خلاصه ای از کار:

**خودکارآمدی**

**- تعاریف خودکارآمدی**

خودكارآمدي از نظريه شناخت اجتماعي آلبرت بندورا روان‌شناس مشهور، مشتق شده است كه به باورها يا قضاوتهاي فرد به توانائيهاي خود در انجام وظايف و مسئوليتها اشاره دارد. نظريه شناخت اجتماعي مبتني بر الگوي علّي سه جانبه رفتار، محيط و فرد است. اين الگو به ارتباط متقابل بين رفتار، اثرات محيطي و عوامل فردي(عوامل شناختي، عاطفي و بيولوژيك) كه به ادراك فرد براي توصيف كاركردهاي روان شناختي اشاره دارد، تأكيد مي كند. بر اساس اين نظريه، افراد در يك نظام علّيت سه جانبه بر انگيزش و رفتار خود اثر مي گذارند.به گفته آلبرت بندورا، خود-کارآیی عبارت است از: «اعتقاد یک نفر به قابلیت‌های خود در سازماندهی و انجام یک رشته فعالیت‌های مورد نیاز برای مدیریت شرایط و وضعیت‌های مختلف». به عبارت دیگر، خود-کارآیی، اعتقاد یک فرد به توانایی خود جهت موفق شدن در یک وضعیت خاص است. به عقیده بندورا این اعتقاد، عامل تعیین کننده چگونگی تفکر، رفتار و احساس افراد است (بندورا[[1]](#footnote-1)، 1997)به گفته آلبرت بندورا، خود-کارآیی عبارت است از: «اعتقاد یک نفر به قابلیت‌های خود در سازماندهی و انجام یک رشته فعالیت‌های مورد نیاز برای مدیریت شرایط و وضعیت‌های مختلف». به عبارت دیگر، خود-کارآیی، اعتقاد یک فرد به توانایی خود جهت موفق شدن در یک وضعیت خاص است. به عقیده بندورا این اعتقاد، عامل تعیین کننده چگونگی تفکر، رفتار و احساس افراد است. از سال ۱۹۷۷ که بندورا مقاله «خود-کارآیی به سوی یک نظریه یکنواخت برای تغییر رفتار» را منتشر نمود، این موضوع به صورت یکی از موضوعات روز روان‌شناسی درآمده و مطالعات بسیاری روی آن صورت گرفته است. چرا خود-کارآیی چنین موضوع مهمی در بین روان‌شناسان و آموزشگران شده است؟ همان گونه که بندورا و سایر پژوهشگران نشان داده‌اند، خود-کارآیی می‌تواند تقریباً بر روی همه چیز، از حالات روانی گرفته تا رفتارها و انگیزه‌ها تأثیر داشته باشد (بختیاری و همکاران، 1389).

........................

**- نقش خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان**

بندورا (2000) مطرح می کند که خود کارآمدی، توان سازنده ای است که بدان وسیله، مهارتهای شناختی، اجتماعی، عاطفی و رفتاری انسان برای تحقق اهداف مختلف، به گونه ای اثربخش ساماندهی می شود. به نظر وی داشتن دانش، مهارتها و دستاوردهای قبلی افراد پیش بینی کننده های مناسبی برای عملکرد آینده افراد نیستند، بلکه باور انسان در باره توانائیهای خود در انجام آنها بر چگونگی عملکرد خویش مؤثر است. بین داشتن مهارتهای مختلف با توان ترکیب آنها به روشهای مناسب برای انجام وظایف در شرایط گوناگون، تفاوت آشکار وجود دارد. "افراد کاملاً می دانند که باید چه وظایفی را انجام دهند و مهارتهای لازم برای انجام وظایف دارند، اما اغلب در اجرای مناسب مهارتها موفق نیستند (آقایوسفی و همکاران، 1388).

........................

**- اثرات خودکارآمدی بر کارکردهای روان شناختی**

در این قسمت اثرات خودکارآمدی بر کارکردهای روان شناختی همچون انگیزش و عواطف مورد بحث قرار می گیرد.

الف ) اثرخودکارآمدی بر سطح انگیزش: خودکارآمدی درک شده نقش تعیین کننده ای بر خود انگیزشی افراد دارد. زیرا باور خودکارآمدی بر گزینش اهداف چالش آور، میزان تلاش و کوشش در انجام وظایف، میزان استقامت و پشتکاری در رویارویی با مشکلات و میزان تحمل فشارها اثر می گذارد. باور خودکارآمدی از طریق این تعیین کننده ها بر رفتار انسان نقش اساسی را ایفا می کند. برخی تعیین کننده ها به شرح زیر است:

۱- انتخاب اهداف: خود کارآمدی به عنوان یک عامل تعیین کننده مهم انتخاب اهداف پرچالش و فعالیتهای دشوار فردی عمل می کند. یک فرد معمولاً اهدافی را انتخاب می کند که در کسب موفقیت آمیز آنها، سطح معینی از توانایی را داشته باشد. براین اساس، افراد از فعالیتهای که توانایی انجام آنها را ندارند، اجتناب می کنند، این اجتناب به نوبه خود می تواند برای افراد در انجام فعالیت های چالش برانگیز و میزان تقویت مثبت بازخوردهای حاصل از آن محدودیت ایجاد کند. افرادی که به کارآمدی خود باور دارند، اهداف چالش انگیز را انتخاب می کنند و از تجارب تهدید آمیز اجتناب می کنند و افراد با کار آمدی پایین از رویارویی با تکالیف، وظایف و اهداف مشکل پرهیز می کنند(رجبی، 1385).

..................

**- عوامل اصلی ایجاد خودکارآمدی**

به نظر بندورا (1989) چهار عامل اصلی در شخص ایجاد خودکارآمدی می کنند عملکردهای موفقیت آمیز ، تجارب نیابتی ، اقناع کلامی و کاهش برانگیختگی هیجانی (پاجارس و میلر[[2]](#footnote-2)، 2006).

عملکردهای موفقیت آمیز : منظور بندورا از موفقیت های عملکردی این است که موفقیت های قبلی انتظارات فرد را بالا می برند و خود بسندگی وی را بیشتر می کنند. تجربه های موفق قبلی نشانه های مستقیمی را برای سطح تسلط و شایستگی ما فراهم می آورد. موفقیت های قبلی، قابلیت های ما را نشان می دهند و احساس کارایی شخصی ما را تقویت می کنند. شکست های قبلی، مخصوصاٌ شکست های مکرر در کودکی، احساس کارایی ما را کم می کنند.

..................

**- چگونگی تاثیر درک خود کارآمدی بر تجربه و فعالیت**

درک خودکارآمدی بر تجربه و فعالیت نیز تأثیر دارد که از دیدگاه پِروین ، سروان و جان ( 2005 ) بیان می شود .

- انتخاب : عقاید خودکارآمدی بر اهداف فرد تاثیر می گذارد (مثلاٌ افرادی با عقاید خودکارآمدی بالا اهداف مشکل تر، اهداف چالش برانگیزتر نسبت به آنانی که احساس خودکارآمدی پایین دارند ، انتخاب می کنند.

- تلاش ، مقاومت و عملکرد : افرادی با عقاید خودکارآمدی بالا تلاش بیشتر و مقاومت بیشتری نشان می دهند و فعالیت بهتری نسبت به آنهایی که عقاید خودکارآمدی پایین تر دارند نشان می دهند

- هیجان : افرادی با عقاید خودکارآمدی بالا به مسائل با خلق بالاتری (به عنوان مثال ، اضطراب و افسردگی ) نسبت به افرادی با خودکارآمدی پایین برخورد می کنند.

.........................

**- خودکارآمدی و عملکرد شغلی**

انتخاب حرفه ای تحت تاثیر کارآمدی است. در یک تحقیق درباره دانش آموزان دبیرستانی با دو گروه همگن، آنهایی که از خود کارآمدی گسترده تری برخوردار بودند ، دامنه شغلی وسیع تری را در نظر می گرفتند، آنها همچنین از علایق و رغبت های بیشتری برخوردار بودند. گزارش شده است کارمندان دارای کارایی شخصی زیاد در مقایسه با آنهایی که کارایی شخصی کمی دارند ، هدفهای شخصی عالی تری را تعیین می کنند و تعهد بیشتری به این هدفها دارند (لاک ولاتمن[[3]](#footnote-3) ، 1990).

.....................

