

# مقاومت در برابر تغییر در سازمان ها و شرکت های ایران: علت و نحوه غلبه بر آنها

بهمن شوقی

کارخانه آرد اطلس اصفهان

[Bahman.shoghi1367@gmail.com](mailto:Bahman.shoghi1367@gmail.com)

## چکیده

مقاومت در برابر تغییر در سازمان ها یکی از چالش های مهم در فرآیند تحول و نوآوری عصر جدید است. سعی شد در این مقاله بر اساس تحقیقات، مطالعات و تجربیات ۱۳ سال سابقه کاری در سازمان های مختلف، علل های مختلف مقاومت در برابر تغییرات و راهکارهای کاهش شدت این نوع از مقاومت ها مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد. راهکارهای پیشنهادی با تمرکز به عواطف و احساسات کارکنان و با در نظر گرفتن شرایط خاص سازمان ها در شرایط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی مورد بررسی قرار گرفته است. لازم به ذکر است که این راهکارها می تواند به کارکنان و مدیران کمک کنند تا با تغییرات همراه شوند و در نتیجه مقاومت کمتری از خود نشان دهند. مدیران باید قبل از اعمال هرگونه تغییری در سازمان، زمینه های لازم را فراهم کنند و به خواسته ها و نیاز های کارکنان توجه نمایند تا بتوانند در تحقق اهداف سازمانی موفق عمل کنند.

**واژگان کلیدی:** تغییر، مقاومت، سازمان، مشارکت، اعتماد

## مقدمه

هنگامی که شما نیروی اصلی تغییر هستید، هیجان زده شدن در مورد ایجاد تغییرات در سازمانتان آسان است، اما ممکن است همه در اشتیاق شما شریک نباشند. تصور کنید که یک CRM جدید برای سازمان خود پیاده سازی کنید. شما روی این پروژه در پس زمینه کار کرده اید، و اکنون آماده شروع کار هستید اما از همه طرف در برابر این تغییر مقاومت می کنید، مخالفتی که بر برنامه مدیریت تغییر شما تأثیر می گذارد. این موضوع به دلیل پذیرش ضعیف CRM، ورود اطلاعات نادرست، استفاده اعضای تیم از فرآیندهای قدیمی و موارد دیگر باعث ایجاد مشکلات اساسی می شود. شاید برخی از مدیران و کارمندان از پذیرش سیستم جدید خودداری می کنند. دیگران ممکن است از این نرم افزار ناامید و گیج شده باشند اما از صحبت کردن می ترسند. در این میان روحیه پایین است و تنش ها بالاست. اگر وضعیت به اشتباه مدیریت شود، تغییر جدید شما با شکست مواجه خواهد شد. در حالی که مقاومت تا حدودی طبیعی و اجتناب ناپذیر است، غیرقابل عبور نیست. برای غلبه بر آن، باید دلایل مقاومت را درک کنید و برای عبور از آنها تلاش کنید.

## مهمترین دلایل مقاومت در برابر تغییر چیست؟

- بی اعتمادی و عدم اعتماد
- پاسخ های احساسی
- فقدان آموزش و منابع کمکی
- ترس از شکست
- ارتباطات ضعیف

- جدول زمانی غیرواقعی
- فرهنگ و هنجارهای موجود سازمان

### مقاومت در برابر تغییر چیست؟

مقاومت در برابر تغییر عدم تمایل افراد برای سازگاری با تغییر است. کارکنان می توانند آشکار یا پنهان در مورد عدم تمایل خود به انطباق با تغییرات سازمانی صحبت کنند. این مخالفت می تواند از ابراز مقاومت آنها به صورت علنی تا مقاومت ناآگاهانه در برابر تغییر از طریق مقاومت خرد، زبان یا اقدامات کلی باشد.

