

پیاده سازی مدل MARS در رفتار سازمانی

سیدمجید طباطبایی

کلیات ارائه

- مقدمه
- معرفی مدل
- شناساسایی فاکتورهای مدل
- پیاده سازی مدل در سازمان
- چالشهای پیاده سازی
- پرسش و پاسخ

مقدمه

- تمرکز بر رفتار و رفتار سازمانی بعنوان برون‌دادی از انگیزه و عملکرد کارکنان موضوعی در خور توجه و از موارد مورد تمرکز سازمانهای امروز می باشد.
- در این راستا بهره گیری از روشها و مدل‌های مناسب موجب تمرکز بررسی، کاهش زمان مطالعه، همسویی نتایج و تسهیل در تصمیم گیری جهت پیاده سازی مدل مناسب در سازمان می گردد.

دستاوردهای رفتار سازمانی مناسب

- جدای از نیاز سازمانها به داشتن رفتار سازمانی مطلوب در کلیه کارکنان و رنج تغییرات مناسب در سازمانها برای دستاورد مناسب رفتار سازمانی در کنار پذیرش تغییر رفتار توسط کارکنان، ضعف تحلیل فرهنگ سازمانی برای شروع و اعمال تغییر و موارد مبتلابه اغلب نتایج و دستاوردهایی دور و یا نامنطبق بر اهداف تغییر را در سازمانها موجب گردیده است.
- رفتار سازمانی قالبی است که با تمرکز بر آن بعنوان برونداد خصوصیات فردی، واحدی، سازمانی و حای فراسازمانی می توان نسبت به عملکرد سازمانها و انگیزه رده های مختلف سازمانی نتیجه گیری نمود. این نتایج در حوزه هایی مانند بهره وری، مشتری محوری، تمرکز بر توسعه و کار تیمی و رعایت حقوق مصرف کننده و مشتریان و همچنین رویکردهای نیروی انسانی در سازمان تبلور می یابد.

مدلهای بررسی و تحلیل و ساخت رفتار

- مدل بعنوان برداشتی از واقعیت است.
- مدلها از سطوح مختلف ساده تا پیچیده و ایستا و تا پویا قالب بندی و استفاده می گردند.
- گرچه یک مدل کامل، جامع و مانع در زمینه های مختلف وجود ندارد که مطلوبیت هدفها را به حداکثر برساند ولی مدلها به ما کمک می کنند تا جنبه ها و ابعاد مختلف یک مفهوم را درک کنیم و راحت تر در ذهن بسپاریم.
- در حوزه رفتار سازمانی هم مدل های مختلفی وجود دارد. که کمک فراوانی به درک ما از مفهوم کلان رفتار سازمانی خواهند داشت.
- مدل مارس (MARS) به جنبه های مختلف رفتار سازمانی در حوزه فردی می پردازد و فرد را بعنوان یک سلول از پیکر سازمان مورد توجه قرار می دهد.
- لذا از بین مدلهای کلان و خرد در حوزه رفتار سازمانی مدل مارس تلاش دارد تا با ساخت دهی رفتار فردی (و نه شخصی) سازمان را از منظر خرد مورد هدف قرار داده و اقدام به بررسی مولفه ها و مشخصه های فردی رفتار نماید و با پیکر بندی این مولفه ها شکلی واقعی از دلایل رفتار در سازمان را به منصفه ظهور برساند.

معرفی مدل MARS

- مدل مارس مدلی در حوزه رفتار فردی (و نه شخصی)
- قابلیت استفاده در موقعیتهای مختلف
- بطور معمول در صنعت، مدیریت، روان شناسی صنعتی و مطالعات رفتار سازمانی
- 4 فاکتور متعامل
- تعامل به این دلیل که اثرات هر عامل در رفتار و عوامل دیگر دیده می شود.
- MARS = MOTIVATION , ABILITY , ROLE PERCEPTION, SITUATIONAL FACTOR

