

نقش خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان

چکیده

بسیاری از رفتارهای انسان با سازوکارهای نفوذ بر خود (Self-influence)، برانگیخته و کنترل می شوند. در میان مکانیسم های نفوذ بر خود، هیچ کدام مهمتر و فراگیرتر از باور به خودکارآمدی شخصی نیست (Bandura, 1997). اگر فردی باور داشته باشد که نمی تواند نتایج مورد انتظار را به دست آورد، و یا به این باور برسد که نمی تواند مانع رفتارهای غیرقابل قبول شود، انگیزه او برای انجام کار کم خواهد شد. اگرچه عوامل دیگری وجود دارند که به عنوان برانگیزنده های رفتار انسان عمل می کنند، اما همه آنها تابع باور فرد هستند. در این مقاله سعی شده است نظریه خودکارآمدی و عوامل ایجادکننده و تقویت کننده باور خودکارآمدی کارکنان به طور مختصر توضیح داده می شود.

دکتر بیژن عبداللهی

biabdolahi@yahoo.com

عملکرد، رفتار، محیط و محرکات آن را تعیین می کند. باندورا (۱۹۹۷) مطرح می کند که خودکارآمدی، 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 تواناییهای 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

است، را رد کرد. انسانها دارای نوعی نظام خود کنترلی و نیروی خود تنظیمی هستند و توسط آن نظام برافکار، احساسات و رفتار های خود کنترل دارند و بر سرنوشت خود نقش تعیین کننده ای ایفا می کنند. بدین ترتیب رفتار انسان تنها در کنترل محیط نیست بلکه فرایندهای شناختی نقش مهمی در رفتار آدمی دارند. عملکرد و یادگیری انسان متأثر از گرایشهای شناختی، عاطفی و احساسات، انتظارات، باورها و ارزش هاست. انسان موجودی فعال است و بر رویدادهای زندگی خود اثر می گذارد. انسان تحت تاثیر عوامل روان شناختی است و به طور فعال در انگیزه ها و رفتار خود اثر دارد. براساس نظر «باندورا»، افراد نه توسط نیروهای درونی رانده می شوند، نه محرکهای محیطی آنها را به عمل سوق می دهند، بلکه کارکردهای روان شناختی،

مفهوم خودکارآمدی

خودکارآمدی (Self-efficacy) از نظریه شناخت اجتماعی (Social cognition Theory) آلبرت باندورا (۱۹۹۷) روان شناس مشهور، مشتق شده است که به باورها یا قضاوتهای فرد به تواناییهای خود در انجام وظایف و مسئولیتها اشاره دارد. نظریه شناخت اجتماعی مبتنی بر الگوی علی سه جانبه رفتار، محیط و فرد است. این الگو به ارتباط متقابل بین رفتار، اثرات محیطی و عوامل فردی (عوامل شناختی، عاطفی و بیولوژیک) که به ادراک فرد برای توصیف کارکردهای روان شناختی اشاره دارد، تأکید می کند. بر اساس این نظریه، افراد در یک نظام علیت سه جانبه بر انگیزش و رفتار خود اثر می گذارند. باندورا (۱۹۹۷) اثرات یک بعدی محیط بر رفتار فرد که یکی از فرضیه های مهم روان شناسان رفتار گرا بوده

در اجرای مناسب مهارت‌ها موفق نیستند" (باندورا ۱۹۹۷ ص ۷۵).

خودشناسی از طریق پردازش مهارت‌های شناختی، انگیزشی و عاطفی که عهده دار انتقال دانش و تواناییها به رفتار ماهرانه هستند، فعال می شود. به طور 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 به صورت 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 (Self-doubt) یا خود تردیدی قرار گیرند، در نتیجه حتی افراد خیلی مستعد در شرایطی که باور ضعیفی نسبت به خود داشته باشند، از تواناییهای خود استفاده کمتری می کنند (باندورا ۱۹۹۷). به همین دلیل، احساس خودکارآمدی، افراد را قادر می سازد تا با استفاده از مهارت‌ها در برخورد با موانع، کارهای فوق العاده ای انجام دهند (وایت ۱۹۸۲). بنابراین، خودکارآمدی درک شده عاملی مهم برای انجام موفقیت آمیز عملکرد و مهارت‌های اساسی لازم برای انجام آن است.