### تفاوت مقاومت فردی و مقاومت سازمانی چیست؟

مقاومت فردی زمانی رخ می دهد که کارکنان بر اساس ادراکات، شخصیت ها و نیازهای منحصر به فرد خود در برابر تغییر مقاومت می کنند. چیزهایی مانند امنیت شغلی، عادت و عوامل اقتصادی تأثیر زیادی بر مقاومت فردی دارند.

مقاومت سازمانی تمایل سازمان به مقاومت در برابر تغییر و تمایل به حفظ وضعیت موجود است. شرکت هایی که از مقاومت سازمانی رنج می برند، انعطاف ناپذیر می شوند و نمی توانند با خواسته های محیطی یا داخلی برای تغییر سازگار شوند. برخی از نشانه های مقاومت سازمانی شامل جنگ قدرت داخلی، فرآیندهای تصمیم گیری ضعیف، رهبری نامطمئن و ساختارهای سازمانی بوروکراتیک است.

### ۷ دلیل رایج برای مقاومت در برابر تغییر سازمانی در سال ۲۰۲۴

در حالی که می تواند دلایل مختلفی برای مقاومت یک کارمند در برابر تغییرات سازمانی وجود داشته باشد، در اینجا پنج دلیل رایج وجود دارد:

۱- **بی اعتمادی و عدم اعتماد به نفس:** وقتی کارمندان به شخصی که تغییر را انجام می دهد اعتماد ندارند یا به او اعتماد ندارند، مقاومت آنها در برابر آن می تواند مانع بزرگی باشد. مشاور تغییر و نویسنده ریک ماورر معتقد است که عدم اعتماد به تغییر سازان یکی از نادیده گرفته ترین علل مقاومت در برابر تغییرات داخلی در سازمان های سازمانی است.

سه سطح مقاومت در برابر تغییر مورر عبارتند از: من آن را نمی فهمم، آن را دوست ندارم و شما را دوست ندارم. درست است - مردم ممکن است در مقابل خود تغییر مقاومت نکنند، بلکه در مقابل شخصی که آن را ایجاد می کند مقاومت کنند. البته، "شما" همیشه به طور خاص به ایجاد کننده تغییر اشاره نمی کند. همچنین ممکن است فردی باشد که تغییر دهنده نماینده آن است، مانند دفتر مرکزی شرکت یا یک مدیر عامل بدون چهره.

۲- **پاسخ های احساسی:** تغییر وضعیت موجود پیچیده است و افراد تمایل دارند نسبت به اختلال در روال خود واکنش عاطفی نشان دهند. این یک پاسخ طبیعی و اجتناب ناپذیر است. پاک کردن آن تنها منجر به مقاومت قوی تر می شود.

از مدل های مدیریت تغییر که بر واکنش های احساسی نسبت به تغییر تمرکز می کنند، مانند منحنی تغییر کوبلر-راس یا مدل انتقال پل، برای کاهش این علت رایج مقاومت در برابر تغییر استفاده کنید. هر دو مدل تشخیص می دهند که تغییر می تواند منجر به احساس از دست دادن و غم و اندوه شود. به این ترتیب، تغییر آفرینان باید برای مدیریت این احساسات و سوق دادن افراد به سمت پذیرش تغییر آماده باشند. با مربیگری رهبران تغییر شروع کنید تا به مقاومت در برابر تغییر با همدلی نزدیک شوید و اذعان کنید که افراد ممکن است طیف وسیعی از واکنش های احساسی داشته باشند. برخی حتی ممکن است مراحل منحنی تغییر کوبلر-راس را نادیده بگیرند، به عادت های قدیمی برگردند یا چندین بار در طول انتقال واکنش های منفی نشان دهند. برای مدیریت این واکنش ها، رهبران تغییر باید به وضوح نیاز به تغییر را توضیح دهند و در عین حال با دقت به بازخورد کسانی که تحت تأثیر آن هستند گوش دهند. مردم می خواهند احساس کنند شنیده می شوند. روشن

کنید که نظرات آنها برای فرآیند تغییر ارزشمند است. رهبران تغییر همچنین باید به طور مکرر برای ارائه پشتیبانی، جمع آوری بازخورد تغییرات اضافی، و تشویق افراد به سمت پذیرش و پذیرش تغییر، بررسی کنند.

