

تحلیل اثر عذرخواهی خالصانه و تمایل به همکاری بر تعارض در محیط کار: تبیین نقش میانجی بخشش و تعدیل گر همدلی بین کارکنان

علی رضا فتحی زاده*، رضا زارع**

محمد منتظری***

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۴/۰۶

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۱۰/۱۰

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر تحلیل اثر عذرخواهی خالصانه و تمایل به همکاری بر تعارض در محیط کار با نقش میانجی بخشش و تعدیل گر همدلی پس از وقوع تعارض، انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه کارکنان شرکت‌های واقع در شهرک صنعتی شماره ۲ شهر کرمان بود و با استفاده از نمونه‌گیری خوشه‌ای از ۱۷۲ خوشه، ۲۸ خوشه و از هر خوشه به روش انتساب متناسب با حجم هر خوشه، نمونه موردنظر به دست آمد که در مجموع ۲۸۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. الگوریتم تحلیل داده‌ها به روش حداقل مربعات جزئی که شامل بررسی مدل‌های اندازه‌گیری و برازش مدل ساختاری بود، برای سنجش روابط بین متغیرهای پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. برازش مناسب هر دو بخش الگوریتم داده‌ها نشان‌دهنده مطلوبیت و قابل‌قبول بودن پرسشنامه‌ها و ساختار مکنون در سطح شاخص‌ها و سؤالات مورد استفاده بود. نتایج، حاکی از تأثیر عذرخواهی خالصانه و تمایل به همکاری بر تعارض در محیط کار به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق نقش میانجی بخشش بود. همچنین نتایج مؤید نقش تعدیل‌گر همدلی بود؛ به نحوی که وجود همدلی میان کارکنان، تأثیر عذرخواهی خالصانه و تمایل به همکاری را در کاهش تعارضات سازمانی، تقویت می‌کند.

کلیدواژه: عذرخواهی خالصانه؛ تمایل به همکاری؛ بخشش؛ همدلی؛ تعارض در محیط کار

مقدمه

باتوجه به سرعت روزافزون گسترش سازمان‌ها و پیچیده‌تر شدن محیط‌های سازمانی، نقش کارکنان، حیاتی‌تر و جدی‌تر نمود پیدا کرده است. وجود روابط سالم و به‌دور از هرگونه تیرگی و نیز همکاری و همدلی سازمانی از جمله عوامل زیربنایی و پنهانی است که برای هر سازمان ادرازی، صنعتی، خدماتی و آموزشی ضروری است. انسان، منشأ اصلی ایجاد همکاری و برقراری روابط سالم و عدم همکاری، تضاد و تعارض سازمانی است. تعارض در محیط‌های کاری از جمله مقوله‌هایی است که توجه مدیران را به خود جلب نموده است و این به دلیل وجود تعارض نامتعارف درون سازمان است که موجب اتلاف انرژی و استعدادهاى کارکنان سازمان می‌شود و ممکن است قدرت رقابتی سازمان‌ها را تضعیف کنند و اثربخش سازمان‌ها را به چالش بکشد (شارما و همکاران^۱، ۲۰۱۵). تعارض بر عملکرد افراد، کاهش انگیزه و تعهد کارکنان و در نهایت بهره‌وری سازمان اثرات ناگوار گذاشته و یا شرایطی را به وجود می‌آورد که سازمان‌ها بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست می‌دهند. پس تردیدی نیست که رشد و توسعه یک سازمان، وابسته به نحوه مواجهه با تعارض‌هاست (ارکتلو و چافرا^۲، ۲۰۱۳).

درحالی که آتش بسیاری از تعارضات را می‌توان با یک عذرخواهی ساده و از روی صداقت، در نطفه خاموش کرد، در بیشتر اوقات، کارکنان و حتی رهبران آنها موفق به عذرخواهی مؤثر و خالصانه نیستند که این امر می‌تواند به شدت به روابط آنها با ذی‌نفعان و شهرت آنها آسیب برساند؛ به‌ویژه اگر این حوادث و اشتباهات، علنی و عمومی شود (شومان^۳، ۲۰۱۸). اشتباه در یک سازمان معمولاً توسط یک بخش یا کارمند رخ می‌دهد و غالباً با حوادث خارج از کنترل، وضعیت بد و بدتر می‌شود که باید سریع‌تر کنترل شود. بیشتر عذرخواهی‌ها کم‌هزینه هستند و بسیاری از آنها ارزش قابل توجهی را برای سازمان و نیز کارکنان مقصر ایجاد می‌کنند و می‌توانند به خنثی کردن وضعیت پرتنش کمک کنند (اوکیموتو و همکاران^۴، ۲۰۱۹).

از دیگر عوامل بازدارنده و همچنین حل‌کننده تعارض، همدلی و بخشش است. همدلی نیرویی توانمند برای تحقق اهداف و برنامه‌های سازمان و کارآمدترین دلیل برای پیشبرد رشد شخصی و روابط انسانی و

1. Sharma, et al
2. Erkutlu & Chafra
3. Schumann
4. Okimoto et al

ارتباط با دیگران است. در یک سازمان، با نیروی همدلی می توان بسیاری از گره های پیچیده را گشود، بسیاری از غیرممکن ها را ممکن ساخت و راه های دشوار کار و فعالیت و تحقق اهداف و برنامه ها را پیمود. برای ایجاد فضای «همدلی» در سازمان باید جوی سازمانی حاکم شود که هم کارکنان بتوانند خود را به جای مدیران بگذارند و آنان را درک کنند و هم مدیران بتوانند به درون کارکنان راه یابند و مسائل و امور را از دید آنان ببینند (وورتینگتون^۱، ۲۰۰۶). بخشش نیز یک راهبرد پایدار در مدیریت تعارض است که در بهبود تمایل کارمندان به همکاری بعد از یک رخداد تعارض تأثیر گذار است. بخشش بر بهبود روابط کاری آسیب دیده فرد کمک می کند و بر افکار و احساسات ضعیف که آسیب فردی را در پی دارد و نیز بر رخدادهایی همچون تعارض، به ویژه بعد از یک عذرخواهی از طرف قربانی غلبه می کند (آکوینو و همکاران^۲، ۲۰۰۳). بخشش قراری از مسئولیت تعریف می شود و به طور طبیعی با افسوس برای آسیب وارده همراه است. مطالعات نشان می دهند که بخشش باعث بهبود روابط فرد خطا کار و قربانی شده و میزان خشم از او را کاهش می دهد (پالانسکی^۳، ۲۰۱۲).

از دیگر سو، تمایل به همکاری میان افراد حاضر در یک گروه یا سازمان، تأثیر بسزایی در کاهش تعارضات در سازمان دارد. طبق تحقیقات و نظریه های موجود در زمینه اثر نگرش ها و باورها بر رفتار، می توان گفت که کارکنان دارای نگرش ها و باورهای مثبت در زمینه همکاری های بین و درون سازمانی، تمایل بیشتری به شرکت در فعالیت های همکاری خواهند داشت (ویلنمن و همکاران^۴، ۲۰۱۸). مدیران سازمان ها می توانند با استفاده بهینه از این حس همکاری، پیامدهای ناشی از اختلاف در قدرت، منابع، مهارت ها و سلیق را تا حد زیادی کاهش داده و سطح تعارضات سازمانی را تنزل دهند (پورک و لاگونا^۵، ۲۰۱۸).

شهرک صنعتی شماره ۲ خضرا در شهرستان کرمان قرار دارد که در زمان انجام این تحقیق تعداد ۱۷۲ شرکت کوچک و متوسط صنعتی در آن مستقر بودند. براساس مشاهدات پژوهشگران این مطالعه، در بسیاری از این شرکت ها، کارکنان با شرایط کاری آکنده از فشار عصبی و روانی، حجم کاری بالا،

1. Worthington
2. Aquino et al
3. Palanski
4. Weilenmann
5. Purc & Laguna

آسیب‌های جسمانی و محیط کارگاهی غیر استاندارد در کنار مشکلات اقتصادی متأثر از رکود دست و پنجه نرم می‌کنند. بدیهی است این شرایط ضمن پایین آوردن آستانه تحمل کارگران، آبستن بروز تعارضات مختلف در سازمان است. وانگهی، علاوه بر تأیید این موضوع در خلال گفتگوهای غیررسمی با صاحبان شرکت‌ها قبل از پخش پرسشنامه‌ها، آمار منتشر شده مبنی بر تشکیل ۴ هزار پرونده شکایت کاری در هیئت‌های تشخیص و حل اختلاف استان کرمان در سال ۱۳۹۶، نیز شاهدی بر این مدعاست (آمارنامه، ۱۳۹۷). براساس آنچه که در بالا گفته شد، متغیرهای رفتار سازمانی مثبت‌گرا از قبیل عذرخواهی خالصانه، تمایل به همکاری، بخشش و همدلی می‌توانند در جهت کنترل و کاهش این تعارضات به سازمان یاری برسانند. همین امر دستمایه اصلی تحقیق حاضر قرار گرفت. بدین ترتیب، این تحقیق با هدف بررسی تأثیر عذرخواهی خالصانه و تمایل به همکاری بر تعارض در محیط کار با نقش میانجی بخشش و نقش تعدیل‌گر همدلی در شهرک صنعتی شماره ۲ (خضرا) شهر کرمان انجام شده است.

