۵۱	صفات رهبران؛ ویژگی ها و قابلیت های فردی رهبر
۵۴	نگرش رهبران؛ نگاه مثبت یا منفی به ماهیت وجودی کارکنان
۶۰	رفتار رهبران؛ رابطه گرایی یا وظیفه گرایی در عمل
۶۰	مطالعات دانشگاه اوهایو
۶۲	مطالعات دانشگاه میشیگان
۶۳	شبکه مدیریت بلیک و موتان
۶۴	مدل چهار سیستم مدیریتی لیکرت
۶۷	موقعیت های رهبری؛ شرایطی که رهبران در آن قرار می گیرند.
۶۸	نظریه موقعیتی فرد فیدلر
۶۹	نظریه موقعیتی هرسی و بلانچارد

۷۰	نظریه مسیر- هدف رابرت هاوس
۷۳	نظریه تعامل رهبر- عضو (LMX)
۷۳	نظریه تصمیم؛ رهبری مشارکتی و روم و یتون
۷۸	رویکردهای رهبری؛ ابزارهایی برای مواجهه با موقعیتهای مختلف رهبری
۷۹	رهبری تصویری
۸۲	رهبری تعلیمی
۸۳	رهبری پیوندجویانه
۸۴	رهبری دموکراتیک
۸۵	سبکهای رهبری ناسازگارانه
۸۶	رهبری پیشتاز
۸۷	رهبری آمرانه
۹۱	خلاصه فصل رهبری
۹۳	فصل سوم: مهارت‌های ارتباطی
۹۳	اهداف یادگیری فصل
۹۴	مقدمه
۹۷	ماهیت ارتباط در سازمان‌ها
۹۹	کارکردهای ارتباطات در سازمان
۱۰۱	سبک‌های ارتباطی افراد
۱۰۳	مولفه‌های تشکیل دهنده سبک‌های ارتباطی
۱۰۶	سبک ارتباطی قاطعیت
۱۰۸	سبک ارتباط پرخاشگری
۱۰۹	سبک سلطه‌گری یا فریبکاری
۱۱۱	سبک رفتاری سلطه‌پذیر
۱۱۶	روشنگری‌هایی درباره سبک‌های ارتباطی
۱۲۰	خلاصه فصل
۱۲۱	فصل چهارم: انگیزش؛ کلید حفظ سلامت و وفاداری پیروان
۱۲۱	اهداف یادگیری فصل چهارم
۱۲۲	مقدمه
۱۲۳	تعریف انگیزش
۱۲۴	چه چیزی انگیزه ایجاد می‌کند؟

۱۲۴	«نیاز» انگیزه ایجاد می کند.
۱۲۴	سلسله مراتب نیازها
۱۲۵	نظریه انگیزشی ERG
۱۲۵	نظریه دو عاملی انگیزش
۱۲۷	نظریه نیازهای سه گانه
۱۲۸	چگونه از برانگیزاننده نیاز برای ایجاد انگیزه استفاده کنیم؟
۱۳۱	داشتن «هدف» انگیزه ایجاد می کند.
۱۳۱	نظریه تعیین هدف
۱۳۵	چگونه از برانگیزاننده تعیین هدف استفاده کنیم؟
۱۳۶	«باور به خود» انگیزه ایجاد می کند.
۱۳۸	مکانیزم تاثیر باور خود کارآمدی بر رفتار
۱۳۹	اثر پیگمالیون و اثر گالاتی
۱۴۱	چگونه از برانگیزاننده «باور به توانایی» در عمل استفاده کنیم؟
۱۴۵	«انتظار دستیابی به نتایج خوشبینانه» انگیزه ایجاد می کند.
۱۴۶	چگونه از انگیزاننده انتظار استفاده کنیم؟
۱۴۹	عدالت و انصاف انگیزه ایجاد می کند.
۱۵۳	چگونه از عدالت برای انگیزش کارکنان استفاده کنیم؟
۱۵۵	خلاصه فصل انگیزش
۱۵۷	فصل پنجم: هوش هیجانی، کلید توسعه رهبری
۱۵۷	اهداف یادگیری فصل
۱۵۸	مقدمه
۱۵۸	ماهیت هیجان
۱۶۰	انواع هیجانات
۱۶۱	کارکردهای هیجان
۱۶۳	هیجانات لازمه حفظ بقا و خردورزی
۱۶۶	هیجانات و توانایی های ذهنی و ادراکی
۱۶۸	هیجانات و تصمیم گیری
۱۷۰	هیجان ها، همراه هر لحظه رفتارها
۱۷۲	ماهیت هوش هیجانی
۱۷۶	رابطه هوش هیجانی و موفقیت های فردی و شغلی

