مركز قاف للدراسات
Qaafe Center for Studies

نظرية العلاقات الإنسانية

Human Relations Theory

نظرية العلاقات الإنسانية
Human Relations Theory

المقدمة

تهدف الإدارات في كل مكان إلى رفع مستوى انتاجية العمل في مؤسساتها ومنظماتها وقطاعاتها المختلفة، من أجل ذلك كان لا بد من تحسين أداء العاملين، واستغلال الموارد والإمكانات المتاحة استغلالاً أمثل، بهدف الحصول على أفضل النتائج، حيث كان الاعتقاد السائد سابقاً أن رفع الأداء وزيادة الانتاجية، يكون بتطوير الخدمات واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والاستفادة من مهارات العاملين واداءهم، وكان الجانب الإنساني - المتمثل في الأفراد - في هذه المرحلة شيء ثانوي وليس أساسي.

بينما في وقتنا الحالي يُمثل العنصر البشري من أهم مدخلات النظم الإنتاجية والخدماتية على حد سواء، ومن أهم القوى التي تُعبر عن هوية المؤسسة، وترسم معالم مستقبلها، فالأفراد هم حجر الأساس في دعامة ونجاح أي مؤسسة، من خلال تحقيقهم لأهدافها، وزيادة إنتاجيتها.

ونظراً لهذه الأهمية كان لا بد من زيادة الاهتمام بالأفراد العاملين، والسعي لاستخدامهم الاستخدام الأمثل والفعال، والاهتمام بالعلاقات بينهم وبين الإدارة، الأمر الذي يؤثر على مستوى رضا العاملين، ورفع مستوى أدائهم، من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وطموحاتهم المستقبلية التي قد تكون دافعاً للأداء المتميز، فرضى الفرد العامل عن عمله يحدث توافقاً نفسياً واجتماعياً ينعكس على اداءه وانجازه ورغبته.

أولاً: مفهوم نظرية العلاقات الإنسانية

لقد تنوعت وتعددت مفاهيم العلاقات الإنسانية لدى الباحثين، كلٌ حسب رؤيته وزاوية اهتمامه، ومن تلك المفاهيم ما يلي:

فالعلاقات الإنسانية في مجال العمل هي: مجال من مجالات الإدارة يُعنى بإدماج الأفراد في مواقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل، وتحفزهم على التعاون فيما بينهم، وتشبع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، بهدف تحقيق انتاجية أكبر[1].

وعرفها ويليام كلباترك بأنها: أساليب السلوك الإنساني التي أجمع الناس على انها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها وضمان استقرارها[2].

بينما عرفها احمد زكي بدوي على أنها: علاقات قائمة على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل، والتعاون بين أصحاب العمل والعمال، بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاجية[3].

وهي تلك الجهود المبذولة لتنمية وتدعيم علاقات التفاهم والثقة والاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة، لخلق روح إنسانية ومعنوية تدفع إلى الاحساس بالانتماء للمؤسسة، وتعزيز الشعور بالرضا والاطمئنان و الألفة فيما بينهم، لتحقيق أهداف العمل، وأدائها بكفاءة وفاعلية عالية[4].

وقد عرفها عبد العظيم الفرماوي بأنها: أنماط التفاعل والتعامل بين الأفراد ضمن المستويات الإدارية المختلفة، داخل المنظمة والتي تتأثر إيجاباً وسلباً بمدى فاعلية التنظيم الاجتماعي للمنظمة وإشباع احتياجات الأفراد[5].

كما تُعرف بأنها: أحد العوامل المهمة للإدارة الناجحة، فهي تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد، وتعمل على إشباع حاجاتهم، وتحسين أدائهم، وتدفعهم إلى الشعور بالانتماء للمنظمة[6].

وبالتالي فإن نظرية العلاقات الإنسانية هي نظرية تسعى إلى استخدام أساليب التفاعل الإنساني بين الأفراد داخل منظمات العمل، وتهدف إلى تحقيق حاجاتهم وحاجات التنظيم في آن واحد.

