

## المحاضرة السادسة: الدافعية في مجال العمل التنظيمي

### ١- تعريف الدافعية:

هي مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة، فمثلا الطالب الذي يظل يعمل طوال الليل في بحث مطلوب منه لكي يضمن أن بحثه سيكون أفضل بحث في الفصل أو الطبيب الذي يقوم بمتابعة مريضه من خلال المكالمات الهاتفية للتأكد من أن حالته مستقرة، كل هؤلاء لديهم دافعية للعمل أي حماس للعمل، ومن وجهة نظر المدير، فإن الهدف الأساسي للدافعية هو تحفيز ودفع الأفراد للتصرف بطريقة معينة وفقا لمصلحة المنظمة.

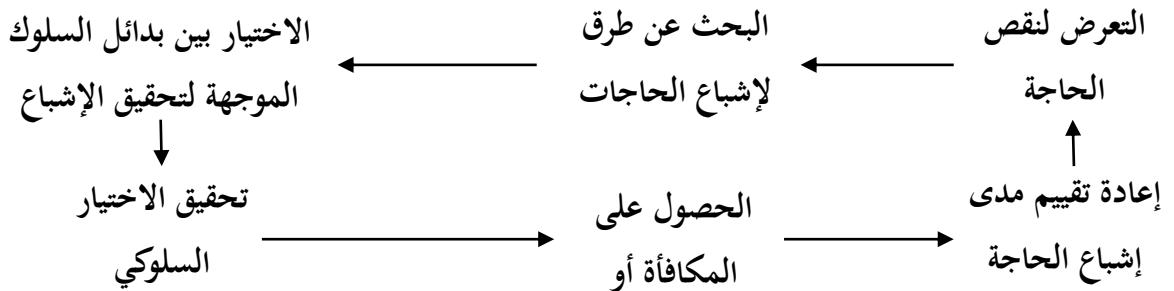
### ٢- أهمية الدافعية:

من أولى مهام المدير أن يحفز الأفراد داخل المنظمة لتحقيق مستوى عالي من الأداء، أي حثهم على العمل الجاد، تشجيعهم للحضور للعمل مبكرا، والإسهام بفعالية في تحقيق الرسالة التنظيمية، ولكن الدافعية ليست هي المحدد الوحيد للأداء، بل هناك أيضا قدرة الفرد والظروف التي يعمل بها ويمكن الوصول إلى أعلى المستويات الأداء ولا بد أن يكون للفرد الرغبة في القيام بأداء الوظيفة (الدافعية) وأن يكون قادرا على القيام بأداء هذه الوظيفة (القدرة) ويكون لديه المواد والمعدات والآلات التي يحتاجها لأداء الوظيفة (البيئة المحيطة) وأي نقص في المجالات الثلاثة السابقة ستؤثر سلبا في الأداء وعلى المدير أن يتأكد من توافر الظروف والشروط الثلاثة.

الأداء = (الدافعية + القدرة + البيئة). (راوية حسن، ٢٠٠١، ص ١٠٥).

### ٣- الإطار الأساسي للدافعية:

يمكن فهم الدافعية على أنها النقص في الحاجة التي توجه سلوك الفرد ناحية تحقيق هدف معين فالفرد الذي يشعر بالجوع فإن هذه الحاجة ستوجه سلوكه نحو تحقيق الهدف وهو إشباعها من خلال الأكل.



## الشكل يمثل الإطار الأساسي للدافعية

فالحاجة هي نقطة البداية في عملية الدافعية وتعرف الحاجة على أنها نقص يشعر به الفرد مثلاً قد يشعر الفرد بنقص في قيمة مرتبه، وتدفع الحاجة إلى البحث عن وسائل لإشباع هذه الحاجة فيلجأ الفرد مثلاً إلى طلب الزيادة في المرتب وبعدها تأتي مرحلة اختيار السلوك الموجه ناحية تحقيق الهدف، بينما يمكن للفرد أن يحدد ثلاث اختيارات في وقت واحد إلا أن معظم جهده يكون متجهاً ومنحازاً لاختبار واحد فقط.