۱۸۱	اهمیت هوش هیجانی برای رهبری
۱۸۲	هیجانان رهبران به سرعت سرایت می کنند.
۱۸۵	هیجانان مثبت رهبران بیشتر منتشر می شوند.
۱۸۷	هیجانان رهبران رویدادهای محیط کار را شکل می دهند.
۱۹۰	شایستگی های هوش هیجانی در رهبری
۱۹۱	بعد اول: خود آگاهی
۱۹۵	بعد دوم: مدیریت خود
۲۰۰	بعد سوم: آگاهی اجتماعی
۲۰۵	بعد چهارم: مدیریت روابط
۲۰۸	سنجش هوش هیجانی و تلاش برای افزایش آن
۲۰۸	مکانیزم ارتقای هوش هیجانی در مغز
۲۱۵	خلاصه فصل
۲۱۹	منابع جلد اول
۲۳۱	فصل ششم: سرمایه اجتماعی و شبکه سازی
۲۳۱	اهداف یادگیری فصل
۲۳۲	مقدمه
۲۳۵	شکل های مختلف سرمایه
۲۳۸	مفهوم سرمایه اجتماعی
۲۳۹	دیدگاه ها و نظریه های سرمایه اجتماعی
۲۳۹	دیدگاه پیر بوردیو درباره سرمایه اجتماعی
۲۴۰	دیدگاه جیمز کلمن درباره سرمایه اجتماعی
۲۴۱	دیدگاه رابرت پاتنام درباره سرمایه اجتماعی
۲۴۴	نظریه های سرمایه اجتماعی
۲۴۴	نظریه پیوندهای ضعیف
۲۴۵	نظریه شکاف ساختاری
۲۴۶	نظریه منابع اجتماعی
۲۴۷	سطوح سرمایه اجتماعی
۲۴۸	شکل های سرمایه اجتماعی
۲۵۰	دلایل اهمیت سرمایه اجتماعی
۲۵۶	سرمایه اجتماعی خود را بسنجید.

۲۶۰	معرفی تکنیک ژنراتور موقعیت
۲۶۲	کاربرد تکنیک ژنراتور موقعیت برای سنجش سرمایه اجتماعی
۲۶۴	معرفی تکنیک ژنراتور منابع
۲۶۵	کاربرد تکنیک ژنراتور منابع برای سنجش سرمایه اجتماعی
۲۷۴	معرفی تکنیک ژنراتور اسم/مفسر
۲۷۴	کاربرد تکنیک ژنراتور اسم برای سنجش سرمایه اجتماعی
۲۸۵	سرمایه اجتماعی خود را تحلیل کنید.
۲۸۷	علت شکل گیری شبکه‌های فعلی روابط خود را دریابید.
۲۹۰	سرمایه اجتماعی خود را توسعه دهید.
۲۹۱	راهکار فرهنگی؛ مقابله با اسطوره فردگرایی
۲۹۷	راهکار شبکه‌ای؛ توسعه هدفمند روابط و شبکه سازی فعال
۲۹۸	موضوع اساسی اول؛ لحظات انسانی خلق کنید
۲۹۸	موضوع اساسی دوم؛ گام پنجم و گوش دادن فعال، نیازهای دیگران را کشف کنید
۲۹۹	موضوع اساسی سوم؛ شکاف‌های ساختاری را شناسایی کنید و پوشش دهید
۳۰۲	استراتژی اول برای توسعه فعالانه و هدفمند شبکه‌ها
۳۰۲	از ظرفیت‌های سازمانی خود بیشترین استفاده را ببرید
۳۰۳	در مکان درستی قرار بگیرید
۳۰۳	نقش‌های دوگانه را بیابید
۳۰۴	از چرخش مشاغل آگاهانه بهره‌مند شوید
۳۰۴	فرصت‌های فعالیت در سطح جهانی را شناسایی کنید
۳۰۵	از ظرفیت دوره‌های آموزشی و مهارتی استفاده کنید
۳۰۵	تنها به ظرفیت‌های سازمانی خود اکتفا نکنید
۳۰۷	به گروه‌های مختلف بپیوندید
۳۰۸	از طریق مجاورت فیزیکی، دسترسی‌های متنوع ایجاد کنید
۳۰۹	کارهای مورد علاقه خود را دنبال کنید
۳۱۰	اگر امکان تدریس دارید، تدریس کنید
۳۱۱	استراتژی دوم برای توسعه فعالانه و هدفمند شبکه‌ها
۳۱۱	انجمن شخصی خود را پدید آورید
۳۱۳	همانند یک فرد آزاد بیاندیشید و عمل کنید
۳۱۴	اراده کنید و برای شبکه سازی دست به کار شوید.

