



يستعرض هذا الإنفوجرافيك المدرسة السلوكية بوصفها تحولًا نوعيًا في الفكر الإداري نحو التركيز على الإنسان، موضحة دور الدوافع والعلاقات والسلوك في تحسين الأداء والإنتاجية داخل المنظمات

March 21, 2026 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 42



إنفوجرافيك تدريبي تلخيصي لتوضيح (المدرسة السلوكية في علم الإدارة / Behavioral School)

# المدرسة السلوكية في علم الإدارة Behavioral School

### 3- نظرية X و Y لماكريغور (McGregor's Theory X & Y (1960))

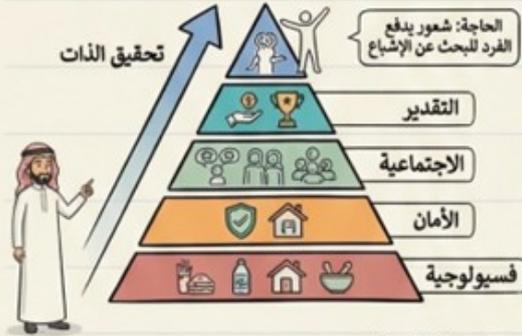
العامل يحب العمل  
قادر على تحمل المسؤولية  
يمتلك دافعية داخلية  
يمارس الرقابة الذاتية

العامل لا يحب العمل  
يفتقر للطموح  
يتهرب من المسؤولية  
يحتاج إلى رقابة مباشرة

**الدلالة الإدارية**

- أسلوب المدير يحدد سلوك الموظف
- البيئة على يؤثر على الأداء
- المشاركة يعزز الالتزام والالتزام والإبداع

### 2- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs) (1943)



**مبادئ النظرية**

- الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز السلوك
- الحاجات تُشبع بشكل تدريجي من الأدنى إلى الأعلى
- لا تنتقل حاجة أعلى قبل إشباع الأدنى نسبيًا

**القيمة التطبيقية**

- تعرينز الموظفين بمدد من فهم الحاجات
- تحسين الأداء على رضاء تقير من رضاء الأدام اعلي
- تعمين الانتماء عن خلال الرضاد الوظيف

### 4- نظرية الشخصية الناضجة Argyris Adult Personality Theory (1957 - 1964) Chris Argyris



### مدخل رئيسي في الفكر الإداري الحديث

**المفهوم**

- تركز على البعد الإنساني والسلوكي في العمل
- ترتبط الأداء بالمتغيرات النفسية والاجتماعية
- تهتم بالفرد والجماعة داخل المنظمة
- تهدف إلى تحسين الإنتاجية من خلال رضا العاملين

### النشأة والتطور

ظهرت منذ منتصف القرن العشرين

جاءت استجابة لقصور المدرسة الكلاسيكية

أكدت أن الأداء لا يعتمد فقط على العوامل المادية

### الفلسفة الأساسية

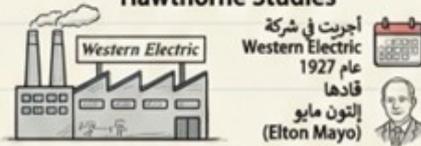
الإنسان هو محور العملية الإدارية

العلاقات الاجتماعية تؤثر على الأداء

الدوافع النفسية تحرك السلوك الوظيفي

العمل الجماعي يعزز الإنتاجية

### 1- دراسات هوثورن (1927 - 1932) Hawthorne Studies



كشفت أثر العوامل الاجتماعية والنفسية على الأداء

مهدت لظهور حركة الإنسانية في الإدارة

البداية الفعلية للتحول نحو البعد الإنساني

### نتائج الدراسات



### مفاهيم أساسية

تأثير هوثورن (Hawthorne Effect)

الإشراف التشاركي (Participative Supervision)

مناخ العمل الجماعي (Group Atmosphere)

شعور العامل بالاهتمام

### السلوك التنظيمي

دراسة السلوك الفرد والفرد والجماعية

التفاعل بين الإنسان والعمل

وتفهم الدوافع والأجالات والسلوكيات

### العلاقات الإنسانية

تحسين الأداء عن خلال خلال

يحدد العلاقات جيدة الثقة

وثقة والتواصل

رضاء الموظف



من إعداد

د. محمد العامري

مدرب وخبير استشاري

www.mohammedameri.com 00966567558658



## شرح المفاهيم الواردة في الإنفوجرافيك التدريبي:

تمثل المدرسة السلوكية تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري حيث انتقلت بالإدارة من التركيز على الهياكل والعمليات إلى التركيز على الإنسان بوصفه العنصر الأكثر تأثيراً في الأداء التنظيمي وقد ظهرت هذه المدرسة كرد علمي ومنهجي على قصور المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الكفاءة الفنية وأهملت الجوانب الإنسانية والنفسية داخل بيئة العمل

وتقوم الفلسفة الأساسية للمدرسة السلوكية على أن الأداء التنظيمي لا يعتمد فقط على العوامل المادية والتنظيمية بل يتأثر بدرجة كبيرة بالمتغيرات النفسية والاجتماعية مثل الرضا الوظيفي والدوافع والعلاقات بين العاملين وأن فهم سلوك الإنسان داخل المنظمة يمثل مفتاحاً رئيسياً لتحسين الإنتاجية