مبانی نظری پژوهش

عذرخواهی خالصانه

عذرخواهی خالصانه مؤلفه‌ای است که در دهه اخیر مکرر در ادبیات علمی مشاهده شده است و به معنای آن است که فرد بعد از اشتباهی که انجام می‌دهد، انتظار است که عملی رضایت‌بخش برای طرف مقابل انجام دهد (اوکیموتو و همکاران، ۲۰۱۷) و یک رفتار درمانی توصیف می‌شود که در تلاش است تا رفتاری مضر را توضیح دهد تا مورد عفو و پذیرش واقع شود (آریلی و تن‌گازیت^۱، ۲۰۱۷). در واقع، عذرخواهی خالصانه به عنوان مانعی بر ادامه رفتارهای انحرافی تعریف شده است و دلیل اصلی ابراز عذرخواهی، کمک به بهبود روابط و مقابله با عدم ارتباط‌های صورت گرفته است (استیل و بالتز^۲، ۲۰۱۴). عذرخواهی خالصانه سبب می‌شود که مرتکبین، نسبت به اشتباه‌های خود آگاه شوند و تلاش نمایند که آن را اصلاح و روابط را بهبود بخشند. از آنجاکه انسان‌ها موجودی اجتماعی و در تعامل دائم با هم هستند برقراری ارتباط با افراد، مقوله‌ای اجتناب‌ناپذیر در سطح جامعه است (زندی، ۱۳۹۳). وجود اختلافات فرهنگی، عقیدتی، تربیتی، تضاد منافع و سوء برداشت یا سوء تفاهم، ارتباط میان افراد در سازمان‌ها را دچار

1. Arieli & Tenne-Gazit
2. Steele & Blatz

اختلال، تنش و تعارض می‌کند. این تنش‌ها اگر در همان برخوردهای اولیه برطرف و حل شود، در طرفین ایجاد آرامش کرده و سطح اعتماد سازمانی را افزایش داده و روابط میان کارکنان را در سازمان استحکام می‌بخشد (فهر و گلنفاند^۱، ۲۰۱۰). اولین قدم برای برطرف شدن سوء تفاهم و تنش میان کارکنان در سازمان، عذرخواهی است. اگر این قدم در برخی روابط برداشته نشود به دلیل انباشت اختلالات در آینده می‌تواند موجب تعارض در محیط کار شود. غرور بی‌جا، کوچک شمردن اشتباه خود و اینکه افراد گمان می‌کنند طرف مقابل ارزش عذرخواهی کردن ندارد و یا فکر می‌کنند عذرخواهی نشانه عجز و ترس است و یا ترس از تحقیر شدن دارند، از عواملی هستند که موجب می‌شود کارکنان عذرخواهی را نادیده بگیرند (هان و همکاران^۲، ۲۰۱۳).

در تعالیم اسلامی نیز بر اهمیت موضوع عذرخواهی به هنگام خطا و اشتباه تأکید فراوان شده است. خداوند در آیه ۱۶۴ سوره اعراف می‌فرماید: و آنگاه که گروهی از ایشان گفتند: «برای چه قومی را که خدا هلاک کننده‌شان است، یا آنان را به عذابی سخت عذاب خواهد کرد، پند می‌دهید؟» گفتند: «تا معذرتی پیش پروردگارتان باشد و شاید که آنان پرهیزکاری و مراقبت کنند». براساس آموزه‌های قرآن و اسلام، انسان باید عذرخواهی را بیاموزد و هرگاه خطا و اشتباه و گناهی کرد، باید عذر بخواهد و عذر دیگران را نیز بپذیرد، ولی انسان نباید کاری کند تا عذر بخواهد. پیامبر (ص) می‌فرماید: زنهاری از کاری که به سبب آن پوزش بخواهی؛ زیرا در این کار شرک پنهان، است (بحارالانوار؛ ج ۸۷: ۲۰۰، ح ۸۲). بنابراین، بهتر است کاری کرد که نیازمند پوزش نباشد؛ چراکه عزت آدمی در آن است. امیرمؤمنان می‌فرماید: نیازنیافتن به پوزش خواهی، عزت بخش تر از پوزش خواهی موجه است (نهج البلاغه، الحکمه ۹۲۳).

هافمن در سال ۱۹۹۸، موارد مربوط به عذرخواهی‌های صورت گرفته در محیط کار را مورد بررسی قرار داد تا نشان دهد که چرا عذرخواهی مؤثر می‌تواند اختلافات را حل کند و چه نوع عذرخواهی مؤثر است. در چارچوب روابط محیط کار، داویلا در سال ۲۰۰۴، نیز یک الگوی نظری را با ترکیب سه مورد پیش فرض برای وقوع بخشش که عبارت بودند از: شدت جرم، محتوای عذرخواهی و اخلاص درک شده از نیت متخلف^۳ را ارائه داد (هوارد^۳ و همکاران، ۲۰۱۳). نظریه پردازان انتساب^۴ به دنبال توصیف و توضیح

1. Fehr & Gelfand
2. Han et al
3. Hubbard et al
4. Attribution theorists

چگونگی پاسخگویی افراد به این سؤال هستند که "چرا مردم کاری را انجام می‌دهند؟" لذا نظریه انتساب بر نحوه تفسیر افراد از اعمال خود و عملکرد دیگران متمرکز است (مانوسف، پیتزبرگ^۱، ۲۰۰۸) و به توضیح قدرت عذرخواهی کمک می‌کند؛ به نحوی که در بسیاری از موارد، عذرخواهی فرد پشیمان می‌تواند به قربانی کمک کند تا یک حادثه ویژه را به یک واقعه خاص نسبت دهد و نه به یک صفت پایدار و قوی که مرتکب آن را کنترل می‌کند (دیویس و گلد، ۲۰۱۱). یک عذرخواهی خالصانه مانند عبارت "من متأسفم" می‌تواند به عنوان روشی مبادی آداب و رسوم برای کمک به اینکه مردم تمایل بیشتری به بخشش داشته باشند به عمل می‌آید. افراد همچنین می‌توانند با اذعان "مسئولیت و پشیمانی برای یک تخلف" روش عذرخواهی پیچیده‌تری را ابراز کنند و می‌توانند آگاهی و درک خود را از اینکه آنها هنجاری اجتماعی یا رابطه‌ای را شکستند یا بی‌احترامی کردند، نشان دهند (بیزل و میزراسمیت^۲، ۲۰۱۲).

تعارض در محیط کار

در دیدگاه روابط انسانی تعارض، رخدادی طبیعی و اجتناب‌ناپذیر در گروه‌ها و سازمان‌هاست و نمی‌توان آن را حذف کرد. در دیدگاه تعاملی وجود تعارض، امری واجب و ضروری است و باعث افزایش اثربخشی و موفقیت گروه می‌شود. از این رو حدی از تعارض که بتواند گروه را زنده، پویا، خلاق و منتقد به خود نگه دارد، لازم است (کاتلیدو و همکاران^۳، ۲۰۱۳). تعارض، نبود توافق بین یک یا چند گروه است که با تلاش آگاهانه افراد برای جلوگیری از دستیابی سایر افراد به اهدافشان همراه است (مصدق‌راد، ۲۰۱۵). کولتزر، تعارض را ماهیتاً فرایندی ارتباطی می‌پندارد و معتقد است زمانی تعارض روی می‌دهد که مردم درگیر اعمال ارتباطی می‌شوند. تعارض بین افراد و گروه‌ها تا زمانی که نوعی ارتباط بین آنها اتفاق نیفتد، فی‌نفسه وجود نخواهد داشت. بر پایه نظریه تعاملی، برخی تعارض‌ها از هدف‌های سازمانی پشتیبانی می‌کنند که این نوع تعارض‌ها را «تعارض سازنده» می‌نامند و برخی دیگر مانع از تحقق هدف‌های سازمانی می‌شوند که به این گونه از تعارض‌ها، «تعارض مخرب» می‌گویند. وجه تمایز بین تعارض سازنده و مخرب دقیق و روشن نیست (رابینز^۴، ۲۰۱۰). وجود تعارض در سازمان امری طبیعی و غیرقابل اجتناب

1. Manusov & Spitzberg
2. Bisel & Messersmith
3. Kaitelidou et al
4. Robbins

است. عوامل فردی و سازمانی فراوانی به ایجاد تعارض سازمانی منجر می‌شوند. عوامل فردی تعارض به دلیل وجود تفاوت در شخصیت، ارزش‌ها، نگرش‌ها، سلاقی، اطلاعات، توانایی‌ها، مهارت‌ها، تجارب و احساسات افراد به وجود می‌آیند. عوامل سازمانی تعارض به دلیل محدودیت یا اشتراک منابع، ابهام در نقش‌ها و وظایف، ارتباطات ضعیف، تفاوت در اهداف، فرهنگ سازمانی و مقررات سازمان به وجود می‌آیند (رید و لی^۱، ۲۰۱۶).