**- راهبردهای ایجاد و تغییر نظام باور خودکارآمدی کارکنان**
بندورا (1997) مطرح می کند که باور افراد به خودکارآمدی خویش، بخش عمده‌ای از خودآگاهی آنان را تشکیل می دهد. برای ایجاد و تغییر نظام باورهای خود کارآمدی چهار منبع مهم تشخیص داده است. این منابع عبارتند از: تجربه های موفق، تجربه های جانشینی، ترغیبهای کلامی یا اجتماعی و حالات عاطفی و فیــــزیولوژیک (رجبی، 1385).

...................

**فهرست منابع**

**خودکارآمدی**

**- تعاریف خودکارآمدی**

خودكارآمدي از نظريه شناخت اجتماعي آلبرت بندورا روان‌شناس مشهور، مشتق شده است كه به باورها يا قضاوتهاي فرد به توانائيهاي خود در انجام وظايف و مسئوليتها اشاره دارد. نظريه شناخت اجتماعي مبتني بر الگوي علّي سه جانبه رفتار، محيط و فرد است. اين الگو به ارتباط متقابل بين رفتار، اثرات محيطي و عوامل فردي(عوامل شناختي، عاطفي و بيولوژيك) كه به ادراك فرد براي توصيف كاركردهاي روان شناختي اشاره دارد، تأكيد مي كند. بر اساس اين نظريه، افراد در يك نظام علّيت سه جانبه بر انگيزش و رفتار خود اثر مي گذارند.به گفته آلبرت بندورا، خود-کارآیی عبارت است از: «اعتقاد یک نفر به قابلیت‌های خود در سازماندهی و انجام یک رشته فعالیت‌های مورد نیاز برای مدیریت شرایط و وضعیت‌های مختلف». به عبارت دیگر، خود-کارآیی، اعتقاد یک فرد به توانایی خود جهت موفق شدن در یک وضعیت خاص است. به عقیده بندورا این اعتقاد، عامل تعیین کننده چگونگی تفکر، رفتار و احساس افراد است (بندورا[[4]](#footnote-4)، 1997)به گفته آلبرت بندورا، خود-کارآیی عبارت است از: «اعتقاد یک نفر به قابلیت‌های خود در سازماندهی و انجام یک رشته فعالیت‌های مورد نیاز برای مدیریت شرایط و وضعیت‌های مختلف». به عبارت دیگر، خود-کارآیی، اعتقاد یک فرد به توانایی خود جهت موفق شدن در یک وضعیت خاص است. به عقیده بندورا این اعتقاد، عامل تعیین کننده چگونگی تفکر، رفتار و احساس افراد است. از سال ۱۹۷۷ که بندورا مقاله «خود-کارآیی به سوی یک نظریه یکنواخت برای تغییر رفتار» را منتشر نمود، این موضوع به صورت یکی از موضوعات روز روان‌شناسی درآمده و مطالعات بسیاری روی آن صورت گرفته است. چرا خود-کارآیی چنین موضوع مهمی در بین روان‌شناسان و آموزشگران شده است؟ همان گونه که بندورا و سایر پژوهشگران نشان داده‌اند، خود-کارآیی می‌تواند تقریباً بر روی همه چیز، از حالات روانی گرفته تا رفتارها و انگیزه‌ها تأثیر داشته باشد (بختیاری و همکاران، 1389).

تقریباً همه افراد می‌توانند تشخیص دهند که چه هدف‌هایی را می‌خواهند به انجام رسانند، چه چیزهایی را می‌خواهند تغییر دهند و به چه چیزهایی می‌خواهند دست یابند. با وجود این، اغلب افراد قبول دارند که به مرحله عمل رساندن این برنامه‌ها کار ساده‌ای نیست. بندورا کشف کرد که خود-کارآیی هر فرد، نقش عمده‌ای در چگونگی رویکرد و نگرش او به هدف‌ها، وظایف و چالش‌ها دارد (رجبی، 1385).

افرادی که دارای حس قوی خود-کارآیی باشند:

* به مسائل چالش برانگیز به صورت مشکلاتی که باید برآن‌ها غلبه کرد می‌نگرند.
* علاقه عمیق‌تری به فعالیت‌هایی که در آن‌ها مشارکت دارند نشان می‌دهند.
* تعهد بیشتری نسبت به علائق و فعالیت‌هایشان حس می‌کنند.
* و به سرعت بر حس یأس و نومیدی چیره می‌شوند.

کسانی که حس خود-کارآیی ضعیفی داشته باشند:

* از کارهای چالش برانگیز اجتناب می‌کنند.
* عقیده دارند که شرایط و وظایف مشکل، خارج از حدّ توانائی و قابلیت آن‌هاست.
* بر روی ناکامی‌های شخصی و نتایج منفی تمرکز می‌کنند.
* به سرعت اعتماد خود نسبت به قابلیت‌ها و توانائی‌های شخصی‌شان را از دست می‌دهند (آقایوسفی،1388).

خود-کارآیی چگونه به وجود می‌آید؟ شکل‌گیری این اعتقاد از اوایل دوران کودکی و زمانی که کودک با تجربیات، وظایف و شرایط مختلف برخورد می‌کند، شروع می‌شود. امّا رشد خود-کارآیی در دوران جوانی خاتمه نمی‌یابد و تکامل آن در تمام طول زندگی، همچنان که افراد مهارت‌ها، تجربیات و درک جدیدی به دست می‌آورند ادامه می‌یابد.

به گفته بندورا چهار منبع عمده برای خود-کارآیی وجود دارد (پاجارس و میلر[[5]](#footnote-5)، 2006).

**الف- تجربیات موفق**
موثرترین راه برای رشد یک حس قوی کارآیی، از طریق تجربیات موفق است.»(بندورا، ۱۹۹۴)
انجام موفقیت‌آمیز یک کار، حس خود-کارآیی ما را تقویت می‌کند. از سوی دیگر، ناکامی در مواجهه با یک وظیفه یا چالش می‌تواند به تضعیف حس خود-کارآیی منجر گردد.
**ب- مدل‌سازی اجتماعی**
مشاهده موفقیت دیگران در انجام یک کار، منبع مهم دیگری برای ایجاد حس خود-کارآیی است. به گفته بندورا: «مشاهده این که آدم‌های مشابه خودمان با تلاش پیگیر به دستاوردهای موفقی نائل می‌شوند این اعتقاد را در مشاهده‌گر تقویت می‌کند که او نیز دارای قابلیت‌هایی است که می‌تواند از عهده فعالیت‌های مشابه به نحو موفقیت‌آمیزی برآید.» (بندورا[[6]](#footnote-6)، 1997، ص 25).

**ج- ترغیب اجتماعی**
بندورا اظهار می‌دارد که افراد از طریق ترغیب و تشویق دیگران نیز می‌توانند متقاعد شوند که دارای مهارت‌ها و قابلیت‌های لازم برای موفقیت می‌باشند. زمانی را به یاد آورید که گفته‌های مثبت و برانگیزاننده یک نفر به شما در دستیابی به هدفتان کمک کرده باشد. تشویق کلامی دیگران به فرد کمک می‌کند که شک و تردید نسبت به توانائی‌های خود را کنار بگذارد و تمرکز خود را بر تلاش جهت انجام کار مورد نظر معطوف نماید.

 **د- واکنش‌های روانی**
واکنش‌هایی هیجانی و روانی ما نسبت به شرایط و وضعیت‌های مختلف نیز نقش مهمی در خود-کارآیی ایفاء می کند. خلق و خو، حالت‌های هیجانی، واکنش‌های فیزیکی و سطح استرس، همگی می‌توانند بر چگونگی حس یک فرد نسبت به توانائی‌های شخصی خود در یک وضعیت خاص، تاثیر بگذارند. فردی که پیش از سخنرانی در جلوی جمع، به شدّت عصبی و ناآرام می‌شود، دارای حس ضعیف خود-کارآیی در این شرایط و وضعیت است. بندورا در این زمینه می‌گوید نه تنها شدّت واکنش‌های هیجانی و فیزیکی بلکه چگونگی درک و تفسیر آن نیز اهمیت دارد. با یادگیریِ به حداقل رساندن میزان استرس به هنگام مواجهه با وظایف دشوار و چالش برانگیز، می‌توان حس خود-کارآیی را تقویت کرد.

