

دستورالعمل:

این پرسشنامه حاوی عبارتهایی درباره عقاید مختلف در خصوص سبک رهبری است. در کنار هر عبارت، دور شماره ای را که قویاً احساس شما را در خصوص آن عبارت بیان می کند طبق نظام رتبه بندی ذیل خط بکشید.

تقریباً همیشه صحیح = ۵

اغلب صحیح = ۴

گاهگاهی صحیح = ۳

به ندرت صحیح = ۲

تقریباً هیچوقت صحیح = ۱

درباره تجربه خود در خصوص اداره کارکنان یا رهبری تیم فکر کنید. در صورتی که فاقد چنین تجربه ای می باشید، سعی کنید که چنین سناریویی را در ذهن خود تصور نمایید. سپس به سوالات ذیل پاسخ دهید. (در صورتی که به موقعیت اداره یک «تیم» فکر می کنید، کلمه «تیم» می تواند در این پرسشنامه جایگزین کلمه «کارکنان» گردد.) در انتخاب خود راستگو باشید چونکه هیچ پاسخ درست یا غلطی وجود ندارد. این پرسشنامه فقط برای خود ارزیابی در نظر گرفته شده است.

تقریباً همیشه صحیح	اغلب صحیح	گاهگاهی صحیح	به ندرت صحیح	تقریباً هیچوقت صحیح	
۵	۴	۳	۲	۱	۱ من تصمیم گیری نهایی را در دپارتمان یا تیم خود می گیرم.
۵	۴	۳	۲	۱	۲ هنگام اخذ تصمیم، تعدادی از اعضای تیم خود را برای بررسی جواب کار در نظر می گیرم. لیکن قدرت تصمیم گیری نهایی با خود من است.
۵	۴	۳	۲	۱	۳ من و کارمندانم همیشه در هنگام تصمیم گیری های بزرگ سازمان اظهار نظر می کنیم.
۵	۴	۳	۲	۱	۴ من پیشنهادات ارایه شده توسط کارکنانم را در نظر نمی گیرم چونکه وقت انجام این کار را ندارم.
۵	۴	۳	۲	۱	۵ من نظرات و راهنمایی های کارکنانم را در خصوص طرحها و پروژه های آتی در خواست می کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	۶ برای اینکه تصمیم مهمی در بخش یا تیم من مورد قبول واقع گردد، تایید تک تک افراد تیم یا اکثریت آنان برای من مهم است.
۵	۴	۳	۲	۱	۷ من به کارکنانم می گویم که چه چیزی باید انجام شود و چگونه باید انجام شود.
۵	۴	۳	۲	۱	۸ هنگام بروز مشکلات که من باید استراتژی برای انجام بموقع یک پروژه یا فرایند داشته باشم، جلسه ای تشکیل داده و نظرات کارکنانم را جویا می شوم.