MARS Model

ویژگی های فردی

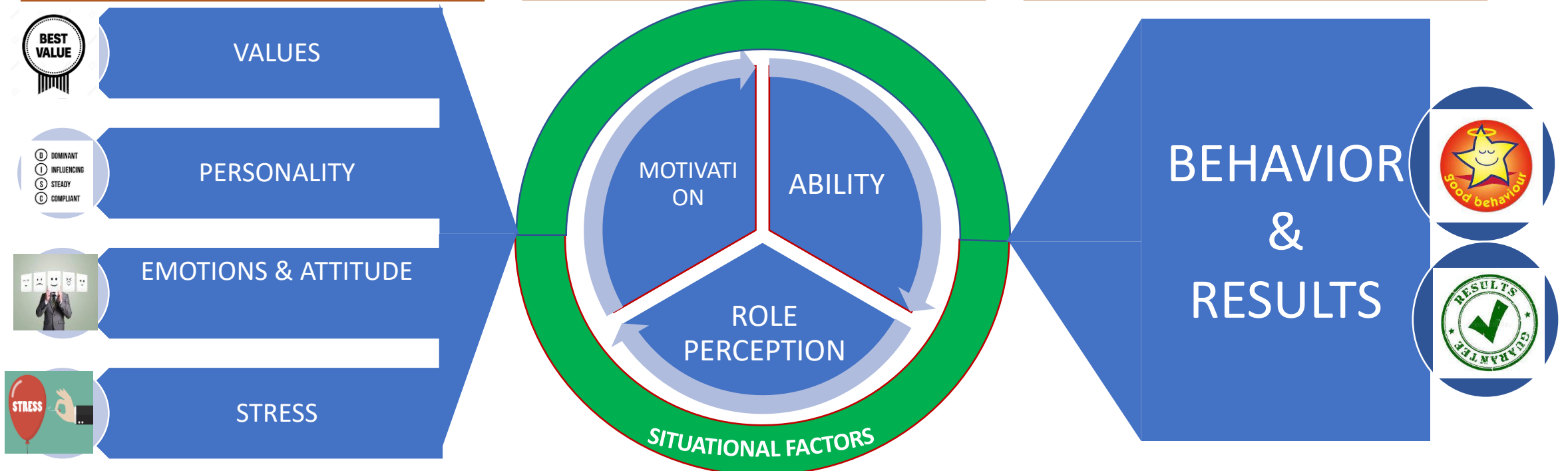
INDIVIDUAL CHARACTERISTICS

فاکتورهای چهارگانه

FOUR FACTORS

نتایج

RESULTS

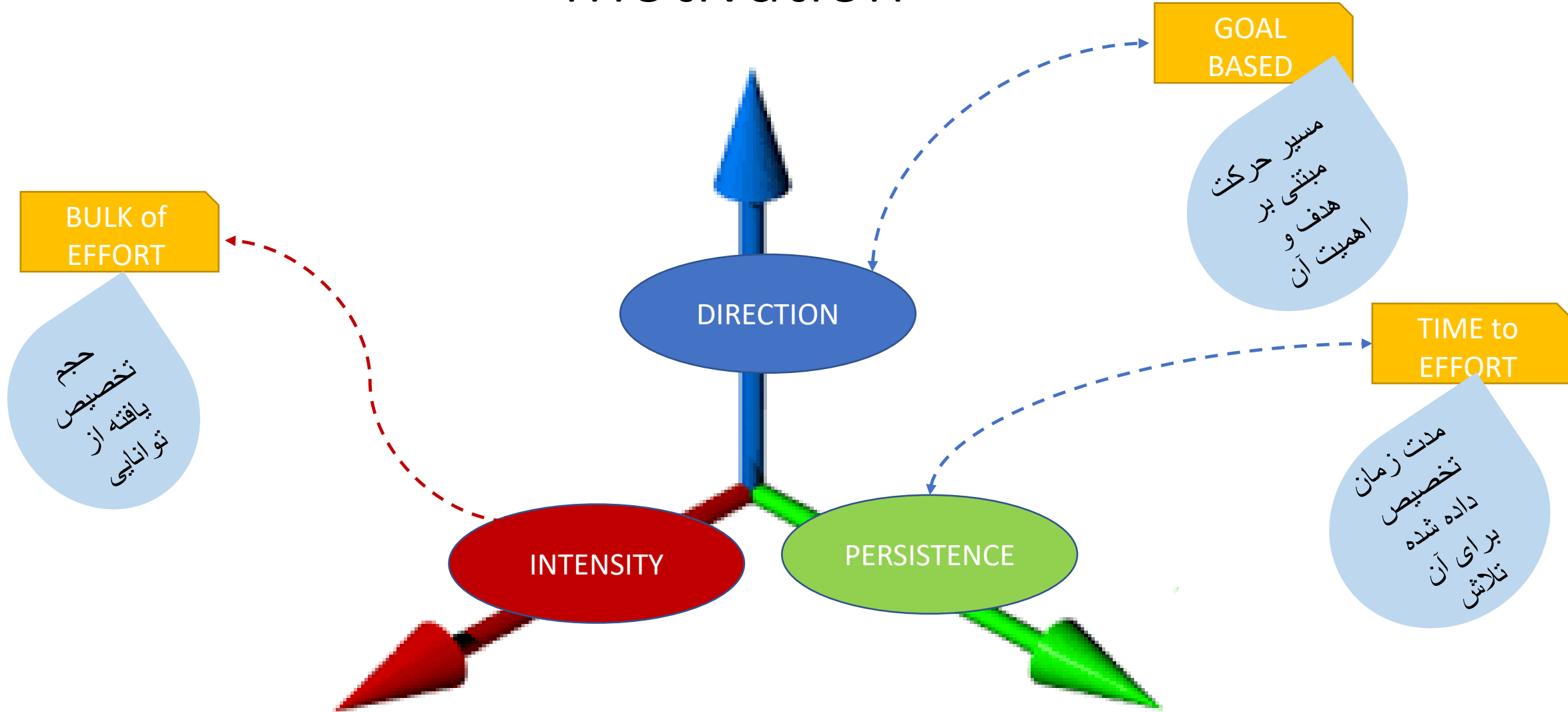


MOTIVATION

• نیرویی داخلی از طریق 3 عامل توصیف می گردد.

- Direction = جهت حرکت رفتار فرد
- Intensity = شدت / نیرومندی حرکت رفتاری
- Endurance = پایداری حرکت مثبتی بر رفتار

