

# Leadership Practices Inventory

JAMES M. KOUZES & BARRY Z. POSNER

گزارش بازخورد فردی

آماده شده برای نام و نام خانوادگی نام نام خانوادگی

تحصیلات -

تاریخ 1395/02/07



## به نام او

## فهرست

1	پنج شایستگی رهبران موفق
2	نمودار های میله ای پنج شایستگی رهبری شما
3	رتبه بندی رفتارهای رهبری
4	نتایج الگوی راه بودن
6	نتایج ایجاد چشم انداز مشترک
8	نتایج به چالش کشیدن فرایندها
10	نتایج توانمندسازی دیگران
12	نتایج تقویت روحیه افراد

## پنج شایستگی رهبران موثر

مفهوم چالش رهبری از سال 1980 میلادی طی کتابی با همین عنوان توسط جیمز کوزس و بری پوزنر به دنیا معرفی شده است که در آن از مجموعه ای رفتارهای قابل اندازه گیری، قابل یادگیری و بهبود برای توسعه مهارت های رهبری به افراد معرفی می شود. دستاورد صدها مصاحبه، مرور هزاران موردکاوری و تجزیه و تحلیل بیش از دو میلیون پرسشنامه به رهبران موفق و موثر دنیا نشان می دهد که رهبران موفق و موثر در سطح دنیا پنج شایستگی مهم از خود به نمایش می گذارند. این شایستگی عبارتند از:



پرسشنامه شایستگی های رهبری (LPI)، ابزار ضروری است که به شما کمک می کند تا وضعیت خود را در ابعاد مختلف رهبری بسنجید و اقداماتی برای بهبود خود تعریف کنید. با استفاده از گزارش بازخوردی که دریافت نموده اید با تعریف و اجرای برنامه توسعه فردی ویژه خود می توانید به تدریج به رهبری موثر در سازمان تبدیل شوید.

## درباره گزارش LPI

پرسشنامه LPI، 30 ویژگی رفتاری رهبری که مرتبط با شایستگی اصلی هستند مورد ارزیابی قرار می دهد و هر شش رفتار بیانگر وضعیت یکی از شایستگی های رهبری می باشند. شما با استفاده از پرسشنامه و براساس رتبه بندی زیر به خود امتیاز داده اید:

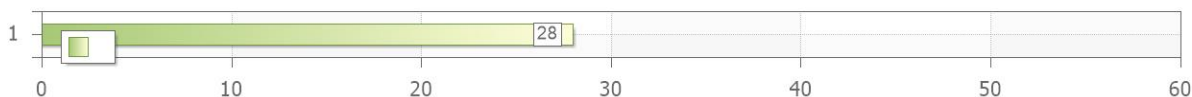
تیف امتیاز دهی	1- تقریباً هرگز	2- تقریباً به ندرت	3- به ندرت	4- تقریباً گاهی اوقات	5- گاهی اوقات	6- تقریباً به طور معمول	7- معمولاً	8- تقریباً اغلب اوقات	9- اغلب اوقات	10- تقریباً همیشه
----------------	-----------------	--------------------	------------	-----------------------	---------------	-------------------------	------------	-----------------------	---------------	-------------------

در صفحات بعدی گزارش، شما نتیجه پاسخ های خود را درباره رفتارهای مختلف مشاهده خواهید کرد.

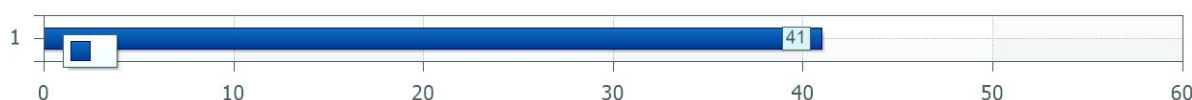
## نمودار های میله ای پنج شایستگی رهبری شما

این نمودارهای میله ای، نشان دهنده مجموع امتیاز خودارزیابی شما از رفتارهای مرتبط به هریک از شایستگی های پنج گانه رهبری است. نتیجه این نمودارها می تواند از 6 تا 60 امتیاز باشد که براساس نحوه امتیازدهی شما به هریک از پرسش های LPI (از عدد 1- تقریبا" هرگز تا 10 تقریبا" همیشه) به دست آمده است.

