

الفصل الثاني : التغيير وإدارة التغيير في المؤسسة

أولاً : المفهوم

1- مفهوم إدارة التغيير هي مناهات الأعمال

يعد مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تطورت خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين وهو ما يزال طور البنيان والتبلور ، يمكن تعريف إدارة التغيير بالتالي :
• هي عبارة عن مجموعة الأساليب والقرارات والتقنيات المطبقة لمراقبة تحويل ما (تغيير ما) والوصول بسرعة لنشائج التطور ،
• فهي عبارة عن سلسلة الأنشطة التي تحقق التغيير المرغوب فيه والتي تضمن الثبات الفردي والكاثية التي يجمع المشركون عملاء التغيير وذلك بأخذ بعين الاعتبار تصوراتهم عن التغيير ، عواملهم ،
• إدارة التغيير = ردة فعل المتابعة للتغيير مع الآثار السلبية الناتجة عنه
تكون التغيير المخطط له وإتباع الأساليب الملائمة لحلهما .

2 - مفهوم التغيير التنظيمي :

التغيير في أبسط مדרه يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيش فيه الى وضع مستقبلي أكثر

كفاءة وفعالية .

هو عبارة عم حالة شئ في تطور وتغيير .
التغيير التنظيمي هو التغيير الذي يمس المنظمة .

ويمكن تعريفه على أنه :
كل تعديل إجباري أو اختياري في طرق عمل المنظمة
من مبادئ ، استراتيجيات ، قيم وسلوكيات التي
يؤثر الى التحكم بشكل أفضل في المنظمة و
تختلف علاقتها مع الوسط الخارجي وذلك لأجل
زيارة ورفع فعاليتها وأدائها وتحقيق أهدافها
المرجوة .

ثانيا : الخصائص :

1 - خصائص التغيير التنظيمي :

يمكن تلخيص خصائص التغيير التنظيمي فيما يلي :

- التغيير عملية مستمرة

- عملية هادفة

- عملية خطية

- عملية واعية

- مسؤولية إدارية

- التغيير مسؤولية جماعية
- " عملية شاملة داخلية
- " له أضرار عديدة

- للتغيير صفة : نقلة بداية ونقطة نهاية

2 - خصائص إدارة التغيير

- تصف إدارة التغيير بصفة خصائص عامة منها :
 - الاستمرارية : يتم التغيير في إطار حركة مستمرة
 - تدجيه الى غاية معلومة وصقلية من قو التغيير
 - الواقعية : يتم التغيير في إطار إمكانيات وموارد
 - والمطروحة الى غيرها المستمرة
 - التوافقية : يجب أن يكون قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير والمتطلبات قو التغيير
 - الواقعية : أن تكون إدارة التغيير فعالة وقادرة على التأثير على الآخرين
 - المشاركة : مشاركة الأطراف التي تتأثر بالتغيير
 - الشرعية : أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في أنه ذاته
 - الإصلاح : معالجة ما لم يوجد من اختلالات في المنظمة
 - القدرة على التنبؤ والابتكار : يجب أن يعمل التغيير على نحو الارتقاء والتقدم
 - القدرة على التكيف السريع مع الأعداء

للعقود المملوكة التغيير في ممتلكات أسباب الأعمال

أولاً : أسباب وعوامل التغيير الشفهي :

لا يحدث التغيير في الممتلكة من مزايا أو من العدم ، بل
يكون دائماً مدفوعاً بقوة ويحدث نتيجة لعوامل
خارجية أو داخلية .

لماذا التغيير ؟

- التغيير أو الزوال : لما تكون حياة المؤسسة في
خطر ، يصبح التغيير حتمياً وضرورياً للمحافظة على
استمرار وجودها .

- التغيير للتكيف : لما يكون آجال ردة فعل المؤسسة
محددة وأدائها متدهور بحسب أنه تتكيف بسرعة .
= التغيير قبل فوات الآوان .