**- نقش خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان**

بندورا (2000) مطرح می کند که خود کارآمدی، توان سازنده ای است که بدان وسیله، مهارتهای شناختی، اجتماعی، عاطفی و رفتاری انسان برای تحقق اهداف مختلف، به گونه ای اثربخش ساماندهی می شود. به نظر وی داشتن دانش، مهارتها و دستاوردهای قبلی افراد پیش بینی کننده های مناسبی برای عملکرد آینده افراد نیستند، بلکه باور انسان در باره توانائیهای خود در انجام آنها بر چگونگی عملکرد خویش مؤثر است. بین داشتن مهارتهای مختلف با توان ترکیب آنها به روشهای مناسب برای انجام وظایف در شرایط گوناگون، تفاوت آشکار وجود دارد. "افراد کاملاً می دانند که باید چه وظایفی را انجام دهند و مهارتهای لازم برای انجام وظایف دارند، اما اغلب در اجرای مناسب مهارتها موفق نیستند (آقایوسفی و همکاران، 1388).

خودشناسی از طریق پردازش مهارتهای شناختی، انگیزشی و عاطفی که عهده دار انتقال دانش و توانائیها به رفتار ماهرانه هستند، فعال می شود. به‌طور خلاصه، خودکارآمدی به داشتن مهارت یا مهارتها مربوط نمی شود، بلکه داشتن باور به توانایی انجام کار در موقعیتهای مختلف شغلی، اشاره دارد.باور کارآمدی عاملی مهم در نظام سازنده شایستگی انسان است. انجام وظایف توسط افراد مختلف با مهارتهای مشابه در موقعیتهای متفاوت به‌صورت ضعیف، متوسط و یا قوی و یا توسط یک فرد در شرایط متفاوت به تغییرات باورهای کارآمدی آنان وابسته است. مهارتها می توانند به آسانی تحت تأثیر خودشکی یا خود تردیدی قرار گیرند، درنتیجه حتی افراد خیلی مستعد در شرایطی که باور ضعیفی نسبت به خود داشته باشند، از توانائیهای خود استفاده کمتری می کنند (امینی و همکاران، 1382).

عملکرد مؤثر هم به داشتن مهارتها و هم به باور در توانایی انجام آن مهارتها نیازمند است. اداره کردن موقعیتهای دایم التغییر، مبهم، غیرقابل پیش بینی و استرس زا مستلزم داشتن مهارتهای چندگانه است. مهارتهای قبلی برای پاسخ به تقاضای گوناگون موقعیتهای مختلف باید غالباً به شیوه های جدید، ساماندهی شوند. بنابراین، مبادلات با محیط تا حدودی تحت تأثیر قضاوتهای فرد در مورد توانائیهای خویش است. بدین معنی که افراد باور داشته باشند که در شرایط خاص، می توانند وظایف را انجام دهند. خودکارآمدی درک شده معیار داشتن مهارتهای شخصی نیست، بلکه بدین معنی است که فرد به این باور رسیده باشد که می تواند در شرایط مختلف با هر نوع مهارتی که داشته باشد، وظایف را به نحو احسن انجام دهد.

**- اثرات خودکارآمدی بر کارکردهای روان شناختی**

در این قسمت اثرات خودکارآمدی بر کارکردهای روان شناختی همچون انگیزش و عواطف مورد بحث قرار می گیرد.

الف ) اثرخودکارآمدی بر سطح انگیزش: خودکارآمدی درک شده نقش تعیین کننده ای بر خود انگیزشی افراد دارد. زیرا باور خودکارآمدی بر گزینش اهداف چالش آور، میزان تلاش و کوشش در انجام وظایف، میزان استقامت و پشتکاری در رویارویی با مشکلات و میزان تحمل فشارها اثر می گذارد. باور خودکارآمدی از طریق این تعیین کننده ها بر رفتار انسان نقش اساسی را ایفا می کند. برخی تعیین کننده ها به شرح زیر است:

۱- انتخاب اهداف: خود کارآمدی به عنوان یک عامل تعیین کننده مهم انتخاب اهداف پرچالش و فعالیتهای دشوار فردی عمل می کند. یک فرد معمولاً اهدافی را انتخاب می کند که در کسب موفقیت آمیز آنها، سطح معینی از توانایی را داشته باشد. براین اساس، افراد از فعالیتهای که توانایی انجام آنها را ندارند، اجتناب می کنند، این اجتناب به نوبه خود می تواند برای افراد در انجام فعالیت های چالش برانگیز و میزان تقویت مثبت بازخوردهای حاصل از آن محدودیت ایجاد کند. افرادی که به کارآمدی خود باور دارند، اهداف چالش انگیز را انتخاب می کنند و از تجارب تهدید آمیز اجتناب می کنند و افراد با کار آمدی پایین از رویارویی با تکالیف، وظایف و اهداف مشکل پرهیز می کنند(رجبی، 1385).

افراد خود کار آمد بر اساس اهداف انتخابی، خود را موظف به تعیین معیارهای عملکرد کرده و پس از آن به مشاهده و قضاوت درباره نتایج عملکرد خود می پردازند و درصورت مشاهده نا همخوانی بین سطوح واقعی و مطلوب عملکرد، آنان احساس نارضایتی کرده و این محرکی برای تعیین و اصلاح عمل در آنهاست. افراد از طریق انتخابها بر جریان زندگی شخصی و شغلی خود اثر می گذارند. آنان از موقعیتها، فعالیتها و به‌طور کلی انتخابهایی که باور دارند بیش از حد توان آنهاست، اجتناب می کنند و آن دسته از فعالیتهایی را انتخاب می کنند. که باور دارند می توانند از عهده آنان برآیند. افراد دارای احساس خودکارآمدی بالا، موقعیتها و اهدافی را انتخاب می کنند که ممکن است، ولی خارج از توان آنان نیست. باورهای خودکارآمدی در انتخابهای افراد همچون انتخاب رشته، حرفه، کلاس های پیشرفته تأثیر دارد و نقش مهمی در آینده شغلی و شخصی دارد (پاجارس و میلر[[7]](#footnote-7)، 2006).

۲- کسب نتایج یا پیامدهای مورد انتظار: خودکارآمدی، همچنین نقش مؤثری در پیامدهای بالقوه مشوقها و بازدارنده های مورد انتظار دارد. پیامدهای قابل پیش بینی، عمدتاً به باورهای افراد در توانایی انجام فعالیتها در موقعیتهای مختلف وابسته است. افراد دارای کارآمدی بالا انتظار پیامدهای مطلوب از طریق عملکرد خوب را دارند ولی افراد دارای کارآمدی پایین، انتظار عملکرد ضعیفی را از خود دارند و در نهایت نتایج منفی یا ضعیفی را به‌دست می آورند.

۳- اجرای اهداف: کارآمدی درک شده نه تنها در انتخاب اهداف بلکه بر اجرای آنها نیز اثر می گذارد. انجام یک تصمیم به هیچ وجه به افراد اطمینان نمی دهد که رفتارهای موردنیاز را به‌طور موفقیت آمیز انجام دهند و در مواجهه با مشکلات، استقامت و پایداری داشته باشند. یک تصمیم گیری روانی به یک عمل روانی مشتق شده از باور کارآمدی بالا، نیاز دارد. شخص باید یک خود کرداری(عملکردی) را به یک خود عزمی اضافه کند، و گرنه، تصمیم گیرنده اندیشه و تفکر را به‌کار نگرفته است. باور به کارآمدی شخصی همچنین به رفتار انسان شکل می‌دهد که آیا از فرصتها استفاده می کند و یا از حضور آنان در شرایط مختلف زندگی جلوگیری بعمل می آورد و وجود موانع و مشکلات را دشوارتر می سازد. افراد با خودکارآمدی بالا بر فرصتهای ارتقاء شغلی و غلبه بر موانع متمرکز می‌شوند، با ابتکار و پشتکار عنان کنترل بر محیط و محدودیتها را بدست می گیرند. افرادی که دچار خودشکی می‌شوند، بر موانع و محدودیتها کنترل کمی دارند و یا اصلاً کنترل ندارند و به آسانی تلاشهای خود را بیهوده می شمارند. آنان از فرصتهای محیطی کم استفاده می کنند.

۴- میزان تلاش: خودکارآمدی درک شده بر میزان تلاش برای انجام یک وظیفه اثر می گذارد. افراد ی که به کارآمدی خود باور دارند برای غلبه بر موانع و مشکلات تلاشهای مضاعفی می کنند. در مقابل افرادی که به شایستگیهای خود شک می کنند و یا باور کارآمدی ضعیفی دارند، هنگام رویارویی با مشکلات، موانع و شکستها تلاش کمی می کنند و یا منصرف می شوند و یا اینکه راه‌حلهای پایین تر از حد معمول ارائه می دهند و این افراد علت شکست را به ناتوانی خویش نسبت می دهند. در آن موقع توجه آنان به جای حل مسئله، متمرکز بر فقدان شایستگی خود است. ولی افراد با کارآمدی بالا علت شکست را تلاش و کوشش کم می‌دانند(رجبی، 1385).