در سیره حاکمان اسلامی نیز تلاش می‌شد حتی‌الامکان از بروز تعارضات میان افراد جلوگیری شود. مهم‌ترین شیوه پیامبر(ص) برای ایجاد وحدت و جلوگیری از تعارضات قوت بخشیدن به گرایش توحیدی در جامعه و ایجاد یک عقیده مشترک به خداوند بود. براساس همین نگرش توحیدی، مسلمانان باید مطیع خداوند و رسول او باشند. این اطاعت، مهم‌ترین ثمره عقیده توحید و اساسی‌ترین اصل برای ایجاد وحدت و عدم اختلاف به‌شمار می‌رفت (نوروزی و علیزاده، ۱۳۹۱). قرآن نیز این سیره پیامبر(ص) را مورد تأیید قرار داده و آن را یکی از راهکارهای وحدت و همکاری می‌داند: «بگو: ای اهل کتاب! بیایید از آن کلمه حق که میان ما و شما یکسان است، پیروی کنیم که به جز خدای یکتا را نپرستیم؛ و چیزی را با او شریک قرار ندهیم و برخی، بعضی دیگر را به جای خدا به ربوبیت نپذیریم» (قران، آل عمران: ۶۴). در واقع، قرآن می‌آموزد که اگر کسانی حاضر نبودند در تمام اهداف مقدس با شما همکاری کنند، بکوشید دست کم با تأکید بر اهداف مهم مشترک، همکاری آنها را جلب کنید.

بخشش

بخشش تصمیم برای رهاکردن خشم و افکار انتقام‌جویانه است و موجب روابط سالم‌تر، کاهش استرس و اضطراب، افسردگی و سلامت روانی و معنوی می‌شود. تقریباً همه آدم‌ها با رفتار یا حرف کسی ناراحت شده‌اند (گل‌پرور و عریضی سامانی، ۱۳۸۷). عملی که باعث آزار و اذیت شخص شده است، همیشه بخشی از زندگی او خواهد ماند، اما بخشش فشار آن را کم‌تر کرده و کمک می‌کند شخص بر قسمت‌های مثبت زندگی متمرکز شود و حتی می‌تواند منجر به احساس درک، همدردی و محبت برای فردی شود که به انسان آسیب رسانده است (نجفیان، لسانی و لسانی، ۱۳۹۳). بخشش در ایجاد توان

1. Reade & Lee

اخلاقی، اراده و تحمل در برابر دشواری‌های محیط کار نقش بسزایی دارد. اگر به افراد در محیط کار کمک شود تا به شفاف‌سازی ارزش‌های خود بپردازند، الگوهای رفتاری آنها تغییر خواهد کرد، طبق نظر دانشمندان، بخشش اشاره به دستیابی به بالاترین آرمان در حالات انسانی دارد (برایگت و همکاران^۱، ۲۰۱۴). بخشش در سازمان به این معناست که کارکنان سازمان به سلامت در رفتار اداری خود ایمان داشته، تناسب بین گفتار و رفتار مدیران وجود داشته و فرهنگ توجه به ارباب‌رجوع در سازمان حاکم باشد. بخشش در سازمان به نفوذ فضایل در احساس، تفکر و عمل، دیدگاه خوش‌بینانه به چالش‌ها، فرهنگ بخشش‌خاها و یادگیری اشاره دارد (زیا و ویژنگ^۲، ۲۰۱۳). طبقه‌بندی‌های متفاوتی از بخشش در سازمان ارائه شده است. برخی از پژوهشگران شش بعد شهامت، اعتدال، عدالت، احتیاط، انسانیت و اعتماد را به‌عنوان ابعاد مهم بخشش در سازمان می‌دانند (وانگ^۳، ۲۰۱۱).

روحیه بخشش در تعالیم اسلامی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. خداوند در قرآن خود را بر این خصلت‌ها ستوده است: «خداوند، بخشنده و آمرزنده است» و «خداوند، آمرزنده و تواناست». خداوند در عین قدرت کامل، اهل گذشت و اغماض است. عفو در جایی معنا و مفهوم پیدا می‌کند که فرد قادر بر انتقام باشد، اما اغماض و گذشت کند. حضرت امیرالمؤمنین علیه‌السلام می‌فرماید: «کسی که زشتی‌های دیگران را ببخشد، به همه فضیلت‌ها دست یافته است». یعنی خصلت اغماض و گذشت، خصلتی اخلاقی است که بسیاری از ملکات اخلاقی در آن نهفته است (صالحی، ۱۳۹۱).

همدلی

همدلی در لغت به معنای وفاق، سازگاری و یک‌رنگی است، همچنین هم‌نیت‌بودن و دارای انگیزش مشترک بودن را نیز روایت می‌کند. به‌علاوه مقوله‌ای دوسویه و مبتنی بر رابطه است که اتفاق نظر و همفکری دو طرف پیرامون یک موضوع و مقوله خاص را نشان می‌دهد (ترابی، ۱۳۹۴). همدلی پدیده‌ای ذهنی، فکری و درونی است که از اعماق وجود انسان برمی‌خیزد و مهم‌ترین کارکرد آن، پدیدآوردن اعتماد متقابل نسبت به همدیگر و تولید سرمایه اجتماعی است. بدون وقوع همدلی حقیقی و عینی، هم‌زمانی

1. Bright et al
2. Xia & Weizheng
3. Wang

و مطالبات خواسته‌ها و اجرای روش‌های اداره امور تحقق نمی‌یابد (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۵). همدلی، گستره‌ای از بینش اجتماعی تا توانایی برای فهم حالات عاطفی و شناختی و تجربه هیجانات مشابه با دیگران را شامل می‌شود و همچنین ظرفیت بنیادین افراد در نظم‌دهی روابط، حمایت از فعالیت‌های مشترک و انسجام گروهی است. این توانایی نقش اساسی در زندگی اجتماعی (ریف و همکاران^۱، ۲۰۱۰) و نیروی برانگیزاننده رفتارهای اجتماعی است و نتیجه آن انسجام گروهی است (دسوزا و همکاران^۲، ۲۰۱۰). باید گفت که همدلی به وسیله عوامل ژنتیکی، جنسیت، یادگیری و فرهنگی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. همدلی، توانایی ارتباطی است که بیانگر معنای درک تجربیات، دغدغه‌ها و دیدگاه‌های فرد دیگر همراه با توانایی ابراز آن می‌باشد و مؤثرترین جزء یک ارتباط خوب است (کهنوجی، ۱۳۹۵).

مهارت همدلی یعنی اینکه فرد بتواند زندگی دیگران را حتی زمانی که در آن شرایط قرار ندارد، درک کرده تا بتواند انسان‌های دیگر را وقتی با او بسیار متفاوت هستند، بپذیرد و به آنها احترام بگذارد. بسیاری از رفتارهای خشن در سطح جامعه ناشی از نداشتن مهارت همدلی است. همدلی روابط اجتماعی را بهبود بخشیده و به ایجاد رفتارهای حمایت‌کننده و پذیرنده نسبت به انسان‌های دیگر منجر می‌شود. دوستی‌ها و ارتباطات را تقویت نموده و باعث می‌شود تا سطح آگاهی‌های اجتماعی در یک جامعه افزایش پیدا کند. چنانچه یک سازمان را جامعه‌ای کوچک بدانیم، شکل‌گیری چنین مؤلفه‌ای در آن، سبب بهبود ارتباطات بین‌فردی در آن سازمان شده و فضایی سالم در آن سازمان مشاهده می‌شود (ایناموراتی و همکاران^۳، ۲۰۱۹).

موقعیت‌های اجتماعی و هیجانی که موجب بروز همدلی می‌شوند، می‌توانند بسته به احساسات تجربه‌شده توسط مشاهده‌گر و رابطه هدف با مشاهده‌گر، نسبتاً پیچیده شوند. علاوه‌براین، نتایج پژوهش‌های مختلف نشان داده است که همدلی در استدلال اخلاقی، برانگیختن رفتاری جامعه‌پسند و بازداری و ممانعت از پرخاشگری و تعارضات، نقشی حیاتی دارد (ایسنبرگ و همکاران^۴، ۲۰۰۶). در سازمان، همدلی سبب می‌شود که مدیران و کارکنان نسبت به یکدیگر شناختی دوطرفه و درکی مشترک از نیازها و خواسته‌های یکدیگر داشته باشند و همچنین سازمان متبوع آنها، می‌تواند زمینه را جهت

1. Rieff
2. De Sosua et al
3. Innamorati et al
4. Eisenberg et al

شکوفایی و به اوج رسیدن سازمان جهت دستیابی به اهداف و برنامه‌های تعیین شده فراهم نماید (کانسکه و همکاران^۱، ۲۰۱۷).

در بیان ویژگی‌های جامعه اسلامی نیز بر تقویت همدلی و الفت میان افراد جامعه تأکید فراوان شده است. خداوند در آیات بسیاری از جمله آیه ۱۰۳ سوره آل عمران می‌فرماید: و همگی به ریسمان خدا جنگ زیند و پراکنده نشوید و نعمت خدا را بر خود یاد کنید. امام باقر(ع) می‌فرماید: بدان که انس و الفت گرفتن (با دیگران) از خداوند و دشمنی از شیطان است (کافی، ج ۵، ص ۵۰۰، ح ۱). خداوند بیان می‌کند کسانی که به جبل‌الهی تمسک جستند، در سایه آن توانستند به یک فهم و زبان و روش مشترک در زندگی دست یابند و تألیف قلوب انجام گرفته و دل‌ها به هم نزدیک شده و همدلی تحقق یابد و هرگونه تفرقه در اعتقاد و باورها و گفتارها و رفتارها از میان می‌رود. اتحاد و وحدت جامعه، خاستگاه همدلی و هم‌زبانی همچنین از این آیه به دست می‌آید (بحارالانوار، ج ۳۷: ۱۶۸).