- التغيير لإقتناص فرص والاستفادة منها : لما لا

يوجد أي خطر واضح للمؤسسة ولا شيء يجبرها

بالنقطة من التغيير لكن الإدارة الطوعية للتغيير

نتيجة عن الرغبة في التقدم فالمستقبل صلب

للذين يبتعدون .

ويمكن تلخيص أسباب التغيير فيما يلي :

1 - الأسباب الخارجية للتغيير في المنظمات .

هي عبارة عن أسباب خارجية من البيئة الخارجية لا يمكن مراقبتها والتحكم فيها من طرف المديريين وتتسبب فيها هي :

1 - التغييرات التكنولوجية والتقنية :

يفرض التغيير التكنولوجيات وتحديثها باستمرار ،
تقدم المنتجات بسرعة وتظهر تقنيات جديدة
على المنظمة إدخال تغييرات تنظيمية في المجال
المادي والبشري
مثال : مياكر أكثر مرونة ، تحسين حجم القوى العاملة
خلق مناصب مسئول آخر ، تغيير أسلوب العمل ..

2 - التغييرات الاقتصادية :

تمثل التغييرات الاقتصادية أي تدفق المؤسسة للتغيير منها هي :

- التناقص الحاد بين المنظمات
- تغيير الأسواق العالمية وتحويل التجارة العالمية
- ظهور التكنولوجيا الاقتصادية
- استنزاف الموارد الاقتصادية إلى الاقتصاد
- تغير أسعار المواد الأولية

3 - تطور البيئة السياسية والشرعية وتطور القوانين

والأخلاقية

يجب على المنظمة أن تتماشى للقوانين الجديدة
مثل : تحديد الأسعار ، تحديد معايير الجودة ،
قانون العمل ، قانون الضمان الاجتماعي ..

٤ - تغير البيئة الام و الشكائيه :

أصاح تغير تغيرات اليه العامله (مثل افلاس دالاس)
والتمايات المهيبة (المهاسيه) منقولات انمايات
المشكلة ل حماية المستهلك ، حماية البيئة ، وتزايد
الإهتمام بالقضايا الاجتماعيه ، يجب ان المؤسسة
تدعيم وتعزيز كفاءاتها فيما يخص : (التمويل)
ادارة التزامات ، الأسس ، حماية البيئة ...

٥ - تغير الطلب على صورت السوق :

أصاح تغير أنوار وحاجات المستهلكين ، يجب ان
المؤسسة أنه تدرس رغبات وميولات هؤلاء
المستهلكين وبالتالي أنه تظهر لانها تنتج للسوق
وليس لنفسها .

٦ - الأسباب الداخلية للتغير ~~مكتلة~~ في المؤسسة

ترتبط هذه الأسباب بالإختلالات الداخلية الخمسة
بالقوة ووضعيتها . فهي تخدم اي تدعيم
فعالية الوار والاستراتيجية . ويمكن تلخيص هذه
الأسباب فيما يلي :

- ١ - التغيير في أهداف المؤسسة ورؤيتها .
- ٢ - ادخال تغييرات في طرق ووسائل الإنتاج
- ٣ - ادخال نظم محاسبية المعلومات
- ٤ - ندرة القوى العاملة الذي يؤدي الى توصيف عمال جدد

٦ - عدم تمسك المنظمة من توفير مرشدين مؤهلين
للوحدات الادارية العليا من داخل المنظمة .

٧ - مثل نقل المعلومات من قمة المنظمة الى
ستوياتها الدنيا (الاتصالات)

٨ - أسلوب الادارة واتخاذ القرارات . (عدم
فعالية الأسلوب الإداري)

٩ - تحسين الأداء وتخفيض التكاليف وتحسين
مستويات الجودة .

ويمكن لهذه العناصر أن تتلخص في :

- عوامل إدارية .

- استراتيجيات .

- إجراءات .

ثانياً : أهداف التغيير التنظيمي :

يسمى أهداف التغيير التنظيمي بصفة خاصة ما يلي :

1 - زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات البيئية .