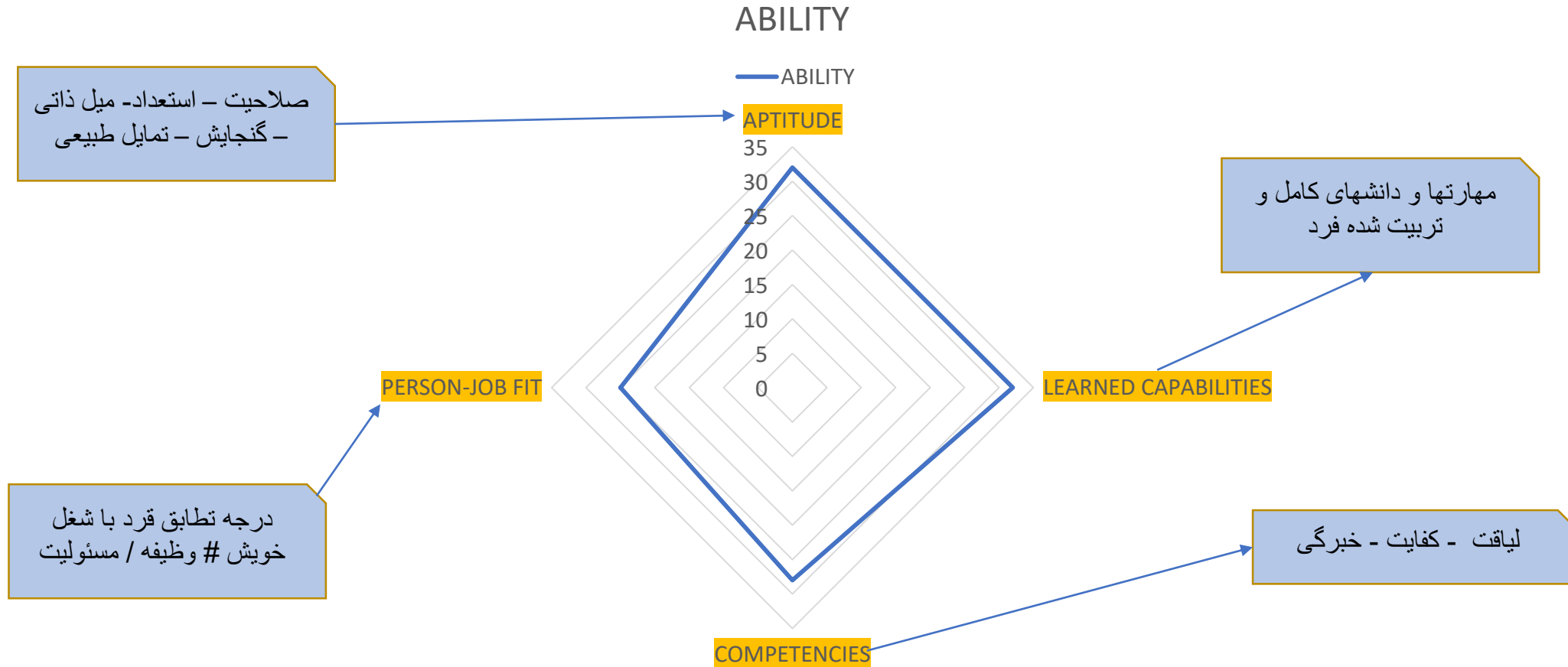
Motivation



ABILITY

- به معنی قابلیت / توانمندی / صلاحیت
- تمایل طبیعی به همراه قابلیت‌های آموخته فرد که موجب می‌شود یک وظیفه / عمل بطور موفقیت آمیزی تکمیل گردد.

