



يستعرض هذا الإنفوجرافيك نظرية الشخصية الناضجة لكريس أرجريس، موضحًا التناقض بين الممارسات الإدارية التقليدية واحتياجات الإنسان الناضج، ودور التمكين والمرونة في تعزيز الأداء والإبداع داخل المنظمات

March 24, 2026 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 205



إنفوجرافيك تدريبي تلخيصي لتوضيح (نظرية الشخصية الناضجة / Adult Personality Theory)

الإشكالية الأساسية



المفهوم الأساسي



خصائص الشخصية الناضجة

الفكرة المحورية

كلما زاد نضج العامل... زادت حاجته إلى الحرية والمشاركة

نتيجة هذا التناقض  
انخفاض الدافعية  
ضعف الانتماء  
شعور بالإحباط  
أداء روتيني  
مقاومة غير مباشرة  
للعمل

النظام الإداري قد يقتل نضج الإنسان بدل أن يستثمره



الحل الذي تقترحه النظرية

- إشراك العاملين في اتخاذ القرار
- توسيع نطاق العمل (Job Enrichment)
- تقليل القيود البيروقراطية
- تعزيز الاستقلالية
- دعم الإبداع والمبادرات

النقد الموجه للمدرسة الكلاسيكية

تري أن:  
تقسيم العمل  
يزيد الكفاءة  
ويقتل الإبداع

تري أن:  
يعتمد على:  
القواعد والرقابة الاتكالية  
الصارمة  
ضعف المبادرة

نقد أرجرس:  
قد يؤدي إلى  
"فشل نفسي"  
إذا لم يشارك  
العامل في القرار

رئيس واحد  
= وضوح  
مبدأ وحدة الأمر  
(فايول)

الخلاصة الإدارية العميقة

المشكلة ليست في الموظف... بل في النظام  
كلما زاد نضج العامل... احتاج إدارة أكثر مرونة  
المنظمات الناجحة لا تقيّد الإنسان... بل تطلق طاقته

التحول الإداري المطلوب



القاعدة الذهبية:  
عامل موظفك كأشخاص ناضجين... وستتفاجأ بقدرات لم تكن تراها.



من إعداد  
د. محمد العامري  
مدرب وخبير استشاري  
www.mohammedaameri.com  
00966567558658



## شرح المفاهيم الواردة في الإنفوجرافيك التدريبي:

تمثل نظرية الشخصية الناضجة التي قدمها كريس أرجريس أحد الإسهامات العميقة في المدرسة السلوكية حيث ركزت على العلاقة بين طبيعة الإنسان الناضج والممارسات الإدارية داخل المنظمات وقد جاءت هذه النظرية كامتداد نقدي للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على التنظيم والهيكل وأهملت النمو النفسي والسلوكي للعاملين

وتقوم الفكرة المحورية للنظرية على أن الإنسان في بيئة العمل ليس كائنًا جامدًا بل كائن نامٍ يتطور بمرور الوقت وكلما زاد نضجه زادت حاجته إلى الاستقلالية والمشاركة وتحقيق الذات وأن الأنظمة الإدارية التقليدية التي تقوم على التقييد والرقابة الصارمة قد تتعارض مع هذه الحاجات مما يخلق صراعًا داخليًا لدى العاملين ويؤثر سلبيًا على أدائهم

ويرى أرجريس أن الشخصية الناضجة تتميز بمجموعة من الخصائص الأساسية التي تشمل الميل إلى الاستقلالية والرغبة في تحمل المسؤولية والقدرة على الإبداع والبحث عن تحقيق الذات والميل إلى المرونة في التفكير والعمل كما تسعى إلى المشاركة في اتخاذ القرار والشعور بقيمة دورها داخل المنظمة