وبعدها تأتي مرحلة القيام الفعلي بالسلوك الذي تم اختياره لإشباع الحاجة فمثلاً يختار الفرد أن يبذل مجهود أكبر في العمل ومن المحتمل أن يعمل لساعات أطول ويتبع الأداء الحصول على مكافأة أو عقاب ففي مثلنا السابق قد يحصل الفرد على زيادة في أجره، وأخيراً يقوم الفرد بتقييم مدى إشباعه للحاجة فمثلاً كان الفرد يطلب علاوة ١٠% أو ترقية إلى وظيفة نائب المدير فعندما يحصل على ٨% فقط كعلاوة ويترقى إلى مساعد نائب المدير فإنه لا بد أن يفكر ثانية ويقرر هل سيحاول مرة أخرى لزيادة إشباع حاجاته. (راوية حسن، ٢٠٠١، ص ١٠٦، ١٠٧).

### ٤ - نظريات الدافعية:

استمدت نظريات الدافعية مفاهيمها من مذهب السعادة النسبية والذي يشير إلى سعي الأفراد لتحقيق السعادة والراحة وتجنب الألم وعدم الراحة ومن ثم تطورت واختلفت وجهات النظر تجاه الدافعية فركزت الإدارة العلمية "التاليور" على الحوافز المادية لزيادة الدافعية، عكس العلاقات الإنسانية لـ "هاوثورن" التي نظرت إلى الفرد كمخلوق اجتماعي يستجيب للبيئة الاجتماعية في العمل فالتجاهات الفرد الإيجابية مثل: الرضا في العمل تؤدي إلى زيادة مستوى أداء الفرد ومن أهم النظريات الدافعية نجد:

### \* نظرية تدرج الحاجات لـماسلو:

تأثر "إبراهيم ماسلو" بمدخل العلاقات الإنسانية فأكد بأن الإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع مجموعة محددة من الحاجات وقد اعتقد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب تدريجياً حسب أهميتها حيث تقع الحاجات الأساسية في قاع الهرم وتشمل الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمن الحاجة إلى الانتماء وهي أساسية من حيث أن الفرد لا بد له من إشباعها لكي يستمر في الحياة.

أما في قمة الهرم فتقع الحاجات النمو لأنهما يركزان على النمو والتطور الشخصي، ففي مجال المنظمات فإن الحاجات الفسيولوجية من أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها ويتم ذلك من خلال توفير الأجور المناسبة، دورات المياه، الحرارة المناسبة، أما حاجة الأمن في المنظمة فيمكن إشباعها من خلال ضمان استمرار الفرد في وظيفته وتوفير وسائل الأمن الصناعي، نظام التأمين والمعاشات..

أما حاجات الانتماء فيقوم الفرد بإشباعها من خلال الروابط الأسرية وعلاقات الصداقة داخل وخارج المنظمة..

أما الحاجة إلى التقدير والاحترام في مجال العمل فيمكن إشباعها من خلال السميات الوظيفية، نظام الترقيات المكافآت الاستثنائية، خطابات الشكر والأوسمة... وغيرها.