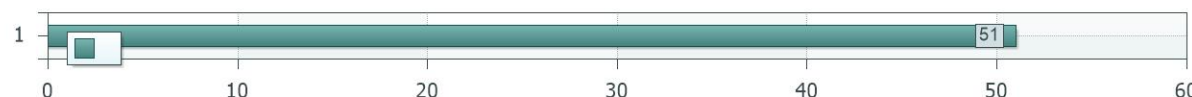
### الگوی راه



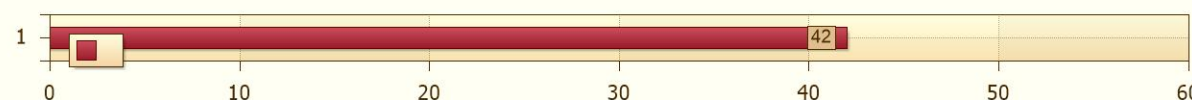
### ایجاد چشم انداز مشترک



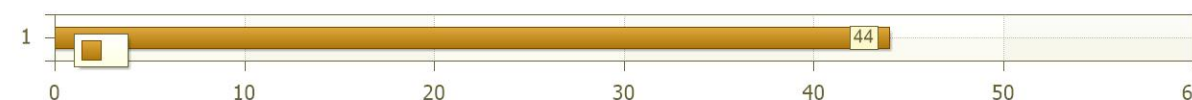
### چالش کشیدن وضع موجود



### توانمندسازی دیگران



### تقویت روحیه افراد



**رتبه بندی رفتارهای رهبری**

این صفحه رتبه بندی رفتارهای رهبری را به معرض نمایش می گذارد و شما می توانید رفتارهای 30 گانه رهبری را براساس امتیازی که به خود داده اید مورد بررسی قرار دهید. خطوط افقی 10 رفتار با بیشترین امتیاز و 10 رفتار با کمترین امتیاز از یکدیگر جدا نموده است.

**MOST FREQUENT**

10	7. تصویری جذاب از آینده خودمان را ترسیم می کنم.
9	30. به میزان زیادی از افراد به خاطر مشارکت شان در کارها قدردانی و حمایت می کنم.
9	18. وقتی کارها مطابق انتظار پیش نمی روند، این سؤال را می پرسم که « چه درسی می توانیم بگیریم؟ ».
9	16. درمورد تاثیر اقداماتم بر عملکرد سایرین بازخورد دریافت می کنم.
9	14. با افراد با عزت و احترام برخورد می کنم.
8	26. درباره شیوه رهبری ام به طور واضح و روشن صحبت می کنم.
8	23. درباره این که آیا برای فعالیت های کاریمان اهداف دست یافتنی، زمانبندی دقیق، و شاخص های قابل سنجشی را
8	21. درباره ارزش های مشترک برای اداره امور اتفاق نظر ایجاد می کنم.
8	17. به افراد نشان می دهم چگونه منافع بلند مدت شان می تواند از طریق ملحق شدن به یک چشم انداز مشترک تامین
8	29. اطمینان دارم که اگر افراد مهارت های جدیدی بیاموزند و خودشان را توسعه دهند، در مسیر شغل شان پیشرفت
8	13. در جستجوی روش های نوآورانه بهبود امور از بیرون از شرکت هستم.
8	15. از اعطاء پاداش به افراد به خاطر سهم شدن در موفقیت طرح ها و برنامه ها اطمینان حاصل می کنم.
7	11. پی گیر وعده ها و تعهدات خودم هستم.
7	10. متعهد هستم به این که افراد «حق دارند بدانند چقدر به توانایی هایشان اطمینان دارم.»
7	28. حتی اگر احتمال شکست هم وجود داشته باشد، مایل به کسب تجربه و پذیرفتن مخاطره هستم.
7	19. از تصمیماتی که افراد خود به تنهایی اتخاذ می کنند حمایت می کنم.
7	12. از افراد می خواهم درباره رویای آینده صحبت کنند.
7	3. در جستجوی فرصت های چالش برانگیزی هستم که مهارت ها و توانایی های خودمان را آزمون می کنند.
7	24. به افراد برای اتخاذ تصمیمات مرتبط با کارشان اختیار و آزادی عمل زیادی می دهم.
6	9. به نظرات مخالف به دقت گوش می دهم.
6	27. درباره معنا و هدف والای کارمان با اعتقاد راسخی صحبت می کنم.
6	25. روش هایی برای جشن گرفتن موفقیت ها می یابم.
6	20. از افرادی که به ارزش های مشترک متعهد هستند، در حضور جمع تقدیر می کنم.
6	22. درباره آنچه تمایل داریم بدست آوریم «تصویری بزرگ و دیدگاهی کلان» ارایه می دهم.
5	1. در کاری که از دیگران انتظار دارم مثل یک الگو عمل می کنم.
5	6. برای حصول اطمینان از این که افراد به اصول و استانداردهای کاری مورد توافق احترام می گذارند، وقت و انرژی
4	8. افراد را برای استفاده از روش های کاری جدید و نوآورانه به چالش می گیرم.
4	5. از افراد به خاطر عملکرد خوبشان تقدیر می کنم.
4	4. روابط همکارانه ای در میان کسانی که با من همکاری می کنند، برقرار می سازم.
3	2. درباره روندهای آتی تاثیرگذار در نحوه انجام کار خودمان صحبت می کنم.