**۳- کمبود منابع آموزشی و کمکی:** مقاومت در برابر تغییر اغلب زمانی پدیدار می‌شود که کارکنان احساس می‌کنند به دلیل فقدان حضور، آموزش مهارت‌ها و منابع پشتیبانی کاربر نهایی برای هدایت آن‌ها از طریق منحنی یادگیری اولیه و نقاط اصطکاک در یک فرآیند جدید، ساختار تیم، برای سازگاری و پذیرش فرآیندهای جدید آمادگی ندارند. یا پیاده سازی نرم افزار برای غلبه بر مقاومت داخلی به دلیل کمبود آموزش کارکنان و منابع پشتیبانی، سازمان‌ها باید: راه‌اندازی، مهارت مجدد و ارتقاء مهارت را ارائه دهید. هنگام ایجاد تغییر، برنامه‌های آموزشی جامع کارکنان را ایجاد کنید که دانش و مهارت‌های جدید لازم را برای عبور موفقیت‌آمیز این انتقال به کارمندان می‌دهد، خواه تغییر فرآیند جدید یا ارتقاء به یک برنامه سازمانی جدید مانند CRM یا ERP.

**۴- ترس از شکست:** اگر افراد به توانایی‌های خود برای انطباق با آن اطمینان نداشته باشند، از تغییر حمایت نخواهند کرد. زمانی که افراد از کمبودهای خود (واقعی یا خیالی) احساس خطر می‌کنند، با مقاومت در برابر تغییر، از خود در برابر شکست محافظت می‌کنند.

مدل ADKAR دو هدف دارد که به ترس از شکست می‌پردازد: دانش و توانایی. دانش تماماً در مورد آموزش مؤثر است. هدف این است که ابزارهایی را که برای تسهیل تغییر به مردم نیاز دارند، از جمله ابزارهایی که برای مدیریت انتقال نیاز دارند، در اختیار مردم قرار دهیم.

توانایی بیشتر در مورد اعتماد به نفس است. پس از آموزش، افراد باید با استفاده از دانشی که به دست آورده‌اند، احساس راحتی کنند. قبل از شروع کامل تغییرات، به کارمندان تجربه عملی کافی برای توسعه و آزمایش مهارت‌های جدید خود بدهید.

**۵- ارتباطات تغییر ضعیف:** کلید ارتباط عالی مدیریت تغییر، ایجاد یک مکالمه فعال است. وقتی با مردم صحبت می‌کنید، در مقابل با مردم صحبت می‌کنید، مطمئناً در مقابل تغییر مقاومت خواهید کرد. با ایجاد یک برنامه ارتباطی تغییر شروع کنید. قبل از اینکه تغییر را آغاز کنید، باید چندین اقدام ارتباطی مانند اعلام تغییر، بحث‌های گروهی کوچک، جلسات فردی و روش‌های جمع آوری بازخورد را برنامه‌ریزی کنید. هنگام صحبت با کارمندان در مورد تغییر، به این سؤالات پاسخ دهید: این برای من چیست؟ و این برای من چه معنایی دارد؟ وقتی به نگرانی‌های فردی رسیدگی می‌کنید، مشارکت آن‌ها را افزایش می‌دهید. مردم می‌خواهند بدانند که این تغییر چگونه به طور خاص بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد و برای اجرا و تحکیم تغییر چه کاری باید انجام دهند.