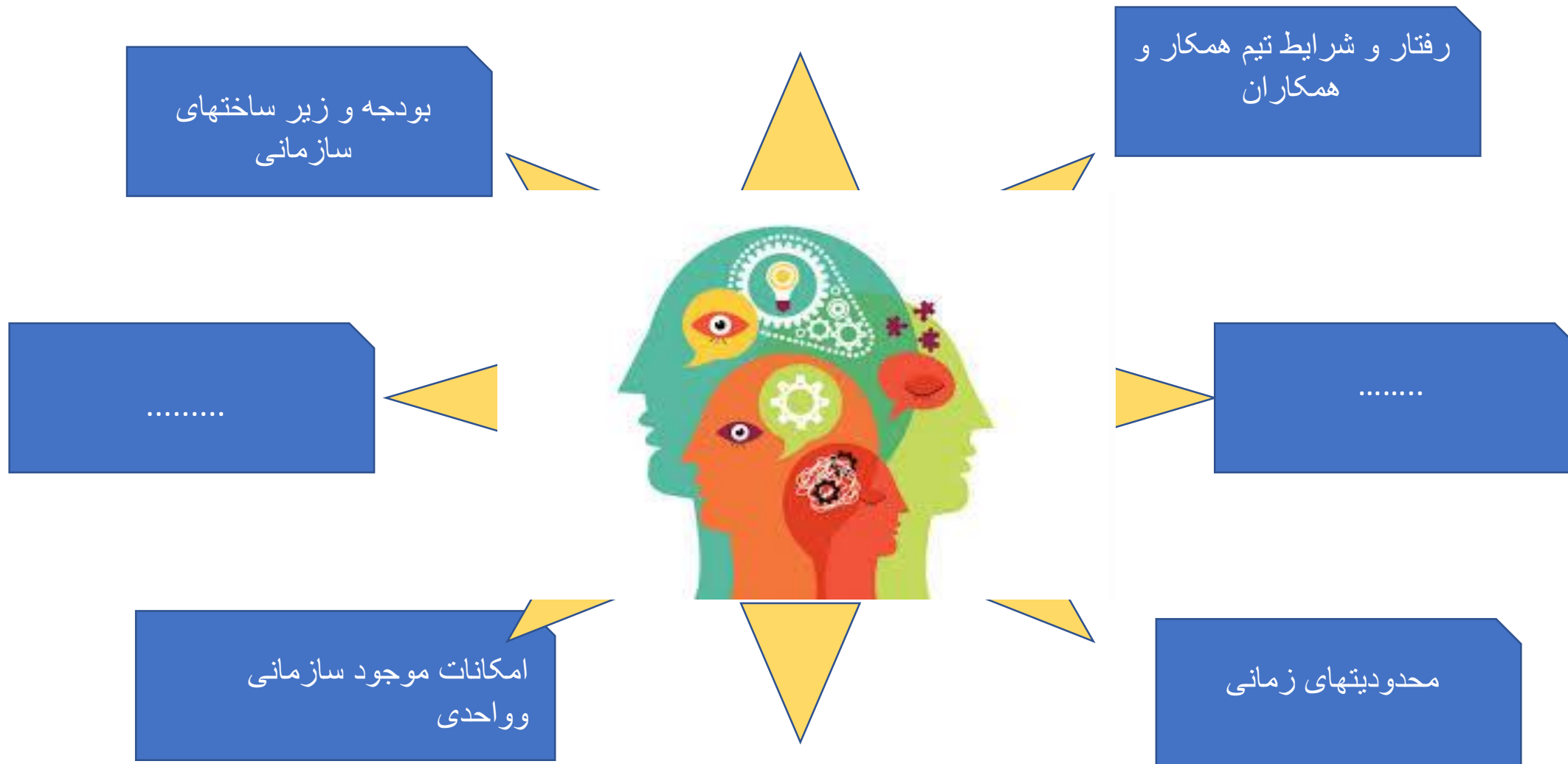
عوامل چهارگانه صلاحیت / قابلیت



ROLE PERCEPTION

- اشاره به اینکه برای دستیابی به نتایج مطلوب خواسته شده چه رفتارهایی ضروری و واجب هستند بگونه ای که با عدم انجام آنها آن نتیجه تکمیل نمی گردد.
- ادراک نقش متکی است به :
 - 1- درک وظیفه / کا رمحول شده
 - 2- درک امور اهمیت دار مرتبط با وظایف تعیین شده
 - 3- درک اینکه چه نیازهایی ارجحیت دارند برای به اتمام رسانیدن آن وظیفه
 - 4- درجه شفاف سازی آن نقش و ارزیابی میزان ادراک از آن نقش

SITUATIONAL FACTORS



BEHAVIOR & RESULTS

- نتایج رفتار مناسب سازمانی در قالب موارد زیر تبلور می یابند:
 - 1- ارزشها
 - 2- اخلاق
 - 3- بهره وری و کار تیمی
 - 4- تصویر عمومی سازمان
 - 5- تصمیم گیری
 - 6- حفاظت از دارایی ها

VALUES

- ارزشها اصول یاری رسان به افراد برای تحقق قابلیت‌های خویش است.
