

تاريخ الاستلام: 2022/09/12 تاريخ القبول: 2022/12/13 تاريخ النشر: 2022/12/31

سامية فلوري^{*1}

جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة (الجزائر)

مخبر المجتمع والمدينة

Email : Samia.fellouri@univ-constantine2.dz

نورة فتاش²

جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة (الجزائر)

Email : Nora.Fettache@gmail.com

الملخص:

تهدف الدراسة الراهنة إلى معالجة موضوع العلاقات الإنسانية في الفكر التنظيمي، الذي حاول صياغة افتراضات وتصورات مختلفة حول الدلائل المفاهيمية لمفهوم العلاقات الإنسانية، ولتحقيق أهداف البحث تم الرجوع إلى مختلف الأدبيات والدراسات التي تناولت موضوع العلاقات الإنسانية من خلال إطار نظري يبرز مجموعة من التصورات التي أسست أهم الافتراضات النظرية لهذا المفهوم من حيث طبيعته وأهميته.

وقد توصلت الدراسة إلى إختلاف بين الإتجاهات التي تناولت العلاقات الإنسانية من حيث أساليب تركيزها وكيفية تأطيرها لهذا المفهوم. كما سلطت الضوء على تطور مدرسة العلاقات الإنسانية منذ نشأتها على يد التون مايو و إنتقالها من الإطار الكلاسيكي لمؤسستها إلى إتجاهات حديثة و التي أبقت على موضوع دراسة الجماعة كإطار عام لها ، إلا أنها تناولت جوانب جديدة و أكثر ديناميكية ، مما أفضى إلى مفاهيم جديدة كالتفاعل الاجتماعي والمشاركة وغيرها من المفاهيم و إلى افتراضات جديدة .

الكلمات المفتاحية: العلاقات، الإنسانية، دلائل مفاهيمية، افتراضات نظرية.

Abstract:

This study approaches the topic of "human relations» in organisational theories. This trend tries to focus in different perceptions and assumptions about conceptual clues of "human relations". Many schools and trends interested in the topic were examined in order to achieve research goals. Through a theoretical framework that explains most important theoretical assumptions of the topic of « human relations »: Nature and importance.

The study founded the differences in points of views between trends which examined the topic of « human relations » whence focus style and topical treatment. The study focuses as well as in the development of « human relations » school since it was founded by Alton mayou, then its transition from the founders classical framework to a modern trend that keeps always community study as a general framework in addition of new and more dynamic aspects which led to new concepts such as social interaction and involvement as many others concepts and assumptions.

Keywords: Relations, human relations, conceptual clues, theoretical assumptions.

* المؤلف المرسل: سامية فلوري

المقدمة

منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض وهو يسعى لإقامة علاقات مع غيره من بني جنسه، ويتفاعل معهم ويحاول أن يتعرف على ما عندهم من أفكار ويتفهمها، ويحاول أن ينقل ما عنده من أفكار وآراء ويتبع شتى الوسائل والطرق لتحقيق ذلك التواصل والتفاهم، فقد ازداد الإهتمام البحثي في العلاقات الإنسانية منذ الثلاثينيات من القرن الماضي حيث ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في بعد الأزمة الاقتصادية عام 1929 ، هذه الأزمة تحددت مبادئ ونظريات المدرسة الكلاسيكية ، وأظهرت عجزها في علاج مشكلات المنظمات مما قاد إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي تطورت بفضل التقدم المحرز في تخصصات مثل علم النفس وعلم الاجتماع. ولم يكن أرباب العمل بعيدين عن هذا الإهتمام حيث انكبوا على تحسين ظروف العمل الفيزيكية والإنسانية وعملوا على الإهتمام بانشغالات العاملين كل هذا لما له من تأثير على انتاجية العمل. وأخذت الدراسات والأبحاث تتزايد وكان من مخرجاتها نظريات عديدة في هذا المجال وإن اختلفت في تحديد أبعادها إلا أنها أثبتت أثر العلاقات الإنسانية في الأداء . وعليه تأتي دراستنا لتحليل الدلائل المفاهيمية والافتراضات النظرية لهذه المدرسة وكذا مختلف الاتجاهات التي أخذتها بعد المؤسس الأول لها التون مايو.

2. إشكالية الدراسة :

تعد العلاقات الإنسانية أهم العوامل المساعدة على توطيد الثقة في نفوس العاملين حيث توفر بيئة عمل مناسبة تشجع على ممارسة الوظيفة على أكمل وجه، وتتم بصفة عامة بدراسة إنجاز العاملين وظروف حياتهم والظروف البيئية للعمل وجهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وبلوغ هذه الأهداف لابد من الإهتمام بمجموع الموارد الموجودة داخل المنظمة، فال مورد البشري يعتبر المورد الفعال من بين الموارد المختلفة في المنظمة بمختلف مستوياتها والذي يلعب دورا رئيسيا في حياتها وتحسين

إنتاجيتها وآدائها، وهذا ما يفرض على المؤسسات تبني تفكيراً إقتصادياً وإجتماعياً جديداً يركز على هذا العنصر الفعال والمحرك القادر على إحداث التغيير المرغوب فيه. من هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة معالجة هذا الموضوع للغوص أكثر في أهم الدلائل المفاهيمية والافتراضات النظرية للعلاقات الإنسانية من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما هي تجليات العلاقات الإنسانية في المدلول المفاهيمي والافتراض النظري في الفكر التنظيمي؟

3. أهمية الدراسة وأهدافها:

تعد العلاقات الإنسانية من أهم الموارد داخل المنظمة التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة لذا أصبحت المنظمات تسعى لحسن استخدام هذا المورد الفعال والاستفادة منه في أداء المهام والواجبات، فالعلاقات الإنسانية هي صمام الأمان الذي يتحكم في الاستقرار الداخلي والخارجي للمنظمة، خاصة في ظل التنافسية الكبيرة التي تشهدها المؤسسات.

وعليه تكمن أهمية هذه الدراسة في :

- إبراز أهمية العلاقات الإنسانية وإعادتها إلى ساحة النقاش و البحث الأكاديمي خاصة مع طغيان النزعة السيبرانية في العمل و التي تحد من دائرة التفاعل الإنساني في محيط العمل وتعطي أولوية للجانب التقني على الجانب الإنساني .

- إبراز مختلف الجوانب التي تشكل العلاقات الإنسانية والتي يمكن التركيز عليها لتطوير المناخ الاجتماعي للعمل وتحقيق الإنسجام بين جماعات العمل و الإدارة.