ثانياً: تاريخ نشوء نظرية العلاقات الإنسانية وعوامل ظهورها

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية في ربوع أحد الجامعات الأمريكية الشهيرة وهي جامعة هارفارد "Harvard University"، على يد مجموعة من العلماء البارزين وعلى رأسهم ألتون مايو "Elton Mayo"، من خلال عدة تجارب تم اجرائها في مصانع الكتريك في هاوثورن، وقد هدفت هذه التجارب إلى دراسة تأثير الظروف المادية في العمل على الانتاجية، وقد استخلص مايو وزملاؤه أن الزيادة في الانتاجية لم تكن نتيجة التغيرات الحادثة وإنما نتيجة التجربة المقترحة التي هدفت إلى الاهتمام بالعلاقات بين الأفراد وتغيير سلوك المشرفين، مما يغير بالضرورة العلاقات الاجتماعية وبالتالي تحسين سلوكيات الأفراد.

وقد كان هناك عدد من الأمور والعوامل التي ساعدت على نشوء وظهور هذه النظرية نلخصها فيما يلي[7]:

1. جاءت هذه النظرية نتيجة الظروف المترتبة على تدهور الصناعات في المؤسسات الإنتاجية، والتي شغلت اهتمام أصحاب هذه المؤسسات وأصحاب رؤوس الأموال والقائمين على إدارة الشركات الصناعية، مما أدى إلى إعادة التفكير في أساليب جديدة للإنتاج داخل هذه الشركات، عن طريق استخدام الأساليب العلمية الحديثة والمتطورة، حيث انهمك اصحاب هذه الشركات بدراسة أنماط الإدارة وأساليب العمل والانتاج داخل المؤسسات الإدارية والصناعية، واستخدام الملاحظة والتجربة والخبرة العلمية والمهنية في دراسة مشكلات العمل واتباع أفضل الوسائل العلمية لزيادة الإنتاج.
2. على الرغم من أهمية النتائج العملية والعلمية التي توصلت إليها نظرية الإدارة العلمية والتكوين الإداري عند كل من تايلور فردريك وهنري فايول، إلا أن أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية وجدوا انفسهم مهتمين بدراسة قضايا الصناعة والإنتاج لتطويره وزيادة تحديثه.
3. كان ظهور نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل لوجود نظرية الإدارة العلمية والتكوين الإداري، ونتائجها التي ظهرت خلال العقدين الأول والثاني من القرن العشرين.
4. وجاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتهتم بالقضايا التي تم اهمالها من قِبل نظرية الإدارة العلمية، التي ركزت في دراستها لنظام العمل على أنه مجرد مجموعة منسقة من الخطوات والإجراءات والآلات

(1) النشواني، صلاح (1976). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**. دار الجامعات المصرية: الاسكندرية، مصر.
(2) رشوان، حسين (2004). **علم اجتماع التنظيم**. مؤسسة شباب الجامعة: الاسكندرية، مصر.
(3) بدوي، أحمد زكي (1994). **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**. ط2، دار الكتاب المصري: القاهرة، مصر.
(4) بن عقيل، ناصر (2006). **العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
(5) الفرماوي، مصطفى (2006). **السياسة الاجتماعية وإدارة المؤسسات**. مكتبة الانجلو المصرية: الاسكندرية، مصر.
(6) محمد شوقي، شوقي (2005). **الإدارة المعاصرة مدخل حديث**. دار النهضة العربية: القاهرة، مصر.
(7) بلقاسم، سلاطينة (2004). العلاقات الإنسانية في المؤسسة. **مجلة العلوم الإنسانية**، ع5، ص21-36.

التي تعمل بصورة منتظمة ورسمية، ومحددة من حيث الوقت والزمن والحركة، كما اعتبرت العمال مجرد الآت تعمل وفق نظام حددته وخططته السلطات الإدارية العليا، يحصلون على أجور ومكافآت مقابل أعمالهم.

5. كما أدى ظهور أفكار نظرية العلاقات الإنسانية وانتقادها إلى نتائج نظرية الإدارة العلمية خاصة بعد ظهور تحليلات ودراسات علماء النفس الصناعي والفسيولوجي، مثل ظاهرتي الملل والتعب، وأن أسباب هذه الظواهر ترجع إلى سوء العلاقات الاجتماعية والعلاقة بين العمال والإدارة، ونظام العمل الميكانيكي الذي ينظر إلى العمال على انهم مجرد آلات.