وقد شكلت دراسات هوثورن نقطة التحول الكبرى في هذا الاتجاه حيث أجريت في شركة Western Electric بقيادة إلتون مايو عام 1927 وهدفت إلى دراسة تأثير الظروف المادية على الإنتاجية إلا أن النتائج أظهرت أن العوامل الاجتماعية والنفسية مثل الشعور بالاهتمام ومناخ العمل الجماعي والإشراف التشاركي كانت الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء وقد أدى ذلك إلى ظهور مفهوم تأثير هوثورن الذي يشير إلى تحسن الأداء نتيجة شعور العامل بالاهتمام وليس بسبب تغير الظروف المادية

وقد مهدت هذه الدراسات لظهور حركة العلاقات الإنسانية التي أكدت أن تحسين العلاقات داخل العمل وتعزيز الثقة والتواصل بين العاملين يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية كما أسهمت في نشوء علم السلوك التنظيمي الذي يركز على دراسة سلوك الأفراد والمجموعات داخل المنظمات وتحليل التفاعل بينهم

وفي إطار تطوير هذا الاتجاه قدم أبراهام ماسلو نظرية الحاجات الإنسانية التي تعد من أهم النظريات في تفسير السلوك الإنساني حيث قسم الحاجات إلى مستويات هرمية تبدأ بالحاجات الفسيولوجية ثم الأمان ثم الاجتماعية ثم التقدير وأخيراً تحقيق الذات وقد أوضح أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز السلوك وأن الأفراد يسعون لإشباع حاجاتهم بشكل تدريجي مما يجعل فهم هذه الحاجات أداة مهمة للمديرين في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم

كما قدم دوغلاس ماكريغور نظرية X وY التي توضح أن أسلوب الإدارة يتأثر بنظرة المدير إلى طبيعة العاملين حيث تفترض نظرية X أن العاملين كسالى ويحتاجون إلى رقابة بينما ترى نظرية Y أن العاملين يمتلكون دافعية ذاتية وقادرون على تحمل المسؤولية والإبداع وقد أكدت هذه النظرية أن سلوك المدير ينعكس مباشرة على سلوك العاملين وأن البيئة الإدارية يمكن أن تعزز الإبداع أو تقيد

ومن الإسهامات المهمة أيضاً نظرية الشخصية الناضجة لكريس أرجريس التي ركزت على ضرورة التوافق بين خصائص الأفراد الناضجين والهياكل التنظيمية حيث أشار إلى أن الجمود التنظيمي والتقسيم الصارم للعمل قد يعيق نمو الأفراد ويقلل من دافعيتهم وأن تحقيق الأداء العالي يتطلب بيئة عمل مرنة تسمح بالمشاركة والإبداع

ومن منظور تطبيقي فقد أسهمت المدرسة السلوكية في إعادة صياغة مفهوم الإدارة بحيث أصبح الإنسان محور العملية الإدارية كما ساعدت في تطوير أساليب القيادة والتحفيز والعمل الجماعي وأسهمت في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية

وخلاصة القول فإن المدرسة السلوكية تمثل نقلة نوعية في الفكر الإداري حيث أبرزت أن تحقيق الكفاءة والفاعلية لا يعتمد فقط على التنظيم والهيكل بل على فهم الإنسان ودوافعه وسلوكه داخل المنظمة مما يجعلها أحد أهم الأسس التي قامت عليها الإدارة الحديثة

---

## ❓ بيانات الإنفوجرافيك:

رقم الإنفوجرافيك: INF-MGMT-030

التصنيف: الإدارة

المستوى: متقدم

نوع المحتوى: إنفوجرافيك تدريبي

تاريخ النشر: 2026 ❓ مارس

---

## ❓❓ التوثيق:

يسعدني أن يُعاد نشر هذا المحتوى أو الاستفادة منه في التدريب والتعليم والاستشارات ما دام يُنسب إلى مصدره ويحافظ على منهجيته  
هذا الإنفوجرافيك من إعداد  
د. محمد العامري  
مدرب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية

---

❓ الموقع الإلكتروني

[/https://www.mohammedaameri.com](https://www.mohammedaameri.com)

❓ الموقع الإلكتروني لمركز الإتقان الدولي للتدريب

[/https://itqanqa.com](https://itqanqa.com)

❓ للمزيد من المعارف والتحديثات ندعوكم للاشتراك في قناة الواتساب للمدرب د. محمد العامري

<https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJzCnA7vxgoPym1z>

---

شاكرين لكم سلفًا مساهمتكم في نشر هذا المحتوى المعرفي لتعم الفائدة بإذن الله

---

#د\_محمد\_العامري #مهارات\_النجاح #الإنفوجرافيك\_التدريبي #المدرسة\_السلوكية #السلوك\_التنظيمي  
#العلاقات\_الإنسانية #دراسات\_هوثورن #إلتون\_مايو #ماسلو #نظرية\_X\_Y #ماكريفور #الإدارة  
#الإدارة\_الحديثة #القيادة #التحفيز #إدارة\_الموارد\_البشرية #الرضا\_الوظيفي #التطوير\_المؤسسي  
#التميز\_المؤسسي #إدارة\_الأعمال #مفاهيم\_إدارية #تعلم\_الإدارة #تحسين\_الأداء #العمل\_الجماعي  
#القيادة\_الإنسانية #الدافعية

BehavioralSchool #OrganizationalBehavior #HumanRelations #HawthorneStudies #EltonMayo#  
#MaslowHierarchy #McGregorTheoryXY #Leadership #Motivation #Management  
#BusinessManagement #ManagementTheory #EmployeeEngagement #WorkplaceBehavior  
#LeadershipDevelopment