- بر اساس ارزشها است که چیزی بر چیزی رجحان می‌یابد یا پذیرفته می‌شود یا مورد انتخاب قرار می‌گیرد.
- ارزشها منبع آرامش و سرچشمه رضایت می‌باشند.
- ارزشها راهنمای مناسبی برای تدوین اهداف و مقاصد اعم از شخصی یا جمعی هستند آنها منعکس‌کننده اعتقادات، علایق و احساسات می‌باشند.
- اهمیت ارزشها ارتباطی به شرایط ندارد. و قطب‌نماهایی هستند که چگونگی رفتارمان را تعیین می‌نمایند.

ETICS

- قوانین تدوین شده سازمان ، شرکت یا حتی کشور را در بر می گیرند.
- تمایل به اخلاق در یک سیستم رسمی اشاره به آن دسته از قوانین مدونی دارد که توسط گروهی از مردم اتخاذ می شود.
- بر همین اساس است که می تواند در جامعه ای موضوعی اخلاقی باشد و برعکس
- بر اساس گزارش مرکز منابع اخلاقی (Ethics Resource Center) :
- کارکنان جوان بیشتر از سایر افراد فرهنگهای اخلاقی ضعیف را در کسب و کارها و شرکتها درک میکنند لذا مدیران لازم است یک فرهنگ اخلاقی قوی را در کسب و کار و شرکت خویش ادغام و مدیریت نمایند.