۵- میزان استقامت و پشتکار: خودکارآمدی درک شده در میزان استقامت، جدیت و پشتکار فرد در نیل به اهداف مورد انتظار در برخورد با موانع، اثر می گذارد. افراد کارآمد در مواجهه با رویدادهای دشوار، استقامت و پشتکار زیادی به خرج می دهند و از منابع مختلف فردی و محیطی بازخوردهای مثبت می گیرند که آن بازخوردها به نوبه خود به عنوان تقویت کننده یا قدرت دهنده به خودکارآمدی عمل می کنند. برعکس، افراد با خودکارآمدی پایین، و یا افرادی که در کسب نتایج مورد انتظار تلاش نمی کنند، بازخوردهایی که نشانگر عدم توانمندی آنان در انجام وظایف است، دریافت می کنند(بندورا[[8]](#footnote-8)، ۱۹۹۷).

۶- استرس و فشار روانی: خود کارآمدی بر میزان استرس و فشار روانی و افسردگی ناشی از موقعیتهای تهدید کننده اثر می‌‌گذارد. افراد با کارآمدی بالا در موقعیتهای فشار زا سطح فشار روانی خود را کاهش می دهند. ولی افراد دارای خودکارآمدی پایین، در کنترل تهدیدها، اضطراب بالایی را تجربه می کنند و عدم کارآمدی خود را گسترش می دهد و بسیاری از جنبه های محیطی را پر خطر و تهدید زا می بیند که این امر می تواند موجب استرس و فشار روانی فرد شود. افرادی که باور دارند می توانند تهدیدها و پافشاریهای بالقوه را کنترل کنند، عوامل آشفته ساز را به ذهن خود راه نمی دهند و و در نتیجه به‌وسیله آنها آشفته نمی شوند (بختیاری و همکاران، 1389).

۷- خودتنظیمی: افراد، دارای نظام خود تنظیمی هستند. خود تنظیمی آنان را قادر می سازد تا بر افکار، احساسات، انگیزش و رفتار خود کنترل داشته باشند. انسان از درجه و میزان کنترل بر زندگی و رفتار خود، ادراکاتی دارد. افراد تلاش می کنند بر رویدادهایی که زندگی را تحت تأثیر قرار می دهند کنترل داشته باشند. با اعمال نفوذ بر موقعیتها می توان آینده مطلوب داشت و از نتایج نامطلوب ممانعت به‌عمل آورد (آقایوسفی و همکاران، 1388).

ب- تأثیرخودکارآمدی بر عواطف: موفقیت و پیروزی هر انسانی در زندگی، کسب و کار، دوست یابی و یا هر اقدام دیگر، حاصل تصور و نگرش مثبت شخصی او از خویشتن است. این نگرش مثبت است که فرد را به سوی موفقیت می‌کشاند و برعکس نگرش منفی از خود و دیگران باعث می شود که ذهن انسان به جای استفاده از فرصتها، صرف فکر کردن به مشکلات شود که در درازمدت می تواند اثرات سوء دیگری در رفتار خلق و خوی ما با دیگران داشته باشد (بختیاری و همکاران، 1389).

تجربه های ناشی از موفقیت و یا شکست کارکنان در طول سالهای خدمت، تصورات آنان را در رابطه با توانائیهای شان نسبت به انجام وظایف شغلی تحت تأثیر قرار می دهد. اگر کارمند معتقد باشد که قبلاً وظیفه مشابهی را با موفقیت انجام داده است،‌ احتمالاً با وظایف و فعالیت های بعدی بیشتر با نگاه مثبت برخورد خواهد کرد و اگر با شکست مواجه شده باشد با تکالیف بعدی با نوعی نگاه منفی روبه‌رو خواهد شد. بندورا معتقد است که حل یک مسئله یا موفقیت در انجام یک وظیفه خاص، تجربه هیجانی را ایجاد می کند که موجب تمایل و گرایش به درگیر شدن برای رسیدن به حد تسلط در مسایل آینده در افراد می شود و احساس کارآمدی آنان را افزایش می دهد.

مهارتهای پیچیده به اجزا و مهارتهای جزئی تر که به آسانی انجام شوند و سپس واگذار کردن فقط بخشی از آنها در هر زمان به کارکنان است. مدیریت موفقیتهای کوچکی را که کارکنان کسب می‌کنند، زیرنظر می گیرد و سپس این موفقیتها را بزرگ نمایی می کند. وظایف می‌توانند به صورت تصاعدی گسترش یابند، به گونه ای که همزمان با تسلط کارکنان بر عناصر اصلی کار، وظایف گسترده تر و پیچیده تر شوند. همچنان که کارکنان در حل مسایل مقدماتی پیشرفت می کنند، به آنان مسؤلیت بیشتری برای حل مسایل واگذار می شود. مدیران همچنین می توانند برای کارکنان خود فرصتهایی نیز فراهم آورند که دیگران را در یک طرح، گروه کاری و یا کمیته هدایت یا رهبری کنند. (رجبی، 1385).

پیروزیهای کوچک هنگامی می توانند رخ دهند که مشکلات بزرگ به واحدهای محدود – که می توان به طور انفرادی به آنها دست یافت، تقسیم شوند. پیروزیهای کوچک ممکن است فی نفسه بی اهمیت به نظر برسند. اما احساس حرکت، پیشرفت و کامیابی را ایجاد می کنند. شناسایی و قدردانی از پیروزیهای کوچک زمینه حرکتی را به وجود می آورد که افراد را به احساس کارآمدی و شایستگی هدایت می کند. مدیران نه تنها برای ایجاد رفتار جدید، باید قواعد و راهبردهای مؤثری فراهم کنند بلکه باید برای تقویت و یا تعدیل رفتارهای ایجاد شده افراد را تشویق کنند تا آنان بتوانند دائماً و با سختکوشی بر رفتارهای خود، کنترل بهتری داشته باشند.

برای توانمندکردن کارکنان، مدیران باید محیط کار را جذاب و با نشاط سازند و از روشن بودن هدف کار اطمینان داشته باشند. و احساس توانمندی را با برگزاری گردهمائیهای دوره ای به منظور پرورش دوستی در میان کارکنان افزایش دهند. در ارتباطات اداری، آنان گاه می توانند یک شوخی یا پیامی نشاط آور را که موجب کاهش تنش می شود، بگنجانند. آنان همچنین می توانند در فراهم آوردن بازخورد یا توصیف موفقیت، تعبیرات مبالغه آمیز به کار ببرند. آنان می توانند اطمینان داشته باشند که کارکنان به روشنی از چگونگی تأثیر کار خود بر نتایج سازمانی آگاهی دارند. همچنین، می توانند برای تشخیص تهدیدات خارجی یا چالشهایی که روبه‌رو شدن با آنها اجتناب ناپذیر است، کمک کنند. مدیران از طریق برانگیختگی احساسی، نه فقط در جایگاه سردسته تشویق کنندگان، با ایراد سخنرانیهای پرجاذبه و شاد نگهداشتن جوّ سازمانی، همچنین با سرمایه گذاری روی بعضی اصول از قبیل: داشتن اهداف و مقاصد روشن، خود مدیریتی، دادن امتیاز و بازخورد، که باعث هیجان می شوند، به توانمندشدن کارکنان کمک کنند (پاجارس[[9]](#footnote-9)، 2002).

**- عوامل اصلی ایجاد خودکارآمدی**

به نظر بندورا (1989) چهار عامل اصلی در شخص ایجاد خودکارآمدی می کنند عملکردهای موفقیت آمیز ، تجارب نیابتی ، اقناع کلامی و کاهش برانگیختگی هیجانی (پاجارس و میلر[[10]](#footnote-10)، 2006).

عملکردهای موفقیت آمیز : منظور بندورا از موفقیت های عملکردی این است که موفقیت های قبلی انتظارات فرد را بالا می برند و خود بسندگی وی را بیشتر می کنند. تجربه های موفق قبلی نشانه های مستقیمی را برای سطح تسلط و شایستگی ما فراهم می آورد. موفقیت های قبلی، قابلیت های ما را نشان می دهند و احساس کارایی شخصی ما را تقویت می کنند. شکست های قبلی، مخصوصاٌ شکست های مکرر در کودکی، احساس کارایی ما را کم می کنند.

