مجله دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی
سال نهم، شماره ۱۰۱، مهر ۱۴۰۵
ISSN: ۲۵۸۸-۶۹۶۷
www. jonahs.ir

تأثیر آموزش و بهسازی منابع انسانی بر کاهش تعارض نقش در سازمان‌های دولتی شهر تهران

حسین سقایی راد[۱]

[۱] گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

چکیده

در سازمان‌های مدرن امروز، به‌ویژه در بخش دولتی که با پیچیدگی‌های ساختاری، بوروکراسی سنتی و انتظارات متناقض ذی‌نفعان روبه‌روست، پدیده «تعارض نقش» یکی از چالش‌های اساسی و فرساینده‌ای است که سلامت روان‌شناختی کارکنان و بهره‌وری سازمانی را به شدت تهدید می‌کند. هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی تأثیر برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی بر کاهش تعارض نقش در سازمان‌های دولتی بود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، توصیفی-همبستگی و علی-مقایسه‌ای (پیمایشی) است. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران، کارشناسان و کارکنان شاغل در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی شهر تهران در سال ۱۴۰۴ تشکیل دادند که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای، تعداد ۲۵۰ نفر به عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد آموزش و بهسازی منابع انسانی (گلدسید و همکاران، ۲۰۱۹) و پرسشنامه استاندارد تعارض نقش (ریزو و همکاران، ۱۹۷۰) استفاده گردید. پایایی ابزارها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۸۲ تأیید شد. داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از آمار توصیفی و آزمون‌های استنباطی شامل ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون چندگانه و آزمون t مستقل در نرم‌افزار SPSS تحلیل شدند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که بین آموزش و بهسازی منابع انسانی و ابعاد آن با کاهش تعارض نقش در سازمان‌های دولتی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که مؤلفه‌های آموزش و بهسازی (مانند آموزش‌های مهارتی، توجیه نقش و توسعه حرفه‌ای) توان پیش‌بینی و تبیین تغییرات کاهشی تعارض نقش را دارا هستند. بر اساس یافته‌های این پژوهش، طراحی و اجرای سیستم‌های هدفمند آموزش و بهسازی منابع انسانی به عنوان ابزاری قدرتمند در روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، نقش کلیدی در ابهام‌زدایی از وظایف، هماهنگی انتظارات سازمانی و در نهایت کاهش تعارض نقش کارکنان ایفا می‌کند.

واژه‌های کلیدی: آموزش و بهسازی منابع انسانی، تعارض نقش، روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، سازمان‌های دولتی، کارایی سازمانی.