عملکرد مؤثر هم به داشتن مهارت‌ها و هم به باور در توانایی انجام آن مهارت‌ها نیازمند است. اداره کردن موقعیتهای دایم تغییر، 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 تواناییهای 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

الف) اثر خودکارآمدی بر سطح انگیزش: خودکارآمدی درک شده نقش تعیین کننده ای بر خود انگیزشی (Self-Motivation) 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 (۱۹۹۰ Locke and Latham و باندورا ۲۰۰۰). 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. 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 در صورت 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 موقعیتهای فعالیتها و به طور 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، موقعیتهای 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.

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 فعالیتهای 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 به دست می آورند.

باندورا (۱۹۹۷) اظهار می کند که فعالیتهای بی شماری وجود دارد که اگر به خوبی انجام شوند، پیامدهای مطلوبی به دنبال دارند، ولی آن فعالیتهای توسط افرادی که به تواناییهای خود در انجام موفقیت آمیز شک می کنند، پیگیری نمی شوند. بالعکس افراد با کارآمدی بالا، انتظار دارند با تلاشهای خود موفقیت‌هایی کسب کنند و با وجود پیامدهای منفی به آسانی منصرف نمی شوند. بنابراین، نظریه خود کارآمدی بیان می کند که باور فرد به تواناییهای خود، رفتارهای مورد نیاز برای کسب نتایج مثبت مورد انتظار را ایجاد می کند و موجب می شود که فرد برای به کارگیری رفتار خود تلاشهای مضاعفی انجام دهد.

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 مورد نیاز را به طور 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

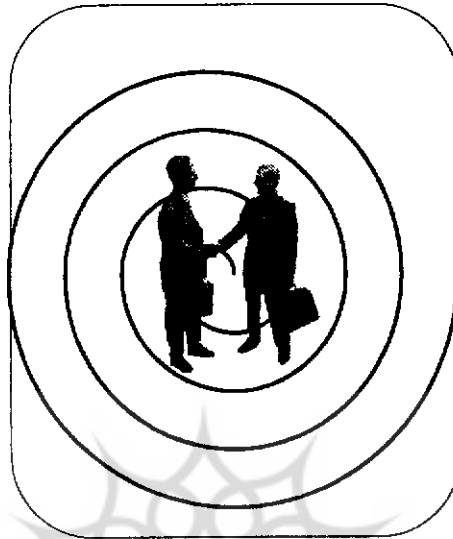
بر رویدادهایی که زندگی را تحت تأثیر قرار می دهند کنترل داشته باشند. با اعمال نفوذ بر موقعیتها می توان آینده مطلوب داشت و از نتایج نامطلوب ممانعت به عمل آورد.

ب- تأثیر خودکارآمدی 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 خویش است. این نگرش مثبت است که فرد را به سوی موفقیت می کشاند 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.

تجربه های ناشی از موفقیت و یا شکست کارکنان در طول سالهای خدمت، تصورات آنان را در رابطه با تواناییهای 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 روبه رو خواهد شد. باندورا 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.

راهبردهای ایجاد و تغییر نظام باور خودکارآمدی کارکنان

باندورا (۱۹۹۷) مطرح می کند که باور افراد به خودکارآمدی خویش، بخش عمده ای از خودآگاهی (Self-Knowledge) 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 (Enactive mastery)، تجربه های جانیشینی (Vicarious Experiences)، ترغیبهای کلامی یا اجتماعی (Persuasion Verbal or



بازخوردهایی که نشانگر عدم توانمندی آنان در انجام وظایف است، دریافت می کنند (باندورا ۱۹۹۷).

۶) استرس و فشار روانی: خود کارآمدی بر میزان استرس و فشار روانی و افسردگی ناشی از موقعیتهای تهدید کننده اثر می گذارد. 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 در نتیجه به وسیله آنها آشفته نمی شوند.