علاوه بر این، ارائه انگیزه مستمر در طول فرآیند تغییر ضروری است. تئوری تغییر ۸ مرحله‌ای کوتر اهمیت تمرکز بر پیروزی‌های کوتاه‌مدت را در مرحله ششم از فرآیند تغییر هشت مرحله‌ای برجسته می‌کند. وقتی کارمندان به خاطر تلاش‌هایشان شناخته می‌شوند، اشتیاق و تمایل آن‌ها برای حمایت از تغییر ایجاد می‌شود.

**۶- جدول زمانی غیر واقعی:** تعادلی بین ایجاد حس فوریت و اجازه دادن به زمان برای انتقال پیدا کنید. تغییر را خیلی سریع تحمیل نکنید. وقتی خیلی سخت فشار می‌آورید تا یک تغییر اتفاق بیفتد، به راحتی می‌توانید دید تونلی را به دست آورید و عناصر مهم برنامه تغییر خود را نادیده بگیرید. با جدول زمانی اجرای تغییرات شروع کنید. هر اقدامی را ترسیم کنید و ضرب‌الاجل‌هایی را تعیین کنید تا یک ایده کلی از مدت زمان کل تحول داشته باشید. اغلب، طراحی مسیر بین وضعیت فعلی و پذیرش تغییر به شما کمک می‌کند تا گام‌های اضافی مورد نیاز برای تسهیل انتقال را شناسایی کنید. البته، شما نباید از ایجاد تنظیمات هراس داشته باشید. اگر تیم شما به زمان بیشتری برای درک تغییر نیاز دارد یا از آموزش‌های مدیریت تغییر بیشتر بهره می‌برد، آن را محقق کنید.

**۷- فرهنگ و هنجارهای سازمانی موجود:** مقاومت در برابر تغییر اغلب زمانی اتفاق می‌افتد که فرهنگ و هنجارهای موجود شرکت عمیقاً در سازمان ریشه داشته باشد، که مانع پذیرش روش‌های جدید انجام کارها، مانند فرآیندهای جدید، رهبری، ساختار تیمی یا فناوری می‌شود.

برای غلبه بر این چالش مقاومت در برابر تغییر، شما در شرکت یا سازمان باید:

فرهنگ سازگار، چابک، ذهن باز و یادگیری محور را پرورش دهید. محیطی را پرورش دهید که برای بهبود مستمر و نوآوری ارزش قائل است. کارکنان را تشویق کنید تا ایده ها و دیدگاه های خود را به اشتراک بگذارند و به کسانی که تغییر را پذیرفته اند پاداش دهید. روی چارچوب ها و فناوری هایی سرمایه گذاری کنید که کارمندان شما را قادر به یادگیری مداوم می کند.

با مثال رهبری کنید. با الگوبرداری از تغییر رفتار دلخواه خود از بالا به پایین، تغییر را در سطح رهبری نشان دهید. هنگامی که رهبران به طور فعال در یک تغییر مشارکت می کنند و از آن حمایت می کنند، این یک الگوی مثبت برای دیگران است تا از آن پیروی کنند و این حس را ایجاد می کند که "ما در این با هم هستیم".

## ۷ نکته برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر

در اینجا چند مورد از بهترین استراتژی ها برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر در سازمان شما آورده شده است.

۱- **نشان دادن ارزش از طریق آموزش و پرورش:** برای جلوگیری از مقاومت در برابر تغییر، مدرکی ارائه دهید که یک فرآیند، ابزار یا تغییر جدید به نفع کارکنان شما خواهد بود. آموزش تیم های خود را در مورد اینکه چگونه این تغییر جدید مستقیماً زندگی آنها را بهتر می کند و روز به روز آنها را بهبود می بخشد، در اولویت قرار دهید، و آموزش مداوم ارائه دهید تا اطمینان حاصل شود که آنها احساس اطمینان و راحتی در تغییر جدید دارند.