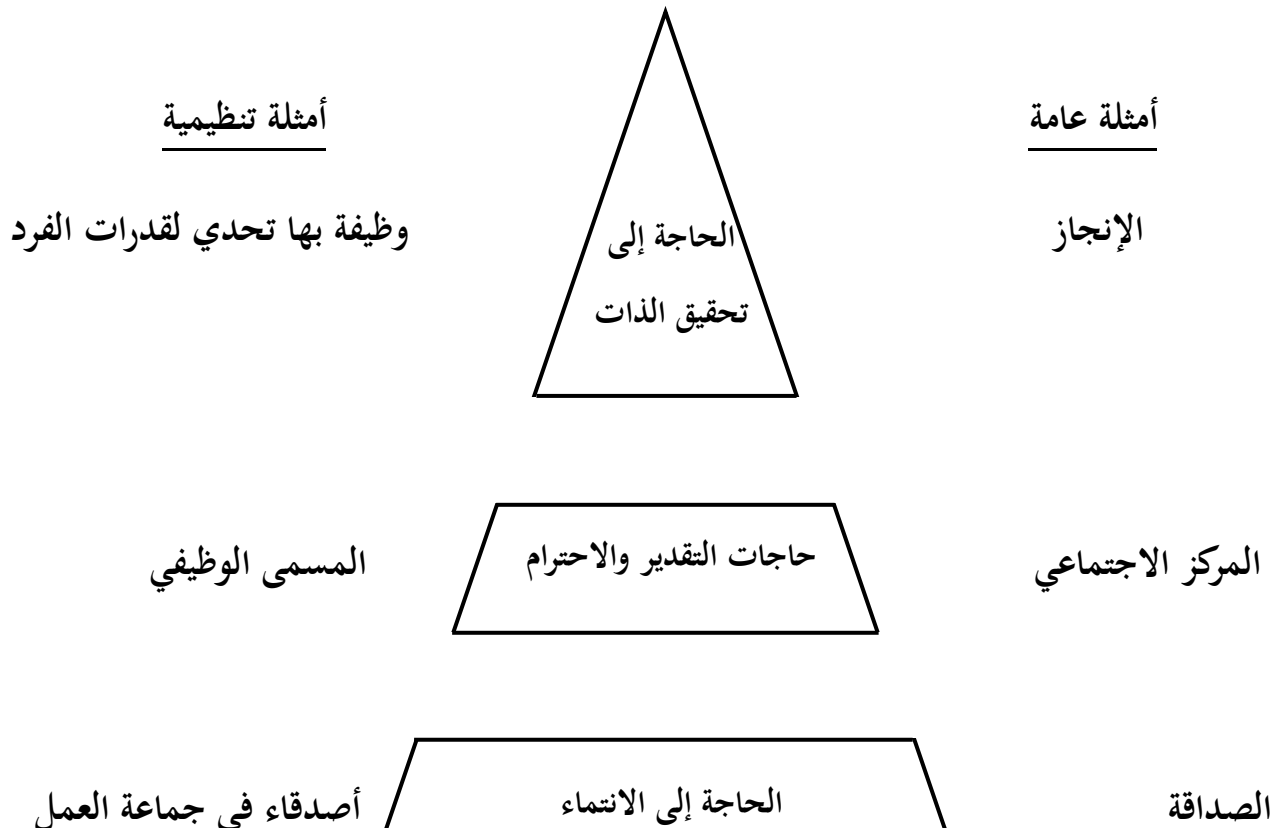
أما الحاجة إلى تحقيق الذات فهي من أصعب الحاجات. (راوية حسن، ٢٠٠١، ص ١٠٨، ١٠٩).

وبالرغم من عدم تقديم نظرية مازلو لمفاهيم معقدة، بل تناولت مفاهيم تقوم على الحس الفطري البسيط، إلا أنها كانت أولى نظريات الدافعية، وهي من أكثر النظريات شيوعاً في مجال الإدارة ومع ذلك فقد تعرضت للعديد من الانتقادات ومنها:

- لا يوجد دائماً خمس مستويات للحاجات.

- لا يتفق تدرج الحاجات دائماً مع نموذج مازلو.

ومن ثم فإن الإسهام الأساسي للنظرية، يتمثل في تقديم إطار عملي عام لتصنيف الحاجات.



الشكل يمثل تدرج الحاجات لماسلو (راوية حسن، ٢٠٠١، ص ١١٠).

- الحاجات:

يتأثر السلوك الإنساني بالحاجات التي يروم الفرد لإشباعها، فهي محور أساسي لتوجيه سلوكه الذاتي، وتتفاوت الحاجات في درجة تأثيرها في السلوك الذاتي للفرد من خلال أهميتها النسبية، وقد قدم إبراهيم ماسلو نظرية هوم (أوسلم) الحاجات حدد بموجبها الحاجات الإنسانية في مجموعات، تبعا لأهميتها النسبية وكما يلي:

#### ١- الحاجات الفيزيولوجية (Physiological Needs):

وتتضمن الحاجات الجسمانية والأساسية للحياة وحفظ النوع، مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والجنس والنوم، وتأتي في أسفل السلم وتشكل قاعدته الأساسية، باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري.