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

خود کرداری (عملکردی) را به یک خود عزمی اضافه کند، و گرنه، تصمیم گیرنده اندیشه و تفکر را به کار نگرفته است. باور به کارآمدی شخصی همچنین به رفتار انسان شکل می دهد 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 می شوند، با ابتکار و پشتکار عنان کنترل بر محیط و محدودیتها را بدست می گیرند. افرادی که دچار خودشکی می شوند، 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. افرادی 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 می دانند.

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،

(Social) و حالات عاطفی و فیزیولوژیک (Physiological and affective states).

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 قایل شد.

۱- تجربه های موفق: تجارب موفق یا عملکرد موفقیت آمیز و یا به قول «وتن» و «کمرن» پرورش تجربه تسلط شخصی مؤثرترین منبع ایجاد و تقویت کارآمدی شخصی هستند (باندورا ۱۹۹۷ ص ۸۵). تجربه موفق شغلی به شدت و نیرومندی باورهای خودکارآمدی به عنوان نتیجه انجام وظایف اشاره دارد (at. all Appel, 1996:36). در الگوی علیت سه جانبه این منبع به تأثیر رفتار فرد 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؟ (باندورا ۱۹۹۷). باندورا (۱۹۹۷) 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

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 می کنند، زیر نظر می گیرد و سپس این موفقیتها را بزرگ نمایی می کند. وظایف می توانند 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.

۲- 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" (اپلبام و همکاران ۱۹۹۷ ص ۳۶). در بسیاری از فعالیتها افراد

**احساس خودکارآمدی،
افراد را قادر می سازد
تا با استفاده از مهارتها
در برخورد با موانع،
کارهای فوق العاده ای
انجام دهند.**

انسانی دارند. پرورش تجربه تسلط شخصی با خود کارآمدی کارکنان رابطه دارد (Bandura, 1997; Whetten and, 1998; Cameron, 1988; Conger and Kanungo). باندورا (۱۹۹۷) 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 منتهی 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.

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

آمیز تواناییهای خود را به کار 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 (Whetten and Cameron, 1998). "حمایت به معنی تأیید و پذیرش از سوی مدیران و همکاران سازمان است و معمولاً از عضویت در شبکه‌های سازمانی به دست می‌آید. شبکه‌های حمایتی شامل مدیر، همکاران، زیردستان و اعضاء گروه کاری می‌شود" (اسپریتزر ۱۹۹۶ ص ۴۸۸). 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. باندورا (۱۹۹۷) دریافت که بخش مهمی از احساس کارآمدی، داشتن مدیران پاسخگو و حامی است. مدیرانی که در پی کارآمد کردن زیردستان خود هستند، باید روشهایی را بیابند که پیوسته از عملکرد آنان قدردانی کنند. آنان می‌توانند برای کارکنان، برای اعضای واحد آنان و حتی برای خانواده‌های شان نامه‌ها یا یادداشتهایی بنویسند تا نشان دهند که کار خوب فرد، مورد توجه قرار گرفته است. مدیران، همچنین، می‌توانند برای کارکنان خود در مورد تواناییها و شایستگیهای شان بازخورد فراهم آورند. آنان می‌توانند 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 مراسم‌هایی برگزار کنند تا در آنها از موفقیت‌های کارکنان قدردانی شود و به دیدگاه‌های کارکنان گوش دهند و بکوشند احساسات و نظرات آنان را درک کنند. بدین ترتیب، مدیران می‌توانند کارکنان را با ایجاد این حس که مورد قبول هستند، دارایی ارزشمندی به حساب می‌آیند و جزء جدایی‌ناپذیر سازمان هستند، توانمند سازند.

۴- حالات عاطفی و فیزیولوژیک: انتظارات کارآمدی شخصی یک فرد تحت تأثیر حالات برانگیختگی هیجانی وحالات



خودکار آمدی به باورها یا قضاوت‌های فرد به تواناییهای خود در انجام وظایف، تکلیف و مسئولیتها اشاره دارد.