۲- **اطلاعات کارمندان را قبل از تغییر جمع آوری کنید:** بسیاری از اوقات، کارکنان در برابر تغییر مقاومت می کنند، زیرا معتقدند نظر آنها اهمیتی ندارد و بر تصمیم برای ایجاد تغییر سازمانی تأثیری نخواهد داشت. نظرسنجی هایی را با تیم خود در مورد احساس آنها در مورد تغییر و اینکه چگونه روند را آسان تر می کنند، اجرا کنید.

۳- **با کارمندان خود به توافق برسید:** هرگز بدون مشورت با کسانی که در خط مقدم هستند - کارمندان - تصمیم نگیرید. پس از مشورت با تیم خود، در مورد جدول زمانی و برنامه کلی برای مدیریت و اجرای یک تغییر جدید به توافق برسید.

۴- **کارکنان را در برنامه مدیریت تغییر بگنجانید:** کارمندان احساس می کنند که آنها را جدی می گیرند و نظر آنها زمانی که در فرآیندها قرار می گیرند اهمیت دارد. مطمئن شوید که اعضای کلیدی تیم خود را به فرآیند مدیریت تغییر و پیاده سازی اضافه کنید تا آنها احساس مالکیت بر پروژه کنند. اعضای تیم همچنین باید هنگام تنظیم KPI ها و معیارهای مدیریت تغییر که موفقیت را تعیین می کند، مشارکت داشته باشند.

۵- **از کارکنان خود در طول تحول سازمانی حمایت کنید:** کارکنان خود را در جزیره رها نکنید - از اعضای تیم خود با منابع، ابزارهای مدیریت تغییر، پایگاه های دانش و آموزش در مورد فرآیند یا ابزار جدیدی که در حال پیاده سازی هستید، حمایت کنید. این به کارمندان شما کمک می کند تا به سرعت در یک سیستم جدید ارزش پیدا کنند، و باعث می شود که در هنگام کار با شما اعتماد ایجاد کنند.

۶- **به طور واضح و مکرر ارتباط برقرار کنید:** آگاه کردن کارکنان از تغییرات وضعیت موجود در اسرع وقت به ایجاد پلی بین کارکنان و مدیریت کمک می کند.

۷- **عملکرد تغییر سازمانی خود را اندازه گیری کنید:** اندازه گیری یک عامل کلیدی در فرآیند تغییر است، زیرا به سازمان ها اجازه می دهد تا درک کنند که پیاده سازی چگونه بر عملکرد کلی کسب و کار تأثیر می گذارد. اگر چیزی طبق برنامه پیش نرود، فرصتی برای تغییر آن یا گنجاندن آن در مرحله بعدی اجرای تغییر وجود دارد.

انجام تجزیه و تحلیل میدانی نیرو می تواند به شما در شناسایی نیروهایی که باعث مقاومت در برابر تغییر می شوند کمک کند. تغییر مسیر در طول حرفه ما اجتناب ناپذیر است. خواه معرفی فناوری های جدید، سازماندهی مجدد پرسنل، شروع یک کار جدید یا تغییر به کار از راه دور باشد، سازگاری با این تغییرات مداوم اغلب می تواند مانند یک نبرد سخت به نظر برسد.

## اهمیت انطباق با تغییر در محیط کار چیست؟

انعطاف پذیری و سازگاری در محل کار مهارت های حیاتی است که سازمان ها در کارکنان خود به دنبال آن هستند تا تغییرات را با موفقیت انجام دهند. در اینجا پنج مزیت اصلی سازگاری با تغییر محل کار آورده شده است:

**۱- بر مقاومت در برابر تغییر غلبه کنید:** تغییر در وضعیت موجود ممکن است منجر به واکنش های عاطفی قوی شود و باعث مقاومت در برابر تغییر در میان برخی از کارکنان شود. با این حال، انطباق با تغییر به کارکنان اجازه می دهد بر این ترس غلبه کنند و از آن استقبال کنند. همچنین می توانید تمرینات مدیریت تغییر را برای پیش بینی نگرانی های آینده و کاهش انرژی عصبی که ممکن است به دلیل تغییر ایجاد شود، تمرین کنید.