2 - زيادة قدرة المنظمة من استبان المشكلات الأخرى .

3 - زيادة قدرة المنظمة من تحقيق أهدافها .

4 - تطوير المعتقدات والقيم والأعراف السلوكية في المنظمة (تغيير سلوكيات الأفراد)

أ - زيادة مستوى رفح مستوى جودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع .

دلتد أوضح (1966) Brown و Harvey أهداف

التغيير التنظيمي كما يلي :

- زيادة الإنشائية من خلال تبني أساليب توافر التطورات في البيئة .

- تحسين درجة الاستجابة الى طلبات العملاء واحتياجاتهم .

- تحسين درجة المستوى الشافعي في الوقت من خلال فعالية

المهليات وتفاعلاتها .

- زيادة درجة إخراج العاملين ومشاركتهم في

تطوير أعمال المنظمة .

- تنصّب الروح السنوية در روح الجماعة و تقویر
مهارات القاطنين و تحسین درجه و لایمخ و التماس لمخ
- تقویر المهارات الي دأريج و ابراج الملائمة
لتنول المستمرة و رصفها الكافي الي رصف جديد -

ثالثاً : أنواع التفسير الثماني

تتعدد أنواع التفسير وتختلف باختلاف الألفاظ الواردة
التي يدخل فيها إليه . و تحديده نوع التفسير المراد
منه و هو من حيث صدور الأدوات المناسبة لتفسيره
و تحسده الاستنباط و الوارد التي تكفل تحقيقه
و يمكن أن نحيز بين العديد من أنواع التفسير و ذلك
وفقاً لـ :

- النطاق : تفسير شامل / تفسير جزئي .
- عمق التفسير : التفسير السطحي / التفسير الجفري
- وقت التفسير : التفسير التدريجي / التفسير السريع .
- المنهج : التفسير الخطأ / التفسير السليم .
- كيفية أحداث التفسير : التفسير بالقوة / التفسير
بالمشاركة
- صيغ الدينامية : تفسير متقطع / تفسير مستمر .
- المفهوم : التفسير المادي / التفسير المعنوي
- مجالات التفسير :
- التفسير الاستراتيجي .
- التفسير الكلي .
- التفسير الذاتي .
- التفسير الواسع .
- التفسير الضيق .
- التفسير الواسع .

داسا : مجالات التعبير الشفهي :

تختلف المجالات التي يستعمل فيها التعبير في المنظمة

حسب نوعية التعبير :

- إذا كان تعبير استراتيجي يستعمل في :
الرؤية ، الاستراتيجية ، الرسالة ، الأهداف ،
الاستراتيجية .

- إذا كان تعبير تنظيمي يستعمل في :

البيئة التنظيمية ، المبادئ الإدارية ، الموارد
البشرية ، ويمكن تلخيص هذه النقاط فيما يلي :

1 - أحداث التعبير الهيكل (تعبير الهيكل العام

وقنوات الاتصال وتدفق السلطة والعلاقات
التبعية وتقسيمات العمل وتجميع الوظائف)

2 - أحداث التعبير الإجرائي (تعبير في قواعد العمل

ونظم الحوافز ، والإجراءات)

3 - أحداث التعبير السلوكي (تعبير في القيم و

الأخلاق والتفاعلات)

4 - أحداث التعبير الفكري (تعبير أسلوب التفكير

تغيير في الإدارة والموقف والمشاريع

خامسا: استراتيجيات إعداد التغيير التنظيمي

يرتبط نجاح المنظمة في أحداث التغيير أو فشله بالاستراتيجية المتبعة في أحداثه .
ويمكن تلخيص أهم استراتيجيات التغيير فيما يلي :

1 - الاستراتيجية الهرمية (Strategie hiérarchique)

تتطلب هذه الاستراتيجية مفهوم التغيير المفروض
المخطط . حسب هذا الاقتراح يتم تصميم مشروع
التغيير من طرف الإدارة العليا فقط التي لديها الرؤية
الواقعية ثم يقدم للمنظمة . ولا يتم مشاوره أو تشجيع
الجهات المعنية بتنفيذ التغيير . يتم التقاطع مع
التغيير من منظور تقني صارم . يمكن تسمية هذه الخطوات
(تحديد المشكلة ، تحديد الإجراءات ، اختيار الحل الأفضل)
معلومات ، تنفيذ الإجراءات ومراقبة النتائج إلى
إذا تم التخطيط لها بشكل جيد . تجعل المبادئ واضحة .