وفي المقابل فإن الممارسات الإدارية التقليدية التي نشأت في إطار المدرسة الكلاسيكية تقوم على تقسيم العمل الصارم والتخصص الضيق والمركزية في اتخاذ القرار والرقابة المباشرة وفرض الإجراءات التفصيلية ومبدأ وحدة الأمر وهذه الممارسات قد تحقق كفاءة تشغيلية لكنها قد تؤدي في الوقت ذاته إلى تقييد الإنسان وتقليل دافعيته

وينشأ عن هذا التناقض بين طبيعة الإنسان الناضج والنظام الإداري الجامد مجموعة من النتائج السلبية مثل انخفاض الحافزية وضعف الانتماء والشعور بالإحباط وتراجع الإبداع وظهور أنماط من المقاومة غير المباشرة للعمل مما يؤدي إلى أداء روتيني لا يعكس الإمكانيات الحقيقية للعاملين

وقد قدمت النظرية نقدًا واضحًا لعدد من مفاهيم المدرسة الكلاسيكية حيث أشارت إلى أن تقسيم العمل قد يرفع الكفاءة لكنه قد يحد من تحقيق الذات كما أن البيروقراطية القائمة على القواعد الصارمة قد تؤدي إلى الجمود والاتكالية بدلًا من المبادرة وأن مبدأ وحدة الأمر قد يحد من مشاركة العاملين ويخلق شعورًا بالضغط النفسي إذا لم يُصاحب بأسلوب قيادي مرن

ومن منظور تطبيقي فإن النظرية تدعو إلى إعادة تصميم الأنظمة الإدارية بما يتناسب مع طبيعة الإنسان الناضج من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرار وتوسيع نطاق العمل ومنحهم قدرًا أكبر من الاستقلالية وتقليل القيود البيروقراطية وتعزيز بيئة عمل تدعم الإبداع والمبادرات الفردية

كما تؤكد على ضرورة التحول من نماذج الإدارة القائمة على السيطرة إلى نماذج قائمة على التمكين ومن الهياكل الجامدة إلى هياكل مرنة قادرة على استيعاب الطاقات البشرية وتوظيفها بفعالية

ومن منظور استراتيجي فإن المنظمات التي تنجح في تحقيق هذا التوازن بين التنظيم والمرونة هي الأكثر قدرة على الابتكار والاستدامة لأنها تستثمر في الإنسان بدلاً من تقييده

وخلاصة القول فإن نظرية الشخصية الناضجة تقدم رؤية عميقة تؤكد أن المشكلة في كثير من الأحيان لا تكمن في العاملين بل في الأنظمة الإدارية التي لا تتوافق مع طبيعتهم وأن الإدارة الذكية هي التي تطلق طاقات الإنسان بدلاً من تقييدها

عامل موظفيك كأشخاص ناضجين وستكتشف قدراتهم الحقيقية

## بيانات الإنفوجرافيك:

رقم الإنفوجرافيك: INF-MGMT-034

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  
مدرّب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية

الموقع الإلكتروني

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

الموقع الإلكتروني لمركز الإتقان الدولي للتدريب

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

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

<https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJjzCnA7vxgoPym1z>

---

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

---

#د\_محمد\_العامري #مهارات\_النجاح #الإنفوجرافيك\_التدريبي #نظرية\_الشخصية\_الناضجة #كريس\_أرجريس  
#السلوك\_التنظيمي #الإدارة #الإدارة\_الحديثة #القيادة #التحفيز #تمكين\_الموظفين #العمل\_الجماعي  
#إدارة\_الموارد\_البشرية #الرضا\_الوظيفي #التطوير\_المؤسسي #التميز\_المؤسسي #إدارة\_الأعمال  
#مفاهيم\_إدارية #تعلم\_الإدارة #تحسين\_الأداء #الثقافة\_التنظيمية #الإبداع #القيادة\_الإنسانية

AdultPersonalityTheory #ChrisArgyris #OrganizationalBehavior #Leadership #Motivation#  
#EmployeeEngagement #BusinessManagement #ManagementTheory #OrganizationalDevelopment  
#ManagementTraining #ManagementSkills #CorporateManagement #WorkplaceBehavior  
#LeadershipDevelopment