ثالثاً: خصائص نظرية العلاقات الإنسانية

يعتبر التنظيم الإنساني من الأنظمة المشاركة، التي تركز على أشياء عديدة منها العلاقات الإنسانية المتبادلة التي يساند بعضها البعض الأخر، وعلى التعاون والاتصال المفتوح والاحساس بالمسؤولية، والثقة بين الأعضاء في المؤسسة، والمشاركة عن طريق مختلف المجموعات في عملية صنع القرار.

ومن أهم خصائص النظرية الإنسانية التوجه الإنساني الذي يقود إلى المناخ الديمقراطي، لوجود قنوات الاتصال المفتوح من المؤسسة على البيئة الخارجية، ووجود الاتصال المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الضبط والتحكم والاصرار الذاتي لأسره المنظمة ومن ثم إشباع حاجات العاملين فيها.

وباختصار فإن الخصائص الرئيسية لنظرية للعلاقات الإنسانية تتمثل فيما يلي[8]:

1. في نظرية العلاقات الإنسانية يُنظر إلى العمال على أنهم مخلوقات اجتماعية معقدة تمتلك احاسيساً ومشاعراً، ولديها رغبةً ورهبةً، تحفزها دوافع الحاجة للعمل، ودوافع شخصية للتميز والإبداع، وتكوين الخبرات الجديدة، إضافة إلى البواعث الاقتصادية.
2. أن الافراد في هذه النظرية يحصلون على اشباع حاجاتهم وشعورهم بالرضا من خلال مشاركتهم في الجماعة، ومن خلال فرص التفاعل المختلفة بين الأفراد يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.
3. التنظيم الفعال في نظرية العلاقات الإنسانية يعمل على إقامة مجموعات متماسكة ومتداخلة من الوظائف، حيث يتعين على المجموعات داخل المنظمة أو المؤسسة التعاون والترابط فيما بينها لإنجاز العمل، وعملية الاتصال هذه لا بد ان تعقبها متابعة من خلال التدرج في السلطة.
4. أن الأفراد في المنظمة يتبعون المعايير وليس من الضروري أن تكون تلك المعايير كما يصفها أفراد المنظمة ومن الملاحظ معايير الرفقاء والاصدقاء ربما يكون لها قوة تأثير أكثر من المعايير الرسمية.
5. تزيد مجموعة الوظائف المتماسكة والمتداخلة في نظرية العلاقات الإنسانية الدافعية لدى الأفراد، لان الفرد يمتلك الشعور والاحساس بأنه عضواً فاعلاً في المنظمة، كما انه من أهم مدخلات النظام، وليس مجرد متلقٍ للمعلومات ومؤدٍ للتعليمات، حيث يعتبر نظام المشاركة من الأنظمة الفعالة في عملية التنظيم الإداري.

رابعاً: أهداف نظرية العلاقات الإنسانية

تسعى نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة فيما يلي:

1. تحفيز وتشجيع الأفراد على العمل بكفاءة عالية.
2. تعزيز التعاون المثمر والبناء بين الأفراد، لتحقيق أهداف مشتركة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها.
3. تلبية حاجات الأفراد وإشباع رغباتهم، ومراعاة جوانبهم المختلفة، الاقتصادية والنفسية والاجتماعية وفق أهمية تلك الحاجات لدى الافراد في مختلف المواقف الحياتية.

فالعلاقات الإنسانية عبارة عن علم وفن يهدف إلى تعزيز وتشجيع التعاون المنسجم بين العاملين مع بعضهم البعض وبين العاملين والإدارة، بالإضافة إلى تحقيق مصالح العمل من خلال دفع الأفراد وتحفيزهم على تحقيق الانتاجية المطلوبة، حسب المستويات المقررة، وتطويرها وتحسينها باستمرار، من خلال حصيلة المعرفة في فروع العلوم المختلفة، وخلاصة التجارب والدراسات التي تجرى في مختلف المنظمات والشركات والمواقف، حيث تطبق هذه المعرفة والتجارب على محيط بيئي يتميز بعناصر وظروف محددة، يتم دراسة الاثار التي تحدثها هذه الظروف على المجال الذي يتم تطبيقها عليه.