2 - استراتيجية التطوير التنظيمي (Strategie de développement organisationnel)

تتطلب هذه الاستراتيجية عملها على البعد الإنساني ، وبالتالي
يعتمد نجاح التغيير على الإجراءات المصاحبة مثل :
سياسة المعلومات والاتصالات ، نظام المكافآت و
آلية التشاور ، وبالتالي يمكن دور المديرين في
تعزيز قيم المشاركة والتوافق مع أجل تحسين نوعية
الحياة التنظيمية . بالنسبة للتطوير التنظيمي ،

عندما يتم إشراك الفاعلين في مشروع التغيير
والإبلاغ عنهم بالأسباب وتحفيزهم سوف يحشدون
للتغيير.

3- الاستراتيجية السياسية عندنا نعلم عن *la Strategie*
تتركز هذه الاستراتيجية على التعاون بحيث
يُعتبر أنه هناك وجود تباين المصالح وتعدد الفاعلين
عندما تبدأ عملية التغيير، فتحتاج التغيير عند
على درجة التقارب بين مصالح الجهات الفاعلة و
أهداف المشروع. لذا يجب على المدير (أو الميسر) أن يلاحظ
دور المناوئين والميسر من خلال تسليط الضوء على
مزايا التغيير مع تقليل العيوب. وكذلك يجب أن
يستهدف فئة من الفاعلين الداخليين (الامتياز
(المال، مجلس المؤسسة، ممثل المستخدمين...)
والخارجيين (التأسيات، المساهمين...) المهيمنين
القادرين على التأثير على عملية التغيير، فحسب
هذه الاستراتيجية لا ينبغي التغيير إلا إذا رأت شع
عدد كبير من الأنصار.

4- الاستراتيجية التاريخية عندنا *la Strategie historique*

تتركز هذه الاستراتيجية على التغيير التدريجي. حسب طبيعة
بناء التغيير يجب أن يكون تدريجياً. لأن التغيير يكون
دائماً ناتجاً عن تاريخ المنظمة، فالميسر أو المدير لا يمكن له

أنه يحمل الكائنات النفسية الحالية للمذنبات و
الكبرة السابقة عنه بناءً من زرع التفسير بل
كعب الارتكاز على السيات الكالي ثم لأجل الاعتقاد
عنه تدريجياً.

د- الاستراتيجية الرمزية : Symbolic strategy ها

تؤكد هذه الاستراتيجية على دور المعنى في عملية التفسير
في الواقع المعنى الذي يعطيه الفاعلون لمسرح التفسير
بحدود تفسير ملح والتمزاج . ومعنا يتكلم دور القائد
التحويلي . هو خلال رؤيته يؤثر على ~~التفسيرات~~ التفسيرات
يبتدئ معنى مفهوم المهندس الاجتماعي للتفسير ~~بالمعنى~~
هو خلال فهماته الشخصية يجدد التفسير ويفوز
بالدعم وبالتالي يصبح شخصاً رمزية .

الفصل الثالث: مراحل التغيير التنظيمي

1- مراحل التغيير التنظيمي

يتطلب نجاح عملية التغيير من المستوي العالي التعرف على المراحل التي تمر بها هذه العملية .