- ۳۱۶ راهکار هنجاری؛ هدف خود را در شبکه‌ها کمک به دیگران قرار دهید و به توسعه هنجارهای همکاری کمک کنید.
- ۳۱۸ دلیل اول؛ شما قطعاً با نتیجه عمل خود رو برو می‌شوید.
- ۳۲۴ دلیل دوم؛ دنیا آنقدر کوچک است که مواجهه شما با عمل‌تان خیلی زود اتفاق می‌افتد.
- ۳۲۸ دلیل سوم؛ لذت واقعی در بخشیدن است نه تصاحب کردن.
- ۳۳۰ راهکار نگرشی؛ در ارتباط با دیگران اصل را بر اعتماد بگذارید و شعاع اعتماد را توسعه دهید.
- ۳۳۵ به عنوان یک مدیر، سرمایه اجتماعی را در سازمان خود توسعه دهید.
- ۳۳۷ شرایط تعامل ایجاد کنید
- ۳۴۰ شرایط تعامل را مدیریت کنید
- ۳۴۴ پیامدهای منفی سرمایه اجتماعی
- ۳۴۵ سرمایه اجتماعی و نابرابری
- ۳۴۸ سرمایه اجتماعی و رفتارهای مخرب
- ۳۴۹ خلاصه فصل
- ۳۵۱ فصل هفتم: سخنوری و فن بیان
- ۳۵۱ اهداف یادگیری فصل
- ۳۵۲ مقدمه
- ۳۵۳ آنچه باید درباره اهمیت مهارت سخنوری در رشد شخصی و شغلی بدانید!
- ۳۵۴ مهارت سخنوری به بهبود اعتماد به نفس و توسعه روابط شما کمک می‌کند
- ۳۵۴ مهارت سخنوری به شما کمک می‌کند تا عقاید خود را به درستی بیان کنید
- ۳۵۵ مهارت سخنوری، پشتیبان و پیشران شما در جلسات کوچک کاری خواهد بود
- ۳۵۶ واقعیت‌هایی که باید از آن‌ها آگاه باشید!
- ۳۵۶ واقعیت اول: ترس از سخنرانی مانند سرماخوردگی همگانی است.
- ۳۵۶ همه افراد هنگام سخنرانی در جمع مضطرب می‌شوند
- ۳۵۹ اضطراب و ترس از سخنرانی امری طبیعی است
- ۳۶۰ ترس خود را بشناسید و بیاموزید با آن کنار بیایید
- ۳۶۵ واقعیت دوم: سخنرانی درست مانند مکالمه و هر مهارت دیگری قابل یادگیری است.
- ۳۶۷ شباهت‌های سخنرانی و مکالمه
- ۳۶۷ تفاوت‌های سخنرانی و مکالمه
- ۳۶۸ اصولی که برای آموختن مهارت سخنوری باید به آن‌ها پای‌بند باشید!
- ۳۶۸ اصل اول: اشتیاق