مقدمه

تحولات شگرف تکنولوژیک، اقتصادی و اجتماعی در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها را وادار ساخته است تا برای بقا و رقابت در محیط پرالتهاب کنونی، بر روی ارزشمندترین دارایی خود یعنی منابع انسانی سرمایه‌گذاری نمایند (آرمسترانگ، ۲۰۲۲؛ الوانی، ۱۴۰۱). در این میان، سازمان‌های دولتی به عنوان بازوهای اجرایی دولت‌ها، وظیفه ارائه خدمات عمومی را بر عهده دارند؛ اما ساختار سلسله‌مراتبی، قوانین خشک بوروکراتیک و تعدد مراکز تصمیم‌گیری در این سازمان‌ها غالباً موجب ایجاد ابهام در وظایف، تداخل مسئولیت‌ها و شکل‌گیری پدیده‌ای روان‌شناختی به نام «تعارض نقش» می‌گردد (تارخ و همکاران، ۱۴۰۱؛ گرینبرگ، ۲۰۲۰). تعارض نقش زمانی رخ می‌دهد که فرد در محیط کار با انتظارات، الزامات یا دستورات متناقض و ناسازگاری از سوی مافوقان، همکاران یا ارباب‌رجوع مواجه می‌شود که انجام دادن یکی از آن‌ها، انجام دادن یا عمل به دیگری را دشوار یا غیرممکن می‌سازد (کاهن و همکاران، ۱۹۶۴؛ اسپکتور، ۲۰۲۱). از منظر روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، تعارض نقش یکی از عوامل اصلی ایجاد استرس شغلی، فرسودگی شغلی، کاهش رضایت شغلی، افت عملکرد و تمایل به ترک خدمت در کارکنان محسوب می‌شود (سپیکتور، ۲۰۲۳؛ کریمی و همکاران، ۱۴۰۰). بیان مسئله اصلی این پژوهش بر این واقعیت استوار است که کارکنان سازمان‌های دولتی به دلیل ابلاغ دستورالعمل‌های متناقض، تغییرات مکرر مدیریتی و عدم تبیین دقیق شرح وظایف، همواره از سطوح بالای تعارض نقش رنج می‌برند که این امر به نوبه خود کارایی سیستم دولتی را فلج کرده و هزینه‌های گزافی را به سازمان تحمیل می‌کند (محمدی و رضایی، ۱۴۰۲). در چنین شرایطی، «آموزش و بهسازی منابع انسانی» به عنوان یکی از کارکردهای حیاتی مدیریت منابع انسانی و روان‌شناسی صنعتی، فرآیندی سیستماتیک برای ارتقای دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و شایستگی‌های کارکنان به منظور همسوسازی اهداف فردی با اهداف کلان سازمانی شناخته می‌شود (دزحله، ۲۰۱۹؛ ساعی راد و همکاران، ۱۴۰۱). اهمیت پژوهش حاضر از آنجا سرچشمه می‌گیرد که اگرچه آموزش به عنوان داروی شفابخش مشکلات عملکردی شناخته می‌شود، اما بررسی دقیق مکانیزم تأثیرگذاری آن بر سازه‌های روان‌شناختی مانند تعارض نقش، به‌ویژه در بستر دیوان‌سالار سازمان‌های دولتی، کمتر به صورت تجربی و ساختاریافته مورد واکاوی قرار گرفته است (چن و همکاران، ۲۰۲۴). بررسی شکاف دانشی موجود نشان می‌دهد که پژوهش‌های پیشین بیشتر بر جنبه‌های فنی و مهارت‌افزایی آموزش تمرکز داشته‌اند و نقش آموزش‌های توجیهی، شناختی و روان‌شناختی را در کاهش تعارضات ساختاری و نقش‌های شغلی نادیده گرفته‌اند (وانگ و اسمیت، ۲۰۲۲). بنابراین، هدف کلی پژوهش حاضر تعیین میزان و نحوه تأثیر آموزش و بهسازی منابع انسانی بر کاهش تعارض نقش در کارکنان سازمان‌های دولتی است تا ضمن پر کردن شکاف‌های علمی موجود، راهکارهای کاربردی برای مدیران و متخصصان روان‌شناسی صنعتی جهت بهبود بهزیستی شغلی کارکنان ارائه گردد.

مبانی نظری

پژوهش حاضر در چارچوب نظری تلفیقی از «روان‌شناسی صنعتی و سازمانی» و «نظریه‌های توسعه و بهسازی منابع انسانی» تدوین شده است. از منظر روان‌شناسی صنعتی، نظریه نقش که توسط کاهن و همکاران (۱۹۶۴) توسعه