۵	۴	۳	۲	۱	۹	هنگام نیاز به انتشار اطلاعات، آنرا توسط ایمیل، یادداشت و مانند آن ارسال می کنم و به ندرت جلسه تشکیل می دهم. کارکنان من باید بر اساس اطلاعاتی که به این شکل دریافت کرده اند عمل نمایند.
۵	۴	۳	۲	۱	۱۰	هنگامی که از کسی خطایی سر می زند، من به آنها می گویم که هرگز تکرار نشود و اینکه یادداشتی از اشتباه خود بردارند.
۵	۴	۳	۲	۱	۱۱	من می خواهم فضایی ایجاد کنم که در آن کارکنان خود را مالک پروژه حس کنند. من به آنها اجازه می دهم که در فرایند تصمیم گیری شرکت کنند.
۵	۴	۳	۲	۱	۱۲	من به کارکنانم اجازه می دهم که تعیین کنند که چه کاری و چگونه باید انجام شود.
۵	۴	۳	۲	۱	۱۳	کارکنان جدید اجازه اخذ هیچگونه تصمیمی را بدون اجازه من ندارند.
۵	۴	۳	۲	۱	۱۴	من از کارکنانم می خواهم تا چشم انداز خود را در خصوص شغلشان ترسیم کنند و از این چشم انداز در جای مناسب استفاده نمایند.
۵	۴	۳	۲	۱	۱۵	کارکنان من درباره کار خود بهتر از من می دانند؛ بنابراین من به آنها اجازه می دهم که تصمیمات کاری خود را خودشان اخذ نمایند.
۵	۴	۳	۲	۱	۱۶	هنگامی بروز اشکال در کار من به کارکنانم می گویم که اشکال از یکی از فرایندهای کاری است و فرایند جدیدی را ایجاد می کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	۱۷	به کارکنانم اجازه می دهم که با راهنمایی من به اولویت بندی کارها بپردازند.
۵	۴	۳	۲	۱	۱۸	من وظایف را برای انجام فرایندها یا رویه های جدید به دیگران تفویض می نمایم.
۵	۴	۳	۲	۱	۱۹	من به دقت کارکنانم را زیر نظر می گیرم تا از عملکرد صحیح آنان اطمینان داشته باشم.
۵	۴	۳	۲	۱	۲۰	هنگام بروز اختلاف در انتظارات شغلی، من به همراه کارکنانم به حل اختلاف می پردازیم.
۵	۴	۳	۲	۱	۲۱	هریک از افراد مسوول تعیین وظایف شغلی خویش است.
۵	۴	۳	۲	۱	۲۲	من دوست دارم که قدرتی داشته باشم که موقعیت مدیریتی من همیشه مافوق زیردستان باشد.
۵	۴	۳	۲	۱	۲۳	دوست دارم از قدرت رهبری خود در جهت کمک به رشد زیردستان یا کارکنان استفاده نمایم.
۵	۴	۳	۲	۱	۲۴	دوست دارم قدرت رهبری خود را با زیردستان خود تقسیم کنم.
۵	۴	۳	۲	۱	۲۵	کارکنان می باید بوسیله تنبیه هدایت یا تهدید گردند تا در جهت حصول اهداف سازمانی تلاش نمایند.
۵	۴	۳	۲	۱	۲۶	در صورتی که کارکنان نسبت به اهداف خود تعهد داشته باشند، خودشان می توانند خود را هدایت نمایند.
۵	۴	۳	۲	۱	۲۷	کارکنان حق تعیین اهداف سازمانی خود را دارا هستند.
۵	۴	۳	۲	۱	۲۸	کارکنان بطور عمده به دنبال امنیت شغلی هستند.
۵	۴	۳	۲	۱	۲۹	کارکنان خود می دانند که چگونه با استفاده از خلاقیت و نبوغ مشکلات سازمانی را حل نمایند.
۵	۴	۳	۲	۱	۳۰	من به کارکنانم اجازه می دهم که خود را با حداقل نظارت از طرف من هدایت نمایند.

امتیاز دهی نتایج:

در جاهای خالی جدول زیر امتیاز هر یک از عوامل پرسشنامه تکمیل شده را وارد نمایید. به عنوان مثال در صورتی که امتیاز داده شده به سوال اول ۳ (گاهگاهی) بوده است، عدد ۳ را در کنار مورد شماره ۱ درج نمایید. هنگامی که تمامی امتیازات وارد گردید جمع کل هر یک از سه ستون را محاسبه و در قسمت مشخص شده وارد نمایید.

سوال	امتیاز	سوال	امتیاز	سوال	امتیاز
.....	۳	۲	۱
.....	۶	۵	۴
.....	۹	۸	۷
.....	۱۲	۱۱	۱۰
.....	۱۵	۱۴	۱۳
.....	۱۸	۱۷	۱۶
.....	۲۱	۲۰	۱۹
.....	۲۴	۲۳	۲۲
.....	۲۷	۲۶	۲۵
.....	۳۰	۲۹	۲۸
.....	جمع کل	جمع کل	جمع کل
تفویض کننده/ غیر دستوری		دموکراتیک/ مشارکتی		مستبدانه/ دستوری	

تفسیر نتایج:

این پرسشنامه به شما کمک می کند تا سبک رهبری که به کار می گیرید را ارزیابی و مشخص نمایید. پایین ترین امتیاز ممکن برای هر یک از ستون ها ۱۰ و بالاترین آن ۵۰ می باشد.