خامساً: مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية

بنت نظرية العلاقات الإنسانية مدخلها النظري على جملة من الأسس والمبادئ، والتي من اهمها[9]:

1. **الكرامة الإنسانية:** حيث يتم احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين في المنشأة، بغض النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله.
2. **الفروق الفردية:** حيث يتم الاهتمام بالفروق الفردية في التعامل مع الأفراد، والعمل على توجيههم وحل مشاكلهم المختلفة.
3. **المصالح المشتركة:** من خلال الاهتمام بالمصالح المشتركة التي تجعل الفرد نشطاً في التعامل والتشارك مع الغير، والعمل على تحقيق هذه المصالح.
4. **الحوافز:** فالفرد يسعى من خلال تعاونه وتشاركه مع الآخرين الحصول على الحوافز.
5. **تدعيم الذات:** من خلال قيام الفرد بتحقيق ذاته ليكون أكثر إنتاجية؛ فعندما يشعر بأهميته يستشعر الرقابة الذاتية على أعماله، ويسعى للأفضل في أدائها.
6. **تدعيم العلاقات الاجتماعية:** من خلال العمل على توفير جو يسوده الشعور بالأمان والطمأنينة، والانتماء، والعلاقات الصالحة والطيبة.

سادساً: العوامل التي تُسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية:

هناك العديد من الأمور التي تساهم في تحقيق علاقات إنسانية جيدة داخل المنظمة والمؤسسة، إن تم العمل والإخذ بها، ومن أهم هذه الأمور ما يلي:

1. **معرفة الدافعية للعمل:** يُعد موضوع الدافعية للعمل من أهم الموضوعات في مجال السلوك التنظيمي وعلم نفس التنظيم، حيث ان الدافعية هي الحالات الداخلية

(8) الغمري، ابراهيم (1976). **السلوك الإنساني والعلاقات العامة**. دار الجامعات المصرية: الاسكندرية، مصر.

(9) بلال، محمد (2008). **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**. دار الجامعة الجديدة: الاسكندرية، مصر.

والخارجية التي تحرك أداء الفرد وتوجهه نحو تحقيق هدف معين، وتحافظ على استمراريته ودوامه، حتى يتحقق ذلك الدافع، لذلك تُعد الدافعية عامل رئيسي من العوامل التي تدعو مدرسة العلاقات الإنسانية إلى تحقيقها[10].