9- اغلب اوقات	7- معمولاً	5- گاهی اوقات	3- به ندرت	1- تقریباً هرگز	<b>طیف امتیاز دهی</b>
10- تقریباً همیشه	8- تقریباً اغلب اوقات	6- تقریباً به طور معمول	4- تقریباً گاهی اوقات	2- تقریباً به ندرت	

نتایج الگوی راه



-ارزشهای شخصی خود را از طریق رفتارها و تاکید بر ارزشهای مشترک مشخص کنید.  
-اقداماتی برای تعریف ارزش های مشترک تعریف کنید.

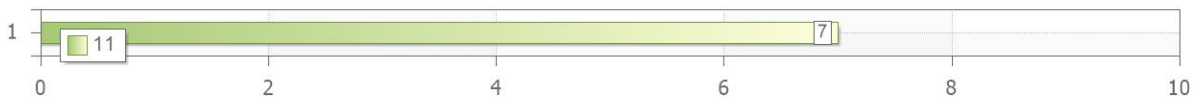
مجموعه شش رفتار رهبری شما مرتبط با این شایستگی براساس پاسخ های خودارزیابی ارائه شده است. پاسخ ها می تواند از 1-تقریباً" هرگز تا 10-تقریباً" همیشه متغیر باشد.  
در کاری که از دیگران انتظار دارم مثل یک الگو عمل می کنم.



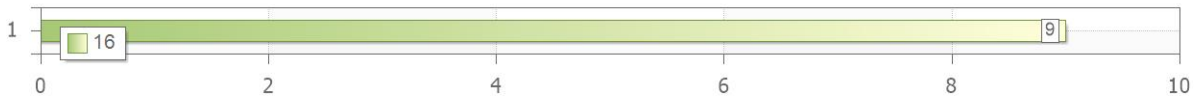
برای حصول اطمینان از این که افراد به اصول و استانداردهای کاری مورد توافق احترام می گذارند، وقت و انرژی صرف می کنم.



پی گیر وعده ها و تعهدات خودم هستم.



درمورد تاثیر اقداماتم بر عملکرد سایرین بازخورد دریافت می کنم.



درباره ارزش های مشترک برای اداره امور اتفاق نظر ایجاد می کنم.



درباره شیوه رهبری ام به طور واضح و روشن صحبت می کنم.