تمایل به همکاری

در عصر جهانی‌سازی و اقتصاد دانش‌بنیان، سازمان‌ها در محیط پویا و رقابتی اجتماعی و اقتصادی باید به حیات خویش ادامه دهند که در این میان، ارتباطات و همکاری‌های میان کارکنان سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد. تمایل به همکاری میان پرسنل تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمانی و افزایش بهره‌وری دارد، زیرا همکاری، سازوکاری است که از شایستگی‌ها و توانایی افراد برای توسعه فعالیت‌های سازمان بهره می‌برد (گینگ و همکاران^۲، ۲۰۰۹). همکاری میان کارکنان یک سازمان و اینکه، آیا کارکنان آن قادر به همکاری گروهی هستند یا خیر؟ عامل کلیدی موفقیت در هر کسب و کاری است. با افزایش رقابت، تشویق خلاقیت در هر شغلی به منظور بهبود بهره‌وری و ارتقای روابط سالم میان کارکنان، بسیار مهم است. همکاری باعث می‌شود تا کارکنان نسبت به افرادی که به تنهایی روی پروژه‌ها کار می‌کنند در کار خود سریع‌تر، مؤثرتر و مسئولیت‌پذیری بیشتری داشته باشند که این امر در بالابردن سطح انگیزه آنها بسیار با اهمیت است و آنها را قادر می‌سازد تا پروژه‌های مهم را در زمان معین و گونه‌ای اثربخشی به اتمام رسانند (پورک و لاگونا، ۲۰۱۸).

1. Kanske et al

2. King et al

همکاری، موجب می شود که کارکنان شغل خود را بهتر درک کنند و برای سازمان در مقاسه با سایر رقبا مزیت رقابتی ایجاد کند، به همین دلیل، کارکنان نسبت به آنچه انجام می دهند احساس خوبی دارند. هنگامی که پیروزی ها مشترک هستند، احساس روحیه تیمی به شدت احساس می شود. وقتی که روابط محکمی میان افرادی که با هم همکاری می کنند احساس شود، کارمندان با تعهد و شادابی بیشتر به کار خود ادامه می دهند و احساس می کنند که آنها بخشی از یک چیز مهم هستند (ساگیف و همکاران^۱، ۲۰۱۱). همکاری، هم برای کارمندان و هم سازمان سودمند است. وقتی جو همکاری و مشارکت میان کارکنان وجود داشته باشد آنها ایده هایی را با یکدیگر به اشتراک می گذارند، می بینند و می فهمند دیگران چگونه کار می کنند، فکر می کنند، مذاکره می کنند و فعالیت می کنند و به کارکنان این فرصت را می دهد که از همکاران یا هم تیمی خود یاد بگیرند و تمرین این مهارت های تازه آموخته شده به کارکنان کمک می کند تا چشم اندازی جدید را برای خود ترسیم کنند و موجبات موفقیت سازمان را فراهم آورند (کینگ و همکاران، ۲۰۰۹).

همین تأکید بر روحیه همکاری و تعاون به ویژه در راه تحقق اهداف متعالی، در بسیاری از تعالیم اسلامی نیز دیده می شود. خداوند متعال در قرآن کریم می فرماید: و (همواره) در راه نیکی و پرهیزگاری با هم تعاون کنید! و (هرگز) در راه گناه و تعدی همکاری ننمایید. روشن است که اگر میان افراد یک جامعه روحیه تعاون حکومت کند، زمینه برای پیشرفت مادی و معنوی آن جامعه فراهم می شود و تعاون و همکاری بستر مناسبی برای ترقی و تعالی و شکوفایی همه جانبه آن جامعه می شود (دیالمه و قادری، ۱۳۹۵). بدین گونه اسلام کارهای دسته جمعی را بر کارهای فردی ترجیح می دهد؛ چون کارهای دسته جمعی از اتقان و استحکام بیشتری برخوردار است و از جمع شدن نیروهای افراد، نیروی عظیمی فراهم می آید که هر کار مشکلی را آسان می سازد. امام صادق (ع) در این ارتباط می فرماید: «هر کس در پیشبرد کار مسلمانان اهتمام نورزد، در شمار مسلمانان نیست» (محمدی، ۱۳۹۲).

پیشینه پژوهش

نتایج تحقیقات نشان داده است که برقراری ارتباط مؤثر بر همدلی سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد

1. Sagiv et al

(کهنوجی، ۱۳۹۵؛ بابازاده کشتلی، ۱۳۹۳). به اعتقاد درگاهی و همکاران (۱۳۸۷)، وجود تعارض در سازمان‌ها می‌تواند دارای نتایج مثبت یا مخرب باشد. مدیران سازمان‌ها با رویکرد مدیریت تعارض می‌توانند در مقابله با آن از راهبردها و سبک‌های مختلف استفاده کنند. بیشترین راهبردهای به کار رفته در ارتباط با مدیریت تعارض، روش همکاری و تشریک مساعی مبتنی بر اعتماد است. بنابراین، توانایی برخورد با تعارض و مدیریت آن در موفقیت مدیران، نقش ارزنده‌ای دارد. اگرچه سطحی از تعارض در سازمان مطلوب است و حتی در بعضی مواقع تجویز نیز می‌شود، اما هیچ مدیری اجازه نخواهد داد که هرج و مرج و ناهماهنگی در سازمان او پدید آید. آیوکو^۱ (۲۰۱۵)، دریافت که تمایل به همکاری و افزایش کارایی میان کارکنان بعد از وقوع تعارض می‌تواند آثار تعارض را کاهش دهد.

دانشمندان در مطالعات خود دریافتند که معذرت‌خواهی به دلایل مختلف به بهبود روابط شکسته‌شده و تیره منجر می‌شود (هان و همکاران، ۲۰۱۳؛ تامپلسون^۲، ۲۰۱۲). با توجه به نظریه انتساب، دریافت عذرخواهی باعث می‌شود که قربانی، تجاوز را کاملاً به‌عنوان عاملی داخلی و کنترل‌پذیرتر توسط فرد خاطی نداند و درعین حال می‌تواند در کاهش احساسات منفی نسبت به یک جرم مؤثر باشد و در نتیجه بخشش را تسهیل می‌کند و روابط و تنش‌ها را بهبود می‌بخشد (ژانگ^۳، ۲۰۱۸). به اعتقاد مک کالو، وورتینگتون و راجال (۱۹۹۷)، عذرخواهی‌ها این امکان را فراهم می‌آورند که مجرم بتواند با قربانی همدردی کند تا در پی یک اتفاق منفی مانند درگیری، عمل بخشش صورت گیرد. از این نظر، ممکن است بخشش قربانی از این دلیل ناشی شود که ادعا می‌کند که عذرخواهی مجرم بیانگر گناه است (باچمن و گوررو، ۲۰۰۶، هان و همکاران، ۲۰۱۳) و قصد جلوگیری از تکرار جرم در آینده را دارد و از این طریق باعث تقویت بخشش و همکاری‌های آینده می‌شود (فیلیمونووا^۴، ۲۰۱۶).

برخی مطالعات نشان داده است که تمایل پیروان برای بخشش رهبران خود ممکن است به خطر بیفتد، اگر پیروان گمان کنند که عذرخواهی رهبر ممکن است ناشی از تمایل به نجات یک چهره یا دستکاری عمدی در مستندات باشد (باسفورد و همکاران^۵، ۲۰۱۳). همدلی با قربانی و درک یکدیگر، به نوبه خود با

1. Ayoko
2. Tomlinson
3. Zhang
4. Filimonova
5. Basford et al

افزایش بخشش همراه می شود (بیزل، میزراسمیت، ۲۰۱۲). بخشش، احترام متقابل را نسبت به همکار نشان می دهد و افراد را به سمت ایجاد انگیزه برای کمک به افزایش رفاه روحی گروه تشویق می کند (فهر و گلفاند^۱، ۲۰۱۲). علاوه بر این، مک نکولتی (۲۰۱۰)، معتقد است که یک عمل بخشش ممکن است به ایجاد اعتماد کمک کند. اعتماد برای همکاری بسیار مهم است، زیرا اعتماد به واسطه پیوند عاطفی میان افراد مانند ابراز مراقبت متقابل و نگرانی از بهزیستی یکدیگر، تقویت می شود. بنابراین، مطابق با نظریه انتساب، اعتماد به دنبال عذرخواهی پس از یک رویداد منفی ناشی از پیوند عاطفی که آن را بازیابی می کند و به نوبه خود، یک اصل مهم برای تمایل کارمندان به همکاری است. بنابراین عذرخواهی خالصانه درک شده با کاهش واکنش های عاطفی منفی مانند عصبانیت و تمایل به بخشش همراه است، درحالی که احترام و اعتماد (حاصل از عذرخواهی واقعی) عواملی هستند که به عنوان عوامل پیشرو جهت وقوع همکاری عمل می کنند (هوبارد و همکاران، ۲۰۱۳).

کار و همکاران^۲ (۲۰۱۳) دریافتند که روابط بین فردی می تواند شکننده باشد. باین حال، پس از ایجاد تعارض و شکاف میان افراد، همکاری دوباره برقرار می شود و اقدامات، توضیحات و عذرخواهی ها می توانند روند کار را تقویت کنند. همچنین آنها دریافتند که به دنبال وقوع درگیری و تعارضات، پدیده قربانی - مجرم شکل می گیرد. چنین پدیده ای ممکن است به احساسات منفی مانند عصبانیت منجر شود که در نهایت ممکن است به رفتارهای انتسابی مانند تمایل به ترک شغل منجر شود یا فرد مجرم به دنبال بخشش باشد.