«کمرون» (۱۹۹۸) بیان می‌کنند که مدیر با نمایش رفتارهای مطلوب می‌تواند نقش الگو را بازی کند. علاوه براین، مدیران می‌توانند توجه همکاران خود را به افراد دیگری که در موقعیتی مشابه موفق بوده‌اند، 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، می‌توانند کارکنان خود را با مشاورانی که تجربیاتی همچون تجربه آنان داشته‌اند، همدم و همراه سازند. به عبارت دیگر، توانمند کردن افراد، مستلزم در دسترس قرار دادن نمونه‌هایی از موفقیت‌های گذشته است.

۳- ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی: "سومین منبع ایجاد و تقویت خودکارآمدی، ترغیب کلامی یا پیام‌های دریافتی فرد از محیط اجتماعی است. بدین معنی که وی شایسته انجام رفتارهای معینی است" (باندورا ۱۹۹۷ ص ۱۰۱). هدف ترغیب کلامی یا اجتماعی که با عوامل محیطی مرتبط است، این است که افراد برای انجام وظایف به‌طور موفقیت

تواناییهای خود را در مقایسه با پیشرفت‌های دیگران ارزیابی می‌کنند. الگوسازی از طریق تلاش‌های موفقیت آمیز، مبنایی برای مقایسه اجتماعی و قضاوت در مورد تواناییهای شخصی فراهم می‌کند و این باور را در مشاهده گر تقویت می‌کند، که علی‌رغم موانع، می‌تواند 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. مقایسه‌های اجتماعی به عنوان اولین عامل خود ارزیابی تواناییها محسوب می‌شود.

در اکثر اوقات افراد در سازمانها خود را با همکاران در موقعیتهای مشابه مانند هم کلاسی‌ها، همکاران، رقبا و یا افرادی که در سایر موقعیتهای مشابه در تلاشند، مقایسه می‌کنند. همکاران و یا رقبا که کار بهتری انجام دهند، باورهای کارآمدی را افزایش می‌دهند. مقایسه‌های اجتماعی و پیشرفت‌های دیگران که در فعالیتهای مشابه کار می‌کنند، مبنایی برای قضاوت در مورد تواناییهای شخصی است. معمولاً مشاهده افرادی که وظایف را به‌طور موفقیت آمیز انجام داده‌اند، باورهای خودکارآمدی را در مشاهده‌گر افزایش می‌دهد. مشاهده‌گرها خود را متقاعد می‌سازند که اگر دیگران توانسته‌اند وظایف را انجام دهند، ما هم می‌توانیم افزایش عملکرد داشته باشیم. همین‌طور مشاهده افرادی که علی‌رغم تلاش زیاد در انجام وظایف، موفق نشده‌اند، باورهای کارآمدی مشاهده‌گران در مورد توانایی‌های خود را پایین می‌آورد و میزان تلاش را برای انجام وظایف کاهش می‌دهند.

در سازمانها، تقلید از رفتار سرپرستان و مدیران در برخی کارکنان قوی است. قطعاً، ایفای نقش دیگران و تقلید از رفتار سایرین بر یادگیری اجتماعی اثرات ظریفی می‌گذارد. الگوسازی در سازمان می‌تواند در موقعیتهای کنترل نشده در طول روز، جایی که فرد در حین انجام وظایف به مشاهده رفتار دیگران می‌پردازد و هم در فعالیتهای آموزشی به‌عنوان یک روش یادگیری، به‌کار گرفته می‌شود. علاوه بر این، «وتن» و