تیف امتیاز دهی	1- تقریباً هرگز 2- تقریباً به ندرت	3- به ندرت 4- تقریباً گاهی اوقات	5- گاهی اوقات 6- تقریباً به طور معمول	7- معمولاً 8- تقریباً اغلب اوقات	9- اغلب اوقات 10- تقریباً همیشه
----------------	---------------------------------------	-------------------------------------	--	-------------------------------------	------------------------------------

## بازتاب‌ها:

نخستین واکنش شما پس از مشاهده نتایج «الگوی راه بودن» چه بود؟ چرا؟

لطفاً هر نکته گیج‌کننده یا ضد و نقیض در نتایج «الگوی راه بودن» را تشریح کنید.

## راهکارهایی برای تبدیل شدن به یک رهبر بهتر

1. در پایان هر روز از خود بپرسید: «من امروز برای تحقق یکی از ارزشهای کلیدی خود چه اقدامی انجام داده‌ام؟ چه اقدامی انجام داده‌ام که نشان‌دهنده علامتی از عدم رعایت ارزشهای کلیدی من بوده است؟ فردا چه اقداماتی می‌توانم برای یک ارزش کلیدی ام انجام دهم؟»
2. به این پرسش پاسخ دهید: «چه ارزشهایی در تصمیمات و اقدامات من اثرگذار است؟»
3. تعهد خود را بر یکی از ارزش‌ها به صورت عملی به کارکنان خود نمایش دهید. به عنوان مثال، اگر ارائه خدمات به مشتری یک ارزش است، یک روز کامل را به پاسخگویی تلفنی به مشتری، کار در بخش فروش و یا سرکشی به مشتریان اختصاص دهید.

نتایج ایجاد چشم انداز



-آینده را به صورت هیجان انگیز و آرمانی پیش بینی کنید.  
-به دیگران کمک کنید تا چشم اندازها و آرمان های مشترک را تصور کنند.

مجموعه شش رفتار رهبری شما مرتبط با این شایستگی براساس پاسخ های خودارزیابی ارائه شده است. پاسخ ها می تواند از 1-تقریباً هرگز تا 10-تقریباً همیشه متغیر باشد.  
درباره روندهای آتی تاثیر گذار در نحوه انجام کار خودمان صحبت می کنم.



تصویری جذاب از آینده خودمان را ترسیم می کنم.



از افراد می خواهم درباره رویای آینده صحبت کنند.



به افراد نشان می دهم چگونه منافع بلند مدت شان می تواند از طریق ملحق شدن به یک چشم انداز مشترک تامین شود.



درباره آنچه تمایل داریم بدست آوریم «تصویری بزرگ و دیدگاهی کلان» ارایه می دهم.



درباره معنا و هدف والای کارمان با اعتقاد راسخی صحبت می کنم.



طیف امتیاز دهی	1- تقریباً هرگز 2- تقریباً به ندرت	3- به ندرت 4- تقریباً گاهی اوقات	5- گاهی اوقات 6- تقریباً به طور معمول	7- معمولاً 8- تقریباً اغلب اوقات	9- اغلب اوقات 10- تقریباً همیشه
----------------	---------------------------------------	-------------------------------------	--	-------------------------------------	------------------------------------



## بازتاب‌ها:

نخستین واکنش شما پس از مشاهده نتایج «ایجاد چشم انداز مشترک» چه بود؟ چرا؟

لطفاً هر نکته گیج کننده یا ضد و نقیض در نتایج «ایجاد چشم انداز مشترک» را تشریح کنید.

## راهکارهایی برای تبدیل شدن به یک رهبر بهتر

1. یک آینده نگر شوید. عضو انجمن جهانی آینده جهان شوید. مجلات مربوط به بررسی روندهای آینده در موضوعات مختلف را مطالعه کنید. در کنفرانس های مربوط به آینده پژوهی شرکت کنید. فهرستی از موضوعاتی که افراد سرشناس در طی ده سال آینده پیش بینی کرده اند، تهیه کنید.
2. با برخی از کارکنان خود درباره امیدها، آرزوها، اهداف و تمایلاتشان برای آینده مصاحبه کنید. ارتباط تمایلات آنها با تمایلات شما چیست؟
3. وقتی درباره آینده سازمان با کارکنان خود صحبت می کنید مثبت، خوش بین و پرانرژی باشید.