هناك العديد من النماذج التي توضح هذه المراحل

من أهمها : - نموذج K. LEWIN

- نموذج KOTTEK

1- نموذج ك. لوين K. LEWIN

نموذج لوين نموذج ديناميكي، يهتم بالتغيير في المواقف ويتقسم إلى 3 مراحل :

أ- مرحلة إذابة الجليد : Defel

في هذه المرحلة يتم الانتساب أو التهيئة وملت إلى مرحلة التغيير وأنه الوضع الحالي للهيئة مثلث ، عدم الرضا بالوصفية الحالية ، وبالتالي يتم الإدارة بالحاجة إلى التغيير - (تجيب التغيير)

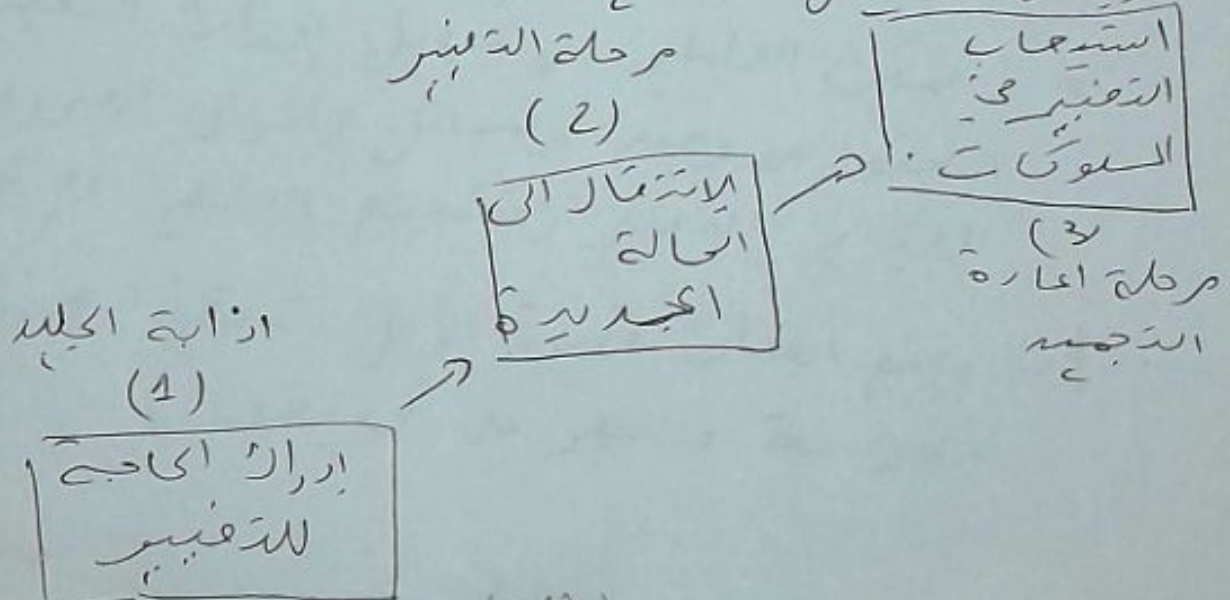
تهدف هذه المرحلة إلى تغيير المواقف تجاه التغيير وذلك بتوضيح الفوارق (والضائع) بين المرحلة الحالية والوصفية المستهدفة المرغوب فيها.

ب- مرحلة الانتقال Transition

- تهدف هذه المرحلة الى تغيير السلوكيات الفعلية .
 ففي هذه المرحلة يتم تجربة مرون عمل جديدة وتعلم
 اساليب عمل جديدة وتبنى سلوكيات جديدة .
 يلاحظ انضواء مع الوصفية السابقة .
 وبالنسبة يجب : - توضيح الاهداف .
 - اعلام وتكوين الأشخاص .
 - تمثيل عملية الانتعاش .
 - التقييم المتواصل للتأثير .