تجربه های جانشینی یا نیابتی : عبارتند از مشاهده دیگران و گفتن این جمله به خویش که «من هم می توانم این کار را انجام دهم» . دیدن افراد دیگری که موفقیت آمیز عمل می کنند، احساس کارایی شخصی را تقویت می کند، مخصوصاٌ اگر افرادی را که مشاهده می کنیم، از نظر توانایی ها مشابه خودمان بدانیم. در واقع می گوییم «اگر آنها می توانند آن کار را انجام دهند، پس من هم می توانم» . در مقابل دیدن افرادی که شکست می خورند ، می تواند کارایی شخصی ما را کم کند. بنابراین ، این الگوهای موثر، تاثیر مهمی بر احساسهای کفایت و شایستگی ما دارند. این الگوها همچنین برای برخورد با موقعیت های دشوار، راهبردها و روشهای مناسبی را به ما نشان می دهند.

اقناع کلامی به تاثیر تحسین ها و تشویق های دیگران بر انتظارات اشخاص اشاره دارد. یعنی اینکه به افراد گفته شود آنها توانایی رسیدن به هر چیزی را که می خواهند دارند، می تواند کارایی شخصی را افزایش دهد.

این کار معمولاٌ توسط والدین، معلمان، همسران، دوستان و درمانگران انجام می شود. برای اینکه قانع سازی کلامی موثر افتد باید واقع بینانه باشد.

کاهش اضطراب یا انگیختگی فیزیولوژیکی و هیجانی به شخص اجازه عملکرد دقیق تر و آرام تر می دهد. «زمانی که مردم توسط انگیختگی آزارنده به ستوه نیامده اند از هنگامی که آنها تنیده و دل آشفته اند تمایل بیشتری به انتظار موفقیت دارند .» ( بندورا 1982).

در مجموع ، بندورا دریافته است که هرچه سطح انگیختگی فیزیولوژیکی و هیجانی شخص بالاتر باشد، سطح کارایی شخصی او پایین تر است. به سخن دیگر در یک موقعیت معین، هرچه بیشتر دچار ترس ، اضطراب ، یا تنش شویم کمتر احساس می کنیم که می توانیم به اندازه کافی با آن کنار بیاییم. بندورا نتیجه گرفت که برخی از شرایط ، کارایی شخصی را افزایش می دهند (رجبی، 1385).

1-  مواجه کردن افراد با تجربه های موفقیت آمیز با ترتیب دادن هدفهای دست یافتنی ، موفقیت عملکرد را زیاد می کند.

2-  مواجه کردن افراد با الگوهای مناسبی که عمل موفقیت آمیز دارند، تجربه های موفق جانشینی را بهتر می کند.

3-  فراهم آوردن قانع سازی کلامی ، افراد را ترغیب می نماید که باور کنند توانایی عمل موفقیت آمیز را دارند.

4-  تقویت کردن انگیختگی فیزیولوژیکی از طریق رژیم غذایی مناسب ، کاهش استرس، و برنامه های ورزشی ، بنیه و توانایی کنار آمدن را افزایش می دهد.

**- چگونگی تاثیر درک خود کارآمدی بر تجربه و فعالیت**

درک خودکارآمدی بر تجربه و فعالیت نیز تأثیر دارد که از دیدگاه پِروین ، سروان و جان ( 2005 ) بیان می شود .

- انتخاب : عقاید خودکارآمدی بر اهداف فرد تاثیر می گذارد (مثلاٌ افرادی با عقاید خودکارآمدی بالا اهداف مشکل تر، اهداف چالش برانگیزتر نسبت به آنانی که احساس خودکارآمدی پایین دارند ، انتخاب می کنند.

- تلاش ، مقاومت و عملکرد : افرادی با عقاید خودکارآمدی بالا تلاش بیشتر و مقاومت بیشتری نشان می دهند و فعالیت بهتری نسبت به آنهایی که عقاید خودکارآمدی پایین تر دارند نشان می دهند

- هیجان : افرادی با عقاید خودکارآمدی بالا به مسائل با خلق بالاتری (به عنوان مثال ، اضطراب و افسردگی ) نسبت به افرادی با خودکارآمدی پایین برخورد می کنند.

- هیجان : افراد با عقاید خود کارآمدی بالاتر بهتر قادر هستند خودشان را با استرس و یاس و نومیدی سازگار کنند.

بندورا شواهد مرتبط با عقاید خودکارآمدی در انگیزش و عملکرد را بدین صورت خلاصه کرده است: افراد خوش بین نسبت به افراد بدبین مقاومتر هستند. عقیده به خود ضرورتاٌ باعث تضمین موفقیت نمی شود، اما عدم اعتقاد به خود به طور حتم باعث ریختن تخم شکست می شود (بندورا ، 1997).

**- خودکارآمدی و عملکرد شغلی**

انتخاب حرفه ای تحت تاثیر کارآمدی است. در یک تحقیق درباره دانش آموزان دبیرستانی با دو گروه همگن، آنهایی که از خود کارآمدی گسترده تری برخوردار بودند ، دامنه شغلی وسیع تری را در نظر می گرفتند، آنها همچنین از علایق و رغبت های بیشتری برخوردار بودند. گزارش شده است کارمندان دارای کارایی شخصی زیاد در مقایسه با آنهایی که کارایی شخصی کمی دارند ، هدفهای شخصی عالی تری را تعیین می کنند و تعهد بیشتری به این هدفها دارند (لاک ولاتمن[[11]](#footnote-11) ، 1990).

 مطالعه ای که به موقعیتهای کاری به طور مستقیم ربط دارد توسط لوک و همکارانش (1984) انجام شده است. آنان دریافتند که عقاید خود کارآمدی با عملکرد در کارهای خلاق رابطه ی مثبت دارد. خودکارآمدی از طریق برآوردهای عینی شایستگی انجام کار و اطمینان از انجام آن کار در سطحی شایسته اندازه گیری می شود. خودکارآمدی به طور مستقیم عملکرد را تحت تاثیر قرار می دهد ، حتی هنگامی که توانایی کنترل شده باشد . عقاید مربوط به خود کارآمدی نیز به طور مستقیم بر عملکرد تاثیر می گذارد، زیرا افراد دارای عقاید خودکارآمدی بالاتر، هدفهای بالاتری را انتخاب می کنند و اهداف بالاتر، رابطه ی مثبتی با عملکرد دارد. خودکارآمدی مربوط به توانایی و عملکرد گذشته است .

در سازمان ها خودکارآمدی و دیگر مفاهیم شناختی پیش بینی کننده آرزوهای شغلی و عملکرد شغلی است. خودکارآمدی میزان تلاش برای رسیدن به اهداف را افزایش می دهد (کلونینجر[[12]](#footnote-12) ، 2004).

بندورا فرض می کند که ادراک افراد از اعتماد به نفس شان در انجام وظایف (احساس خودکارآمدی) بین آنچه که آنها می دانند و آن چه که انجام می دهند به صورت واسطه عمل می کند و همچنین فرض می کند که باور مردم به توانایی انجام کار به تصمیم گیری آتی آنها کمک می کند. احساس خودکارآمدی از عملکردهای کامل و بسنده پیشین و مشاهده دیگران و تشویق کلامی و حالات روانی شان نشأت می گیرد. (سوانسون و فوأد ، ترجمه موسوی ، 1381).

 افراد بی خانه (آواره) با خودکارآمدی بالاتر اصرار بیشتری به جستجوی خانه و اشتغال دارند ، آنهایی که درجه پایین تری از خودکارآمدی دارند به زودی دست از تلاش می کشند (ایپل ، بندورا و زیمبردو ، 1999 ، نقل از کلونینجر ، 2004) . خودکارآمدی عملکرد خوب تصمیم گیری مدیرانه را در تجارت ، در بین تحصیل کرده ها افزایش می دهد (بندورا و وود[[13]](#footnote-13) ، 1989 ).

نظریه خودکارآمدی نظریه ای مفید برای محیط کاری است. طبق این نظریه انگیزه و عملکرد را با بالا بردن خودکارآمدی کارکنان می توان افزایش داد. بندورا (1982) بحث می کند که چگونه می توان خودکارآمدی را با انجام کارهایی که از نظر میزان مشکل بودن از آسان به سخت تنظیم شده اند افزایش داد. سازمانها می توانند این اصل را با تدارک دیدن تکالیفی برای کارکنان به طوری که با موفقیت همراه باشد به کار گیرند تا سطح خودکارآمدی آنها را افزایش دهند. تجربه موفق کارکنان در وظایف مشکل و مشکل تر باعث افزایش خودکارآمدی خواهد شد. محققان استفاده از این رویکرد را در برنامه های آموزشی پیشنهاد می کنند (بختیاری و همکاران، 1389).