نتایج به چالش کشیدن



-افراد را برای استفاده از روش های کاری جدید و نوآورانه به چالش بگیرید.  
-حتی اگر احتمال شکست هم وجود داشته باشد، مایل به کسب تجربه و پذیرفتن مخاطره باشید.  
مجموعه شش رفتار رهبری شما مرتبط با این شایستگی براساس پاسخ های خودارزیابی ارائه شده است. پاسخ ها می تواند از 1- تقریباً هرگز تا 10- تقریباً همیشه متغیر باشد.  
در جستجوی فرصت های چالش برانگیزی هستیم که مهارت ها و توانایی های خودمان را آزمون می کنند.



افراد را برای استفاده از روش های کاری جدید و نوآورانه به چالش می گیرم.



در جستجوی روش های نوآورانه بهبود امور از بیرون از شرکت هستیم.



وقتی کارها مطابق انتظار پیش نمی روند، این سؤال را می پرسم که « چه درسی می توانیم بگیریم؟ ».



درباره این که آیا برای فعالیت های کاریمان اهداف دست یافتنی، زمانبندی دقیق، و شاخص های قابل سنجشی را مشخص می کنیم، اطمینان حاصل می کنم.



حتی اگر احتمال شکست هم وجود داشته باشد، مایل به کسب تجربه و پذیرفتن مخاطره هستیم.



طیف امتیاز دهی	1- تقریباً هرگز 2- تقریباً به ندرت	3- به ندرت 4- تقریباً گاهی اوقات	5- گاهی اوقات 6- تقریباً به طور معمول	7- معمولاً 8- تقریباً اغلب اوقات	9- اغلب اوقات 10- تقریباً همیشه
----------------	---------------------------------------	-------------------------------------	--	-------------------------------------	------------------------------------

## بازتاب‌ها:

نخستین واکنش شما پس از مشاهده نتایج «به چالش کشیدن فرایندها» چه بود؟ چرا؟

لطفاً هر نکته گیج‌کننده یا ضد و نقیض در نتایج «به چالش کشیدن فرایندها» را تشریح کنید.

## راهکارهایی برای تبدیل شدن به یک رهبر بهتر

1. حداقل یک بار در ماه، فکر کنید که چگونه می‌توانید تجربیات جدید، کارهای ارجاع شده را برای بهبود مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان به چالش بکشید.
2. حداقل یک بار در ماه وضعیت موجود در محیط کار را به چالش بکشید. برای مثال محصول یا فرایند نوآوری آن را به چالش بکشید.
3. هفته‌ای یکبار جلسات منظمی تشکیل دهید و از کارکنان خود بپرسید: «چه فعالیت‌های قابل بهبودی طی هفته گذشته شناسایی کرده و آنها را بهبود داده‌اید؟»

**نتایج توانمندسازی**



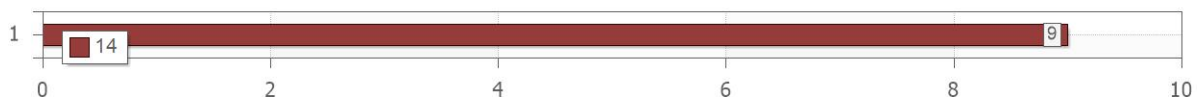
- روابط همکارانه ای در میان کسانی که با او کار می کنند، برقرار کنید.  
- دیگران را با افزایش تفویض اختیار و توسعه شایستگی ها حمایت و توانمند کنید.  
مجموعه شش رفتار رهبری شما مرتبط با این شایستگی براساس پاسخ های خودارزیابی ارائه شده است. پاسخ ها می تواند از 1- تقریباً "هرگز تا 10- تقریباً" همیشه متغیر باشد.  
روابط همکارانه ای در میان کسانی که با من همکاری می کنند، برقرار می سازم.