۳۷۰	اصل دوم: آمادگی
۳۷۵	اصل سوم: اقدام با اطمینان
۳۷۷	اصل چهارم: تمرین، تمرین و باز هم تمرین!
۳۷۹	اصل پنجم: رعایت اخلاق در سخنرانی
۳۷۹	محور اول؛ اهداف درست و معتبر
۳۷۹	محور دوم؛ آمادگی شایسته
۳۸۰	محور سوم؛ صداقت
۳۸۲	محور چهارم؛ رعایت ادب و اجتناب از بدزبانی
۳۸۲	محور پنجم؛ عمل کردن به موازین اخلاقی
۳۸۳	رعایت اخلاق در مقام شنونده نیز حائز اهمیت است.
۳۸۴	گام‌های آماده‌سازی یک سخنرانی موفق
۳۸۴	گام اول: انتخاب موضوع مناسب
۳۸۵	گام دوم: شناخت مخاطب
۳۸۷	گام سوم: جمع‌آوری اطلاعات
۳۹۱	گام چهارم: سازماندهی و نظم بخشی سخنرانی
۳۹۳	ساختار کلی یک سخنرانی
۳۹۵	سازماندهی «متن» سخنرانی
۳۹۶	تعیین هدف سخنرانی
۳۹۷	تعیین نکات اصلی
۳۹۸	ترتیب راهبردی نکته‌های اصلی
۴۰۱	یک تکنیک خلاقانه برای سازماندهی متن
۴۰۲	تعیین نکات حمایتی برای پرورش نکات اصلی
۴۰۲	انواع اساسی مطالب حمایتی
۴۰۲	مثال‌ها
۴۰۳	آمارها
۴۰۵	استادها
۴۰۷	چهار معیار انتخاب نکات حمایتی
۴۰۸	معیار اول؛ حفظ اصل پیام
۴۰۸	معیار دوم؛ وضوح پیام
۴۰۹	تکنیک تکرار خلاق

مقدمه

دنیای امروز ما دنیای تغییرات سریع، دگرگونی‌های ناگهانی و تحولات پرشتاب فناوری است و متاثر از این واقعیت‌ها، سازمان‌ها به شدت تحت فشار قرار دارند تا با وجود محدودیت منابع، به نیازهای پیچیده و گاه متناقض ذینفعان مختلف خود پاسخ دهند. درک اهمیت همسویی با تحولات پرشتاب و نیز پی بردن به این واقعیت که راز برتری و پیروزی سازمان‌های امروزی، نه در زیرو رو کردن زمین و کشف گنجینه‌های کهن یا طبیعی، بلکه در سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی است (فتیحی واجارگاه، ۱۳۹۷)، سازمان‌ها را وادار می‌سازد تا هر چه بیشتر بر «توانمندی کارکنان» به عنوان یک سرمایه ارزشمند تکیه کنند.

این امر رقابت سازمان‌ها برای جذب بهترین نیروها را به شدت تحریک نموده و آن‌ها را به سوی شیوه‌هایی هدایت می‌کند که با دقت هر چه بیشتر، متناسب‌ترین کارکنان را انتخاب نمایند. در چنین شرایطی، راه‌حل‌هایی چون استخدام کارکنان پاره‌وقت با تخصص‌های مورد نیاز سازمان و رها کردن آن‌ها با کم‌رنگ شدن اهمیت مهارت‌ها و تخصص‌شان، در بسیاری از سازمان‌ها با اقبال گسترده رو به رو شده است. در همین راستا، جویندگان کار نیز یاد گرفته‌اند تا پیوسته در پی رصد تحولات محیطی باشند و به تناسب آن‌ها بر دانش، مهارت و توانایی‌های خود بیفزایند. اما این راهکار، همواره راهکار مناسبی نیست؛ چراکه از یک سو استخدام‌های مادام‌العمر برای برخی سازمان‌ها، به دلیل هزینه‌های سنگین ناشی از عدم بکارگیری این شیوه، به