- فتح المجال أمام الباحثين من أجل اجراء المزيد من البحوث و الدراسات حول العلاقات الإنسانية.

تقوم كل دراسة علمية على أهداف وأغراض تجعلها ذات قيمة علمية، تدفع الباحث لمحاولة اكتشافها والغوص في أعماقها سعياً للتوصل إلى نتائج تجيب عن تساؤلات يضعها الباحث بالإعتماد على العديد من التقنيات والأدوات المنهجية باستعمال طريقة علمية ومنهجية واضحة.

وعليه تسعى الدراسة الراهنة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهم الدلائل المفاهيمية للعلاقات الإنسانية.
- التعرف على أهمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
- التعرف على الافتراضات النظرية المختلفة للعلاقات الإنسانية.

4. التأسيس النظري للمفاهيم:

1.4 في دلالة مفهوم العلاقات الإنسانية:

مفهوم العلاقات: يقصد بكلمة علاقة والتي هي مفرد "العلاقات" رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير أحدهما تغيير الآخر. وقد تكون اتفاق أو تبعيته (بدوي، 1982، ص 352).

مفهوم الإنسانية: تحتل كلمة الإنسانية مفهوماً فضفاضاً واسعاً، وهي غالبية الأحيان تشير إلى صفات اجتماعية وقيمة أخلاقية، فحينما نقول عن فلان أنه إنسان فإنما نقصد بها أكثر من مجرد الإشارة إلى انتمائه للمجتمع الإنساني وإنما نعبر بها بأن سلوكه نحو الآخرين ينطوي على السمات والصفات التي تعكس صفات الإنسانية وسماتها على أفضل ما يتصورها الناس، وهي بذلك عملية تقييم أخلاقي وجمالي (رشوان، 1998، ص 07).

مفهوم العلاقات الإنسانية: عرفت العلاقات الإنسانية بأنها إدماج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سوياً كجماعة منتجة متعاونة، مع ضمان الحصول على الاشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي، وهدفها هو جعل الأفراد منتجين، متعاونين

من خلال الميول المشتركة والحصول على الاشباع عن طريق تنمية علاقاتهم بعضهم ببعض الآخر وتوطيدها (مرسي، 1986، ص 213).

ركز هذا التعريف على أن الموقف الجماعي للعمال يؤدي إلى التعاون والإنتاج من خلال إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، وهذا ما يؤدي الى تنمية علاقاتهم ببعضهم.

كما عرفها بني حميدان بأنها تلك العلاقات التي تقوم على المعاملة الطيبة وتستند إلى الفضائل الخلقية والقيم الإنسانية السوية، بحيث تجاني التضليل والخداع بكافة أساليب ومظاهره، وتقوم على التبصير والإقناع (بني حميدان، 2014، ص 54).

أكد هذا التعريف على أهمية القيم الأخلاقية والإنسانية داخل المؤسسة بين العاملين. كما أكد الباز في تعريفه بأنها ذلك الفرع مع العلاقات العامة الذي يعني بالصلوات داخل المنظمة.

وفي تعريف آخر فإنها تشير إلى تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والإحترام المتبادل والتعاون بين كل من الإدارة والأفراد، وتهدف هذه العلاقات إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم، أو العلاقات الاجتماعية وهي أي علاقة بين فردين أو جماعتين أو أكثر أو بين فرد وجماعة وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة وقد تكون فورية أو آجلة (بونوة، 2016، ص 17).

نجد ان هذا التعريف تطرق الى العلاقات الرسمية بين العمال والقادة والغير رسمية بين العمال ببعضهم البعض فتكون العلاقة ودية مبنية على الاحترام والثقة.

في حين أن حديدان عرفت العلاقات الإنسانية على أنها أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جمع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها، ولضمان استمرارها (حديدان، 2016، ص 64).

ركز هذا التعريف على ضرورة العلاقات الإنسانية بين الناس لضمان الحياة واستمرارها. إذن فالعلاقات الإنسانية هي ذلك السلوك والتفاعل الذي يحدث داخل المنظمة بين المدير والعاملين فيما بينهم في جو يسوده التعاون والاحترام والتقدير من خلال إشباع كل الحاجات للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة بينهم.

5. أهمية العلاقات الإنسانية:

تحقق العلاقات الإنسانية مجموعة من المكاسب للمؤسسة تتمثل في :

1.5 الإنتاجية المرتفعة: تعني العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة كفاية إنتاجية مرتفعة من جانب العاملين في المنشأة أو المؤسسة وترجع هذه الكفاية الإنتاجية المرتفعة إلى زيادة إحساس العاملين بالانتماء للمنشأة، وحرصهم على مصلحتها، كما ترجع إلى إحساسهم بقيمة ما يقومون به من عمل، وشعور العاملين بأن إدارة المنشأة تعمل على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته (غريب، 1996، ص55).

2.5 جودة الإنتاج: فلا يمكن للعامل الصناعي أو الموظف المكتبي أو أي شخص مهني، أن يتقن عمل إلا إذا كان جوهر العمل يعطيه الإحساس بالأمن والأمان وبحقوق له التقدير والاحترام وأن المناخ الاجتماعي السائد في منظمته يوفر له تحقيق حاجاته النفسية والاجتماعية. فالعلاقات الجيدة بين العامل وزملائه وبينه وبين رؤسائه من شأنها أن تؤدي إلى تحسين إنتاج العامل كما وكيفا.

3.5 نقص معدل دوران العمل: حيث أن العلاقات الجيدة داخل محيط العمل تؤدي إلى نقص معدل دوران العمل المتمثل في نقص عدد العاملين والموظفين الذين يتركون أعمالهم إلى العمل في أماكن ومؤسسات أخرى. فالولاء للمؤسسة لا يرتبط بالخوافز المادية فقط بقدر ما يرتبط أيضا بتوفر مناخ اجتماعي جيد وعلاقات إنسانية بين أعضائها.

4.5 **اختفاء الشائعات:** عندما تتوفر الاتصالات الجيدة الفعالة من على إلى أسفل أي من القائد إلى التابعين، ومن أسفل إلى أعلى، من التابعين إلى القائد وإذا توافرت المعلومات الصحيحة لدى العاملين تقل الشائعات في محيط العمل وقد تختفي نهائياً. إذ يصبح الإتصال غير الرسمي داعماً لقنوات الإتصال الرسمي في نشر المعلومة وتوزيعها كما هي، دونما تحوير لها.