خودکارآمدی در صورتی که باعث پیشرفت تدریجی در انجام یک مساله شود ، افزایش می یابد. این خودکارآمدی بعدها باعث پیشرفت در تصمیم گیری می شود. نهایتاٌ در بعضی از شرایط خرد کردن مسائل بزرگ به اهداف کوچکتر به طور سودمندی بر عملکرد تاثیر می گذارد، به خاطر اینکه باعث افزایش احساس خودکارآمدی می شود ( کلونینجر[[14]](#footnote-14)، 2004).

لنت و همکاران در سال 1994 یک چهارچوب شناختی اجتماعی که رفتار شغلی را تببین و پیش بینی می کند را مطرح کردند. به ویژه مدل سه قسمتی آنها ، علائق ، انتخاب ها و عمل را براساس مدل شناختی اجتماعی بندورا (1986) به هم مربوط می کند. لنت و همکاران (1996 و 1994) براساس همه سه قسمت مدل برای اجرای کامل قانع سازی ، یادگیری جانشینی و حالات و تظاهرات روانشناختی، انتظارات خودکارآمدی افراد می باشد.

**- راهبردهای ایجاد و تغییر نظام باور خودکارآمدی کارکنان**
بندورا (1997) مطرح می کند که باور افراد به خودکارآمدی خویش، بخش عمده‌ای از خودآگاهی آنان را تشکیل می دهد. برای ایجاد و تغییر نظام باورهای خود کارآمدی چهار منبع مهم تشخیص داده است. این منابع عبارتند از: تجربه های موفق، تجربه های جانشینی، ترغیبهای کلامی یا اجتماعی و حالات عاطفی و فیــــزیولوژیک (رجبی، 1385).

منابع خودکارآمدی ذاتاً آگاهی دهنده نیستند. آنها داده های خام هستند که از طریق پردازش شناختی کارآمدی و تفکر انعکاسی آموزنده می شوند. بنابراین، باید بین اطلاعات و دانشهایی که از وقایع و رویدادها کسب می شود و اطلاعات و معرفتهایی که روی خودکارآمدی اثر می گذارند تفاوت قائل شد (بختیاری و همکاران، 1389).

1- تجربه های موفق: تجارب موفق یا عملکرد موفقیت آمیز و یا به قول «وتن» و «کمرون» پرورش تجربه تسلط شخصی مؤثرترین منبع ایجاد و تقویت کارآمدی شخصی هستند (بندورا 1997 ص 85)." تجربه موفق شغلی به شدت و نیرومندی باورهای خودکارآمدی به عنوان نتیجه انجام وظایف اشاره دارد (آپلبائوم و همکاران، 1996). در الگوی علّیت سه جانبه این منبع به تأثیر رفتارفرد بر باور خودکارآمدی مرتبط است. موفقیتهای قبلی که بر تسلط شخصی مبتنی هستند، شواهد فوری و ملموس فراهم می کنند که آیا شخص می تواند در انجام یک وظیفه خاص موفق شود یا نه؟. بندورا (1997) اشاره می کند که موفقیتها باور کارآمدی را تقویت می کنند و شکستها بخصوص اگر قبل از احساس کارآمدی رخ دهند، باور خودکارآمدی را تضعیف می کنند. عملکردهایی که به نتایج مورد انتظار ختم نشوند، می توانند کارآمدی پایین تری را ایجاد کنند. وقتی احساس خودکارآمدی ایجاد می شود که فرد قادر باشد با پشتکار و تلاش مداوم بر موانع غلبه یابد. هنگامی که افراد باور کنند که الزامات کسب موفقیت را دارند در مواجهه با ناملایمات و سختی ها پشتکار بیشتری به خرج می دهند و با تحمل سختیها، قوی تر و تواناتر می شوند. تجربه هایی که اطمینان توانمندی فردی را فراهم کنند، به وی اجازه می دهند که مشکلات و شکستها را بدون از دست دادن شایستگیها تحمل کند. شدت و ضعف باورهای کارآمدی نیروی انسانی با توجه به موفقیتها و شکستهای شغلی تجربه شده، کاربردهای مهمی برای مدیریت منابع انسانی دارند (رجبی، 1385).

رورش تجـــربه تسلط شخصی بــا خود کارآمدی کارکـــنان رابطه دارد. بندورا (1997) دریافت مهمترین چیزی را که یک مدیر می تواند برای کارآمد کردن کارکنان انجام دهد، این است که به آنان کمک کند تا تسلط شخصی خود را در مورد برخی مسایل یا مشکلات تجربه کنند. با انجام دادن موفقیت آمیز یک وظیفه و یا حل یک مشکل، افراد احساس تسلط را در خود پرورش می دهند. تسلط شخصی می تواند با فراهم آوردن فرصت انجام دادن موفقیت آمیز کارهای دشوارتر که سرانجام به تحقق هدفهای مطلوب متنهی شود، پرورش یابد. روش کار، آغاز کردن با کارهای آسان و سپس پیش رفتن با گامهای کوچک به سوی کارهای دشوارتر است تا اینکه شخص احساس تسلط بر تمامی پیچیدگی مسایل را تجربه کند . (بختیاری و همکاران، 1389).

مدیران با آگاه کردن کارکنان از میزان موفقیت شان می توانند به آنان کمک کنند تا به طور فزاینده ای احساس کارآمدی کنند. یک راه برای انجام دادن این کار، شکستن کارهای بزرگ و مهارتهای پیچیده به اجزا و مهارتهای جزئی تر که به آسانی انجام شوند و سپس واگذار کردن فقط بخشی از آنها در هر زمان به کارکنان است. مدیریت موفقیتهای کوچکی را که کارکنان کسب می‌کنند، زیرنظر می گیرد و سپس این موفقیتها را بزرگ نمایی می کند. وظایف می‌توانند به صورت تصاعدی گسترش یابند، به گونه ای که همزمان با تسلط کارکنان بر عناصر اصلی کار، وظایف گسترده تر و پیچیده تر شوند. همچنان که کارکنان در حل مسایل مقدماتی پیشرفت می کنند، به آنان مسؤلیت بیشتری برای حل مسایل واگذار می شود. مدیران همچنین می توانند برای کارکنان خود فرصتهایی نیز فراهم آورند که دیگران را در یک طرح، گروه کاری و یا کمیته هدایت یا رهبری کنند .

پیروزیهای کوچک هنگامی می توانند رخ دهند که مشکلات بزرگ به واحدهای محدود – که می توان به طور انفرادی به آنها دست یافت، تقسیم شوند. پیروزیهای کوچک ممکن است فی نفسه بی اهمیت به نظر برسند. اما احساس حرکت، پیشرفت و کامیابی را ایجاد می کنند. شناسایی و قدردانی از پیروزیهای کوچک زمینه حرکتی را به وجود می آورد که افراد را به احساس کارآمدی و شایستگی هدایت می کند. مدیران نه تنها برای ایجاد رفتار جدید، باید قواعد و راهبردهای مؤثری فراهم کنند بلکه باید برای تقویت و یا تعدیل رفتارهای ایجاد شده افراد را تشویق کنند تا آنان بتوانند دائماً و با سختکوشی بر رفتارهای خود، کنترل بهتری داشته باشند (رجبی، 1385).

2- تجربه های جانشینی: افراد در ارزیابی خود کارآمدی خویش تنها به موفقیتهای قبلی خود متکی نیستند. بلکه تحت تأثیر تجربه های جانشینی از طریق الگوسازی یا سرمشق گیری هستند. الگوسازی که با عوامل محیطی مرتبط است، ابزاری مؤثر برای ارتقا و تقویت احساس خودکارآمدی شخصی است. "الگوسازی به مشاهده رفتار دیگران به عنوان الگو در حین انجام وظایف اشاره دارد" (رادمان، 1389). در بسیاری از فعالیتها افراد توانائیهای خود را در مقایسه با پیشرفتهای دیگران ارزیابی می‌کنند . الگوسازی از طریق تلاشهای موفقیت آمیز، مبنایی برای مقایسه اجتماعی و قضاوت در مورد توانائیهای شخصی فراهم می کند و این باور را در مشاهده گر تقویت می کند، که علی رغم موانع، می تواند با تلاش فراوان وظایف را به‌طور موفقیت آمیز انجام دهد. الگوسازی به همانند سازی و مشابهت بین الگو و مشاهده گر وابسته است. بنابراین، شایستگی باید در ارتباط با عملکرد سایر افراد سنجیده شود. مقایسه های اجتماعی به عنوان اولین عامل خود ارزیابی توانائیها محسوب می شود (پاجارس و میلر[[15]](#footnote-15)، 2006).