نوعی اجبار محسوب می شود و از سویی، منافع این نوع استخدام برای جامعه و سازمان، آن را به یکی از ترجیحات بسیاری از سازمان ها تبدیل نموده است. در مورد کارکنان کلیدی سازمان و ضرورت استخدام مدام العمر آن ها، دلایل آشکاری وجود دارد، اما در مورد سایر کارکنان نیز، «ملاحظات امنیتی و ضرورت حفاظت از دانش سازمانی در برابر رقبا» از یک سو، و بهره مندی از منافع ناشی از «جامعه پذیری کارکنان» دارای سابقه در سازمان و هزینه های مستقیم و غیر مستقیم «نیرویابی» مداوم، هنوز هم محرک های قدرتمندی برای تداوم استخدام های پایدار در برخی سازمان ها محسوب می شوند.

بنابراین جستجوی راهی برای مواجهه با تحولات محیطی از یک سو و حفظ کارکنان به عنوان سرمایه های ارزشمند از سوی دیگر، «آموزش کارکنان» را در کانون توجه مدیران قرار داده و آن را به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل نموده است؛ چیزی که «تافلر»، آن را مهم ترین فعالیت و راه برای رویارویی با تحولات عظیم در زندگی آینده می داند (تافلر، ۱۳۹۵). بر همین اساس امروزه کمتر سازمان یا نهادی را می توان یافت که دارای بخش ویژه ای با عنوان آموزش ضمن خدمت کارکنان نباشد و در آن برنامه ریزی آموزش کارکنان به یکی از دل مشغولی های مهم مدیریت تبدیل نشده باشد. این موضوع در سازمان های تجاری و صنعتی به یک شکل و در سازمان های خدماتی به شکل جدی تری رخ می نماید (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۷، ص ۳).

در واقع باید به این حقیقت اذعان نمود که پس از «جذب منابع انسانی شایسته»، «نظام بهسازی و به کارگیری مناسب منابع انسانی» است که بهره مندی بهینه سازمان از این منابع ارزشمند را ممکن می سازد و این نظام آموزشی است که تکمیل کننده نظام استخدامی به شمار می رود و باعث توانمندی نیروی انسانی موجود می شود و موفقیت های آتی را تضمین می کند. آموزش و بهسازی باعث بینش و بصیرت

عمیق‌تر، دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر افراد شاغل در سازمان برای اجرای وظایف محول می‌شود و در نتیجه موجب نیل به هدف‌های سازمانی با کارایی و اثربخشی بهتر و بیشتر است و در مقابل، ناکارآمدی نظام آموزشی سازمان و فقدان تناسب آن با نیازهای واقعی سازمان، عملاً تلاش‌های سازمان برای بهسازی نیروی انسانی را ناکام می‌گذارد.

نیروهای مسلح در جمهوری اسلامی ایران، از جمله سازمان‌هایی هستند که هنوز هم برای استخدام‌های مادام‌العمر اهمیت ویژه‌ای قائل‌اند. «خبرگی» حاصل از «تجربه» کارکنان در طی زمان، در کنار «ملاحظات امنیتی»، از جمله مهم‌ترین دلایلی به شمار می‌روند که تداوم این رویکرد استخدامی را در این سازمان‌ها قوت می‌بخشند. بدیهی است که در این شرایط آنچه به نظر کاملاً منطقی و ضروری می‌رسد، تاکید بر «آموزش» است، چرا که به دلیل حوزه وسیع فعالیت‌ها و نیز تحولات وسیع حوزه کاری این سازمان‌ها، آموزش‌های اولیه و «یک بار برای همیشه» در دانشگاه، برای موفقیت شغلی فرد، کامل و بی‌نقص نیستند و تداوم آموزش‌ها به منظور به‌روزرسانی اطلاعات شغلی افراد یا «آموزش‌های ضمن خدمت»، جایگاه ویژه‌ای پیدا می‌کند و به یک فعالیت واقعاً حیاتی تبدیل می‌شود تا نیاز کارکنان سازمان به دانش، تخصص و مهارت‌های متناسب با تحولات روز را پوشش دهد.