ج - مرحلة التجهيز : Prep

في هذه المرحلة يتم ترسيخ التغيير على السور المالي
 اليومي ، تصبح الممارسات الجديدة (عادية)
 في السطح ، تبرز ثقافة جديدة .
 تهدف هذه المرحلة الى دعم التغيير المحقق ومنع
 الرجوع الى الحالة السابقة وذلك من طريق تخصيص
 استراتيجيات وممارسات المشاكل المتبقية .
 ويمكن تمثيل نموذج لوين في المخطط التالي :



٤ - نموذج Kotter كوتر

يقدم هذا النموذج أهم الخطوات الأساسية والاستراتيجية
الى يجب اتباعها عند إحداث التغيير في المنظمة
وتتضمن هذه الخطوات فيما يلي :

١ - خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة لحدث
التغيير (تقديم دمج التغيير وضع المنظمة في
خطر) شرح فوائد التغيير ومزايا الوضعية
المراد الانتعاش إليها .

٢ - تشكيل فريق عمل قائد ذات مهارات قيادية
و ذات خبرة .

٣ - صياغة رؤية مشتركة واستراتيجية للقيادة
التغيير

٤ - تعريف الجميع برؤية المنظمة
شرح ما سيحدث واستثمار وسائل الاتصال

٥ - تمكين الموظفين من تسهيل إحداث التغيير
التحقق من وجود الوسائل والموارد الضرورية
للقيام بالتغيير وتشجيع الموظفين على المشاركة

٦ - وضع أهداف قصيرة الأجل (تحقيقها كسبيل
لموسم) والمهرى (تفصيلها)

g - تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد
من التغييرات . أي استغلال الممارسات المكتسبة
لتغيير الأنظمة ، الهيكل ، السياسة ...

h - ترسيخ الممارسات الجديدة في ثقافة
أرساء مرون جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل
ثقافة المنظمة .

١٠ - مراحل إدارة التغيير التنظيمي :

تتم عملية إدارة التغيير بـ ٣ مراحل رئيسية :

- مرحلة الإعداد والتجهيز

التنفيذ

التقييم

١ - مرحلة الإعداد والتجهيز :

في هذه المرحلة يتم :

- a - تشخيص الوضع الحالي ، مختلف الجوانب
للتأكد من ضرورة مشروع التغيير (من الجوانب
الداخلية ، الاستراتيجية ، الأثر ، التنبؤ ، التقني ...)
رصد كل نقاط القوة والضعف للمنظمة و
رصد كل المشاكل التي تعاني منها المنظمة وتحديد
طبيعتها .

5- خطتها برامج التفسير

في هذه المرحلة يتم تدوين مدون أو أبعاد التفسير
ومن ثم برامج عمل لتنفيذ التفسير.

6- اختيار إستراتيجية ملائمة للتفسير

7- اتصال وإبلاغ صرور التفسير :

بإستعمال إسمالات إستراتيجية مرسومة للتفسير

2 - مرحلة التنفيذ :

يتم في هذه المرحلة :

- تجسيد وتطبيق عفا التفسير وتحديد الحفلا إلى
أفعال في أرض الواقع .

- التركيز على الإتصال في تبادل المعلومات بين صرور
التفسير والعاملين .

- تقديم كل ما يحتاجه العاملون من توجيهات وإرشادات
تحفيز العاملون وحشد تعاونهم .

- الإستماع لشكاوي وملاحظات العاملين .

- توزيع المسؤوليات على كل العاملين بالتفسير .

- تفسير ثقافة المنظمة

- نشر النتائج والنجاحات المحققة بجهود التحفيز
الشعبية

3 - مرحلة المراجعة والتقييم :

في هذه المرحلة يتم :

- التقييم الهيكلي والدقيق لمشاريع التقييم

- لمقارنة ما بين ما حُفِلَ له وما تم تحقيقه فعلاً

- استخراج الاستحقاقات وإجراء التعديلات اللازمة

3.2 - مقومات التقييم التكميلي :

يمكن أن تدر المقومات الأساسية لإحداث التقييم

في المذمة في 5 عناصر وهي كالآتي :

1 - الرؤية .

2 - المهارات .

3 - الكوادر

4 - الموارد .

5 - خطة عمل .

الفصل الثاني : مقارعة التغيير التلقائي

I - مفهوم مقارعة التغيير في المذممة

- يعرف (1994) Collard et al. مقارعة التغيير في أنها عائق أو عقبة أمام فئة التغيير، مهما عبارة
كـ تغيير ضمني أو صريح لردود فعل دفاعية ضد
التغيير.