5.5 **انخفاض منازعات العمل:** ففي ظل العلاقات الإنسانية الجيدة تقل المنازعات بين العاملين بعضهم البعض، وبينهم وبين قادتهم هذا والمنازعات الكثيرة في مجال العمل تعني أن العاملين يواجهون صورا من الإحباط في مجال عملهم وفي حياتهم الخاصة (رشوان، 1998، صص 230، 233).

6.5 **قلة الشكوى من جانب العاملين:** قلة ونقص الشكاوى بين العاملين يعني أن القيادات تحاول أن تتعرف على مشكلات العاملين، والعمل على حلها وهذا لن يتحقق إلا في ظل علاقات إنسانية جيدة وفعالة في مجالات العمل.

7.5 **زيادة تماسك العاملين والموظفين في الجهة التي يعملون بها:** فالعلاقات الإنسانية الجيدة تؤدي إلى تماسك الأفراد العاملين في المؤسسة التي يعملون بها، وتؤدي إلى ترابطهم في أوقات الأزمات التي تعترض مؤسستهم.

8.5 **اختفاء صورة السلوك الشاذ والمرضى لدى العامل:** في ظل علاقات إنسانية جيدة وفعالة تقل صورة السلوك الشاذ والمرضى عند العاملين مثل العدوانية الانطواء والانعزالية والاستسلام لأحلام اليقظة، وكثرة التغيب عن العمل وتخريب الآلات مما يساهم في تحقيق صحة نفسية جيدة للعامل وتكيف سليم مع بيئته التي يعيش ويعمل فيها.

9.5 الاتجاهات الموجبة التي تسود العاملين: في ظل علاقات إنسانية جيدة تسود الاتجاهات الموجبة بين صفوف العاملين والموظفين نحو العمل والقيادة والزملاء.

10.5 المقاومة الأقل من جانب العاملين للتغيير: في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تقل مخاوف العاملين من أي تغييرات تحدث في محيط العمل وبالتالي تقل مقاومتهم لتلك التغييرات اقتناعاً منهم أنها في صالح العمل وفي صالحهم قبل كل شيء.

11.5 كفاءة النشاط الإداري: إن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان بمعنى أدق السلوك الإنساني، فنجاح المدير أو القائد الإداري يتوقف على فهمه للعلاقات الإنسانية المؤدية إلى الإنتاجية والكفاءة (رشوان، 1998، ص 230، 233).

6. مدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة:

ظهرت الحركة المؤيدة للعلاقات الإنسانية في الإدارة في مطلع العقد الثالث من القرن العشرين كرد فعل النموذج التقليدي في الإدارة، والذي انحاز إلى الشكل الرسمي البيروقراطي على يد ما عرف بالإدارة العلمية.

وقد وضع مفكرو تلك المدرسة "العلاقات الإنسانية في الإدارة" أو الشكل غير الرسمي للتنظيم الإداري. والذي يتحكم فيه العلاقات غير الرسمية بين الأفراد، وفي صميم نظرتهم الفلسفية إلى الإدارة، حيث رأى أصحاب تلك المدرسة ضرورة توفير علاقات إنسانية طيبة داخل أي منظمة أو منشأة إدارية مما يقلل من المشكلات التي ظهرت في معظم المنشآت التي تعتمد على الشكل الرسمي بصورة كبيرة. والتي يتم معاملة الأفراد داخلها بطريقة جامدة كما لو كانوا آلات تعمل أكثر منهم بشراً لهم احتياجاتهم البيولوجية والنفسية والاجتماعية. ولقد ركزت تلك المدرسة على دراسة وفهم دوافع العاملين والبحث عن طرق لإشباع هذه الدوافع (التهامي، 2008، ص 230).

1.6 موقع العلاقات الإنسانية في النظرية الكلاسيكية:

لقد كان اهتمام العلماء في المراحل الأولى منصبا على خدمة الإدارة في زيادة الإنتاجية، لهذا ركزت على دراسة الشروط الموضوعية التي من شأنها زيادة إنتاجية العمال وتحقيق فاعلية المنظمة.

2.6 موقع العلاقات الإنسانية في الإدارة العلمية:

أسهمت الإدارة العلمية في تحديد أفضل الطرق وإيجادها لإنجاز النشاطات واختيار العمال الذين يتولون مسؤولية تلك النشاطات وتدريبهم وتحضيرهم (بلوط، 2005، ص 82). ويرى تايلور أن الإدارة العلمية في جوهرها تشتمل على ثورة فكرية شاملة لها جانبان الجانب العمالي ويتعلق بالعمال وعلاقاتهم بزملائهم وبالإدارة، والجانب الإداري ويتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقاتهم بزملائهم الإداريين وأيضا علاقاتهم بالموظفين والعمال.

كما أكد أن حل المشكلتين يعتمد على الموضوعية والعلم من خلال التدريب والمراقبة والمحاسبة واعتماد تنظيم الإدارة وتقسيم العمل والتخصص، و وضع نظام حوافز مادي يتم بموجبه مكافأة المجيد ومعاقبة المقصر.

وركز على العلاقات الرسمية في العمل واحترامها واستبعاد العلاقات غير الرسمية فهي في نظر تايلور هي علاقات تبنى على حساب العلاقات الرسمية وقد تسمو عليها وتسيء لها وتؤثر على إنتاجية العامل وعلاقاته الرسمية كذلك (العنبي، 2005، ص 23، 24).

ومنه نستنتج أنه لم يكن هناك مجالا عند تايلور للعلاقات الإنسانية التي تؤثر على تطبيق الإدارة العلمية في اختيار العاملين وتدريبهم على التطبيق الدقيق للحركة والزمن الواجب لإنجاز الأعمال دون خسارة للعامل ولا للمنظمة. فالعلاقة بين العمال والإدارة هي علاقات عمل تحدد بمقتضاها الإدارة واجبات العامل ومهامه انطلاقا من الإجراءات

الموضوعية للإدارة العلمية ويقوم على العامل مهمة التنفيذ دون مناقشة يتقاضى على إثر هذا الأداء أجرا بناء على عدد القطع المنجزة.