(کریستن و همکاران^۳، ۲۰۱۶) معتقدند که این احتمال وجود دارد که قربانیان به دنبال درگیری بیشتر و مستعد ابتلا به اجتناب از کار، عقب نشینی یا انتقام جویی باشند. تمایل به عقب نشینی پس از جرم نشان می دهد که انگیزه همکاری حداقل خواهد بود. باین وجود، بخشش فرایندی اجتماعی است که به وسیله آن می توان انگیزه های منفی فوق را نسبت به مجرم کاهش داد و با انگیزه های مثبت مانند تمایل به همکاری جایگزین شود.

دانشمندان نگرش نسبت به بخشش و بخشش واقعی را متفاوت می دانند پس، داشتن نگرش مثبت

1. Fehr & Gelfand
2. Carré et al
3. Kirsten

نسبت به بخشش لزوماً به معنای آموزش بیشتر فرد نیست. یک مجرم در طی مراحل انتساب علی، اقدام به معذرت‌خواهی کرده و می‌خواهد به سمت ترمیم روابط برود (رید و لی، ۲۰۱۶). درحالی‌که پاسخ قربانی به عذرخواهی ممکن است به عوامل زیادی مانند شدت رفتارهای ناشایست بستگی دارد. یافته‌ها در این زمینه نشان می‌دهد که پس از عذرخواهی، بیشتر قربانیان معمولاً راضی هستند و قادر به بخشش هستند و روابط بازبایی می‌شود و همکاری شکل می‌گیرد (شومان، ۲۰۱۸).

مدیران و کارکنان باید به نیازهای یکدیگر پاسخ مناسب و درست بدهند، احساسات یکدیگر را مشاهده و درک کنند و نسبت به آن آگاهانه و به‌موقع، واکنش مناسب نشان دهند و این معنای همدلی است (کلارک و همکاران، ۲۰۱۵). سازمان‌هایی که از کارکنان و مدیران همدل برخوردار باشند، تحولات سازنده‌ای را در فرد فرد کارکنانش تجربه می‌کنند و به سوی کاهش تعارضات حرکت خواهند کرد و خود سازمان نیز در مسیر متعالی رسیدن به تکامل، انسجام و همکاری میان کارکنان حرکت به پیش می‌رود (ایناموراتی و همکاران، ۲۰۱۹). به اعتقاد تامی و رودلف^۱ (۲۰۱۷)، همدلی روابط اجتماعی میان کارکنان را در سازمان بهبود می‌بخشد و رفتارهای حمایت‌کننده و پذیرنده را شکل می‌دهد. لذا وقتی میان کارکنان، مدیران و رهبران سازمان همدلی شکل گیرد، سبب می‌شود آنها در محیط کار احساس پذیرش و حمایت بیشتری داشته باشند، پس احساس بهتر و خوشایندتری نسبت به کار، همکاران و مدیران خود پیدا می‌کند.

تحقیقات دکتی و یودر^۲ (۲۰۱۶)، حاکی از آن است که مهم‌ترین عامل برای کاهش تعارضات در محیط کار، ارتباطات اجتماعی مثبت با همکاران است که ناشی از همدلی و درک متقابل است. همدلی میان کارکنان، مدیران و رهبران، تعامل را میان آنها افزایش می‌دهد و این امر به‌نوبه خود اثرات مثبتی را در بهبود روابط کاری، گسترش همکاری میان کارکنان را موجب می‌شود و احساس ارزشمندی، حمایت و احترام را به کارمندان القا می‌کند و درگیری‌ها را کاهش می‌دهد.

جمع‌بندی پیشینه پژوهش

همان‌گونه که از ادبیات موضوع تعارض در محیط کار برمی‌آید، غلبه تحقیقات انجام‌شده پیرامون این

1. Toomey & Rudolph,

2. Decety & Yoder

موضوع با متغیرهای رفتار سازمانی منفی است. به عبارت دیگر، در بررسی عوامل مؤثر بر تعارضات سازمانی غالباً به متغیرهای رفتاری پرداخته شده است که اثر ایجابی داشته و به دلیل منفی بودن موجد تعارض در سازمان هستند. این درحالی است که امروزه رفتار سازمانی مثبت گرا به عنوان نهضتی جدید به دنبال احیای نگرش مثبت به انسان و رفتارهای او در سازمان می باشد (الوانی، ۱۳۹۷). هدف رویکرد رفتار سازمانی مثبت گرا که برخی آن را «نیک رفتاری سازمانی» نام نهاده اند، تمرکز بر ویژگی های مثبت انسان به جای ویژگی های منفی وی است. قدرت پذیرش اشتباهات، عذرخواهی صمیمانه و از روی خلوص، تمایل به همکاری حتی در مواقع بروز تعارض، روحیه بخشش و پذیرش خطای دیگران و احساس همدلی در مواقع لزوم، از جمله رفتارهای مثبتی هستند که خداوند در وجود همه انسان ها به ودیعه نهاده و بر ماست که از این رفتارها در جهت کاهش آسیب های سازمانی استفاده کنیم. نوآوری تحقیق حاضر را می توان از این جهت قابل قبول دانست که به بررسی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم چهار متغیر رفتار سازمانی مثبت گرا در کاهش تعارض سازمانی پرداخته است. در این راستا، مدل تحقیق به صورت ترکیبی از نقش های میانجی و تعدیل کننده^۱ تدوین شده است که امکان ارائه تحلیل های دقیق تر را فراهم آورده است.

چارچوب نظری و مدل مفهومی پژوهش

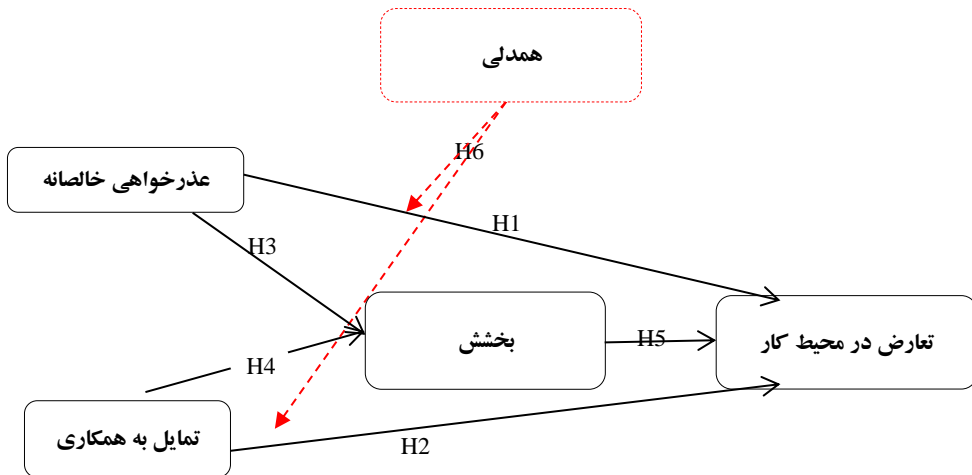
در این تحقیق عذرخواهی خالصانه و تمایل به همکاری به عنوان متغیر مستقل به کار رفته اند. عذرخواهی خالصانه همراه با اذعان خطا، طلب بخشش و تلاش در جهت جبران صدمات وارده است (ونزل و همکاران^۲، ۲۰۱۷). در این پژوهش عذرخواهی از طریق سنجش سه عامل میزان عذرخواهی، قبول مسئولیت رویداد و میزان درک صداقت از رفتار و گفتار و با استفاده از مدل باچمن و گوررو^۳ (۲۰۰۶)، مورد سنجش قرار می گیرد. به اعتقاد افسرمنش و کامارینها^۴ (۲۰۰۶)، تمایل به همکاری فرایندی است که موجودیت ها، اطلاعات، منابع، مسئولیت های پاسخگویی را برای برنامه ریزی، پیاده سازی و ارزیابی یک برنامه از فعالیت ها جهت به دست آوردن هدف مشترک با هم به اشتراک می گذارند. در این تحقیق برای اندازه گیری تمایل همکاری، تمایل به اشتراک گذاری اطلاعات، تمایل به افزایش ارتباطات، تمایل به

1. Moderated Mediation Model
2. Wenzel et al
3. Bachman & Guerrero
4. Afsarmanesh, Camarinha-Matos

همکاری با دیگران و نیز تمایل به همکاری با دیگران در حل مسئله مورد سنجش قرار گرفته است. بخشش در این مطالعه به عنوان متغیر میانجی به کار رفته است و در سازمان‌ها به معنای ایجاد، ترویج، حمایت و پرورش رفتارها، عادت‌ها، اعمال و تمایلات رفیع و متعالی از قبیل انسانیت، صداقت، اعتماد و وفاداری در سطح فردی و جمعی در یک سازمان است (رگو و همکاران^۱، ۲۰۱۱) و در این مطالعه از طریق سنجش موارد: قطعیت در عدم بخشش، زمان نامناسب برای بخشش، بخشش در عین دشواری، راحت بودن در بخشش، قرار گرفتن بر سر دوراهی برای بخشش و احساس گناه از عدم بخشش، اندازه گیری می‌شود. همدلی در این تحقیق به عنوان متغیر تعدیل‌گر به کار رفته و عبارت است از درک دیدگاه و احساسات دیگران است به نحوی که توانایی درک احساسات مشابه و علل آن را داشته باشیم، به عبارتی، درک مفهوم کلمه «همچنانکه» است (کری و همکاران، ۲۰۱۳). در این مطالعه همدلی از طریق بررسی عوامل: تأثیر احساسات دیگران بر خویش، همدردی، درک شادی افراد، درک ترس افراد، بی‌رغبتی نسبت احساسات به دیگران، ناراحتی از دیدن تصاویر ناراحت‌کننده و راحتی در عین عصبانیت دیگران، مورد سنجش قرار می‌گیرد.