در اکثر اوقات افراد در سازمانها خود را با همکاران در موقعیتهای مشابه مانند. هم کلاسی ها، همکاران، رقبا و یاافرادی که در سایر موقعیتهای مشابه در تلاشند، مقایسه می‌‌کنند. همکاران و یا رقبا که کار بهتری انجام دهند، باورهای کارآمدی را افزایش می‌دهند. مقایسه های اجتماعی و پیشرفتهای دیگران که در فعالیتهای مشابه کار می کنند، مبنایی برای قضاوت در مورد تواناییهای شخصی است. معمولاً مشاهده افرادی که وظایف را به‌طور موفقیت آمیز انجام داده اند، باورهای خودکارآمدی را در مشاهده‌گر افزایش می دهد. مشاهده گرها خود را متقاعد می سازند که اگر دیگران توانسته اند وظایف را انجام دهند، ما هم می توانیم افزایش عملکرد داشته باشیم. همین‌طور مشاهده افرادی که علی‌رغم تلاش زیاد در انجام وظایف، موفق نشده اند، باورهای کارآمدی مشاهده گران در مورد توانایی‌های خود را پایین می آورد و میزان تلاش را برای انجام وظایف کاهش می دهند .

در سازمانها، تقلید از رفتار مدیران در برخی کارکنان قوی است . قطعاً، ایفای نقش دیگران و
تقلید از رفتار سایرین بر یادگیری اجتماعی اثرات ظریفی می گذارد. الگوسازی در سازمان می تواند در موقعیتهای کنترل نشده در طول روز، جایی که فرد در حین انجام وظایف به مشاهده رفتار دیگران می پردازد و هم در فعالیتهای آموزشی به‌عنوان یک روش یادگیری، به‌کار گرفته می شود. علاوه بر این، «وتن» و «کمرون» (1998) بیان می کنند که مدیر با نمایش رفتارهای مطلوب می تواند نقش الگو را بازی کند. علاوه براین، مدیران می توانند توجه همکاران خود را به افراد دیگری که در موقعیتی مشابه موفق بوده اند، جلب کنند. آنان ممکن است برای کارکنان خود این امکان را فراهم آورند که با افراد ارشد و عادی ارتباط داشته باشند تا آن افراد بتوانند برای آنان نقش الگو را ایفا کنند. مدیران باید برای کارکنان خود فرصتهایی را به وجود آورند تا توسط افراد موفق آموزش ببینند. مدیران همچنین، می توانند کارکنان خود را با مشاورانی که تجربیاتی همچون تجربه آنان داشته اند، همدم و همراه سازند. به عبارت دیگر، توانمندکردن افراد، مستلزم در دسترس قراردادن نمونه هایی از موفقیتهای گذشته است . (بختیاری و همکاران، 1389).

3- ترغیبهای کلامی یا اجتماعی: "سومین منبع ایجاد و تقویت خودکارآمدی، ترغیب کلامی یا پیام های دریافتی فرد از محیط اجتماعی است. بدین معنی که وی شایسته انجام رفتارهای معینی است" (بندورا، 1997). هدف ترغیب کلامی یا اجتماعی که با عوامل محیطی مرتبط است، این است که افراد برای انجام وظایف به‌طور موفقیت آمیز توانائیهای خود را به‌کار گیرند، نه اینکه انتظارات غیرواقعی که ممکن است بر فرد اثر منفی داشته باشد، ایجاد کند .

راهبرد دیگر کمک به کارکنان برای تجربه کردن توانمندی، فراهم آوردن حمایتهای اجتماعی و عاطفی برای آنان است (وتن و کامرون[[16]](#footnote-16)، 1998). "حمایت به معنی تأیید و پذیرش از سوی مدیران و همکاران سازمان است و معمولاً از عضویت در شبکه های سازمانی به‌دست می آید. شبکه های حمایتی شامل مدیر، همکاران، زیردستان و اعضاء گروه کاری می شود" (اسپریتزر، 1996). اگر قرار است کارکنان احساس توانمندی بکنند، مدیران باید آنان را تحسین و تشویق کنند، آنها را بپذیرند و از آنان پشتیبانی کنند و به آنان اطمینان بدهند. بندورا (1997) دریافت که بخش مهمی از احساس کارآمدی، داشتن مدیران پاسخگو و حامی است. مدیرانی که در پی کارآمدکردن زیردستان خود هستند، باید روشهایی را بیابند که پیوسته از عملکرد آنان قدردانی کنند. آنان می توانند برای کارکنان، برای اعضای واحد آنان و حتی برای خانواده‌های شان نامه ها یا یادداشتهایی بنویسند تا نشان دهند که کار خوب فرد، مورد توجه قرار گرفته است. مدیران، همچنین، می‌‌توانند برای کارکنان خود در مورد توانائیها و شایستگیهای شان بازخورد فراهم آورند. آنان می توانند با ایجاد فرصتهایی که کارکنان بتوانند به عضویت بخشی از یک گروه و واحد اجتماعی درآیند، از دیگران برای آنان حمایت اجتماعی حاصل کنند. به طور مرتب مراسم هایی برگزار کنند تا در آنها از موفقیتهای کارکنان قدردانی شود و به دیدگاه های کارکنان گوش دهند و بکوشند احساسات و نظرات آنان را درک کنند. بدین ترتیب، مدیران می توانند کارکنان را با ایجاد این حس که مورد قبول هستند، دارایی ارزشمندی به حساب می آیند و جزء جدایی ناپذیر سازمان هستند، توانمند سازند (آقایوسفی و همکاران، 1388).

4- حالات عاطفی و فیزیولوژیک: انتظارات کارآمدی شخصی یک فرد تحت تأثیر حالات برانگیختگی هیجانی وحالات فیزیولوژیک وی قرار دارد. بندورا (1997) می گوید که "قضاوت افراد در مورد توانمندیهای خود تابع حالات جسمانی است که آنها به نوبه خود متأثر از حالات عاطفی و فیزیولوژیک شخصی هستند".

 "برانگیختگی هیجانی به معنی دور کردن احساسات منفی: ترس، نگرانی و بداخلاقی و ایجاد احساسات مثبت مانند عشق، هیجان و سبقت جویی است" (وتن و کمرون، 1998). افراد در موقعیتهای فشارزا فعالیتهای فیزیولوژیک خود را به عنوان نشانه هایی از عدم تعادل یا اختلال می بینند. هیجانات منفی می‌توانند موجب تنش و فشار شوند و از درون افراد را آشفته کنند و در نهایت درکارآمدی آنان اثر منفی خواهند داشت . ادراک شخصی از حالات فیزیولوژیک خود (اثرات ذهنی شخصی) مانند ترس، اضطراب، تنش و افسردگی (درون و برون شخص) سبب می‌شود که افراد در انجام وظایف توانائیهای خود را دست کم بگیرند و انتظارات خودکارآمدی شخصی را پایین بیاورند. شاخصهای فیزیولوژیک کارآمدی مانند خستگی، عصبانیت، درد و رنج به هیجانات خودکار یا غیرارادی محدود نمی شوند. بلکه دیگر شاخصهای فیزیولوژیک شامل تحمل و استقامت افراد در مقابل نشانگرهای ذکر شده که به عنوان عوامل عدم کارآمدی جسمی، محسوب می شود را در بر می گیرد. بنابراین حالات مثبت عاطفی خودکارآمدی را افزایش و حالات منفی عاطفی خودکارآمدی را کاهش می دهند. بندورا (1997) پیشنهاد می کند که برای تغییر باورهای کارآمدی باید توان جسمانی را افزایش، سطح استرس و گرایشهای منفی عاطفی را کاهش داد و سوء برداشتهای حالات بدنی را اصلاح کرد. کانگر و کانانگو (1998) نیز اظهار می‌کنند که فنون و راهبردهای تواناسازی مانند حمایت عاطفی از زیردستان و فراهم ساختن جوّ اعتماد می‌تواند باور خودکارآمدی را تقویت کند. (بختیاری و همکاران، 1389).

**فهرست منابع**

آقایوسفی، م.، کرمی پور، ن و دولتمندی، ک. 1388. بررسی رابطه بین خودکارآمدی و عملکرد کارکنان بانک رفاه. مجله علمی پژوهشی روانشناسی . 1(2): 31-48.