بدون شک می‌توان بهترین نوع آموزش برای کارکنان را «آموزش مبتنی بر نیاز شغلی» فرد دانست؛ یعنی هر فرد دقیقاً آموزشی را دریافت نماید که برای بهبود عملکرد شغلی خود بیش از همه به آن نیاز دارد و در صورت دریافت آن آموزش، بالاترین اثربخشی را پدید آورد. اگرچه از به لحاظ نظری، این امر ممکن و حتی ساده به نظر می‌رسد، اما در عمل، تحقق آن بسیار دشوار است. به عنوان مثال، نیروی انتظامی به عنوان یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح، سازمانی است با «پیچیدگی» بسیار در ساختار و این امر نیازسنجی، برنامه‌ریزی و اجرای آموزش را نیز پیچیده می‌

سازد. از یک سو لزوم توجه به تخصص‌های چندگانه و حقیقتاً متمایز به لحاظ ماهیت رسته‌های شغلی [از خدمات مشاوره‌ای و آموزش کودکان دبستانی گرفته تا راهور و یگان ویژه و مرزبانی و...]، از سوی دیگر توجه به لایه‌های سازمانی متعدد در اجرا و مدیریت [از درجه‌داران گشت انتظامی گرفته تا فرماندهان استان‌ها و پلیس‌های تخصصی]، و از سویی هم گسترده‌گی سازمان در پهنه جغرافیایی ایران و لزوم توجه به حوزه‌های جغرافیایی از نظر تفاوت‌های محیطی [قومیت‌ها، تفاوت‌های مذهبی، خرده فرهنگ‌های متمایز، شرایط آب و هوایی و...]، تفاوت در نیازهای آموزشی و به تبع آن اجرای تخصصی آموزش حین خدمت پلیس را حقیقتاً به چالش می‌کشد. این امر سبب شده است تا برنامه‌ریزی‌های آموزشی حین خدمت کارکنان پلیس عملاً با تمرکز بر دو عامل «رسته شغلی» و «سطوح سازمانی؛ درجه داری، افسری جزء و افسری ارشد» تا حد بسیاری ساده‌سازی شود. به هر حال، نگاه ویژه تصمیم‌گیرندگان حوزه آموزش در سال‌های اخیر، بر تخصصی‌تر نمودن آموزش پلیس متمرکز شده است و نوید آینده روشنی در این زمینه را می‌دهد.

این کتاب رویکردی کاملاً تخصصی به آموزش ستادهای شخصی فرماندهان و مدیران دارد و تلاش می‌کند تا با بیان موقعیت‌های متفاوتی که یک فرد در این جایگاه‌های شغلی تجربه می‌کند، اهمیت این مشاغل، شرح وظیفه‌ای که برای آنها تدوین شده و انتظاراتی که از فردی در این مشاغل وجود دارد، به صورت خیلی ساده مطالبی ارائه نماید که فرد داوطلب و یا حتی متصدی این نوع مشاغل، ضمن درک اهمیت جایگاه و نقش خود، نیازهای آموزشی شغلی خود را درک نموده، به صورت ابتدایی با آنها آشنا شود، شیوه‌های دسترسی به آموزش‌های کامل‌تر را دریافت نموده و تا حدی پیشرفت خود را مورد ارزیابی قرار دهد.

اندیشه نگارش این کتاب پس از اجرای طرحی پژوهشی شکل گرفت که با هدف برنامه‌ریزی جامع آموزشی برای ستادهای شخصی فرماندهان ناجا انجام گرفته بود. بر

اساس این پژوهش آشکار شد که این افراد برای اجرای وظایف خود به برخی مهارت‌ها نیاز دارند و ارائه برخی آموزش‌ها می‌تواند بهبود عملکرد و اثربخشی افراد در این مشاغل را به دنبال داشته باشد. بخش عمده این مهارت‌ها حول محور مهارت‌های انسانی و به ویژه رهبری قرار داشت. همین امر انگیزه‌ای برای تألیف کتابی شد که به چنین افرادی [کسانی که بخش قابل توجهی از وظیفه و فعالیت آن‌ها به ارتباط و تعامل به دیگران نیازمند و وابسته است] کمک کند تا در مسیر توسعه مهارت‌های مورد نیازشان گام بردارند.