در این مطالعه تعارض به عنوان متغیر وابسته به کار رفته است و عبارت است از فرایند ادراک یا احساس هرگونه ناسازگاری در درون یا بین افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هاست که به رفتار پنهان یا آشکار متعارض در دو طرف می‌انجامد (میری و همکاران^۲، ۲۰۱۵). تعارض میان فردی در محیط کار در این پژوهش از طریق سروکار داشتن روزانه با تعارض، پرهیز از درگیری توسط همکاران، حل فوری تعارض در صورت بروز، میزان زیانبار بودن تعارض، میزان مقبولیت رفتارهای احساسی، تشویق اختلاف نظرها، میزان اختلاف عقاید، تفاوت در مسئولیت‌پذیری در کار، میزان تفکر برای حل مسائل، مورد سنجش قرار می‌گیرد. مدل مفهومی پژوهش براساس ادبیات و مبانی نظری پژوهش، در شکل (۱)، نشان داده است. در این مدل، متغیرهای عذرخواهی خالصانه و تمایل به همکاری متغیرهای مستقل، تعارض در محیط کار متغیر وابسته، بخشش متغیر میانجی و همدلی متغیر تعدیل‌گر پژوهش است.

1. Rego et al
2. Miri et al



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

H1. عذرخواهی خالصانه تأثیر مثبت و معنی داری بر کاهش تعارض در محیط کار دارد.

H2. تمایل به همکاری تأثیر مثبت و معنی داری بر کاهش تعارض در محیط کار دارد.

H3. عذرخواهی خالصانه تأثیر مثبت و معنی داری بر بخشش دارد.

H4. تمایل به همکاری تأثیر مثبت و معنی داری بر بخشش دارد.

H5. بخشش، تأثیر مثبت و معنی داری بر کاهش تعارض در محیط کار دارد.

H6. همدلی رابطه بین عذرخواهی خالصانه و تمایل به همکاری با کاهش تعارض در محل کار را

تعدیل می کند

H7. عذرخواهی خالصانه و تمایل به همکاری تأثیر مثبت و معنی داری از طریق متغیر میانجی بخشش بر

کاهش تعارض در محل کار دارند.

روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی

از نوع همبستگی است که در آن از روش مدل سازی معادلات مسیری- ساختاری^۱ با رویکرد حداقل

مربعات جزئی^۱ برای آزمون فرضیه‌ها و برازش مدل استفاده شده است. مدل سازی معادلات ساختاری یکی از انواع روش‌های آماری جهت بررسی ارتباطات میان چندین متغیر در یک مدل است. همچنین از مزیت‌های رویکرد PLS عدم نیاز به حجم بالای نمونه در پژوهش‌هاست. درحالی‌که روش‌های پیشین (نسل اول) به‌خاطر دو مشکل عمده عدم همگرایی و ارائه راه حل‌های نامناسب، احتیاج به تعداد نمونه بالا برای اجرای صحیح مدل‌های معادلات ساختاری داشتند، عدم حساسیت PLS به حجم نمونه تا آنجاست که حتی تعداد نمونه می‌تواند کم‌تر از تعداد کل متغیرهای پژوهش باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). بدین ترتیب، به‌منظور آزمون فرضیه‌ها و تخمین مدل از نرم‌افزارهای SPSS و smart PLS استفاده شده است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت‌های واقع در شهرک صنعتی شماره ۲ شهر کرمان است که تعداد کل شرکت‌ها در این شهرک ۱۷۲ شرکت است. در این تحقیق برای تعیین حجم نمونه با استفاده از نمونه‌گیری خوشه‌ای از ۱۷۲ خوشه، ۲۸ خوشه و از هر خوشه به روش انبساط متناسب با حجم هر خوشه، تعداد نمونه برای هر خوشه انتخاب می‌شود. حجم نمونه انتخابی حدود ۲۸۰ نفر است که با در نظر گرفتن احتمال نقص بعضی از پرسشنامه‌ها و عدم برگشت برخی دیگر در نهایت ۳۰۰ پرسشنامه بین کارکنان شرکت‌های واقع در شهرک صنعتی شماره ۲ شهر کرمان توزیع شد که از این تعداد ۲۸۵ پرسشنامه برگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در تحقیق حاضر از روش پیمایش و ابزار پرسشنامه با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت برای گردآوری داده‌های زمینه‌ای استفاده شده است که در جدول (۱) بیان شده است.

جدول ۱. پرسشنامه‌ها

پرسشنامه	تعداد گویه	مؤلف
عذرخواهی خالصانه	۳	باچمن و گوررو (۲۰۰۶)
بخشش	۶	کنز ^۲ (۲۰۰۰)
تمایل به همکاری	۴	اسکات و همکاران ^۳ (۲۰۰۳)
دغدغه همدلانه	۷	کاسی-پروت و همکاران ^۴ ، (۲۰۰۷)
تعارض میان‌فردی	۹	جن ^۵ (۱۹۹۵)

1. Partial Least Squares (PLS)

2. Kanz

3. Scott et al

4. Cassé-Perrot

5. Jehn

در روش حداقل مربعات جزئی، تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو مرحله انجام می‌گیرد. مرحله اول یعنی بخش برآزش مدل اندازه‌گیری، شامل بررسی پایایی و روایی مدل و پرسشنامه است و مرحله دوم یعنی بخش برآزش مدل ساختاری مستلزم تأیید تمام مفروضات مطالعه از طریق انجام آزمون‌ها با استفاده از نرم‌افزار است (چن و تسنگ^۱، ۲۰۱۲). به منظور بررسی پایایی درونی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه از آلفای کرونباخ و پایایی مرکب استفاده شد. پایداری درونی نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. مزیت پایایی مرکب نسبت به آلفای کرونباخ در تعیین پایایی درونی آن است که در پایایی مرکب، شاخص‌های با بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند. همین موضوع باعث می‌شود که مقادیر پایایی مرکب معیار دقیق‌تر و مطلوب‌تری باشند. کسب ضریب بیشتر از ۰/۷ برای آلفای کرونباخ نشان از پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری دارد و در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی (CR) برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب و مقدار کم‌تر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد (نونالی^۲، ۱۹۸۷). برای سنجش روایی همگرا از معیار AVE^۳ استفاده می‌شود که این معیار میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برآزش نیز بیشتر است. به طور کلی شروط وجود روایی همگرا به صورت زیر خلاصه می‌شوند:

$$CR \geq 0.7, CR \geq AVE, AVE \geq 0.5$$

که ضرایب حاصل از محاسبه آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی و روایی همگرا در جدول (۲) قابل مشاهده است.

جدول ۲. خلاصه برآزش مدل اندازه‌گیری

سازه	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی CR ≥ 0.7	میانگین واریانس استخراجی AVE ≥ 0.5	CR ≥ AVE
عذرخواهی خالصانه	۰,۸۹۲	۰,۹۱۴	۰,۵۵۹	
تمایل به همکاری	۰,۷۳۹	۰,۸۰۵	۰,۵۲۱	
تعارض در محیط کار	۰,۸۳۲	۰,۸۴۰	۰,۵۹۳	
بخشش	۰,۷۲۵	۰,۷۲۹	۰,۵۳۴	
همدلی	۰,۸۳۲	۰,۸۹۹	۰,۷۴۹	

1. Chen & Tseng

2. Nunnally

3. Average Variance Extracted

در نهایت روایی واگرا سومین معیار سنجش برازش مدل های اندازه گیری در روش PLS است. روایی واگرا زمانی در سطح قابل قبول است که میزان جذر AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه های دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه ها) در مدل است (فورنل و لارکر^۱، ۱۹۸۱). در جدول (۳) مقدار جذر AVE هر یک از سازه ها با مقادیر همبستگی میان سازه های دیگر نشان داده شده است.

جدول ۳. نتایج سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

سازه های مدل	عذرخواهی خالصانه	تمایل به همکاری	تعارض در محیط کار	بخشش	همدلی
عذرخواهی خالصانه	۰,۷۴۷				
تمایل به همکاری	۰,۶۹۳	۰,۷۲۱			
تعارض در محیط کار	۰,۸۰۴	۰,۶۰۳	۰,۷۷۰		
بخشش	۰,۵۳۳	۰,۵۶۳	۰,۵۲۱	۰,۷۳۰	
همدلی	۰,۹۴۴	۰,۶۵۸	۰,۶۴۶	۰,۶۴۹	۰,۸۶۵

همان گونه که از جدول (۲) مشخص است، مقدار جذر AVE هر یک از سازه ها از مقادیر همبستگی میان سازه های دیگر بیشتر است که حاکی از مناسب بودن روایی واگرای مدل است.