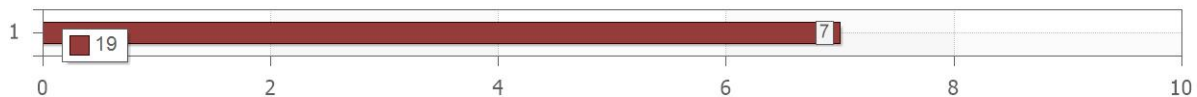
به نظرات مخالف به دقت گوش می دهم.



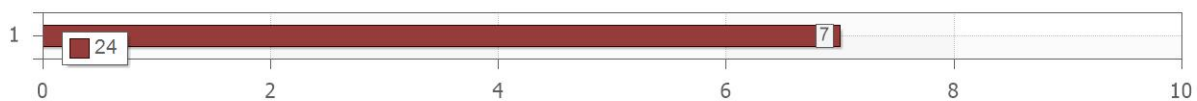
با افراد با عزت و احترام برخورد می کنم.



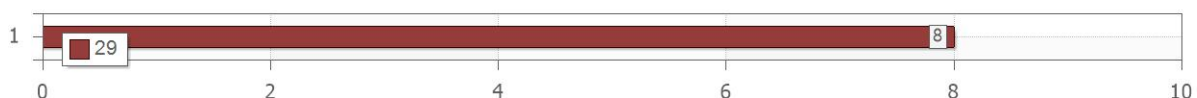
از تصمیماتی که افراد خود به تنهایی اتخاذ می کنند حمایت می کنم.



به افراد برای اتخاذ تصمیمات مرتبط با کارشان اختیار و آزادی عمل زیادی می دهم.



اطمینان دارم که اگر افراد مهارت های جدیدی بیاموزند و خودشان را توسعه دهند، در مسیر شغل شان پیشرفت خواهند کرد.



طیف امتیاز دهی	1- تقریباً هرگز 2- تقریباً به ندرت	3- به ندرت 4- تقریباً گاهی اوقات	5- گاهی اوقات 6- تقریباً به طور معمول	7- معمولاً 8- تقریباً اغلب اوقات	9- اغلب اوقات 10- تقریباً همیشه
----------------	---------------------------------------	-------------------------------------	--	-------------------------------------	------------------------------------

## بازتاب‌ها:

نخستین واکنش شما پس از مشاهده نتایج « توانمندسازی دیگران » چه بود؟ چرا؟

لطفاً هر نکته گیج کننده یا ضد و نقیض در نتایج « توانمندسازی دیگران » را تشریح کنید.

## راهکارهایی برای تبدیل شدن به یک رهبر بهتر

1. درباره راه‌ها و فرایندهای برنامه ریزی و تصمیم‌گیری پروژه‌ها در سازمان خود فکر کنید. سپس اقداماتی انجام دهید تا بتوانید در این فرایند کارکنان خود را دخالت دهید.
2. قبل از هر تعاملی، صرف‌نظر از مدت زمان آن، از خود بپرسید: « چگونه در این تعامل به این فرد احساس توانمندی و قدرت منتقل کنم؟ »
3. با تک تک اعضای تیم کاری خود درباره نحوه حمایت و مربی‌گری خود صحبت کنید و بررسی کنید چه نیازهای آموزشی دارند. به دنبال راه‌هایی برای ارتباط با افراد برای شناسایی منابع مورد نیاز آنها مانند مالی، آموزشی و ... باشید.

**نتایج تقویت روحیه**



- از افراد به خاطر کارهای خوبشان تقدیر کنید.  
 - از افرادی که به ارزش های مشترک متعهد هستند، در حضور جمع تقدیر کنید.  
 مجموعه شش رفتار رهبری شما مرتبط با این شایستگی براساس پاسخ های خودارزیابی ارائه شده است. پاسخ ها می تواند از 1- تقریباً هرگز تا 10- تقریباً همیشه متغیر باشد.  
 از افراد به خاطر عملکرد خوبشان تقدیر می کنم.