#### ٢- حاجات الأمان والطمأنينة (Sofetyor security Needs):

تعبّر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر ولا تتضمن هذه المخاطر المادية للفرد بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي واستقراره وضمان مستقبله وتأتي في الحلقة الثانية من السلم، ولقد أشار القرآن لأهمية هاتين الحاجتين بقوله تعالى: "فليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف".

#### ٣- الحاجات الاجتماعية (Social Needs):

وتتضمن الشعور بالود والألفة والمحبة مع الآخرين وتبادل المشاعر الاجتماعية والإنسانية معهم وتكوين الأصدقاء والزملاء والتعبير عن التوافق وعن التفاعل مع الجماعة.

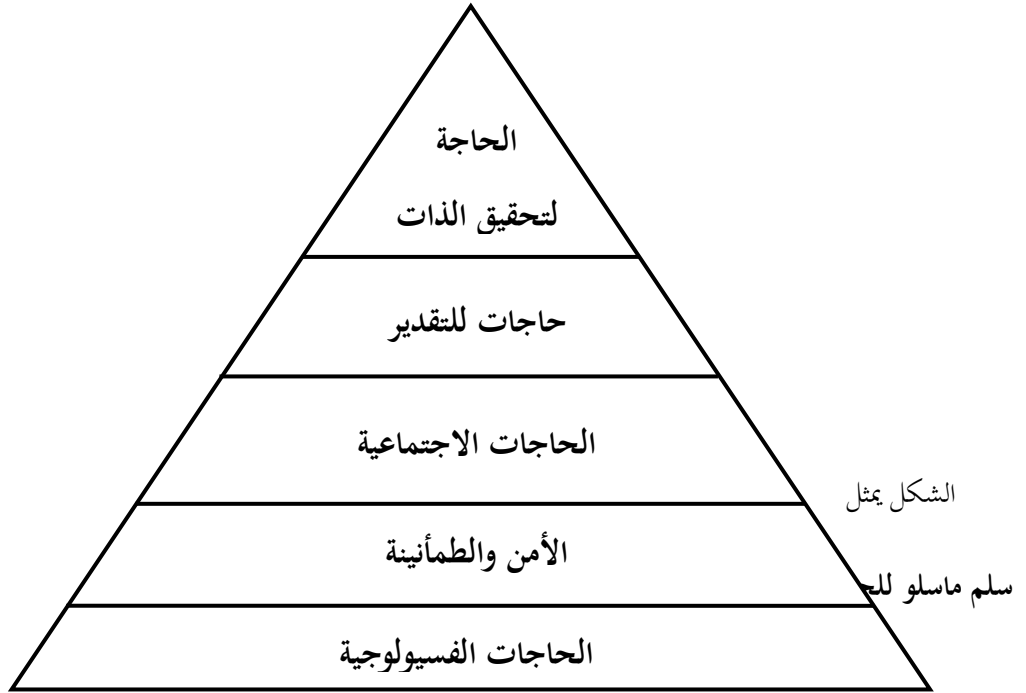
#### ٤- الحاجات للتقدير (Esteems Needs):

وتتضمن حاجات الفرد للشعور بأنه موضع اعتزاز واحترام وتقدير الآخرين، واعترافهم له بمكانة اجتماعية معينة، وتنبع هذه الحاجات عادة من خلال شعوره ذاتيا بضرورة الحصول على احترام الآخرين.

(خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، ٢٠٠٠، ص ١٣٤).

#### ٥- حاجة تحقيق الذات (Self-actualization Needs):

تعبّر هذه الحاجات عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته وأماناته وتشير إلى مدى استعداده للتعبير عن ذلك، وتشكل هذه الحاجة في نظر ماسلو، أعلى السلم الهرمي للحاجات.



وتأني قوة تأثير الحاجات، بشكل عام من خلال ما يلي:

أ- مستوى الإشباع أو درجة الحرمان: حيث كلما زادت درجة عدم الإشباع أو الحرمان الذي يشعر به الفرد لحاجة معينة كلما ازدادت قوة البحث عن السبل الكفيلة بإشباعها واعتبارها الموجه الرئيس للسلوك الفردي.