- فهي ظاهرة حتمية لا مفر منها وأنها تلوح بآثار
في ميكانزمات الدفاع.

II - أسباب مقارعة التغيير :

هناك عدة أسباب لمقارعة التغيير من بينها ما يلي :

1 - الأسباب الفردية :

يصل الفرد إلى مقارعة التغيير بسبب :
الخوف من المجهول والارتياح للثبات، عدم اليقين في المستقبل،
التغيير معروض، صنف عربي، التغيير صعب،
التعلم طارئ جديدة، الخوف من نتائج إمتهان أن...

2 - الأسباب الاجتماعية والثنائية :

تقاوم جماعات العمل التغيير بسبب كونها من نتائج
مكتسباتها وإمتهانها مثل : موافقة العمل،
وقف استراحة، صيرة الوقوف... وكذلك بسبب

الخوف من ضياع التبع والعادات والأفلاميات، الخشاعات
الشفافية إلى اعتماد عليها.

3. الأسباب التنفيذية :

وتتلخص فيما يلي :

- ظروف العمل.
- العمل الشبهي للمنظمة وخاصة إذا كان بيروميا.
- صياغ المؤسسة.
- صعوبة المنظمة في التكيف.
- نظام تنظيمي جامد.

4. الأسباب الهيكلية :

- قوى تقابلية عند التغيير.
- موظفين مديريين متعذرين مقاومين للتغيير.
- ضياع السلطة والتأثير.

5. الأسباب المرتبطة بتنفيذ التغيير :

- مقاومة الأشخاص لتنفيذ التغيير نتيجة لنقص المعلومات، المتابعة والإرشاد.

6. الأسباب المرتبطة بالتغيير نفسه :

- التغيير نفسه معقد، ولا يتماشى مع ترميم الماضي.
- التغيير ليس له معنى.

١ - أشكال أو مظاهر مقاومة التغيير:

ممثلة أنه تشق مقاومة التغيير عدة أشكال منها:

١ - المقاومة الفعلية للتغيير: *resistance active*

وهي عبارة عن الشكل المبرح للمقاومة .
وتظهر على المستوي الفردي على شكل: العدائية
نزاعات ، غيب ، عدم التعاون ، رفض مساعدة
كلمة ، تهديدات ، استقالات ... وكذلك من
شكل تخريب ، إضراب ، ربما أن تأخذ شكل
أثر لباقية يتمثل في : تأخر ، غيب ،
استقالة ، تخلفين الاستجابة ، رفض الكلام ...
وعلى المستوى الجماعي تظهر تحت شكل التمرد
المنظم ، شغب ، تظاهرات ، نشاط نقابي
داخلي .

2 - المقاومة الغير فعلية *la resistance passive*

هي المقاومة السلبية الغير مبرحة .
وتظهر على مستوى الفرد على شكل: لامبالاة ،
العزلة ، الإحجام بالمصالح الخاصة فقط ، التعلق
بالماضي ، ترك العمل للآخرين .
بينما على المستوى الجماعي تظهر تأخذ شكل:
الاستعانة ، حجب المعلومات ، تباعد في
العمل ، سميت أيضا ...
(م)

١٥- أثار مقارنة التفسير

أثار مقارنة التفسير عديدة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

١- أثار تنظيمية:

- تدهور مناخ العمل
- علاقات العمل
- نزايه النزاعات
- ارتفاع تكاليف التفسير
- هدم المنظمة
- ازغافن الإنسانية
- تدهور الفعالية