بختياري ح ، احمدي مقدم ا. 1389 . نقش راهبردهاي مديريتي در توانمندسازي مديران . مطالعات مديريت انتظامي ، 1: 39-53.

بيگي نيا ع ، سرداري ا ، نجاري نژاد ح. 1389 . تاثير توانمندسازي شناختي كاركنان بر عوامل تقويت كننده بهره وري نيروي انساني . چشم انداز مديريت دولتي ، ش 3 : 79-102.

رادمان، محمد. 1389. بررسی رابطه صفات درونی کارکنان و حس رقابت طلبی آنها در مشهد. نوآوری های آموزشی، شماره 25، صص 13-18.

رضائيان ع. 1382 . مباني سازمان و مديريت ، چاپ پنجم ، انتشارات سمت. 565 صفحه.

زارعی، ع.، قاسمی، ن و سروقد، س. بررسی رابطه بین توانمندسازی، خودکارآمدی و عملکردشغلی در کارکنان اداره آموزش و پرورش مرودشت و درودزن. نشریه مدیریت نو، شماره 14، صص 34-39.

سعادت ه . 1386. مديريت منابع انساني تهران: انتشارات سمت ، 350 صفحه.

علاقه بند، علی. 1385. مدیریت در سازمان. فصلنامه‌ مديريت‌ در آموزش‌ و پرورش‌، وزارت‌ آموزش‌ وپرورش‌. شماره 32، صص 62-67.

مقیمی، م.، خنیفر، ح و عربی خوان، م. 1387. بررسی ارتباط بین سبک شخصیت و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان های دولتی. نشریه مدیریت دولتی، دوره1، شماره1، صص 87-104.

مير سپاسي ن. 1386. مديريت استراتژيك منابع انساني و روابط كار . انتشارات مير ، 482 صفحه.

واعظی، م.، حسینی، ر و امیر حسینی، ا. 1388. بررسي ارتباط مولفه هاي رفتاري مديران آموزشي با اثربخشي دبيرستان هاي شهر تهران. مدیریت، 39(2): 13-30.

Ayris ,C. (2005). “ cause of lowest organization Efficiency “. 2 edit, ,International Ed,Mc Grow-Hill,pp:62-69.

Bandura, A (1995) Self – efficacy in changing societies. New York , Cambridge university press .

Bandura, A. (2000) "Cultivate self–efficacy for personal and organizational effectiveness". Handbook of principles of organization behavior.oxford,uk: Blachwell.pp.120-139.

Boudrias J, Gaudreau P. 2009. Employee empowerment ( From management practice to employees behavioral empowerment). Leadership and Organization Development Journal , 7: 625-638, Available from [www.Emeraldisght.com](http://www.Emeraldisght.com)

Chow, I.; Low, S., Hong, J. (2006),"The impact of development expects empowerment and organizational support on creating service staff performance", International Journal of Hospitality Management, No. 25, pp. 478-495.

Dewettinck K,Ameijde M. 2011. Linking Leadership empowerment behavior to employee attitudes and nehavioral intentions. Personnel Review , 3: 284-305, Available from [www.Emeraldinsight.com](http://www.Emeraldinsight.com)

Dimitriades. Z. 2005. Employee empowerment in the greek context. International Journal of manapower , 1:80-92 . Available from [www.Emeraldinight.com](http://www.Emeraldinight.com).

Ergeneli A, Saglam Ari G. 2007.Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate manager. Journal of Business Research , 60: 41-49 , Available from [www.Science](http://www.Science) Direct.com

Gupta Sh, Prasad A. 2011. Productivity based hybrid model : learning from the indo – yapanese and Indian auto sector . Journal of Advances in Management Research , 1: 158-171, Available from www.Emeraldinsight .com

Hau I . Ehow S, Wing TH . 2006 . The impact of developmental experience empowerment and organizational support on caternin servis staff performance. Hospitality Management, 25: 478-495,Available from [www.Elsevier.com](http://www.Elsevier.com).

Joo B, Shim j.2010. Psychological empowerment and organizational commitment : the moderating effect of organizational learning culture . Human Resource Development International, 3: 415-441, Available from www. Infornaworld.com

Khadivi, A.; Alijani Farid, R. (2008),"The relationship between managers development and organizational effectiveness in high school", Olom Tarbiyati, Vol. 1, No. 1.

Koberg C.S , Boss R.W, Senjem J.C Goodman E A . 199. Antecedents and outcomed of empowerment : empirical evidence form the healthcare industry . Group and Organization Management , 24: 71-91. Avalable from [www.google.com](http://www.google.com)

Kuo T,Li H, Lin C.2009. Employee empowerment in a technology advanced work environmental Industrial Management and Data System , 2: 24-42, Available from [www.Emeralginsight.com](http://www.Emeralginsight.com).

Laschinger, K.S., Fingan, J. (2005)."Using empowerment to Build trust and Respect in the workplace. "Nose cone. 23(1), PP 1-13.

Lawler, E. (1994). Total quality management & employee envolvement: are they compatible, Academy of Management Executive.

Liden R C , Wayne S J , Sparrowe Rt. 2000. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, Interpersonal relationship and work outcomes . Journal of Applied Psychology , 3: 407-16. Available from www.google .com

Liden, R C , Arad S . 1996 . A power perspective of empowerment and work groups: Implications for human resources management research Research in Personnel and Human Resources Management , 14:205-51. Available from [www.google.com](http://www.google.com)

Lopez A. real j, Valle R. 2009. Relationship between human resource management practices and organizational learning capability, Personal Review , 3:344-363.Available from [www.Emeraldinsight.com](http://www.Emeraldinsight.com).

Meyerson SH, Kline J B. 2008. Psychological and environmental empowerment : antecedents and consecuences . Leadership and Organization Development Jornal, 5: 444-460, Available from [www.Emeraldinsught.com](http://www.Emeraldinsught.com)

Nielsen J, Pedersen Ch. 2003. The consequences and limits of empowerment in financial services . Scanin Avian Journal of Mnagment, 19: 63-83 , Available from [www.Elsevier.com](http://www.Elsevier.com)

Ozbebek A , Kilicarslan E. 2011. Empowered employees khow ledge sharing behavior . International Journal of Business and Management Studies , 2: 69-76, Available from www.Emerald inisight.com

Pajares ,F and Miller, M.D (2006). Mathematics self- efficacy and mathematics performance . The need specificity ofassessment .Journal of counseling psychology ,2, 190-198.

Randoloph W.2000. Re-thinking empowerment : why is it so hard to a cheieve? Organizational Pynamics, 2: 94-107Avalable from .www.google .com

Roy, Y and Sheena, S. (2005). 'Empowerment through choice. A critical analysis of the effects of choice in organizations', Research in Organizational Behaviors, vol.27, pp. 41-79.

Short, P.M. and Rinehart, J.S. (1992). School participant. empowerment sealed: Assessment of level within the school environment. Educational and Ps 4 cholojical measurement. P 959.

Thomas K, Velthose B A.1990. Cognitive elements of empowerment :International Model of Intristic Task Motivation. Academy of Management Jornal, 4: 666-681 Available from [www.Google.com](http://www.Google.com)

Ueno A. 2008. Is empowerment realy a contributory factor to service quality? The Service Industries Journal , 9: 1321-1335. Available from www.informworld.com.

Zhu, W., J, Sosic and E, Riggio. 2012. Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers’ Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment. Institute of Behavioral and Applied Management. 186-212.

1. - Bandura [↑](#footnote-ref-1)
2. - Pajares and Miller [↑](#footnote-ref-2)
3. - Lock and Lotman [↑](#footnote-ref-3)
4. - Bandura [↑](#footnote-ref-4)
5. - Pajares and Miller [↑](#footnote-ref-5)
6. - Bandura [↑](#footnote-ref-6)
7. - Pajares and Miller [↑](#footnote-ref-7)
8. - Bandura [↑](#footnote-ref-8)
9. - Pajares [↑](#footnote-ref-9)
10. - Pajares and Miller [↑](#footnote-ref-10)
11. - Lock and Lotman [↑](#footnote-ref-11)
12. - Kloninjer [↑](#footnote-ref-12)
13. - Bandura and Wood [↑](#footnote-ref-13)
14. - Kloninjer [↑](#footnote-ref-14)
15. - Pajares and Miller [↑](#footnote-ref-15)
16. - Wetten and Cameron [↑](#footnote-ref-16)