یافته ها

تحلیل ویژگی های جمعیت شناختی اعضای نمونه مورد بررسی نشان داد که از تعداد ۲۸۵ نفر شرکت کننده در پژوهش فوق، ۷۸/۱ درصد را مردان و ۲۱/۹ درصد را زنان تشکیل داده اند که ۳/۵ درصد زیر ۲۱ سال، ۵۸/۷ درصد بین ۲۲ تا ۳۰ سال، ۳۲/۸ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال و ۵/۱ درصد بالای ۴۱ سال

1. Fornell & Larcker

سن دارند. ۹۲ درصد افراد فوق به صورت تمام وقت و ۸ درصد به صورت پاره وقت در شرکت های مورد مطالعه مشغول به کار می باشند. سطح تحصیلات در نمونه آماری پژوهش عبارت بود از ۲۱/۲ درصد زیر دیپلم، ۴۱ درصد فوق دیپلم، ۳۰/۶ درصد لیسانس و ۷/۲ درصد فوق لیسانس به بالا بودند. همچنین، ۲۹/۶ درصد از نمونه آماری دارای سابقه کاری ۱ تا ۷ سال، ۳۱/۱ درصد ۸ تا ۱۵ سال، ۱۹/۳ درصد ۱۶ تا ۲۳ سال، ۱۲۴۴/۹ تا ۳۰ سال و ۷/۱ درصد بالای ۳۰ سال سابقه کاری داشتند.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده به وسیله پرسشنامه، ابتدا با استفاده از مهم ترین معیارهای برازش بخش ساختاری (R^2 , Q^2 , CV-COM, GOF) به بررسی برازش مدل مفهومی پژوهش می پردازیم که در صورت مناسب بودن برازش ساختاری مدل، با استفاده از ضرایب معناداری مسیر (t-value) به آزمون فرضیه ها خواهیم پرداخت.

R^2 نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا می گذارد. چین و تسنگ سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقادیر ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 معرفی می کنند (چن و تسنگ، ۲۰۱۲). مقدار R^2 برای هر یک از سازه های درونزای مدل به صورت جدول (۴) قابل مشاهده است.

جدول ۴. مقادیر R^2 برای سازه های درونزا

نام سازه	R^2	برازش
تعارض در محیط کار	۰,۶۷۲	قوی
بخشش	۰,۳۸۴	متوسط

نتایج جدول (۴) نشان می دهد که مقدار R^2 برای سازه های فوق در ناحیه قوی و متوسط قرار گرفته که این امر نشان از برازش مناسب مدل ساختاری دارد. معیارهای دیگر برازش در بخش ساختاری مدل شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک (CV-COM) و شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی (CV-RED) می باشد. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه گیری هر بلوک را می سنجد. شاخص حشو نیز که به آن Q^2 استون-گیسر نیز می گویند، با در نظر گرفتن مدل اندازه گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درونزا اندازه گیری می کند. مقادیر مثبت شاخص های فوق نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه گیری و ساختاری است. در جدول (۵) مقادیر هر یک از شاخص های مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته آورده شده است.

جدول ۵. مقادیر اعتبار اشتراکی و افزونگی برای هر یک از سازه‌ها

نام سازه	اعتبار اشتراکی	اعتبار افزونگی
عذرخواهی خالصانه	۰,۲۷۱	۰,۲۷۱
تمایل به همکاری	۰,۱۷۱	۰,۱۷۱
تعارض در محیط کار	۰,۱۸۶	۰,۳۵۹
بخشش	۰,۵۳۸	۰,۲۲۵
همدلی	۰,۴۷۲	۰,۳۸۱

همان‌طور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، شاخص‌ها مثبت و بزرگتر از صفر می‌باشد که این امر نیز مؤید برازش مناسب بخش ساختاری مدل است. به‌تازگی یک اندازه‌گیری مناسب جهانی برای برازش کلی مدل با استفاده از PLS پیشنهاد شده است. عددی که برای این معیار به‌دست می‌آید، بین صفر و یک است که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند (وتزلز و همکاران^۱، ۲۰۰۹) که مطابق با فرمول زیر قابل محاسبه می‌باشند:

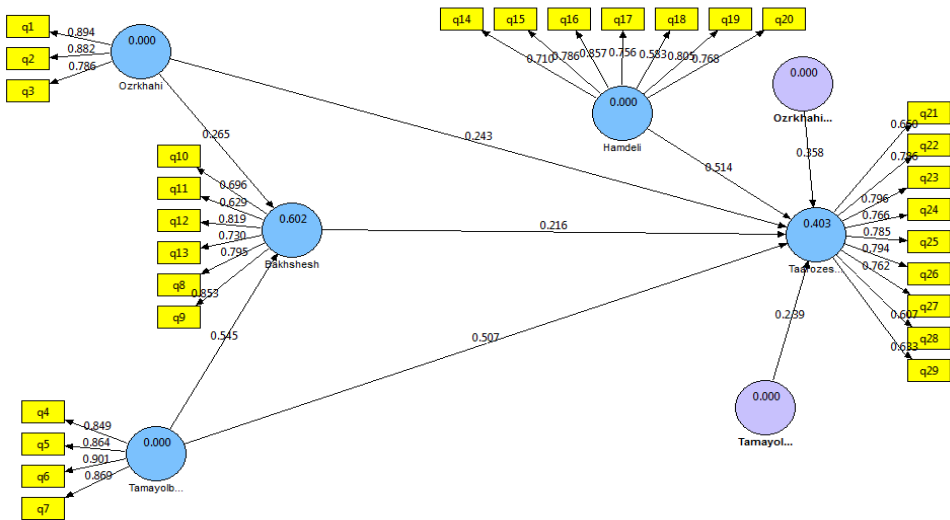
$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

که میانگین AVE و R^2 از فرمول‌های زیر قابل محاسبه می‌باشند:

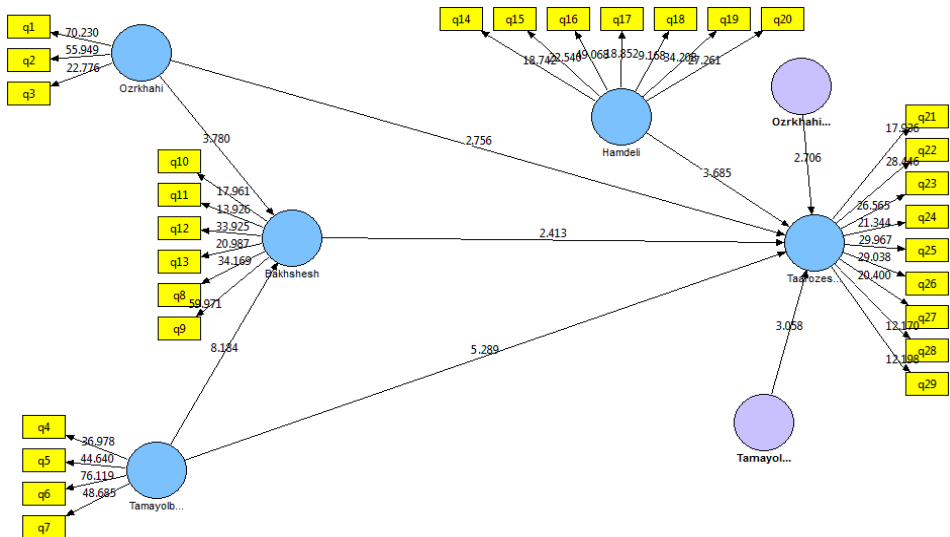
$$\mu_{R^2} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n X_i \quad \mu_{AVE} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n X_i$$

با محاسبه میانگین AVE و R^2 و جایگذاری در فرمول، مقدار GOF محاسبه می‌شود: مقدار برازش کلی مدل براساس شاخص GOF، ۰/۳۹ به‌دست آمد که این مقدار در مقایسه با مقادیر پایه تعریف‌شده نشان از برازش قوی مدل با داده‌های جمع‌آوری شده دارد. در این مرحله به بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق براساس ضریب مسیر پرداخته‌ایم که نتیجه ضرایب مسیر در شکل (۲) و ضرایب معنی‌داری در شکل (۳) قابل مشاهده است. در واقع ضریب مسیر بیان‌کننده وجود رابطه علی خطی و شدت و جهت این رابطه بین دو متغیر مکنون است. درحقیقت همان ضریب رگرسیون در حالت استاندارد است که ما در مدل‌های ساده‌تر رگرسیون ساده و چندگانه مشاهده می‌کردیم، عددی بین -۱ تا +۱ است که اگر برابر با صفر شوند، نشان‌دهنده نبود رابطه علی خطی بین دو متغیر پنهان است.

1. Wetzels et al



شکل ۲. ضرایب مسیر بین متغیرها



نمودار ۳. مدل در حالت معنی داری

در صورتی که مقدار اعداد معنی داری t از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ است. همان‌گونه که در شکل (۳) مشخص است، تمامی ضرایب معنی داری از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشند که این امر، معنی دار بودن روابط فوق را در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان می‌دهد.