بالاترین هر یک از سه امتیاز بدست آمده نشان دهنده سبک رهبری است که شما معمولاً بکار می برید. اگر بیشترین امتیاز شما ۴۰ یا بالاتر است، شاخص مناسبی برای نشان دادن سبک معمولی شما می باشد.

پایین ترین هر یک از سه امتیاز به دست آمده، نشان دهنده سبکی است که شما کمتر از سایر سبک ها استفاده می کنید. اگر دو مورد از امتیازات شما بسیار به هم نزدیک یا یکسان می باشد، شما یا در زندگی شخصی و یا در رهبری امور کاری در حال گذر از فاز انتقال هستید. البته در صورتی که در سبک های دموکراتیک و تفویض کننده/ کاملاً آزاد امتیاز بالایی کسب نموده اید، آنگاه شما احتمالاً یک رهبر تفویض کننده خواهید بود.

اگر فقط تفاوت کوچکی بین سه امتیاز به دست آمده وجود دارد، نشان دهنده این مطلب است که شما درک واضحی از نوع سبکی که استفاده می کنید ندارید و یا اینکه شما یک رهبر جدید هستید و سعی در پیدا کردن سبک مناسب خود دارید و یا در هنگام پاسخ به سوالات مختلف، موقعیت های مختلف را برای خود در نظر گرفته اید.

مطلب آخر

بطور معمول، بعضی از بهترین رهبران به شکل دموکراتیک/مشارکتی رهبری می نمایند و از دو سبک دیگر رهبری نیز در هنگام نیاز استفاده می کنند. لیکن بطور استثناء می توان به رهبری اشاره نمود که با تیم جدیدی کار می کند و یا نیروی کار در اختیار او موقتی است و یا در موقعیتی قرار گرفته است که جان مردم و یا اموال آنان در خطر قرار گرفته است. چنین رهبری احتمالاً در هنگام بروز اتفاقات فوق از سبک رهبری مستبدانه بهره خواهد جست. از سوی دیگر، رهبری که دارای اعضای تیم حرفه ای و حتی خبره تر از خودش می باشد، احتمالاً از سبک رهبری تفویض کننده استفاده خواهد نمود. رهبرانی که خواستار رشد کارکنان خود هستند، از سبک رهبری مشارکتی استفاده می کنند و هنگامی که کارکنان در کار خود به رشد و خبرگی کافی نایل می شوند، به تدریج اختیارات کاری بیشتری به کارکنان می دهند.

Directions

This questionnaire contains statements about leadership style beliefs. Next to each statement, circle the number that represents how strongly you feel about the statement by using the following scoring system:

- 3 Almost Always True - 5
- 3 Frequently True - 4
- 3 Occasionally True - 3
- 3 Seldom True - 2
- 3 Almost Never True - 1

Think of your experience managing staff or leading a team. If you haven't had this experience, imagine a scenario where you would. Then respond to the questions below. [If you are thinking of a "team" situation, the term "staff" can be replaced by "team" in the questionnaire]. Be honest about your choices as there are no right or wrong answers - it is only for your own self-assessment.