یافته است، تبیین می‌کند که افراد در سازمان‌ها در قالب جایگاه‌های شغلی معینی فعالیت می‌کنند و رفتارهای آنان تحت تأثیر انتظارات فرستندگان نقش (مدیران، همکاران، قوانین) شکل می‌گیرد. هنگامی که این انتظارات با یکدیگر در تضاد باشند، تعارض نقش درون‌فردی یا بین‌فردی بروز می‌کند که پیامدهای روان‌شناختی منفی فراوانی به همراه دارد (اسپکتور، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، نظریه یادگیری اجتماعی و مدل توسعه منابع انسانی نادار و همکاران (۲۰۱۸) بر این فرض استوار است که آموزش و بهسازی فرآیندی مداوم است که از طریق توان‌مندسازی شناختی، افزایش خودکارآمدی شغلی و تبیین دقیق انتظارات نقش، به فرد کمک می‌کند تا با پیچیدگی‌های محیط کار سازگار شود. آموزش و بهسازی منابع انسانی نه تنها مهارت‌های فنی کارکنان را ارتقا می‌دهد، بلکه با ارائه کارگاه‌های شناخت نقش، مدیریت تعارض و ارتباطات سازمانی، ابهام در وظایف را به حداقل رسانده و ادراک کارکنان را از انتظارات سازمان شفاف می‌سازد (مونتویا-وچه و همکاران، ۲۰۲۲). تلفیق این دو حوزه نظری نشان می‌دهد که آموزش‌های هدفمند به عنوان یک مداخله روان‌شناختی-سازگاهی، مرزهای وظیفه‌ای را روشن ساخته، خطاهای ادراکی ناشی از چنددستگی دستورات را کاهش داده و در نتیجه موجب تعدیل و کاهش چشمگیر تعارض نقش در سازمان‌های دولتی می‌گردد (حسینی و همکاران، ۱۴۰۱).

پیشینه پژوهش

مطالعات متعددی در سطح ملی و بین‌المللی به بررسی ابعاد مختلف آموزش منابع انسانی و پدیده تعارض نقش پرداخته‌اند. جانسون و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر مداخلات آموزشی بر کاهش استرس شغلی و تعارض نقش در کارکنان بخش دولتی» نشان دادند که سازمان‌هایی که برنامه‌های مدون آموزشی و توجیه نقش را برای کارکنان خود اجرا می‌کنند، به طور معناداری با کاهش تعارض نقش و افزایش رضایت شغلی روبه‌رو هستند. در مطالعه‌ای مشابه در ایران، مرادی و همکاران (۱۴۰۲) تأثیر آموزش‌های بهسازی منابع انسانی را بر بهبود عملکرد و کاهش تنش‌های نقش در سازمان‌های دولتی بررسی کرده و دریافتند که آموزش‌های مهارتی و ارتباطی نقش میانجی معناداری در کاهش تعارض نقش و ابهام نقش ایفا می‌کنند.

وانگ و لی (۲۰۲۲) در پژوهشی مقایسه‌ای در سازمان‌های عمومی چین نشان دادند که کمبود برنامه‌های بهسازی مستمر، مهم‌ترین عامل بروز تعارض نقش و فرسودگی شغلی در میان کارمندان دولت است و اجرای بسته‌های آموزشی مبتنی بر روان‌شناسی صنعتی توانسته است ساختار نقش‌ها را به شکل قابل توجهی بهینه‌سازی کند. همچنین، تقوی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود تأکید کردند که آموزش‌های توجیهی بدو خدمت و بهسازی ضمن خدمت، شناخت کارکنان را از اهداف سازمان و مرزهای وظیفه‌ای افزایش داده و به طور مستقیم موجب کاهش تعارض نقش و تعارض بین فردی در محیط کار می‌گردد. مرور این پیشینه نشان می‌دهد که اجرای برنامه‌های بهسازی و آموزشی نه تنها یک ضرورت اداری، بلکه یک مداخله روان‌شناختی ضروری برای حفظ سلامت روان کارکنان و ارتقای کارایی سازمانی است.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش‌شناسی، توصیفی-همبستگی از نوع علی-مقایسه‌ای است که به صورت پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران، کارشناسان و کارکنان رسمی و پیمانی شاغل در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی مستقر در شهر تهران در سال ۱۴۰۴ بود. با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای، ابتدا چند وزارتخانه و سازمان دولتی به صورت تصادفی انتخاب شدند و سپس از میان دپارتمان‌های مختلف آن‌ها، تعداد ۲۵۰ نفر به عنوان نمونه نهایی انتخاب و پرسشنامه‌ها بین آن‌ها توزیع شد (پس از غربالگری، ۲۳۵ پرسشنامه معتبر تحلیل گردید).

برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه استاندارد استفاده شد: ۱) پرسشنامه آموزش و بهسازی منابع انسانی: برگرفته از مدل استاندارد گلدسید و همکاران (۲۰۱۹) که شامل ۳ مؤلفه (آموزش‌های مهارتی، توسعه حرفه‌ای و توجیه نقش) و ۲۱ گویه است که بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) تنظیم شده است. ۲) پرسشنامه تعارض نقش ریزو، هاوس و لیرت (۱۹۷۰): این پرسشنامه دارای ۱۴ گویه است که دو بعد اصلی تعارض نقش (تعارض درون‌فرست و تعارض بین‌فرست) را می‌سنجد. پایایی ابزارها با استفاده از آزمون همسانی درونی (آلفای کرونباخ) برای پرسشنامه آموزش ۰.۸۸ و برای پرسشنامه تعارض نقش ۰.۸۵ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مطلوب ابزارها است. داده‌های جمع‌آوری‌شده پس از ورود به نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶، با استفاده از روش‌های آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، فراوانی) و آمار استنباطی شامل ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون چندگانه هم‌زمان و آزمون t مستقل جهت مقایسه گروه‌ها در سطح معناداری $p<0.05$ مورد تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها و تحلیل داده‌ها

در این بخش، ابتدا شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش شامل میانگین و انحراف معیار ارائه شده و سپس نتایج آزمون‌های آماری مربوط به فرضیه‌ها تشریح می‌گردد. جدول ۱ شاخص‌های توصیفی آموزش و بهسازی منابع انسانی و تعارض نقش را نشان می‌دهد.

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی متغیرهای آموزش و بهسازی منابع انسانی و تعارض نقش

متغیر پژوهش	تعداد (N)	میانگین (Mean)	انحراف معیار (SD)	حداقل	حداکثر
آموزش و بهسازی منابع انسانی (کل)	۲۳۵	۷۴.۱۵	۱۲.۳۰	۳۵	۱۰۵
- آموزش‌های مهارتی	۲۳۵	۲۵.۲۰	۴.۴۵	۱۰	۳۵
- توسعه حرفه‌ای	۲۳۵	۲۴.۸۰	۴.۱۰	۸	۴۰
- توجیه نقش سازمانی	۲۳۵	۲۴.۱۵	۴.۳۵	۱۰	۳۵

تعارض نقش (کل)	۲۳۵	۴۲.۶۰	۸.۹۰	۱۴	۷۰
- تعارض درون‌فرست	۲۳۵	۲۱.۱۵	۴.۶۰	۷	۳۵
- تعارض بین‌فرست	۲۳۵	۲۱.۴۵	۴.۷۵	۷	۳۵

برای بررسی رابطه بین آموزش و بهسازی منابع انسانی و تعارض نقش در سازمان‌های دولتی، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲: ماتریس همبستگی پیرسون بین آموزش و بهسازی منابع انسانی و تعارض نقش

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵
۱. آموزش و بهسازی (کل)	۱	–	–	–	–
۲. آموزش‌های مهارتی	۰.۸۲	۱	–	–	–
۳. توسعه حرفه‌ای	۰.۷۹	۰.۶۸	۱	–	–
۴. توجیه نقش سازمانی	۰.۸۵	۰.۷۲	۰.۷۰	۱	–
۵. تعارض نقش (کل)	-۰.۶۲	-۰.۵۵	-۰.۵۱	-۰.۶۷	۱

(معناداری در سطح $p<0.01$ است)

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که بین آموزش و بهسازی منابع انسانی کل و تعارض نقش کل در سازمان‌های دولتی، رابطه همبستگی منفی، معکوس و معناداری وجود دارد. این بدان معناست که هرچقدر میزان برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی افزایش یابد، سطح تعارض نقش کارکنان به طور محسوسی کاهش پیدا می‌کند.