Productivity & Team Working

- اخلاق در محیط کار توانمند ساز بهره وری و کار تیمی می باشد.
- این موضوع باعث همسویی ارزشهای سازمان با ارزشهای کارکنان می گردد
- برای دستیابی به این مهم بایستی گفگای مداوم در مورد ارزشهای کسب و کار خود را تشویق و بیان نماییم.

PUBLIC IMAGE

- از طریق انتخابهای درست توسط سازمان احترام عمومی و یک قالب قوی عمومی از باور و ارتباط برای سازمان ساخته و پرداخته می گردد.
- کارکنان سازمان از طریق تصویر عمومی سازمان رفتارهای خود را با هنجارهای اساسی تطبیق می دهند و این تصویر عمومی موجبات رفتار سازی فردی می گردد.

DECISION MAKING

- تصمیم‌گیری به طیف وسیعی از ترجیحات سازمانی برمی‌گردد که در نهایت در قالب چشم‌اندازهای رفتار ساز رخ می‌نماید.
- رفتارهای اخلاقی و ارزشی در محل کار فرهنگ تصمیم‌گیری بر اساس اخلاق را تشویق می‌نماید.
- این موضوع موجبات ارتقای شفافیت و پاسخگویی را فراهم می‌سازد.
- در اوضاع ناگوار و آشفته شرکت، صنف؛ شهر یا کشور یک فرهنگ اخلاقی قوی می‌تواند شمار ار در مدیریت چنین درگیری‌هایی با انجام جرکتهای مناسب راهنمایی نماید.

ASSET PROTECTION

- فرهنگ اخلاقی رفتاری قوی موجب حفاظت از سازمان در شرایط نابسامان و اوضاع آشفته محیطی را فراهم می سازد.
- این حفاظت رشد سطح رفتار کارکنان را در حوزه فردی و شخصی و میان فردی موجب می گردد.

مدل مارس برای چه مواردی بیشترین کاربری را دارد؟

- بر اساس نتایج حاصل از مقالات اخیر و یافته های عملی سازمانها اغلب موارد کاربری مدل که موجب بهبود شرایط و رفتار سازمانی مناسب و مورد نیاز بوده است عبارتند از:
 - 1- ایجاد زمینه مناسب برای تغییر اتخاذ شده سازمانها
 - در حقیقت این مدل زمینه اجرای تغییرات را در پرسنل بخوبی ایجاد می نماید.
 - 2- شناسایی زمینه های مقاومت رفتاری کارکنان در پذیرش اهداف / رویکردهای جدید
 - 3- بررسی رفتارهای متناسب با نتایج مورد نیاز سازمان و ایجاد ارتباط فملی بین رفتار و نتایج
 - 4- گذر از اوضاع فعلی سازمان حسب متغیرهای نامناسب در کوتاه مدت و میان مدت برای رسیدن به اوضاع باثبات سازمانی

کاربری عملی

- 1- افزایش تطابق نظام جذب و استخدام با شرایط مورد نیاز سازمان
- 2- بهبود اوضاع نابسامان پس از استخدامهای حجیم و ریزش نیرو
- 3- کاهش سطح نامطلوب رفتاری در کوتاه مدت و میان مدت
- 4- ایجاد زمینه مناسب رفتاری برای پیاده سازی نظامهای بهبود فرهنگ سازمانی / مدل‌های فرهنگ سازمانی (دنيسون – کامرون و...)
- 5- ایجاد زیر ساخت مناسب برای کار تیمی و استقرار آن در سازمان
- 6- افزایش ضریب نفوذ ارزشی در سازمان از طریق رفتار سازی فردی
- ...