3.6 موقع العلاقات الإنسانية في حكومة المنظمة لهنري فايول:

وضع فايول نظرية التكوين الإداري وأسس ما يسمى "حكومة المنظمة" وهي مبادئ شمولية عامة صالحة للتطبيق في مختلف انواع المنظمات سواء كانت منظمات حكومية ام تابعة للقطاع الخاص، فهو يعتقد ان الوظيفة الادارية تتكون من مجموعة مبادئ ومجموع الافراد القائمين بها. وجاءت هذه المبادئ من اجل التنسيق الجيد للعمل من خلال المبادرة وفتح الباب أمام العاملين للمشاركة وإبداء آرائهم واقتراحاتهم السليمة في دعم المنظمة تنمية لقدرات العاملين لتشجيع التعاون بينهم وبين الإدارة وبث روح الفريق لدى العاملين في المنظمة، مدراء وعمال بغرض الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في جو ينعم بالحبّة والتفاهم والتكافل والتضامن واتباع مبدأ المكافأة والتعويض مع ضرورة وضع نظام عادل للأجور والرواتب والمكافآت للعاملين، يتفق وظروف العمل انطلاقا من مبدأ المساواة والعدالة (العنبي، 2005، ص ص 28، 29).

بالنظر الى المبادئ الإدارية التي وضعها فايول فإنه كان يرمي من خلالها زيادة كفاءة التنظيم للقيام بوظائفه بغض النظر عن حاجات وأهداف العاملين وركز على وظيفة المديرين وعلى العمليات الإدارية والتي اعتبرها قواعد تقنية لا بد من اتباعها في كل التنظيمات. وتأسيسا على هذا تعتبر العلاقات بين العاملين هي علاقات وظيفية يحددها الاختصاص ونطاق السلطة والمسؤولية مجردة من الناحية الانسانية.

4.6 موقع العلاقات الإنسانية في إطار القواعد والإجراءات الرسمية لفيبر:

أكد فيبر أن المؤسسة المثالية هي المؤسسة البيروقراطية التي تعمل بموجب أهداف ونشاطات معقنة وبموجب تقسيمات واضحة للأعمال فاطلق مفهوم البيروقراطية المثالية (بلوط ، 2005، ص 75).

فكتابة القواعد والإجراءات الرسمية هي التي تحكم سلوك الافراد والمجموعات فعند تطبيقها يفرض نظام ثابت يخضع له اعضاء المؤسسة كافة.

واتخاذ القرارات تعني اللاشخصية أن تستند القرارات إلى أسس موضوعية وليس شخصية مما يضمن العدالة وعدم المزاجية (القوي، 2006، ص 60).

فالعلاقات الانسانية حسب فيبر موضوعية تحكم فيها اجراءات وقواعد يخضع جميع اعضاء المؤسسة ودون استثناء لهذه القواعد والاجراءات المتفق عليها، اي الفصل بين المتطلبات الوظيفية والعلاقات الشخصية مما يضمن الى حد كبير استمرارية بقاء الافراد في امكانهم الوظيفية، وابتعاد المديرين على اتخاذ قرارات ارتجالية قد تطل مستقبلهم واستقرارهم الوظيفي.

5.6 الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية:

- اجمع العلماء على مجموعة من الافتراضات تشكل مقياسا ومعيارا لتطور العلاقات الإنسانية وتحسينها في المنظمات تتمثل في: (مرسي، 1986 ص 29-30).
- حجر الزاوية في المدخل المتكامل للعلاقات الإنسانية أن الممارسة الفعالة للعلاقات الإنسانية هي نتيجة لما يستخدمه المدير من خبرات وحس وتكامل في استخدام المعارف الإنسانية لتوجيه ما يقوم به من أفعال.
 - تؤدي مشاركة العاملين إلى رفع الكفاية الإنتاجية والإشباع المهني للعاملين والشعور بالسعادة والانتماء للعمل والمنظمة.
 - ضرورة فهم الإدارة لسلوك الفرد الناتج عن توقعات مختلفة في موقف العمل.
 - الإهتمام بالإنتماء باعتباره المركز العصبي للمنظمة.
 - مفهوم الفريق حيوي في ممارسات العلاقات الإنسانية، فالتعاون والتكامل في العمل يسيران جنباً إلى جنب مع عمل الفريق وكلاهما يدعم الآخر لتحقيق أهداف المنظمة.

- تقوم العلاقات الإنسانية على إشباع حاجات الفرد من خلال موقف العمل ليس المادي فقط بل الإشباع المعنوي كالاقرار والتقدير وتحقيق الذات.

7. تأسيس مدرسة العلاقات الإنسانية:

كان التأسيس الرسمي لمدرسة العلاقات الإنسانية على يد التون مايو بعد اكتشافه اثر العلاقات غير الرسمية على اداء العمال ثم اخذت هذه المدرسة في التطور معتمدة على تجارب واختبارات علماء آخرين لكنها تصب جميعها في تأكيد اثر العلاقات الإنسانية والمناخ الاجتماعي الجيد في رفع الدافعية للعمل وزيادة مردود العاملين وفيما يلي توضيح لهذا التطور الذي عرفته هذه المدرسة

التون مايو وتجارب الهوتون:

سميت هذه التجارب بتجارب مصنع الهوتون لأنها تمت في مصانع هوثون في شركة وسترن الكتريك في ولاية إلينوي الأمريكية، وذلك في الفترة ما بين 1924-1927 والتي استمرت الى الثلاثينيات من القرن الماضي، وركزت تلك التجارب على العوامل التي تتعلق بالإجهاد والأجور، والظروف المحيطة بمكان العمل، وأثر ذلك كله على النتائج.

1.7 تجربة الإضاءة:

قام فريق العمل البحثي بداية على افتراض ان تحسين ظروف العمل من اضاءة وتهوية يؤثر على الانتاجية. حيث تم تقسيم جماعات العمل الى جماعة ضابطة وجماعة تجريبية ويتم تغيير مستويات الاضاءة، اضاءة غير جيدة، اضاءة عالية واطواء جيدة، وتم قياس انتاجية العاملين من المجموعات التجريبية تحت ظروف الاضاءة المختلفة وخلصت التجربة الى عدم وجود فروق في مستويات الإنتاج (القيوي، 2006، ص 78).

2.7 تجربة الحوافز:

المدرسة الكلاسيكية لها افتراض مؤداه ان العامل كائن اقتصادي وأن الأجر هو الحافز الوحيد الذي يحفزه على العمل فأجريت التجربة لدراسة أثر الأجور على الانتاج من

خلال تجربة غرفة التجميع وحجرة المايكا، فبينت التجربة ان العامل المادي لا يؤثر وحده وان الاجر على اساس لكل فرد على حدة يؤدي الى تفكك الجماعة لا الى تماسكها (رضوان ، 2002، ص ص 68، 69).