نمونه هایی از اینکه چگونه سازمان ها می توانند بر مقاومت در برابر تغییر غلبه کنند و کارکنان سازگاری ایجاد کنند عبارتند از:

- ارائه آموزش مدیریت تغییر
- آموزش اعضای تیم در مورد مزایای یک پروژه تغییر آینده.
- جمع آوری بازخورد کارکنان و اطلاع رسانی جدول زمانی تغییر قبل از وقوع تغییر.
- پس از اجرای تغییر، پشتیبانی مداوم عملکرد را برای کارکنان ارائه دهید.

**۲- از شما کارمند ارزشمندتری می سازد:** داده های یک مطالعه مک کینزی در سال ۲۰۲۱ نشان داد افرادی که در سازگاری مهارت دارند، ۲۴ درصد بیشتر احتمال دارد که شاغل شوند.

باز بودن برای انطباق با تغییرات در محل کار نشان دهنده انعطاف پذیری، انعطاف پذیری و تمایل شما به یادگیری است. کارفرمایان برای کارکنانی که می توانند با فناوری ها، فرآیندها و نقش های شغلی جدید سازگار شوند، ارزش قائل هستند، زیرا به توانایی سازمان برای نوآوری و رقابتی ماندن کمک می کنند. با پذیرش تغییر، خود را به عنوان یک دارایی ارزشمند معرفی می کنید که می تواند به طور موثر چالش ها و فرصت های در حال تحول را هدایت کند و شما را برای تیم و سازمانتان ضروری می سازد.

**۳- رضایت در محل کار را افزایش می دهد:** پذیرش تغییر با پرورش فرهنگ رشد، توسعه و پیشرفت، رضایت محیط کار را افزایش می دهد. وقتی کارمندان آماده سازگاری با تغییرات هستند، به احتمال زیاد در نقش خود احساس مشارکت، قدرت و رضایت می کنند. علاوه بر این، پیمایش موفقیت آمیز انتقال می تواند حس موفقیت و غرور را القا کند، روحیه و رضایت شغلی کلی را در بین کارکنان تقویت کند.

**۴- انتقال نرم تر را تضمین می کند:** باز بودن نسبت به تغییر، انتقال نرم تر را در طول بازسازی سازمانی، بهبود فرآیندها یا پیشرفت های تکنولوژیکی تسهیل می کند. کارکنانی که پذیرای تغییر هستند، احتمالاً به طور فعال در طرح های تغییر شرکت می کنند، بازخورد سازنده ارائه می دهند و به طور مؤثر با همکاران همکاری می کنند. این رویکرد مشارکتی به به حداقل رساندن مقاومت، غلبه بر موانع، و اطمینان از اجرای هموار و کارآمد تغییرات کمک می کند و در نهایت به موفقیت سازمان کمک می کند.

**۵- به شما کمک می کند مرتبط بمانید:** با پیشرفت سریع و مداوم فناوری در سراسر صنایع، مرتبط ماندن در حرفه انتخابی شما ضروری است. هرچه سازگارتر باشید، سریع تر روش های جدید انجام کارها مانند یادگیری یک مهارت جدید، اجرای یک برنامه یا سیستم جدید در محل کار، فرآیندهای جدید یا استراتژی های دیجیتال جدید را در آغوش خواهید گرفت.

## بحث و نتیجه گیری

مقاومت در برابر تغییر یا ناراحتی ناشی از آن، احساس مشترکی است که بین کارکنان و فردی که با چشم انداز در حال تحول محل کار خود دست و پنجه نرم می کنند، مشترک است. تسلط بر هنر انطباق در میان این تغییرات نیازمند فداکاری و صبر است. در این مقاله، ما استراتژی‌های عملی متناسب با تک تک کارکنانی را که برای مقابله با سرعت تغییر در محیط حرفه‌ای خود تلاش می کنند، بررسی می کنیم. از تقویت انعطاف پذیری گرفته تا پذیرش فرصت‌های جدید، در اینجا نحوه پیشرفت شما در مواجهه با تحولات محل کار آمده است.