2. **القيادة الإدارية:** فالقيادة الادارية تعني وجود علاقات تبادلية بين الرئيس والمرؤوس، بهدف التأثير على الآخرين، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وقد تعددت الأنماط القيادية في التنظيم، إلا أن الإداري الناجح يتوجب عليه معرفة خصائص الشخصية الإنسانية، والتعامل مع المورد البشري بنوع من المرونة، تعامل انساني يتفهم فيه حاجاته، ويستوعب التعقيدات التي تميزه، التي بدورها تؤثر على استمرارية التنظيم[11].
3. **المشاركة في الإدارة:** هي الاشتراك الجسمي والعقلي للفرد العامل في مختلف النشاطات، من بينها وضع القرارات التي تهم المنظمة، فالمشاركة تتطلب من الفرد العامل الاندماج العقلي والنفسي-والجسمي بالمؤسسة ومكان العمل، فتفعيل وتعزيز عملية المشاركة في انجاز المهام يؤثر بشكل ايجابي على صيرورة حياة العامل داخل التنظيم، ويؤثر على مخرجات المنظمة، ولتحقيق هذه النتائج لا بد أن تتوفر مجموعة من العناصر في عملية المشاركة وهي: زيادة الشعور بالمسؤولية، وتسهيل تقبل الغير، وتحسين نوع القرار، ورفع الروح المعنوية للعاملين، بالإضافة إلى إظهار العاملين الأكفاء، وتهيئة الفرص الجيدة للتدريب[12].
4. **جماعة العمل**: يُقصد بجماعة العمل تجمع عدد من الأفراد، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، وخلال فترة زمنية ثابتة نسبياً يتقاسمون فيما بينهم قيماً واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة، تؤكد مفهوم المشاركة الكاملة بين العمال، وتُعبر عن مقدار الانسجام والتعاون بين فريق العمل، كما تساعد الإدارة على استغلال الطاقات البشرية، فالاعتماد على مبدأ جماعة العمل يُعد أحد العوامل الهمة في تحقيق العلاقات الإنسانية التي تقلل من مستويات الفردية، كما يحد من مستويات التنافس والصراع، من خلال خلق رؤية مشتركة بأفكار جديدة ومتعددة، تسمح بالتطور والابتكار وخلق رؤية مستقبلية مشتركة بين العمال والإدارة، وتسعى إلى تحقيقها جميع الأطراف[13].
5. **الروح المعنوية:** الروح المعنوية هي متغير أساسي لتحقيق علاقات إنسانية جيدة، وتعرف بأنها عباره عن اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل، ونحو التعاون النابع من ذواتهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة، فالروح المعنوية المرتفعة تعتبر مؤشر إيجابي على وجود علاقات إنسانية جيدة بين العاملين، كما تُعبر عن قدرة المؤسسة على تسيير موردها البشري بطريقة صحيحة، تستطيع في إطارها تحقيق مصلحة العامل والمؤسسة في وقت واحد[14].
6. **طبيعة السياسة الاتصالية بالمؤسسة:** يُعد الاتصال المؤسسي عامل جذب وتطوير لبيئة العمل، فهو يساهم في دعم العلاقات الطيبة بين العاملين من خلال تقريب وجهات النظر، وخلق رؤية مشتركة بين الإدارة والعمال، في حال استعمل بطريقة صحيحة، كما تسمح الاتصالات الجيدة بتعزيز مجالات التعاون والقضاء على الغموض، ومعرفة توقعات وسلوكيات الفاعلين بالمؤسسة[15].
7. **الحوافز:** تُعد الحوافز عنصراً هاماً من عناصر تحقيق الفعالية التنظيمية، فهي تُعبر عن طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بالمؤسسة، وتساهم الحوافز بدرجة كبيرة في رفع مستويات الأداء في العمل، والتوافق بين رغبات الأفراد وبين نوع الحوافز المقدمة من طرف الإدارة، مادية كانت أم معنوية، مما يدعم استجابة الأفراد لمتطلبات التنظيم وتحقيق الأداء المطلوب بكفاءة عالية وفعالية واضحة[16].

سابعاً: الانتقادات التي وجهت إلى نظرية العلاقات الإنسانية

تعرضت نظرية العلاقات الإنسانية كغيرها من النظريات لجملة من الانتقادات، والتي من أبرزها ما يلي[17]:

1. عدم تقديم نظرية العلاقات الإنسانية نظرة شاملة ومتكاملة في تفسيرها لظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي.
2. أهملت نظرية العلاقات الإنسانية التنظيم الرسمي، من خلال تركيزها على التنظيم الغير رسمي.
3. لم يهتم مؤسس نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو" بموضوع الصراع بين العمال والإدارة، بل كان جُلّ تركيزه على دراسة التكامل والتناغم داخل التنظيم.
4. حاولت النظرية استعمال الحاجات الاجتماعية للعمال، لتقحمهم في مجموعة متكاملة من الأغراض بدون تغيير البناء الأساسي للمكافآت، وتصميم العمل، أو صناعة القرار.

الخاتمة:

يُعد الفرد العامل أساس النجاح والتقدم في أي منظمة، من خلال العمل الذي يؤديه، والمقدار الذي يعطيه، من جهد وعمل ومهارات، فهو العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى داخل المنظمة، الأمر الذي دعا إلى ضرورة الاهتمام به، ومتابعة تطور العلاقات الإنسانية بينه وبين باقي الأفراد العاملين، التي بدورها تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه، وبالتالي رفع مستوى الأداء الفردي والارتقاء الوظيفي.

النتائج:

1. تعتبر الدافعية للعمل، والحوافز المقدمة، والروح المعنوية، والقيادة الإدارية السليمة، من أهم الأمور التي تساهم في تحقيق علاقات إنسانية جيدة داخل أي منظمة ومؤسسة.