پیاده سازی مدل مارس در سازمان

- 1- مدل در راستای رفتار سازمانی فردی و زمینه سازی این رفتار حسب تغییر اتخاذ شده استفاده گردد.
- 2- شناسایی خصایص شخصیتی و ارزشها، نگرشها و عوامل استرس زای فردی
- 3- تحلیل عوامل سه گانه انگیزش، توانایی و درک نقش
- 4- شناسایی عوامل موقعیتی و شرایطی در سازمان
- 5- تحلیل سند چشم انداز فردی در مدل مارس و هدف گزینی در راستای ارتقای قابلیت‌های رفتاری افراد سازمان
- 6- تعریف اقدامات مناسب فردی و دسته بندی افراد در قالب خوشه های بهبود
- 7- استفاده از برنامه های مناسب و متناسب آموزشی، مربی گری، تفویض اختیار، ارزیابی خصایص در قالب برنامه های بهبود
- 8- ارزیابی میزان دستیابی به نتایج و هدفگذاری همراستا

چالش‌های پیاده سازی

- 1- مقاومت پرسنل در راستای تغییر
- 2- ناهمگونی فرهنگ‌های سازمان
- 3- عارضه یابی نامتناسب و ضعیف
- 4- عدم هدف گذاری صحیح فردی
- 5- ضعف در تعریف شاخصها رفتاری فرد
- 6- ارزیابی ناصحیح افراد در قالب رفتاری

برنامه ها و ابزارها کمکی

- 1- تفویض اختیار
- 2- کانونهای ارزیابی
- 3- مربی گری
- 4- آموزشهای کارگاهی و عملیاتی
- 5- بازتعریف مشاغل
- 6- تمرکز بر شایسته سالاری و شایسته گزینی
- 7- هارمونی سازمانی
- 8- نظام جذب و استخدام قوی
- 9- بازتعریف بهره وری در سازمان

منابع مورد استفاده

- **1- Behavioral Theory in a Diverse Society: Like a Compass on Mars**
- [Rena J. Pasick](#), DrPH, [Nancy J. Burke](#), PhD, [Judith C. Barker](#), PhD, [Galen Joseph](#), PhD, [Joyce A. Bird](#), PhD, [Regina Otero-Sabogal](#), PhD, [Noe Tuason](#), MA, [Susan L. Stewart](#), PhD, [William Rakowski](#), PhD, [Melissa A. Clark](#), PhD, [Pamela K. Washington](#), MPH, and [Claudia Guerra](#), MSW. The publisher's final edited version of this article is available at [Health Educ Behav](#)
- See commentary "[Behavioral Theory in the Context of Applied Cancer Screening Research](#)" in *Health Educ Behav*, volume 36 on page 161S.

- 2- [Behavioral flexibility is associated with changes in structure and function distributed across a frontal cortical network in macaques](#)
- S Cuell, ME Walton, [K Krug](#), [RB Mars](#)... - PLoS ..., 2020 - journals.plos.org
- 3- Effect of Job Characteristics on Job Performance among Employees in the General TV Channels Ammar Hussein , Published Online: 22 September 2020, Published by Human Resource Management Academic Research Society (www.hrmars.com)
- 4- Personality Traits and its Effect on Group Performance of Academic Staff Union of Adekunle Ajasin University Akungba Akoko, Ondo State Gabriel Kola Olorunleke, Adeola Esther Adesida, Femi Seun Benjamin
- Published Online: 10 October 2020, Published by Human Resource Management Academic Research Society (www.hrmars.com)

5- **Thought Experiments and Philosophy in Organizational Research.** [martin Kornberger](#), [Saku Mantere](#) First Published July 22, 2020 Research Article

<https://doi.org/10.1177/2631787720942524>

- **Article Information: Volume: 1 issue: 3,**
- Article first published online: July 22, 2020; Issue published: July 1, 2020
- 6- [Encouraging IS developers to learn business skills: an examination of the MARS model](#)
- YY Wang, TC Lin, [CHH Tsay](#) - **Information Technology & People, 2016 - emerald.com**
- 7- Changing Behavior Using MARS Model, JANUARY 26, 2020, THE SQUARE APPLE WITH DR. YONG HSIN NING • EPISODE 10, Story of a change

• از توجهتان سپاسگزارم.