		Almost Always True	Frequently True	Occasionally True	Seldom True	Almost Never True
1.	I retain the final decision making authority within my department or team.	5	4	3	2	1
2.	When a decision must be taken, I include one or more staff member in determining what to do and how to do it. However, I maintain the final decision making authority.	5	4	3	2	1
3.	I and my staff always vote whenever a major decision has to be made.	5	4	3	2	1
4.	I do not consider suggestions made by my staff as I do not have the time for them.	5	4	3	2	1
5.	I ask for staff ideas and input on upcoming plans and projects.	5	4	3	2	1
6.	For a major decision to pass in my department [or team], it must have the approval of each individual or the majority.	5	4	3	2	1
7.	I tell my staff what has to be done and how to do it.	5	4	3	2	1
8.	When things go wrong and I need to create a strategy to keep a project or process running on schedule, I call a meeting to get my staff's advice.	5	4	3	2	1
9.	To get information out, I send it by email, memos, or voice mail; very rarely is a meeting called. My staff are then expected to act upon the information.	5	4	3	2	1
10.	When someone makes a mistake, I tell them not to ever do that again and make a note of it.	5	4	3	2	1
11.	I want to create an environment where the staff take ownership of the project. I allow them to participate in the decision making process.	5	4	3	2	1
12.	I allow my staff to determine what needs to be done and how to do it.	5	4	3	2	1
13.	New hires [or new staff] are not allowed to make any decisions unless it is approved by me first.	5	4	3	2	1
14.	I ask staff for their vision of where they see their jobs going and then use their vision where appropriate.	5	4	3	2	1
15.	My staff know more about their jobs than me, so I allow them to carry out the decisions to do their job.	5	4	3	2	1
16.	When something goes wrong, I tell my staff that a procedure is not working correctly and I establish a new one.	5	4	3	2	1
17.	I allow my staff to set priorities with my guidance.	5	4	3	2	1
18.	I delegate tasks in order to implement a new procedure or process.	5	4	3	2	1
19.	I closely monitor my staff to ensure they are performing correctly.	5	4	3	2	1
20.	When there are differences in role expectations, I work with my staff to resolve the differences.	5	4	3	2	1
21.	Each individual is responsible for defining their job.	5	4	3	2	1
22.	I like the power that my leadership position holds over subordinates.	5	4	3	2	1
23.	I like to use my leadership power to help subordinates or staff grow.	5	4	3	2	1
24.	I like to share my leadership power with my staff.	5	4	3	2	1
25.	Staff must be directed or threatened with punishment to get them to achieve the organizational objectives.	5	4	3	2	1
26.	Staff will exercise self-direction if they are committed to the objectives.	5	4	3	2	1
27.	Staff have the right to determine their own organizational objectives.	5	4	3	2	1
28.	Staff seek mainly job security.	5	4	3	2	1
29.	Staff know how to use creativity and ingenuity to solve organizational problems.	5	4	3	2	1
30.	I allow my staff to lead themselves with little supervision from me.	5	4	3	2	1

Scoring Your Results

In the fill-in lines below, mark the score of each item on the questionnaire. For example, if you scored item one with a 3 [Occasionally], then enter a 3 next to Item One. When you have entered all the scores for each question, total each of the three columns.

Item	Score	Item	Score	Item	Score
1	_____	2	_____	3	_____
4	_____	5	_____	6	_____
7	_____	8	_____	9	_____
10	_____	11	_____	12	_____
13	_____	14	_____	15	_____
16	_____	17	_____	18	_____
19	_____	20	_____	21	_____
22	_____	23	_____	24	_____
25	_____	26	_____	27	_____
28	_____	29	_____	30	_____
Total	_____	Total	_____	Total	_____
	<u>Autocratic/ Directive</u>		<u>Democratic/ Participative</u>		<u>Delegative/ Non-Directive</u>

Interpretation

This questionnaire is to help you assess what leadership style you normally operate out of. The lowest score possible for a stage is 10 [Almost never] while the highest score possible for a stage is 50 [Almost always].

The highest of the three scores indicates what style of leadership you normally use. If your highest score is 40 or more, it is a strong indicator of your normal style.

The lowest of the three scores is an indicator of the style you least use. If your lowest score is 20 or less, it is a strong indicator that you normally do not operate out of this mode. If two of the scores are close to the same, you might be going through a transition phase, either personally or at work, except, if you score high in both the democratic and the delegative/laissez faire style then you are probably a delegative leader.

If there is only a small difference between the three scores, then this may suggest that you have no clear perception of the mode you operate out of, or you are a new leader and are trying to feel out the correct style for you. Alternatively, you may have considered different situations when responding to different questions.

Final Thoughts

Normally, some of the best leaders operate out of the democratic/participative mode and use the other two modes as needed. An example of an exception would be a leader who has a new crew or temporary work-force, or is faced with an emergency situation where lives or property are at stake. That leader would probably need to operate out of the authoritarian during these times. On the other hand, a leader who has a crew of professionals or a crew that knows more than she or he does, would probably operate out of the delegative mode.

Leaders who want their staff to grow, use a participative style of leadership. As they "grow" into their jobs, then they are gradually given more authority [delegative] over their jobs.

Reliability & Validity

Since this survey is a training tool, it has not been formally checked for reliability or validity. However, since the author has received lots of feedback from various training classes, other trainers, and various sources, he feel that it is fairly accurate.