3.7 تجربة طبيعة الاشراف (المقابلات):

بخصوص طبيعة الاشراف وطبيعة العمل داخل المصنع فأوضحت نتائج التجربة مدى الثقة المتبادلة بين العاملات من جهة وبينهن وبين المشرفين من جهة اخرى وكذلك المستوى العالي في الاداء وارتفاع الروح المعنوية (غربي وآخرون، 2007، ص 37).

وقد بينت المقابلات مع العاملين ان العوامل المسؤولة عن ثبات في الانتاجية أمور نفسية ومعنوية تتصل بما كان يدور في أذهان العمال من أفكار وتوقعات حيث حرصوا على تثبيت الإنتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلبيا. وقد تبين أن العوامل النفسية وليس العوامل المادية ذات تأثير كبير على الانتاجية وللتأكد من صحة المعلومات المقدمة من طرف العاملين تم القيام بملاحظة السلوك الجماعي (القوي، 2006، ص 85).

وقد توصلت هذه التجارب الى مجموعة نتائج تلخص فيما يلي (غربي وآخرون، 2002 ص 40-41). أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.

– أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أعضاء التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

– أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم. وموازية مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

- أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضا شبكة الاتصالات غير الرسمية التي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

8. مدرسة العلاقات الإنسانية بعد مايو:

اتجهت دراسة سلوك الجماعات والعلاقات الإنسانية في العمل بعد مايو عدة اتجاهات: - مجموعة بحوث درست التخطيط في موقع العمل وتأثيره على إنتاجية العمال ومقاومتهم للتغيير كبحوث كوش وفرنش 1948 Coch et French على مصنع الملابس وتوصلت النتائج إلى أن جماعات العمل التي شاركت في تخطيط موقع العمل كانت أقل مقاومة للتغيير وأكثرها انجازا وإنتاجية (علام، 1994، ص92).

- الاتجاه التفاعلي الذي أسهم في ظهوره اليوتشابل وكوناردانسبرغ Chapple et Arensberg بجامعة هارفارد واهتم بدراسة التفاعل في الصناعة .

أسهما في تطوير الاتجاه التفاعلي وذلك حينما قدم شابل أول نموذج لقياس التفاعل ، الذي كان يمثل أداة بحث لقياس العلاقات الشخصية المتبادلة، وبالرغم من وجود اختلافات داخلية بين ممثلي هذا الاتجاه فإنهم يوافقون على أنه يتعين في دراسات التنظيم أن يكون الاهتمام منصب على ما يشعر به الأفراد وما يفكرون فيه (العواطف) ، وإلى التفاعل بين العواطف وضروب النشاط التي يمارسونها بالفعل، هذا ما جعلهم يعتمدون على ملاحظة السلوك الواقعي الذي يمكن قياسه باستخدام مفاهيم إجرائية ، وهي تلك التي تشير إلى الظواهر وفقا لمقاييس معينة، فحسب علماء هذا الاتجاه فإن بناء النسق الاجتماعي يتألف من ثلاث وحدات متكاملة هي، أنماط التفاعل والأنشطة والعواطف. حيث أي تغيير في واحد منها تصاحبه تغييرات في الأجزاء الأخرى (نجد علي، 2006، ص 164).

وقد استخدم هومانز Homans 1951 في كتابه عن الجماعة الإنسانية خمس نماذج من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة وحلل السلوكيات في ضوء ثلاث مفاهيم أساسية هي الفعل والتفاعل والعواطف باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية بحيث يؤدي أي تغيير في أحد العناصر إلى تغيير في البقية. ويشير التفاعل إلى الاتصالات الشخصية المتبادلة، وتشير العواطف إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص بينما تشير الأنشطة إلى الأفعال الفيزيائية التي يتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة (طلعت إبراهيم لطفي، 2007، ص 105).

و بظهور أعمال لويد وارنر L. Warner وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة شيكاغو اتجهت الدراسة إلى الظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة بالتنظيم كمشكلات المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي مما مكن من استعارة المفاهيم السوسيولوجية لتحليل البناء الاجتماعي للمصنع كالدور والمكانة والثقافة فيتوقف قدر كبير من فهمنا للتنظيم وطابع الحياة الاجتماعية فيه على إدراكنا للإطار الاجتماعي الذي يحيط به والقوى التي تربطه بالمجتمع ... ففي دراسته عن اليانكي سيتي Yankee City حاول أن يفسر ظاهرة اتحاد عمال الأحذية بالرجوع إلى التغيرات العديدة التي شهدتها بناء المصنع من جهة والمجتمع المحلي من جهة أخرى. (طلعت إبراهيم لطفي، 2007، ص 104).

وتعتبر دراسة " وارنر" عن النسق الاجتماعي للمصنع الحديث بمثابة إسهام رئيسي في التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية، فقد حاول دراسة العلاقة بين الصناعة والمجتمع المحلي، وحاول تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً، دون النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نسق مغلق.

وهذا ما دعا بالكثير من تلاميذه إلى محاولة التحقق من أن العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة الاجتماعية، الدين، والظروف الأسرية، ذات تأثير في دراسة السلوك التنظيمي (بونو، 2016، ص 93).

واكتشفت وليم فوت وايت 1868-1933 لكثير من المشكلات التي تجاهلها علماء العلاقات الإنسانية وهي العلاقات بين النقابات والإدارة، الأنماط المختلفة للتفاعل، تأثير نمط الإدارة والتكنولوجيا على التفاعل داخل الجماعات وأيضاً تأثير نظم الحوافز على الأفراد والجماعات (اعتماد مُجدّ علام، 1994، ص 93).

تتلخص فلسفتها في أننا نجد الإنسان الحقيقي من خلال نشاط المجموعة التي ينتمي إليها، أين يجد طبيعته وحرية، كما ترى أن في التكامل بين الأفراد هو الحل لكافة المشكلات ولتحقيق ذلك لابد على الإدارة العليا في المنظمة أن تعيد النظر في مفهوم السلطة أو القوة مع العاملين وليس عليهم، كذلك لمعالجة الصراعات لابد من إيجاد مصالح متكاملة للأطراف المتصارعة بالتركيز على الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول بالاعتماد على إطاعة القوانين والأنظمة التي يفرضها الموقف وليس الشخص المدير.