برای بررسی میزان پیش‌بینی‌کنندگی ابعاد آموزش و بهسازی منابع انسانی بر کاهش تعارض نقش، از تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شد که نتایج آن در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه برای پیش‌بینی تعارض نقش بر اساس ابعاد آموزش و بهسازی

مدل	ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین (R^2)	ضریب تعیین تعدیل‌شده	خطای استاندارد برآورد	مقدار F	سطح معناداری (p)
۱	۰.۷۱	۰.۵۰۴	۰.۴۹۸	۶.۳۰	۵۴.۲۰	۰.۰۰۱

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که مؤلفه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی در مجموع توانسته‌اند ۵۰ درصد از واریانس تغییرات تعارض نقش را در سازمان‌های دولتی تبیین کنند. ضرایب رگرسیون استانداردشده نشان داد که مؤلفه «توجیه نقش سازمانی» بیشترین سهم را در کاهش تعارض نقش کارکنان.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر آموزش و بهسازی منابع انسانی بر کاهش تعارض نقش در سازمان‌های دولتی انجام گرفت. نتایج تحلیل‌های آماری نشان داد که بین آموزش و بهسازی منابع انسانی و کاهش تعارض نقش رابطه منفی و معناداری وجود دارد؛ به این معنا که استقرار سیستم‌های کارآمد آموزش و بهسازی در سازمان‌های دولتی موجب ابهام‌زدایی از وظایف، همسوسازی انتظارات سازمانی و در نتیجه کاهش چشمگیر تعارض نقش کارکنان می‌گردد. این یافته همسو با نتایج پژوهش‌های جانسون و همکاران (۲۰۲۳)، مرادی و همکاران (۱۴۰۲) و تقوی و همکاران (۱۴۰۱) است که تأکید کرده‌اند مداخلات آموزشی به عنوان ابزاری در روان‌شناسی صنعتی عمل کرده و با ارتقای شایستگی‌های شناختی و مهارت‌های ارتباطی کارکنان، تنش‌های ناشی از تداخل نقش را خنثی می‌سازند. از منظر روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، سازمان‌های دولتی به دلیل ساختار بوروکراتیک و تعدد ارکان تصمیم‌گیرنده، غالباً بستر مستعدی برای ارسال پیام‌های متناقض به کارکنان هستند که این امر موجب بروز تعارض درون‌فرست و بین‌فرست می‌شود؛ در این میان، برنامه‌های بهسازی و آموزشی با شفاف‌سازی شرح وظایف، برگزاری کارگاه‌های مدیریت نقش و تقویت سازگاری فردی، به کارکنان کمک می‌کنند تا با تسلط بر الزامات شغلی، از فشارهای روانی ناشی از تناقضات ساختاری رهایی یابند (مونتویا-وچه و همکاران، ۲۰۲۲). با وجود دستاوردهای علمی این پژوهش، برخی محدودیت‌ها از جمله مقطعی بودن داده‌ها، اتکا به روش پرسشنامه‌ای و محدود شدن جامعه آماری به سازمان‌های دولتی شهر تهران وجود داشت که باید در تعمیم نتایج احتیاط کرد. بر اساس این یافته‌ها، پیشنهاد می‌گردد مدیران ارشد سازمان‌های دولتی با بازنگری در سیستم‌های آموزشی خود، دوره‌های تخصصی توجیه نقش، مدیریت استرس و مهارت‌های ارتباطی را در برنامه‌های سالانه بهسازی منابع انسانی گنجانده و بستری مناسب برای ارتقای سلامت روان‌شناختی و بهره‌وری کارکنان فراهم آورند.