ب- قوة المنبه (المؤثر): كلما زادت درجة إثارة الفرد من خلال المنبهات (أو المثيرات) الخارجية كلما زادت سبل البحث عن الإشباع، حيث أن بعض الحاجات غالباً ما تكون كامنة في ذات الفرد، إلا إذا تأثرت بمتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكها.

ومن هنا يبدو بأن الحاجات تعد ذات أثر كبير في توجيه السلوك الإنساني ولذا فإن المنظمة لابد أن توفر سبل إشباعها وتطوير ذلك لتحقيق أهدافها. (راوية حسن، ٢٠٠١، ص ١٣٥).

## - بعض الحاجات الأخرى الهامة:

تناولت نظريات الدافعية دراسة بعض الحاجات الإنسانية، كما جاء بعضها في نظرية مازلو، ولكن هناك بعض الحاجات المستقلة عن هذه النظريات والتي تؤثر تأثيراً كبيراً على سلوك الفرد، وفيما يلي سيتم مناقشة أهم ثلاثة حاجات وهي:

✓ الحاجة إلى الإنجاز.

✓ الحاجة إلى الاتصال والارتباط بالمجتمع.

✓ الحاجة إلى القوة.

**أولاً- الحاجة إلى الإنجاز:** ترتبط الحاجة إلى الإنجاز بالأبحاث التي قام بها ماكلياند وتظهر هذه الحاجة نتيجة لرغبة الفرد لتحقيق المهام أو الهدف بطريقة أكثر فعالية عما حققه من نجاح في الماضي، ويمكن دراسة الحاجة إلى الإنجاز على مستوى الفرد، أو على مستوى المجتمع ككل، فعلى المستوى الفردي تهدف الأبحاث إلى:

١- تحديد خصائص الأفراد ذوي الإنجاز العالي.

٢- تحديد النواتج المترتبة على الحاجة العالية للإنجاز.

٣- التعرف على طرق ووسائل زيادة الحاجة إلى الإنجاز.

## ١- خصائص الأفراد ذوي الإنجاز العالي:

يتميز الأفراد ذوي الحاجة العالية للإنجاز بميلهم إلى: - تحديد الأهداف متوسطة الصعوبة - اتخاذ قرارات ذات درجة معقولة عن الخطر المرتبط بها - تفضيل المعلومات المرتدة الفورية، ويفكرون ويهتمون بالمهام التي سيؤديها حتى من قبل القيام بها - يتحملون مسؤولية شخصية لتحقيق الهدف أو للقيام بمهام العمل. (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، ٢٠٠٠، ص ١٢١).

## ٢- نواتج الإنجاز:

بالرغم من أن الفرد ذو الحاجة العالية إلى الإنجاز يتميز بالنجاح، إلا أنه لا يصل دائما إلى مراكز إدارية عليا، وهذا بالرغم من أن إنجازاته ونجاحه يمكنه من شغل مثل هذه المناصب العليا، ويرجع هذا إلى حبه الشديد للعمل وتحقيق الإنجاز العالي، والذي لن يتحقق له في المراكز العليا، لأن مشاغل ومسؤوليات المنصب، ستحرمه من:

✓ تحقيق الإنجاز العالي.

✓ الحصول على ردود فعل فورية عن مستوى أدائه.

✓ تضطره إلى تفويض جزءا كبيرا من مهامه للآخرين للقيام بها.

✓ يتخذ قرارات تنطوي على درجة مخاطرة مختلفة عن حالة الأفراد ذوي الإنجاز العالي.

٣- **تعلم الإنجاز:** أكد ماكيلاند أنه من خلال تدريب الفرد، زيادة الحاجة للإنجاز فيمكن للمدرب أن يعمل على خلق شعور جماعي يدعم خصائص الفرد ذو دافع الإنجاز العالية، وإعطائه معلومات مرتدة فورية عن نتيجة أدائه، وخلق روح الحماس التي تدعم الجهد العالي والنجاح. (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، ٢٠٠٠، ص ١٢٢).

