نظرية الشخصية الناضجة ضمن المدرسة السلوكية لعلم الإدارة
Adult Personality Theory

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 2026 24 الكاتب: **د. محمد العامري** المشاهدات: 833



انفوجرافيك تدريبي تلخيصي لتوضيح (نظرية الشخصية الناضجة / Adult Personality Theory)
يسأل كريس أرجريس عمّا يحدث عندما تتسع قدرات الموظف بينما تظل وظيفته محصورة في تنفيذ التعليمات. وقد يبدأ الحل بتعديل نطاق المهمة ومنح الموظف مساحة قرار تدريجية، مع دعم واضح ومراجعة للنتيجة.

خريطة القراءة

الإنفوجرافيك الأصلي
النمو المهني في رؤية أرجريس
متى تحدّ بنية العمل من المبادرة؟
كيف تدعم الإدارة الاستقلالية؟
مثال: توسيع المسؤولية خطوةً خطوة
بيانات الإنفوجرافيك وتوثيقه

الإنفوجرافيك الأصلي



شرح المفاهيم الواردة في الإنفوجرافيك التدريبي:

النمو المهني في رؤية أرجريس

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 سلبًا 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

متى تحدّ بنية العمل من المبادرة؟

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 الإمكانات 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 يُصاحَب بأسلوب قيادي مرن

كيف تدعم الإدارة الاستقلالية؟

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 بدلًا 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 بدلًا من تقييدها

 عامل موظفيك كأشخاص ناضجين... وستكتشف قدراتهم الحقيقية

مثال: توسيع المسؤولية خطوةً خطوة



يسند المشرف إلى الموظف تنسيق إعادة تعبئة رفّ واحد، ويترك له اقتراح ترتيب العمل وشرحه لزميله قبل التنفيذ.

من تنفيذ المهمة إلى تنسيقها

مثال افتراضي: يطلب مشرف المستودع من موظفٍ يتقن تعبئة الرفوف أن ينسّق تعبئة رفّ واحد مع زميله.

ابدأ بمسؤولية محدّدةيتفقان على النتيجة: رف مكتمل وسجل مخزون صحيح وممرّ خالٍ من العوائق. يحددان حدود المهمة وما يُرفع فورًا إلى المشرف، مثل اختلاف الرصيد عن السجل.

دع الموظف يقترح ويشرحيختار الموظف ترتيب العمل ويوضّح لزميله كيف سيتحققان من الرصيد. يتاح له الرجوع إلى المشرف عند الحاجة دون أن يتولّى المشرف المهمة عنه.

راجع التجرِبة قبل توسيعهاينظران إلى دقة السجل، واستمرار الخدمة، وكيف عولجت الاستثناءات. إذا ثبتت القدرة في هذه المهمة، يمكن تجربة تنسيق رفّ آخر؛ وإذا ظهرت فجوة، يقدّم المشرف دعمًا محددًا قبل توسيع النطاق.

↓

تُمنح مساحة أكبر من المسؤولية بناءً على ما أظهرته المهمة والدعم المتاح، لا بناءً على وصف الموظف بأنه ناضج أو غير ناضج.

بيانات الإنفوجرافيك:

رقم الإنفوجرافيك: INF-MGMT-034

التصنيف: الإدارة

المستوى: متقدم

نوع المحتوى: إنفوجرافيك تدريبي

تاريخ النشر: 2026 – مارس

التوثيق:

يسعدني أن تُعاد 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/

الموقع الإلكتروني لمركز الإتقان الدولي للتدريب

https://itqancsa.com/

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

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

شاكرين لكم سلفًا 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