(10) لوكيا، الهاشمي (2006). **السلوك التنظيمي ج2**. دار الهدى للنشر-والتوزيع: عين مليلة، الجزائر.
(11) كنعان، نواف (2009). **القيادة الإدارية**. ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
(12) مصيبح، صليحة (2016). **العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية نطور عبد الحميد-القل**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، سكرة، الجزائر.
(13) عبد الباقي، صلاح (2005). **مبادئ السلوك التنظيمي**. الدار الجامعية: الاسكندرية، مصر.
(14) رحمون، سهام (2008). **العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، سكرة، الجزائر.
(15) فضيل، دليو (2002). **أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية 130 سؤال وجواب**. ديوان المطبوعات: قسنطينة، الجزائر.
(16) الحربي، خالد (2003). **أثر العلاقات الإنسانية على إداء العاملين في الأجهزة الأمنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
(17) كعباش، رابح (2006). **علم اجتماع التنظيم**. مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة: قسنطينة، الجزائر.

2. بنت نظرية العلاقات الإنسانية مدخلها النظري على مبادئ وأسس بهدف تحقيق علاقات إنسانية ذات فاعلية وإداء مميز، ومن أهم هذه المبادئ: مراعاة الفروق الفردية، واحترام الأفراد، ووضع الاعتبار لكرامتهم، بالإضافة إلى تدعيم الذات وتدعيم المصالح المشتركة، وتعزيز العلاقات الاجتماعية الإنسانية.
3. تهدف نظرية العلاقات الإنسانية إلى تحفيز الأفراد على العمل بكفاءة عالية، وتحفزهم على التعاون المثمر البناء بهدف تحقيق المصالح المشتركة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها، بالإضافة إلى تلبية حاجات الأفراد وإشباع رغباتهم ومراعاة جوانبهم المختلفة.
4. جاءت نظرية العلاقات الإنسانية نتيجة للظروف المترتبة على تدهور الصناعات في المؤسسات الإنتاجية، وجاءت لتهتم بالقضايا التي اهملتها نظرية الإدارة العلمية التي بدورها ركزت على دراسة نظام العمل كونه مجرد مجموعة منسقة من الخطوات والإجراءات والآلات التي تعمل بصورة منتظمة ورسمية، بعيداً عن مراعاة شعور الأفراد والاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

المصادر والمراجع:

- النشواني، صلاح (1976). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**. دار الجامعات المصرية: الاسكندرية، مصر.
- رشوان، حسين (2004). **علم اجتماع التنظيم**. مؤسسة شباب الجامعة: الاسكندرية، مصر.
- بدوي، أحمد زكي (1994). **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**. ط2، دار الكتاب المصري: القاهرة، مصر.
- بن عقيل، ناصر (2006). **العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- الفرماوي، مصطفى (2006). **السياسة الاجتماعية وإدارة المؤسسات**. مكتبة الانجلو المصرية: الاسكندرية، مصر.
- محمد شوقي، شوقي (2005). **الإدارة المعاصرة مدخل حديث**. دار النهضة العربية: القاهرة، مصر.
- بلقاسم، سلاطينة (2004). العلاقات الإنسانية في المؤسسة. **مجلة العلوم الإنسانية**، ع5، ص21-36.
- الغمري، ابراهيم (1976). **السلوك الإنساني والعلاقات العامة**. دار الجامعات المصرية: الاسكندرية، مصر.
- بلال، محمد (2008). **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**. دار الجامعة الجديدة: الاسكندرية، مصر.
- لوكيا، الهاشمي (2006). **السلوك التنظيمي ج2**. دار الهدى للنشر والتوزيع: عين مليلة، الجزائر.
- كنعان، نواف (2009). **القيادة الإدارية**. ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- مصيبح، صليحة (2016). **العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية نطور عبد الحميد-القل**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، سكرة، الجزائر.
- عبد الباقي، صلاح (2005). **مبادئ السلوك التنظيمي**. الدار الجامعية: الاسكندرية، مصر.
- رحمون، سهام (2008). **العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، سكرة، الجزائر.
- فضيل، دليو (2002). **أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية 130 سؤال وجواب**. ديوان المطبوعات: قسنطينة، الجزائر.
- الحربي، خالد (2003). **أثر العلاقات الإنسانية على إداء العاملين في الأجهزة الأمنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- كعباش، رابح (2006). **علم اجتماع التنظيم**. مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة: قسنطينة، الجزائر.