

1. المرحلة العقلانية

من القيم التي سادت التفكير الإداري في هذه المرحلة هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أنه شبيه بالآلة، ويمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية، ومن رواد هذه المرحلة "ماكس فيبر و فريدريك تايلور"، اللذان وجدا أن كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظما ومخططا بعناية، كما أدى أسلوب التدريب والمراقبة إلى تحسين الأداء و رفع الإنتاج. إلا أن القيم المادية التي أفرزتها هذه المرحلة قد تغيرت إلى قيم معنوية، وهذا ما سنتبينه المرحلة التالية.

2. المرحلة العاطفية

لقد تبنى المديرون في هذه المرحلة وجهة نظر أكثر تعقيدا بشأن الكائن البشري، مدركين أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا مهما في التأثير على الإنتاجية، كما أن زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد له نتائج ايجابية في بيئة العمل، و بالتالي فقد أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية، ولقد ظهرت هذه القيم اثر تجارب هاوثورن الشهيرة التي قام بها التون مايو وزملائه، وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية.

3. مرحلة المواجهة

إن هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من طرف الإدارة بل ظهرت كاستجابة لقوة الاتحادات المهنية، ففي الخمسينيات كان هناك نقص كبير في المنتجات و الأيدي العاملة، واكتسبت الاتحادات المهنية القوة، ذلك أن المنظمات الكبيرة كان من الممكن أن تتوقف بسبب الخسارة الناجمة عن الفوضى و التعطيل الذي يحدثه عدد قليل من العمال المهمين، فالقيم المتأصلة في الحياة الزراعية قبل عصر الصناعة مثل: الاجتهاد في العمل، استغلال الفرص، الأجر المنصف مقابل العمل، أصبحت موضع سخرية، وكثيرا ما توصلت الإدارة إلى أن المواجهة وجها لوجه هو أسوء خيار موجود، ولهذا السبب بحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة و الهيمنة، وبيبء ظهر الحل لهذه المشكلة و هو الحرية في بيئة العمل

4. مرحلة الإجماع في الرأي

ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل، ففي عام 1960 نشر "دوقلاس ماكجريجور" douglas the human side of enterprise للمؤسسة الإنسانية الجانب: "كتابه" macgregor"، وكان لهذا الكتاب تأثيرا كبيرا على الفكر الإداري، فقد أوضح ماكجريجور أهمية أنظمة القيم التنظيمية، وذلك من خلال تقسيمه لها إلى مجموعتين متضادتين هما: نظرية x و نظرية y فالمدبرون المصنفون وفق نظرية x يحكمون على العمال بأنهم مخادعون وكسالى ولا يحبون العمل، أما المديرون المصنفون وفق نظرية y يحكمون على العمال بأنهم ايجابيون و جديرون بالثقة و محبوبون للعمل، و حاول الكثير من المديرين تطوير أسلوب نظرية y لكنهم لم ينجحوا، فقد عبر أحد مديري المراتب العليا عن هذا الموقف بقوله: "لقد حاولنا أن نثق بالناس غير أننا لم نأخذ الأمر بجدية إطلاقا، لذلك فإننا قللنا من تصرفاتنا المبنية على فرضيات نظرية x، واحلنا بذلك أسلوب مشاركة ضعيف، وهو الذي اثبت بأنه كارثة بكل الاعتبارات

5.مرحلة الإدارة بالأهداف

كانت الاستجابة للوضع السابق تمثل ظهور عصر جديد من القيم التنظيمية وهو ما يسمى بـ: "الإدارة بالأهداف"، فقد تميزت هذه المرحلة بقيم تركز على المشاركة بين الإدارة و العاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من: اتخاذ قرار، وتخطيط و اتصال وإشراف. الخ ، وكان الهدف هو التوفيق بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وعلى الرغم من أن المبدأ كان سليماً، فقد وجد المديرون أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبياً مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيئ المتمثل في الإجراءات الطويلة و المعقدة

6.مرحلة التطوير التنظيمي

برزت في هذه المرحلة مجموعة جديدة من القيم التنظيمية تتمثل في تحليل الأفكار و المعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي في وضع الخطط المستقبلية، وبالتالي ظهرت قيم جديدة مثل: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية، دراسة ضغوط العمل والإجهاد.. الخ

7.المرحلة الواقعية

تمثل هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة، إذ ظهرت مجموعة من الأفكار و التي كانت سائدة من قبل مثل: لا شيء مجاناً، العمل الجاد يقود إلى النجاح، استغلال الفرص، المسؤولية الذاتية. و بالتالي يمكن تلخيص تطور القيم التنظيمية في مجموعة من الأفكار الأساسية في الجدول الآتي:

المرحلة	الفكرة	القيمة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الاجماع في الرأي	استخدام السياسة في المنظمات
الخامسة	التنظيم / التوازن الفردي	الانجاز في القمة
السادسة	الامكانات	إمكانية تطوير الناس
السابعة	الواقعية	لا يأتي النجاح بسهولة

جدول يوضح تطور القيم التنظيمية