وبناء العمليات النفسية الضرورية لتحقيق الأهداف بالتنسيق والاتصال لتشجيع العمل الجماعي لمواجهة المشكلات التي تعترض المنظمة، فالقيادة مبنية على التأثير المتبادل بين القائد وأتباعه في ضوء الموقف (العتيبي، 2005، ص 39 40).

ويعتبر كيرت ليفين مؤسس ديناميكية الجماعة حيث قام Kurt Lewin 1943 بعد قدومه إلى الولايات المتحدة مع مساعديه White et Lippet بإجراء دراسة لديناميكية الجماعة على مجموعة من التلاميذ نقلت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى رؤية أكثر شمولية مما أدى إلى ظهور نظريات الجماعة في مدرسة العلاقات الإنسانية.

أكد ليكرت على أهمية الدوافع وتأثيرها على السلوك الإنساني كما أكد على أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك أفرادها وعلى أدائهم وانجازهم، وصنف ليكرت الدوافع الإنسانية في العمل إلى:

دوافع اقتصادية -دوافع الأمان والطمأنينة-دوافع الفضول وحب الاستطلاع-دوافع ذاتية مثل التقدير والاحترام والشعور بالأهمية-دوافع الرغبة في الإبداع.

بين ليكرت أن الجماعات ذات الأداء العالي يحمل أفرادها مواقف واتجاهات ايجابية نحو بعضهم ونحو رؤسائهم ونحو المنظمة، فهو يرى أن الأفراد الذين يرتبطون مع الآخرين بصورة جيدة لديهم دافعية عالية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة كما أكد على أهمية دور المديرين والرؤساء في إيجاد جماعات عمل فاعلة وان الأسلوب القيادي الفعال وإشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات يثير دافعية الأفراد نحو الانجاز بشكل افضل (حمادات، 2008، ص 145 146).

من جهة أخرى، كان للأبحاث اللاحقة لعلماء العلاقات الإنسانية توصيات تدعو إلى تغيير نمط الإدارة إلى النمط التشاركي. ونهت دراسة وايت ولييت على جماعات العمل إلى أهمية فرص التعلم والتدريب ومشكلات الاتصال وأهمية الإدارة الديمقراطية ودورها في التقريب بين العمال والإدارة وإعطاء العمال إحساسا بالمسؤولية وإكسابهم الدافعية للعمل (اعتماد، 1994، ص 94).

9. العلاقات الإنسانية الجديدة:

في السبعينات وأوائل الثمانينات من القرن العشرين ظهر الميل نحو إدماج كثير من الأفكار المرتبطة بإعادة تصميم العمل كجزء من حركة اجتماعية تؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل بالنسبة للعاملين في المجتمعات الصناعية وتعرف باسم حركة التصميم الصناعي أو حركة العلاقات الإنسانية الجديدة أو مدخل علم النفس التنظيمي والتي

استمدت أفكارها من نتائج دراسات وبحوث مجموعة من العلماء الذين أثرت أبحاثهم في معاهد دراسة علوم الإدارة في الولايات المتحدة وأوروبا خلال الستينات من القرن العشرين ومن أبرز هؤلاء (طلعت، 2007، ص106). والتي ظهرت في أعمال دوغلاس ماجريجور وليكترتوارغريس Douglas Mc Gregor, Likert Chris Argyris.

حيث يعتبر ماجريجور من مؤسسي اتجاه السلوك التنظيمي، قام بتحليل علاقة القادة بمروؤسيهم من خلال معرفة آرائهم واتجاهاتهم نحو مروؤسيهم. وهو مؤسس نظرية X وY.

تفترض نظرية X (Gilbert Jb Probest et al p51) أن الإنسان يكره العمل ويبدل جهده في التخلص منه. ولأنهم يكرهون العمل معظم الأفراد لا يبذلون مجهودا لكي تحقق المؤسسة أهدافها، ولإجبارهم على العمل يجب إتباع أسلوب الإكراه والرقابة والتهديد بالعقاب، فالإنسان العادي يكره المسؤولية وليس لديه طموح.

ولهذا تؤكد هذه النظرية (سعد عيد مرسي بدر، 1992، ص187). على استراتيجيات الضبط التنظيمي، وعلى الإجراءات والأساليب الفنية التي تخبر الأفراد داخل التنظيم بما ينبغي أن يعملوه وتحديد مدى التزامهم به، وتضع نظاما صارما للمكافآت والجزاءات. أما نظرية Y فتقوم على افتراضات مخالفة لافتراضات نظرية X (سعد عيد مرسي بدر، 1992، ص57). وهي أن الجهد العضلي والفكري في العمل أمر طبيعي كالراحة. وإن الرقابة والتهديد ليست الوسائل الوحيدة لجعل العمال يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة، فالعامل يوجه نفسه ويراقبها عندما يقتنع ويتبنى تلك الأهداف التي يتعلق قبولها بالجزاءات التي يتحصل عليها العامل عندما يصل إلى تحقيق تلك الأهداف. والجزاءات الأكثر أهمية هي (إشباع الحاجة للتقدير وتحقيق الذات).

فعندما يوضع الإنسان في ظروف جيدة يتعلم تقبل المسؤوليات ويسعى لها. فالقدرة على المبادرة والإبداع في حل مشاكل المنظمة تتواجد عند الكثير من الأشخاص.

تؤدي نظرية Y حسب ماجر يچور (سعد عيد مرسي، بدر، 1992، ص 187). إلى الاهتمام بطبيعة العلاقات داخل التنظيم وخلق بيئة ملائمة تشجع الأفراد على الالتزام بالأهداف التنظيمية، ويتم ذلك بواسطة تقديم فرص أكبر لممارسة المبادرة والتوجيه الذاتي للعمال. أما ارغيريس في كتابه الشخصية والمنظمة الذي ظهر في 1960 (وندل فرنش وآخرون، 2000، ص 115). أوضح أن هناك تعارضا متأصلا بين احتياجات المنظمات واحتياجات الأفراد الأصحاء البالغين. وأن سبب عدم المبالاة بالعاملين هو ليس بسبب الكسل بل لأن الناس يعاملون كأطفال من قبل رؤسائهم وهذا ما قاده إلى وضع نظريته في النضوج وعدم النضوج، حيث يرى أن شخصية الإنسان تتطور من فترة عدم النضوج إلى فترة النضج في كم متصل يمر فيه الشخص خلال تغيرات رئيسية:

1.8 فترة عدم النضج: وتتسم بما يلي: السلبية وعدم النشاط - الاعتمادية - محدودية أساليب السلوك - كثرة الخطأ والمصالح التافهة - النظرة في المدى القصير - احتلال المراكز المساعدة - عدم إدراك الذات.