متعهد هستم به این که افراد «حق دارند بدانند چقدر به توانایی هایشان اطمینان دارم.»



از اعطاء پاداش به افراد به خاطر سهم شدن در موفقیت طرح ها و برنامه ها اطمینان حاصل می کنم.



از افرادی که به ارزش های مشترک متعهد هستند، در حضور جمع تقدیر می کنم.



روش هایی برای جشن گرفتن موفقیت ها می یابم.



به میزان زیادی از افراد به خاطر مشارکت شان در کارها قدردانی و حمایت می کنم.



9- اغلب اوقات 10- تقریباً همیشه	7- معمولاً 8- تقریباً اغلب اوقات	5- گاهی اوقات 6- تقریباً به طور معمول	3- به ندرت 4- تقریباً گاهی اوقات	1- تقریباً هرگز 2- تقریباً به ندرت	<b>طیف امتیاز دهی</b>
------------------------------------	-------------------------------------	--	-------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------

## بازتاب‌ها:

نخستین واکنش شما پس از مشاهده نتایج «تقویت روحیه افراد» چه بود؟ چرا؟

لطفاً هر نکته گنج‌کننده یا ضد و نقیض در نتایج «تقویت روحیه افراد» را تشریح کنید.

## راهکارهایی برای تبدیل شدن به یک رهبر بهتر

1. به ده روش کوچک که می‌توانید افراد را به خاطر انجام کار درست مورد تشویق قرار دهید، فکر کنید. پس از آن به کسانی که کاری فوق‌العاده انجام داده‌اند فکر کنید که چگونه می‌توانید مورد قدردانی قرار گیرند.
2. افرادی که ارزش‌هایی مشترک سازمانی را رعایت کرده‌اند مورد شناسایی قرار دهید و حداقل با سه روش متنوع مورد تشویق و قدردانی قرار دهید.
3. درباره یکی از افرادی که در سازمان شما با رعایت ارزش‌های سازمانی رشد و ارتقای شغلی داشته است، داستان گویی کنید.

لطفاً هر نکته گنج کننده یا ضد و نقیض در نتایج «الگوی راه بودن» را تشریح کنید.

**خلاصه اطلاعات پرونده شما**

نام و نام خانوادگی : نام نام خانوادگی  
 تاریخ تولد : 0  
 جنسیت : مرد  
 رشته تحصیلی :  
 میزان تحصیلات : -  
 شغل :  
 گروه خونی :  
 قد : 0  
 وزن : 0  
 وضعیت تاهل :  
 شماره تماس :  
 ایمیل : test@test.com

**BMI : BMI X BMI وزن بر حسب کیلوگرم تقسیم بر قد بر حسب متر به توان ۲**

شما می توانید عدد بدست آمده از فرمول بالا را با جدول زیر مقایسه کنید:

BMI کمتر از ۱۸.۵ = کمبود وزن

BMI بین ۱۸.۵ تا ۲۴.۹ = طبیعی

BMI بین ۲۵ تا ۲۹.۹ = اضافه وزن

BMI برابر ۳۰ و بیشتر = چاق

جدول مقایسه ای BMI مطلوب برای گروه های سنی مختلف :

BMI 21 = مطلوب ، برای گروه سنی بین 17 تا 19.

BMI 22 = مطلوب ، برای گروه سنی بین 19 تا 24.

BMI 23 = مطلوب ، برای گروه سنی بین 24 تا 34.

BMI 24 = مطلوب ، برای گروه سنی بین 34 تا 44.

BMI 25 = مطلوب ، برای گروه سنی بین 44 تا 54.

BMI 26 = مطلوب ، برای گروه سنی بین 54 تا 64.

BMI 27 = مطلوب ، برای گروه سنی بین 64 به بالا.