- **الإنجاز والتنمية الاقتصادية:** أجرى ماكيلاند أبحاثه أيضا على الحاجة إلى الإنجاز على مستوى المجتمع ووجد أن المجتمع الذي يتميز بوجود نسبة عالية من الأفراد ذوي الحاجة إلى الإنجاز، يتميز اقتصاده بالنمو، الازدهار أما المجتمع الذي يوجد به نسبة ضئيلة من ذوي دافع الإنجاز العالي، فإن اقتصاده يتميز بالضعف والانخفاض.

**ثانيا- الحاجة إلى الانتماء للمجتمع:**

وتمثل هذه الحاجة شعور الفرد باحتياجه إلى مصاحبة الآخرين والاتصال بالمجتمع حوله، وقد توصلت الأبحاث القليلة التي أجريت في هذا المجال إلى:

التفرقة بين الأفراد ذوي الحاجة العالية والمنخفضة للانتماء، حيث يميل الأفراد ذوي الحاجة العالية للآخرين إلى:

- تأييد الآخرين وموافقتهم.

- الاهتمام بمشاعر الآخرين.

- التفكير والتصرف بالطريقة التي يجيها الآخرون، خاصة الأفراد الذين يسعون لتكوين علاقات صداقة معهم، وعادة يعمل هؤلاء الأفراد في أعمال تحتاج لعلاقات اجتماعية مثل العمل في مجال البيع أو التدريس.

(خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، ٢٠٠٠، ص ١٢٣).

**ثالثا- الحاجة إلى القوة:**



تعد الحاجة إلى القوة من الحاجات الأساسية، وهي تمثل الرغبة في السيطرة على البيئة، وتتضمن هذه البيئة موارد عديدة منها: - الموارد المالية - المواد - المعلومات - الموارد البشرية.

يختلف الأفراد في هذا البعد فمنهم من يبحث عن القوة، ومنهم من يحاول أن يتجنبها ويمكن للأفراد ذوي الحاجة العالية إلى القوة أن ينجحوا كمديرين، إذا ما توفرت ثلاثة شروط:

- ١- لا بد أن يسعى الأفراد إلى القوة لاستخدامها لصالح ورفاهية المنظمة وليس لتحقيق أغراضهم الشخصية.
- ٢- يجب أن يكون لدى الأفراد حاجة منخفضة نسبياً لمصاحبة الآخرين لأن محاولة إشباع الحاجة الشخصية للقوة قد تخلق عداء مع الآخرين في العمل.
- ٣- لا بد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالقدرة على السيطرة والتحكم في الذات بحيث يتمكنوا من السيطرة على رغبتهم للقوة، عندما تهدد هذه القوة أو تتعارض مع الفعالية التنظيمية، أو العلاقات التبادلية في المنظمة. (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، ٢٠٠٠، ص ١٢٣).

\* **نظرية ذات العاملين لهرزبرج:** تمثل نظرية ذات العاملين لهرزبرج هامة للدافعية، وهي تشبه نظريات الحاجات إلى حد كبير، وقد لعبت هذه النظرية دوراً كبيراً في الفكر الإداري الخاص بالدافعية.

#### - تنمية الإطار المفاهيمي للنظرية:

في محاولة قام بها هرزبرج ومجموعة من الباحثين في أوائل الستينيات، لتنمية نظرية ذات العاملين للدافعية، قام بمقابلة عينة مكونة من مائتي فرد من المهندسين والمحاسبين، وقد طلب هرزبرج من أفراد العينة أن يتذكروا بعض المواقف التي شعروا فيها بالرضا والدافعية والحماس في عملهم، وبعض المواقف الأخرى التي شعروا فيها بعدم الرضا وعدم الحماس والدافعية في عملهم، ثم طلب منهم تحديد مسببات شعورهم في الموقفين.

ولقد كانت مفاجأة لهرزبرج عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين ومختلفتين تماماً ترتبطان بالتنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا، وعدم الرضا)، ويعني هذا أن توافر العوامل التي تسبب الرضا، ليست هي نفسها التي تؤدي عدم توافرها إلى الشعور بعدم الرضا، فمثلاً إذا كان الأجر المنخفض مسبباً لعدم الرضا، فلا يعني هذا أن الأجر العالي يؤدي أو يسبب شعور الفرد بالرضا، فما توصل إليه هرزبرج كان نقيضاً للنموذج التقليدي للرضا والدافعية، حيث كان ينظر إلى الرضا كبعد واحد يقع في مدى يتراوح بين الرضا وعدم الرضا.