کتاب حاضر در هشت فصل تنظیم شده است. فصل اول این کتاب، به نیازهای آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان و مبنای شناسایی این نیازها می‌پردازد و از اهمیت نقش ستادهای شخصی فرماندهان و جایگاهی که در یاری رساندن به فرماندهان دارد سخن می‌گوید. فصل دوم، مهارت رهبری را مورد توجه قرار می‌دهد و رهنمودهایی ارائه می‌کند تا مخاطب بتواند قابلیت‌های رهبری را در وجود خود ارزیابی و در ادامه، خود را برای موقعیت‌های مختلف، به ابزارهای رهبری مجهز سازد. در فصل سوم، با اشاره به اهمیت انکارناپذیر «ارتباط با دیگران» در زندگی فردی و اجتماعی، چهار سبک غالب ارتباطی معرفی شده‌اند. در این فصل، مخاطب این توانایی را به دست می‌آورد تا با شناخت سبک ارتباطی خود و دیگران، روابط خود را مدیریت کند. فصل چهارم، با بر شمردن عوامل انگیزشی در کار، برای استفاده از هر عامل برای برانگیختن افراد، رهنمودهایی ارائه می‌دهد. فصل پنجم، بر یک مهارت ویژه که در حوزه ارتباطات نقش «اهرم» را دارد، یعنی «هوش هیجانی» تمرکز کرده است. در این فصل ضمن پرداختن به ماهیت و اهمیت هیجانات در زندگی، چهار مولفه کلیدی هوش هیجانی معرفی و برای ارتقای آن، راهکارهایی پیشنهاد شده است. فصل ششم، مفهوم سرمایه اجتماعی را معرفی و با برشمردن منافع آن، تکنیک‌هایی برای اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی، ارائه می‌کند.

این فصل با آگاه ساختن مخاطب از موانع ذهنی که مانع شبکه‌سازی می‌شوند، توسعه سرمایه اجتماعی او را تسهیل می‌کنند. در فصل هفتم، اهمیت و نقش سخنوری در رشد شخصی و شغلی تبیین می‌شود. این فصل تلاش می‌کند مخاطب را متقاعد کند که ترس از سخنرانی طبیعی است و غلبه بر آن برای هر کسی ممکن است. و سرانجام در فصل هشتم، مخاطب ترغیب می‌شود تا در یک فرآیند پنج مرحله‌ای، درگیر نوعی «یادگیری خود انگیخته» شود و مهارت‌هایش را توسعه دهد. با توجه تنوع طیف مخاطبان این کتاب و تفاوت آن‌ها در اولویت دادن به رفع این نیازها، تصمیم بر آن شد تا کتاب در دو جلد منتشر شود؛ پنج فصل ابتدایی در جلد اول و سه فصل بعدی در جلد دوم قرار داده شدند. دلیل این تقسیم‌بندی، تاکید این دو بخش بر دو اولویت متفاوت نیازها است؛ جلد اول کتاب، بیشتر نیازهای ضروری‌تر و دارای اولویت بیشتر را هدف قرار داده و جلد دوم، در سطحی پیشرفته‌تر، به نیازهای آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان و مدیران نظر داشته است.

این کتاب ویژگی‌هایی دارد که مطالعه آن را برای مخاطبان علاقمند به یادگیری لذت‌بخش می‌سازد. از جمله این ویژگی‌ها می‌توان به این موارد اشاره نمود:

- از آنجا که هدف این کتاب آموزش خودانگیخته است، تک‌تک جمله‌های آن کاملاً حساب شده و با دقت گردآوری شده و کنار هم قرار گرفته و مطالب به گونه‌ای تنظیم شده‌اند که اگر کسی واقعاً قصد یادگیری داشته باشد، ناکام نمی‌ماند؛

- زبان کتاب بسیار ساده است. بدون تردید نویسنده می‌توانست از واژه‌های پیچیده و معادل‌های دهان پر کن استفاده کند و با جمله‌های طولانی، متن را سنگین و بسیار تخصصی جلوه دهد، اما از آن‌جا که هدف این کتاب، یاری رساندن به مخاطبان برای توسعه مهارت‌هایشان بود، حتی تلاش شد