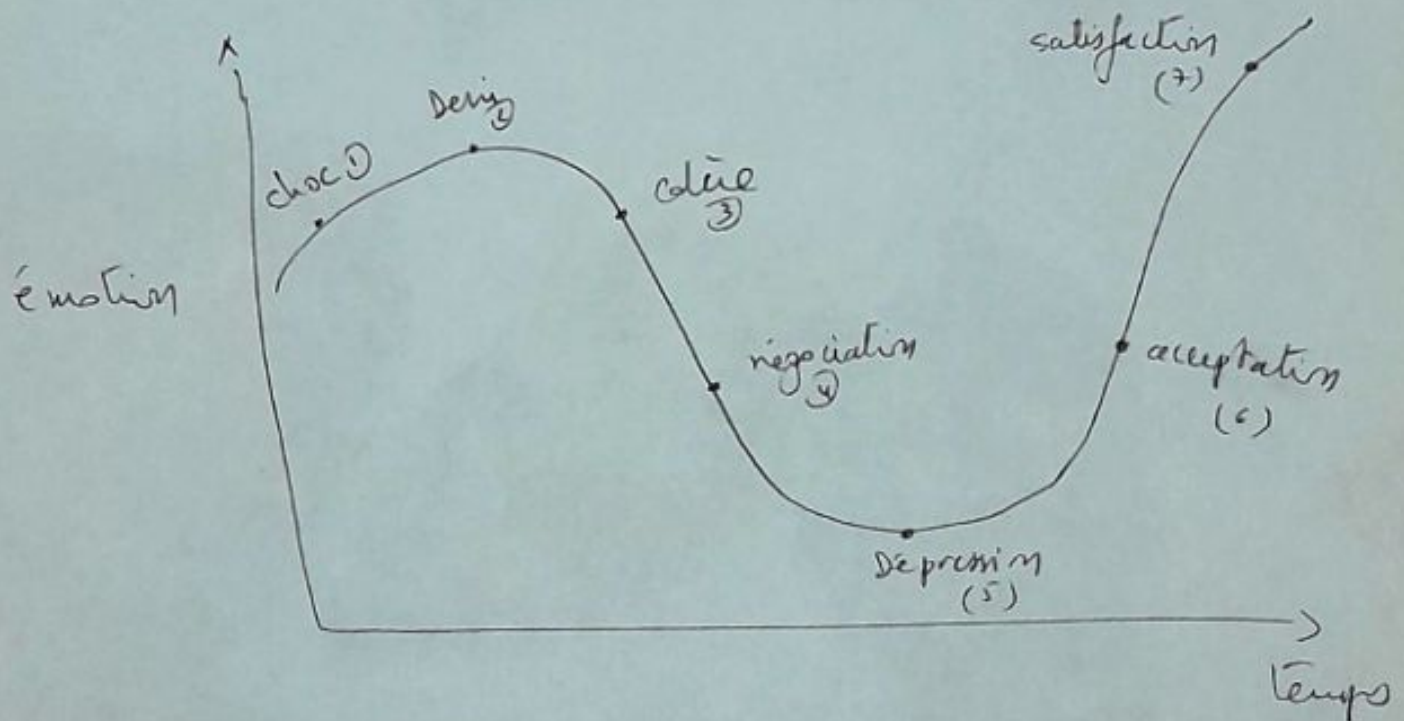
٢- أثار فردية:

- فقدان الولاد
- مشغولات بسبب كولوجية
- عدم الدافعية
- رفض التعاون
- العنف والإكتهادات
- زيادة طلب الدحويل
- الترحيل

٧ - مراحل الاستجابة الفردية للتغيير

نظريّة نظريّة الاستجابة للحداد
Théorie de réponse au deuil
Kubler - Ross ، تمرّ الاستجابة الفردية للتغيير
بمئة مراحل منها:

- ١ - الصدمة والمفاجأة
- ٢ - الإنكار والرفض
- ٣ - الفهم العقلي (الغضب)
- ٤ - القبول (التفاوض)
- ٥ - الإحباط
- ٦ - الامتناع والتجريب والتعلم (القبول)
- ٧ - الاعتناء والتكامل



يوضح هذا المنحنى أنّ من المستحيل المردود من الصدمة
إلى القبول أو الاعتناء مباشرة دون المرور بالمرحلة الأولى.