فوفقاً لهرزبرج أنه بينما قد يؤدي انخفاض الأجر إلى عدم الرضا، فإن الرضا قد يتحقق بعوامل أخرى غير الأجر المرتفع، مثل تحقيق الفرد لمستوى إنجاز عالي، أو حصوله على تقدير من الآخرين.

ويوضح الشكل (٤) أن الرضا في النموذج التقليدي كان يمثل بعد واحد يتراوح بين الرضا وعدم الرضا، أما بعد أبحاث هرزبرج ووفقاً لتوصله لمجموعتين مختلفتين كمسببات للرضا أو عدم الرضا، فإنه اقترح ضرورة وجود بعدين

مختلفين يتراوح البعد الأول من الشعور بالرضا إلى الشعور بعدم وجود مسببات الرضا. (خليل محمد حسن الشماع،  
خضير كاظم حمود، ٢٠٠٠، ص١١٧).

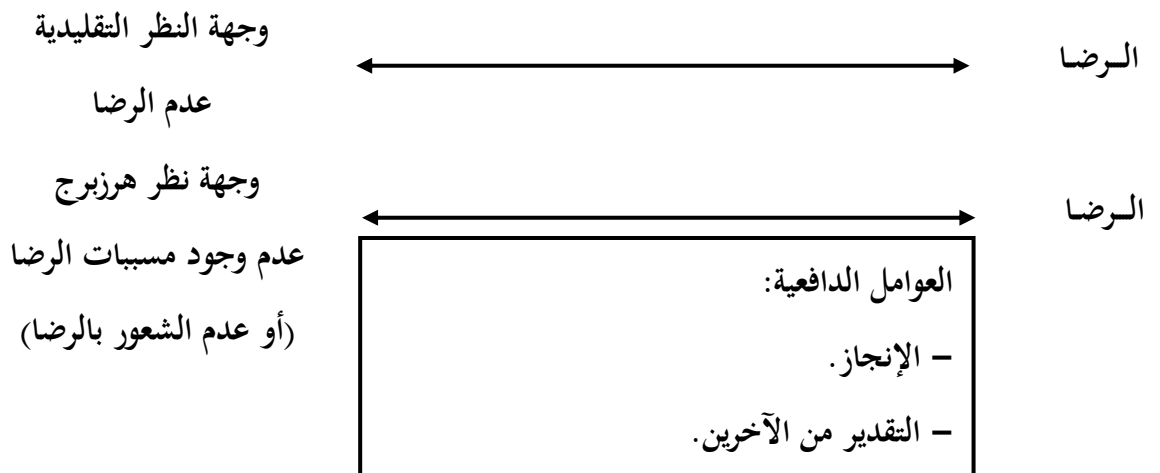
أما البعد الثاني فيتراوح بين الشعور بعدم الرضا إلى الشعور باختفاء مسببات عدم الرضا ويعني هذا أن الفرد  
يمكن أن يكون راضي، وغير راضي، أو أن يكون مستاءاً أو غير مستاءاً.

ويوضح الشكل (٤) العوامل الأولية التي حددها هرزبرج وأطلق عليها عوامل الدافعية وهي ترتبط بمكونات العمل  
وتسبب الرضا، وتتمثل في العوامل التالية:

- ١- القدرة على إنجاز العمل.
  - ٢- وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به.
  - ٣- حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم.
  - ٤- فرص التقدم والنمو في العمل.
  - ٥- أداء عمل ذو قيمة للمنظمة.
- أما المجموعة الثانية من العوامل فقد أطلق عليها هرزبرج العوامل الوقائية أي التي تمنع شعور الفرد بعدم الرضا  
والنقص في الحماس للعمل... ولكن في نفس الوقت توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى شعور الفرد بالرضا، وهي عوامل  
خارجية لا ترتبط بالعمل، وتشمل عوامل منها:

- ١- ظروف العمل المادية.
  - ٢- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.
  - ٣- العلاقة بين الفرد وزملائه.
  - ٤- نمط القيادة والإشراف.
  - ٥- الأجر.
  - ٦- سياسات المنظمة.
- (خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، ٢٠٠٠، ص١١٨).