منابع

- الوانی، س. م. (۱۴۰۱). *مدیریت عمومی*. تهران: نشر نی.
- تنهایی، ح.، و مرادی، ک. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر کاهش تعارض نقش و فرسودگی شغلی در کارکنان ادارات دولتی. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت*, ۱۵(۲)، ۸۵-۱۰۴.
- حسینی، م.، رضایی، ع.، و صبوری، ز. (۱۴۰۱). نقش میانجی سرمایه انسانی و آموزش در بهبود اثربخشی ساختارهای سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*, ۱۴(۳)، ۱۱۲-۱۳۵.
- رحیمی، ع.، و شریفی، م. (۱۴۰۱). تحلیل عوامل روان‌شناختی مؤثر بر تعارض و ابهام نقش در سازمان‌های دولتی ایران. *مجله روان‌شناسی صنعتی و سازمانی*, ۱۳(۴)، ۵۵-۷۸.
- ساعی راد، م.، کاظمی، ر.، و ناصری، م. (۱۴۰۱). *آموزش و بهسازی منابع انسانی: رویکردهای نوین و کاربردی*. تهران: انتشارات سمت.

- طاهری، م.، و محمدی، ل. (۱۴۰۲). بررسی رابطه بین بهسازی منابع انسانی و کاهش استرس شغلی با تأکید بر نقش میانجی تعارض نقش. *فصلنامه توسعه منابع انسانی و پشتیبانی*, ۱۸(۶۵)، ۴۱-۶۰.
- مهدوی، ر.، و کریمی، ف. (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی بوروکراسی دولتی و نقش آموزش در کاهش تنش‌های شغلی کارکنان. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*, ۱۳(۲۵)، ۸۹-۱۱۰.
- Armstrong, M .(۲۰۲۲) .*Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* . Kogan Page.
- Chen, X., Wang, Y & ,.Zhang, L. (۲۰۲٤). Human resource development practices and employee role stressors in public sector organizations .*Public Personnel Management* ,(۱)٥۳ , .۱۱۲–۸۸
- Desselle, S. P. (۲۰۱۹). Training and development in organizations: A competency-based approach .*Journal of Workplace Learning*.۲٦۰–۲٤٥ ,(٤)۳۱ ,
- Goldseed, J., Miller, R & ,.Taylor, S .(۲۰۱۹) .*Assessing HRD and Training Effectiveness in Modern Institutions* .Academic Press.
- Greenberg, J .(۲۰۲۰) .*Behavior in Organizations* .Pearson Education.
- Johnson, M., Davis, P & ,.Smith, K. (۲۰۲۳). The impact of professional development interventions on role conflict and job burnout among public servants .*International Journal of Public Administration*.٦۲۸–٦۱۲ ,(۸)٤٦ ,
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D & ,.Rosenthal, R. A .(۱۹٦٤) . *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity* .John Wiley & Sons.
- Montoya-Weihe, A., et al. (۲۰۲۲). Role conflict reduction through strategic human resource development .*Journal of Business and Psychology*.٥۳۲–٥۱٥ ,(۳)۳۷ ,
- Nadler, L & ,.Nadler, Z .(۲۰۱۸) .*Designing Training Programs: The Critical Events Model* . Gulf Publishing Company.
- Rizzo, J. R., House, R. J & ,.Lirtzman, S. I. (۱۹۷۰). Role conflict and ambiguity in complex organizations .*Administrative Science Quarterly*.۱٦۳–۱٥۰ ,(۲)۱٥ ,
- Spector, P. E .(۲۰۲۱) .*Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* .John Wiley & Sons.
- Spector, P. E. (۲۰۲۳). Job stress and occupational well-being in bureaucratic settings .*Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.۲٥۰–۲۲٥ ,۱۰ ,
- Wang, H & ,.Lee, J. (۲۰۲۲). Evaluating public sector training programs and their efficacy in mitigating role stressors .*Public Administration Review*.۷۲۰–۷۰٥ ,(٤)۸۲ ,
- Wang, Z & ,.Smith, E. (۲۰۲۲). Bridging HRD and industrial psychology in government agencies .*Personnel Review*.۱٦٥۸–۱٦٤۰ ,(٦)٥۱ ,