تغییر در محیط کار یک پدیده اجتناب ناپذیر است که توسط عوامل مختلفی از جمله پیشرفت های تکنولوژیکی، تغییر در تقاضاهای بازار، بازسازی سازمانی یا واکنش به رویدادهای جهانی هدایت می شود. درک دلایل پشت این تغییرات برای کارکنان ضروری است تا اهمیت انطباق را درک کنند و انتقال ها را به طور موثر هدایت کنند. شما نمی توانید از تغییر اجتناب کنید، اما می توانید از طریق آن کار کنید پس پیش بینی و برنامه ریزی برای مقاومت یکی از جنبه های ضروری اجرای تغییرات مثبت سازمانی است. وقتی دلایل مقاومت در برابر تغییر را بررسی می کنید، بهتر است به آن بپردازید و از آن عبور کنید، صرف نظر از اینکه چه نوع تغییر سازمانی در شرکت خود متحمل می شوید. دلایل مختلفی برای تغییر سازمان ها وجود دارد از جمله تقاضاهای بازار، پیشرفت های تکنولوژیکی، رشد یا تجدید ساختار سازمانی، انطباق با مقررات که اهمیت اجرای تغییر برای سازمان ها را بیش از پیش با اهمیت و اجتناب ناپذیر کرده است. باید بیاد داشت به جای مقاومت یا اجتناب از تغییر، از آن به عنوان فرصتی برای رشد و یادگیری استفاده کنید. درک کنید که تغییر بخشی اجتناب ناپذیر از زندگی است. با شناخت و پذیرش اینکه تغییر یک اتفاق طبیعی در محل کار است، می توانید در زمان وقوع آن بیشتر با آن سازگار شوید. سعی کنید به فرصت هایی که با تغییر به وجود می آیند نگاه کنید. خودتان را به وضعیت موجود وابسته نکنید، چه فرآیندهای شرکت، چه افرادی که با آنها کار می کردید یا سرپرستانی که برای آنها کار می کردید.

## منابع

- نوروزی، ن.، عابدین، ع.، عاطفوحید، م. ک.، و قربانی، ن. (۱۳۸۷). رابطه بین سبکهای دفاعی، و ظهور مقاومت و انتقال در رواندرومانی پویشی
- نوروزی، ن.، عاطفوحید، م. ک.، قربانی، ن.، و قاضی طباطبایی، م. (۱۳۸۶). عامل دوگانه مقاومت و انتقال در بیماران با و بدون اختلالات شخصیت.
- وندال، فرنچ و سسیل، اچ. بل. "مدیریت تحول در سازمان"، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ دوم، تهران، انتشارات صفار. ۱۳۸۱.
- ریچارد ال دفت، "تئوری و طراحی سازمان"، ترجمه پارسیان، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۸۱.
- استیفن رابین، "مبانی رفتار سازمانی"، ترجمه پارسایان و اعرابی، چاپ پنجم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R. and Vrontis, D. (2022). Examining the impact of deep learning technology capability on manufacturing firms: moderating roles of technology turbulence and top management support. *Annals of Operations Research*, <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04505-2>.

Oktariani, D., Hubeis, A., and Sukandar, D. (2017). Generation X and Generation Y Job Satisfaction on Work Commitment at Bank Mandiri Palembang. *Journal of Business and Management Applications* Vol.3 No.1

STP BTP, PT. Suri Tani Pemuka. (2019). STP's TSC 2020.

Zatloukal, L., Ž ákovsk ý, D., & Bezd í čkov á, E. (2019). Utilizing metaphors in solution -focused therapy. *Contemporary Family Therapy*, 41(2), 24 –36. <https://doi.org/10.1007/s10591-018-9468-8>