#### نظرية ذات العاملين لهرزبرج



الشكل يمثل : نظرية ذات العاملين لهرزبرج (خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، ٢٠٠٠، ص١١٩).

- نقد نظرية هرزبرج:

لاقت نظرية ذات العاملين شهرة في مجال الإدارة، كما تناولها كثير من الباحثين بالبحث والدراسة وبالرغم من إسهامات النظرية في تحسين فهم دافعية الفرد، وتأثيرها على سلوكه في العمل، إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات ومنها:

١- التشكيك في مدى صدق النظرية إذا ما تم اختبارها بطرق وأساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي

استخدمها هرزبرج ومؤيديه.

٢- عدم تعبير وتمثيل عينة البحث للمجتمع، حيث شملت فقط مهندسين ومحاسبين.

٣- لم تأخذ النظرية في اعتبارها الاختلافات الفردية، فمثلا ظهر الأجر في بعض الحالات كمسبب للرضا، وفي بعض آخر من الحالات كمسبب لعدم الرضا، فتأثير العوامل قد يتوقف على عمر الفرد، والمستوى التنظيمي الذي يعمل به.

٤- لم تحدد النظرية العلاقة بين الرضا والدافعية.

وعلى هذا فإن نظرية هرزبرج لم تعد محور الاهتمام كثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، حيث ظهرت نظريات أكثر تعقيدا من ناحية مفاهيمها وتعكس بدرجة أكبر الطبيعة المعقدة للسلوك ولكن بسبب إمكانية تطبيق النظرية فقد لاقت اهتماما كبيرا في وقتها ولا يمكن إغفال تأثيرها في مجال أبحاث الدافعية. (خليل محمد الشماخ، خضير كاظم حمود، ٢٠٠٠، ص ١٢٠).

#### \* تكامل نظريات الحاجة:

بالرغم من اختلاف وجهات النظر اتجاه دافعية وحاجات الفرد، إلا أن هذه النظريات تتداخل في بعض النقاط، فبينما حدد ماسلو تدرج الحاجات نجد أن هرزبرج، اقترح مجموعتين منفصلتين ومختلفتين من الحاجات (العوامل الدافعية، العوامل الوقائية) فهناك إذن تشابه في النظريتين، فمثلا العوامل الوقائية التي حددها هرزبرج تتسق مع ثلاثة حاجات في المستوى الأدنى من التدرج الهرمي للحاجات الفيزيولوجية لنظرية ماسلو، وبصفة عامة فإن الأجور، وشروط العمل تتسق مع الحاجات الفيزيولوجية لنظرية ماسلو، والحاجة إلى الأمن وسياسات المنظمة تتسق مع حاجة الأمن في نظرية ماسلو، والإشراف والعلاقات المتداخلة أو التبادلية تتسق مع حاجات الانتماء لماسلو، أما العوامل الدافعة فهي توازي المستويين الأعلى في هرامية ماسلو.

ولكن بالرغم من التشابه والاتساق في نظرية الحاجة للدافعية إلا أنها يشوبها في مجموعها بعض النقائص، فبالرغم من احتمال وجود فردين محفيزين بما لديهم من نفس الحاجات إلا أن طريقة إشباعهما لهذه الحاجات سوف تختلف عن بعضهما البعض. (خليل محمد الشماخ، خضير كاظم حمود، ٢٠٠٠، ص ١٢٣).

#### الخاتمة:

لا تقتصر دراسة السلوك في المنظمات على السلوك الفردي فقط، ولكنها أيضا تشمل دراسة هذا السلوك عند تفاعله في ظل جماعات العمل المختلفة، فقد يظهر الفرد أنماطا مختلفة من السلوك في حالة تفاعله مع الآخرين وتعتبر دراسة المتغيرات البيئية التنظيمية التي يوجد فيها السلوك من الأمور الهامة لأن الفرد لا يعمل بمعزل عن البيئة التي يوجد بها فسلوك الفرد هو تفاعل بين كل من الخصائص الشخصية والمتغيرات البيئية.