2.8 فترة النضج: وتتسم بما يلي: - النشاط - الاستقلالية النسبية - تعدد أساليب السلوك - مصالح أكثر عمقا - النظرة في المدى الطويل - احتلال المراكز المعادلة أو العليا - إدراك الذات والسيطرة عليها (العتيبي، 2005، ص 48 49).

كما ينظر ارجيريس إلى التنظيم الرسمي بنظرة ناقدة (سعد عيد مرسي بدر، 1992، ص 188). فمن خلال مبادئه وأسسهِ للتخصص والتسلسلات الرئاسية والضوابط العامة، يحبط إشباع الحاجات الفردية للأعضاء في الوصول إلى المراكز العليا داخل التنظيم والاستقلال الذاتي وتحمل المسؤولية وممارسة قدراتهم ومواهبهم كبشر أو كأفراد، ويترك لديهم انطبعا بالضعف أو السلبية أو يؤدي بهم إلى محاربة التنظيم.

ويقول راجيريس انه كلما زادت درجة تعقد التنظيمات وزادت درجة وعي العمال يزداد التناقض حيث يجد العمال أنفسهم خاضعين للضغط من طرف الإدارة وهذا يسبب لهم صعوبات في العمل فيجعلهم يتصرفون بسلبية ويقعون في مواجهة التنظيم، ولحل هذا التناقض اقترح نمط الإدارة بالمشاركة.

أما ليكرت مدير كلية البحوث الاجتماعية بجامعة ميشيغان فقد لاحظ في كتابه أنماط جديدة للإدارة أن الإداريون الفعالون يحفزون التسيير عن طريق الفريق وعن طريق الأهداف المرتفعة للإنجاز.

ولتحديد درجة المشاركة في المؤسسة ميز بين أربعة أنماط للتسيير تقع على مسار ممتد من النمط الأقل فاعلية إلى النمط الأكثر فاعلية وهي نمط سلطوي استغلالي ونمط سلطوي متقبل، نمط استشاري ونمط مشارك (Marcelle Laflamme.1979.p70) وقد حدد المبادئ الأساسية للإدارة الفعالة في جماعة عمل فعالة ومتراطة ومبدأ إثارة الدافعية لدى الأعضاء ومبدأ العلاقات التديمية ومبدأ العمل في إطار الجماعة وأيضاً مبدأ تحقيق أهداف مرتفعة.

- وقد قام بتحليل السلوك التنظيمي من خلال ثلاثة مجموعات من المتغيرات وهي:
- المتغيرات السببية وهي تكشف عن طبيعة نظام التسيير المتبع والذي يؤثر في المتغيرات الأخرى وهي مستقلة ولا يمكن أن تعدل إلا من طرف الإدارة وتشمل الفلسفات والسياسات والممارسات الإدارية والبناء التنظيمي.
 - المتغيرات المتدخلة حيث أن شروطها العامة مرتبطة بالمتغيرات السببية فمحاولات تعديلها تكون أقل جدوى من التدخلات المتمركزة حول المتغيرات السببية وتشمل الاتجاهات الدافعية، التصور والسلوكيات.
 - وأخيراً المتغيرات الناتجة وهي التي تعكس النتائج النهائية وترتبط بالمتغيرات السببية والمتغيرات المتدخلة وتشمل الإنتاجية، المداخيل، التكلفة، الربح، دوران وتغيب العمال.

9. التجارب الأوروبية في تطبيق العلاقات الإنسانية:

انتقل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية إلى بعض البلدان الأوروبية حيث يعد التنظيم الذي اعتمدته شركة باتا BATA بعد عام 1939 الذي يهدف إلى تحسين اقتصاديات الشركة عن طريق الاهتمام بالعوامل السيكولوجية وركزت الدراسة على إثر العوامل الاجتماعية على تحسين الإنتاج.

كذلك دراسة جينار بردت GENARD BARDET التي قام بها في فرنسا أين توصل عبر تجربته إلى أهمية الأخذ في الاعتبار المساواة في النظام والعدالة في التدرج الهرمي وبأن يحافظ كل العاملين في مختلف المستويات على المواعيد بالتساوي (بلقاسم، 2003، ص 50). وقد أجريت دراسة أخرى يوجين شولر EUGENE SHULLER التي كانت تهدف إلى معرفة أهمية الحافز المادي في تغيير الجو السيكولوجي للشركة ومن ثم تحقيق مستوى عال من التضامن بين العاملين وقد عرفت باسم الأجور التناسبية salaire proportionnel أين استطاع الفريق في النهاية مستعينا بكل الوسائل أن يجعل العمال ينظرون إلى مصالح الشركة على أنها مصالحهم وأن نظام الأجور التناسبية نظاما عادلا. كما قام مُجَّد توفستوك بدراسة في بريطانيا التي أشرف عليها (اليوت جاكس) حول دراسة أسلوب يجمع بين القيادة والاستشارة وقيم العلاقات الفعالة بين الإدارة والعمال وأفضت إلى أهمية صياغة جديدة للإشراف حيث نظروا إليها بوصفها علاقة مساوية للعلاقات التي تربط مدير الإدارة ورؤساء الأقسام (الخضير، 1429، ص 189).

10. الانتقادات التي وجهت إلى نظرية العلاقات الإنسانية:

على الرغم مما حققته الدراسات ذات الصلة بالعلاقات الإنسانية من أهمية لمشاركة العمال وأهمية تحقيق مستوى عال من الرضا عن واقع العمل وأهمية الحافز المادي والتحسين من مستوى الإشراف الذي بدوره يؤدي إلى ارتفاع كفاية الإنتاج لدى

العاملين، والأهمية البالغة التي أولتها تلك الدراسات على أهمية ترابط الجماعة في المصنع إلا انه قد وجه إليها بعض من الانتقادات نذكر منها:

- لم تتعرض تلك الدراسات إلى ظاهرة الصراع داخل المؤسسات الصناعية.
- أغفلت تماما دور النقابات العمالية التي تأخذ على عاتقها رعاية حقوق العمال.
- ان دراسات العلاقات الإنسانية أخذت طابع العقيدة القائمة في البلد التي ظهرت فيه فيعتقد من ناحية كل من (فريدمان وبراون وسيلز) أن العلاقات الإنسانية التي تسعى إلى تحقيق أهداف الإدارة فقط وتتحيز لها. فلقد نظر بعضهم على حد تعبير (براون) إلى أعمال (ميبو) بوصفها تمثل وسائل مأكرة لتهدئة العمال وجعلهم يشعرون بالرضا عن أعمالهم فتزداد بذلك إنتاجيتهم وتقل مطالبهم.
- يؤخذ على بعض الدراسات خاصة الأولى منها بأنها اتبعت في منهجيتها المنهج العلمي المطبق في العلوم التطبيقية في البحث، وهذا أمر ليس مقبولا للتطبيق في مجالات الدراسات ذات الطابع الإنساني.
- يجد الباحثون أثناء العقود الخمسة الماضية بان مصطلح العلاقات الإنسانية قد أصبح نادر الاستخدام سواء في الولايات المتحدة او في غيرها، وقد أصبح الباحثون يستخدمون مصطلحا آخر يعرف بالسلوك التنظيمي والموارد البشرية (الخضير، 1429، ص 192).
- انتقد البعض التون مايو من حيث انه تهادى في إبراز أهمية الحاجات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية للدرجة التي توحى بضرورة تبني نمط "الإدارة الأبوية" في وصف العلاقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة (مرسي، 2001، ص 68).

خاتمة ونتائج الدراسة:

من خلال التطرق لمختلف المنظرين لمدرسة العلاقات الانسانية والذين تناولوا هذا الموضوع بالتفسير والمعالجة تبين ان هذه المدرسة ركزت واطهرت اهمية العنصر البشري مؤكدة على انه اولى العناصر الداعمة للعملية الانتاجية باعتباره موردا بشريا وكائنا اجتماعيا وان تخفيف الآلية المفرطة للعمل لا يتأتى الا عن طريق ارساء منظومة سليمة للعلاقات الانسانية

كما اهتمت بالمشكلات التي تنشأ في التفاعل بين الأفراد والمجموعات الصغيرة داخل المنظمات .وأعطت أهمية قصوى للجماعات وتفاعلات الافراد والظواهر التي تنتج عن الجماعات ولفتت الانتباه الى البعد الإنساني للإنتاج.

وتبرز المساهمات الرئيسية لمدرسة العلاقات الإنسانية في:

أن اشباع حاجات العمال وخاصة النفسية والاجتماعية يرتبط ارتباطا طرديا بأدائهم ونتاجيتهم، وأن مشاكل المنظمة هي بالدرجة الاولى مشاكل نفسو اجتماعية وليست هيكلية.

ان اداء العامل ومردوده لا يتحدد وفقا لقدرته الجسدية ولا على ظروف العمل الفيزيائية وعلى ضبط اجراءات وطرق العمل انما يتركز اهمية العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين جماعات العمل والتي تستطيع تحدي كل هذه المتغيرات وتؤثر على اداء العامل .

ان التعويضات المادية يمكن ان تشكل عاملا وقائيا وتلعب دورا في تحفيز العمال لكنها لا تشكل في أي ظرف كان العامل المحدد الوحيد لأداء العامل اذ تشكل جماعة العمل

محيطا اجتماعيا يحقق فيه العامل توازنه النفسي والاجتماعي والدعم في العمل مما يحفز العامل فالحاجات الاجتماعية والحاجة الى تحقيق الذات والحاجة الى الاحترام والتقدير لا يمكن تحقيقها الا في إطار الجماعة.

ان تقسيم المهام ليس هو الشكل الأكثر كفاءة لتقسيم العمل ولا بد من الاخذ بعين الاعتبار التفاعلات الاجتماعية الايجابية لتكوين جماعات العمل والتي تصبح حينها مكانا لتحقيق حاجات الافراد ووسيلة لتحقيق اهداف المنظمة.

الإحالات والمراجع:

1. بدوي أحمد زكي (1982)، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإسكندرية .
2. رشوان حسين عبد الحميد (1998)، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس ، علم الاجتماع ، علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية .
3. مرسى سيد عبد الحميد (1986)، العلاقات الإنسانية ، ط1، دار التوثيق النموذجية ، القاهرة.
4. غريب عبد السميع (1996)، الاتصال و العلاقات العامة في العالم المعاصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية.
5. إبراهيم بلوط (2005)، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية، بيروت.
6. محمد قاسم القريوتي (2006)، نظرية المنظمة والتنظيم ، ط2، دار وائل للنشر ، الأردن .
7. ضرار العتيبي وآخرون (2007)، العملية الإدارية مبادئ واصل وعلم وفن ، ط1، دار اليازوري ، الأردن .
8. محمد علي محمد (2006)، علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية.
9. صبحي جبر العتيبي (2004)، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد، الأردن .
10. حسين عبد الرحمن التهامي (2008)، المدخل الى دراسة السلوك الإنساني ، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة.
11. محمد قاسم القريوتي (2006)، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات ، ط3، عمان .
12. خيضر بن سعود الخيضر (2008)، علم الاجتماع الصناعي و الإنتاج، الظهران .pdf.
13. محمد حسن محمد حمادات (2007)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الجامع للنشر ، الأردن.
14. علي غربي وآخرون (2007)، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة.
15. شفيق رضوان (2002)، السلوكية والإدارة ، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ،
16. سعد عبد مرسى بدر (1992)، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم ، مدخل نقدي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
17. طلعت إبراهيم لطفي (2007)، الاجتماع علم التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة.
18. علي غربي ، بلقاسم سلاطنية ، إسماعيل قيرة (2002)، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع ، عين مليلة.
19. وندل فرن (1994)، تطوير المنظمات ، تدخلا علم السلوك لتحسين المنظمة ، ترجمة وحيد بن احمد الهندي، معهد الإدارة العامة، الرياض.

20. اعتماد علام (1994)، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، ط1، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر .
الاطروحات:

1. بونوة علي (2016)، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي ، أطروحة دكتوراه علوم ، دراسة حالة لعمال الضمان الاجتماعي ، وكالة الجلفة، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر .
المجلات:

1. حديدان صبرينة(2016)، العلاقات الإنسانية في المؤسسة بين التهميش والحكم الخاطئ وجهة نظر ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، العدد 17، الوادي، الجزائر .

المراجع الأجنبية:

1. Gilbert j.bprobest olivier Bruggimanyvesmercier,AinaRakotabarison Organisation et management,Tom3,Quider le développement de l'entreprise les éditions les d'organisation, paris ;
2. Marcel laflamme(1979),Dix approches pour humaniser et développer les organisation ,gaétanemorin éditeur,2émet,edition ;