workplace Learning. V11. N7. pp.233-245

- Bandura, Albert. (2000) "Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness". Handbook of principles of organization behavior. oxford, uk: Blachwell. pp.120-139
- Bandura, Albert. (1997) Self-efficacy: the exercise of control. New York: W. H. Freeman
- Conger Jay. A, Rabindra. N Kanungo. (1988) "The Empowerment process: Integrating theory and practice". Academy of Management Review. V13, N3. pp471-482
- Gist, M. E. (1989). The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers. Personnel Psychology. 42, 787-805
- Locke, E.A., & Latham, G.p. (1990). A Theory of Goal Setting and Task performance. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall
- Quinn, Robert. E & Gretchen M. Spreitzer (1997) "The Road to Empowerment: seven Question every leader should consider" Organizational Dynamic, v26n2. pp37-51
- Spreitzer, Gretchen M. (1995) "Psychological Empowerment in the workplace: dimensions, Measurement and validation". The Academy of Management Journal. v38n5. pp1442-1465
- Spreitzer, Gretchen. M & Anemishra, (1997) "Survivor Responses to Downsizing: the mitigating Effects of trust and Empowerment" Southern California studies center,
- Spreitzer, Gretchen. M. (1996) "Social structural characteristics of psychological empowerment" Academy of management Journal. V39. N 2. pp.483-504
- Thomas, Kenneth. W & Betty A. velthouse, (1990) "Cognitive elements of empowerment: An Interpretive model of intrinsic task motivation" Academy of Management Journal. V 15, N 4. pp666-681
- Whetten, David. A. & kims. Cameron (1998). Developing Management skills. New York: Addison - Wesley, Wheelan,
- Zimmerman Mare. A. (1995) "psychological Empowerment: issues and illustrations". American journal of community psychology. V 23, N5. pp581-599

• بیژن عبداللهی: مدرس دانشگاه

و از روشن بودن هدف کار اطمینان داشته باشند. و احساس توانمندی را با برگزاری گردهماییهای 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 (مثلا به جای «خوب» بگویند «عالی» است و به جای «قابل قبول» بگویند «حیرت آور» است). 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 روبه رو شدن با آنها اجتناب ناپذیر است، کمک کنند. مدیران از طریق برانگیختگی احساسی، نه فقط در جایگاه سردهسته تشویق کنندگان، با ایراد سخنرانیهای پرجاذبه و شاد نگهداشتن جو 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 توانمند شدن کارکنان کمک کنند. □

منابع

- رمزدن بال (۱۹۹۷). یادگیری رهبری در آموزش عالی. (ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران). دامغان: دانشگاه علوم پایه دامغان و مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۱۳۸۰
- موريس استيو و گراهام ویلکاکس. فن توانمند سازی در یک هفته. (ترجمه بدری نیک فطرت و همایون صمدی)، تهران: انتشارات یساولی، ۱۳۷۹
- Appelbaum, Steven H., Hongger, Karen. (1998) "Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular - an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design, and structural power". Journal of Empowerment in organization. v6 N 2. pp.29-50
- Appelbaum, Steven. H, Danielle Hebert & Sylvie leroux, (1999) "Empowerment: Power, culture and leadership - a strategy or fad for the millennium" Journal of

فیزیولوژیک وی قرار دارد. باندورا (۱۹۹۷) 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" (ص ۱۰۶) "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 ۱۹۹۸ ص ۳۹۰). افراد در موقعیتهای فشارزا فعالیتهای فیزیولوژیک خود را به عنوان نشانه هایی از عدم تعادل یا اختلال می بینند. هیجانات منفی می توانند موجب تنش و فشار شوند و از درون افراد را آشفته کنند و در نهایت در کارآمدی 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 می شود که افراد در انجام وظایف تواناییهای 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. باندورا (۱۹۹۷) پیشنهاد می کند که برای تغییر بلورهای کارآمدی باید توان جسمانی را افزایش، سطح استرس و گرایشهای منفی عاطفی را کاهش دهیم و سوء برداشتهای حالات بدنی را اصلاح کنیم. کانگر و کانانگو (۱۹۹۸) اظهار می کنند که فنون و راهبردهای تواناسازی مانند حمایت عاطفی از زیردستان و فراهم ساختن جو اعتماد می تواند باور خودکارآمدی را تقویت کند.

نتیجه گیری

برای توانمند کردن کارکنان، مدیران باید محیط کار را جذاب و با نشاط سازند