جدول ۶. نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	متغیر مستقل	ضریب مسیر	ضریب معنی داری	نتیجه آزمون
۱	عذرخواهی خالصانه تأثیر مثبتی بر کاهش تعارض در محیط کار دارد.	۰,۲۴	۲,۷۵	تأیید
۲	تمایل به همکاری تأثیر مثبتی بر کاهش تعارض در محیط کار دارد.	۰,۵۰	۵,۲۸	تأیید
۳	عذرخواهی خالصانه تأثیر مثبتی بر بخشش دارد.	۰,۲۶	۳,۷۸	تأیید
۴	تمایل به همکاری تأثیر مثبتی بر بخشش دارد.	۰,۵۴	۸,۱۸	تأیید
۵	بخشش تأثیر مثبتی بر تعارض در محیط کار دارد.	۰,۲۱	۲,۴۱	تأیید
۶	همدلی نقش تعدیلگری در رابطه بین عذرخواهی خالصانه و تمایل به همکاری با تعارض در محل کار دارد.	۰,۵۱	۳,۶۸	تأیید
۷	عذرخواهی خالصانه	۰,۳۵۸	۷۰۶,۲	تأیید
	تمایل به همکاری	۲,۹۹	۰۵۸,۳	

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تحلیل اثر عذرخواهی خالصانه و تمایل به همکاری بر تعارض در محیط کار با نقش میانجی بخشش و تعدیل‌گر همدلی بین کارکنان در شهرک صنعتی شماره ۲ (خضرا) شهر کرمان مورد بررسی قرار گرفت که در نهایت ۳۰۰ پرسشنامه بین کارکنان توزیع شد که از این تعداد ۲۸۵ پرسشنامه تجزیه و تحلیل شد. به منظور آزمون فرضیه‌ها و تخمین مدل از نرم‌افزارهای SPSS و smart PLS استفاده شد و در نهایت فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.

نتایج تحقیق نشان داد عذرخواهی خالصانه تأثیر مثبتی بر کاهش تعارض و بخشش در محیط کار دارد. زمانی که کارکنان عذرخواهی می کنند، به منزله این است که به اشتباه خود اعتراف نموده و موقعیت شکل گرفته را از شرایط بحرانی خارج می کند و به کم شدن تنش و خشم طرف مقابل کمک می کنند و شکل گیری چنین شرایطی به تقویت رابطه مثبت بین کارکنان کمک می کند. لازمه بخشش برای عده زیادی از کارکنان عذرخواهی است، زیرا به این امر ایمان دارند که اشتباه رخ داده دیگر تکرار نخواهد شد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق مک کالو، وورتینگتون و راجال (۱۹۹۷) همخوانی دارد.

همچنین نتایج تحقیق نشان داد تمایل به همکاری تأثیر مثبتی بر کاهش تعارض در محیط کار دارد. وقتی تمایل به همکاری در محیط کار افزایش یابد، کارکنان احساس می کنند که تمایزی بین آنها وجود ندارد و همکاری را به عنوان یک فعالیت مفید و مثمر تلقی نموده و شکل گیری چنین جوی در سازمان باعث می شود کارکنان کم تر دچار اختلافات و درگیری های درون سازمانی شوند. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق کار و همکاران (۲۰۱۳) و دکتی و یودر (۲۰۱۶) و آیوکو (۲۰۱۵)، هم راستا می باشد.

همچنین نتایج تحقیق نشان داد که تمایل به همکاری تأثیر مثبتی بر بخشش دارد. تمایل به همکاری زمینه ای را ایجاد می کند که کارکنان کدورت ها و دشمنی ورزی را کنار بگذارند و در جهت تحقق اهداف سازمانی حرکت کنند. نتایج این فرضیه نیز با نتایج تحقیق آیوکو (۲۰۱۵)، هم راستا می باشد.

همچنین نتایج تحقیق نشان داد که بخشش تأثیر مثبتی بر کاهش تعارض در محیط کار دارد. بخشش در شکل گیری روابط سالم تر و همچنین سلامت روانی و معنوی افراد موثر است و در نتیجه فشارهای روحی و روانی ناشی از تعارض شکل گرفته را کاهش داده و به حل تعارض کمک می کند. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق مک نکتولی (۲۰۱۰) منطبق است.

همچنین نتایج تحقیق نشان داد که همدلی رابطه بین عذرخواهی خالصانه و تمایل به همکاری با کاهش تعارض در محل کار را تعدیل می کند. همدلی منجر به اعتماد، روابط اجتماعی مثبت بین افراد و درک متقابل می شود. همدلی همچنین باعث ایجاد روابط حسنه اخلاقی و نوع دوستی بین افراد می شود و در نتیجه تنش و پرخاشگری در محیط کار را کم می کند. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش دکتی و یودر (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

همچنین نتایج تحقیق نشان داد که عذرخواهی خالصانه و تمایل به همکاری تأثیر مثبت و معنی داری از طریق متغیر میانجی بخشش بر کاهش تعارض در محل کار دارند. مشاهده و درک رفتارهای درست و

ارزشی مانند عذرخواهی و بخشش، زمینه کاهش تعارض را فراهم خواهد کرد. زیرا که پابندی به ارزش‌ها زمینه‌ساز دل‌بستگی و همکاری کارکنان به سازمان می‌باشد که این امر بروز رفتارهای انحرافی مانند خشونت و درگیری در محل کار را کاهش خواهد داد. نتایج این فرضیه با نتایج فرضیه آیو کو (۲۰۱۵) هم‌راستا می‌باشد.

شکل‌گیری نگرش مثبت به عذرخواهی و بخشش باید به‌عنوان یک الگو و فرهنگ ارزشی در سازمان تلقی شود تا زمینه‌ای جهت کاهش تنش و خشونت در محیط کار گردد. از این رو، توصیه می‌شود، مدیران فرهنگ عذرخواهی و بخشش را بین کارکنان به‌عنوان یک الگوی ارزشی و یک فضیلت اخلاقی ترویج و نهادینه نمایند تا زمینه‌ای جهت کاهش تعارض و درگیری بین کارکنان باشد. یکی از راهکارهای مدیران برای حل تعارضات درون سازمانی باید به تقویت همکاری پس از وقوع تعارض در سازمان معطوف شود. اشتیاق کارکنان برای ادامه همکاری باعث می‌شود جو صمیمی بین کارکنان ایجاد شود که این جو مانعی برای ادامه درگیری بین کارکنان است. مدیران باید زمینه و بستر شکل‌گیری اختلافات بین کارکنان را درک کنند. به همین جهت لازم است ارتباط بیشتری با کارکنان خود برقرار نمایند تا بتوانند راهبردهای لازم را برای جلوگیری از زمینه‌های ایجاد درگیری و تنش اتخاذ نمایند. کارکنان باید به این امر واقف شوند که ادامه تنش و درگیری وضعیت را پیچیده‌تر و حل مسائل را سخت‌تر می‌کند. بنابراین، کارکنان و مدیران باید در جهت جلوگیری از گسترش درگیری و اختلافات گام‌های عملی بردارند. به‌طورمثال از کارمندانی که در شکل‌گیری تعارض دخالت داشته‌اند، دعوت کنند تا با همفکری و همدلی بتوانند راه‌حلی برای رفع مشکل شکل گرفته پیدا کنند.

منابع

- قرآن کریم (۱۳۸۰)، ترجمه حسین الهی قمشه‌ای، قم: نشر فاطمه الزهرا.
- نهج البلاغه (۱۳۷۹)، محمد دشتی، قم: نشر مشهور.
- اصول کافی (۱۳۸۵)، ترجمه صادق حسن‌زاده، تهران: نشر قائم آل محمد.
- آمارنامه (۱۳۹۷)، گروه فناوری اطلاعات، ارتباطات و تحولات اداری، اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان کرمان، پاییز ۱۳۹۸.
- بابازاده کشتلی، جعفر (۱۳۹۳)، شناسایی عوامل مؤثر در بهبود ارتباطات و رابطه آن با ایجاد همدلی سازمانی در بانک رفاه (مطالعه موردی ستاد مرکزی بانک رفاه)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام‌نور، دانشگاه پیام‌نور استان تهران.
- بحار الأنوار الجامعة لدرر أخبار الأئمة الأطهار عليهم السلام (۱۳۸۶)، تهران، المکتبه اسلامیه.
- ترابی، یوسف (۱۳۹۴)، کارکردهای همدلی و هم‌زبانی مسئولان و کارکنان ساعس در ارتقای معنویت و اثربخشی سازمانی، مجله بصیرت و تربیت اسلامی، سال دوازدهم، شماره سی و چهار.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲)، مدل سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
- درگاهی، حسین؛ موسوی، محمدهادی؛ عراقیه فراهانی، سمانه و شهام، گلسا (۱۳۸۷)، مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، دوره دوم، شماره یک، ۱۱۲-۱۲۲.
- دیالمه، نیکو و افضل‌قادی، منا (۱۳۹۵)، مؤلفه‌های رفتار فرانقشی در سازمان‌های آموزشی از منظر آموزه‌های اسلام، مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال پنجم، شماره دو: ۴۱۷-۴۴۲.
- زندگی، بهمن (۱۳۹۳)، بررسی دیوان‌نوشته‌های شهر تهران از دیدگاه جامعه‌شناسی زبان، مطالعات و تحقیقات اجتماعی، دوره سوم، شماره دوم: ۸۹-۱۰۱.
- شفیعی، مجید محمد؛ حق‌شناس، آرزو و افروغ، امیر (۱۳۹۵)، همدلی در سازمان با تمرکز بر نقش معنویت در محیط کار با رویکرد سبک رهبری معنوی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه اصفهان)، همایش پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، مؤسسه پژوهشی مدیریت مدبر، دانشگاه تهران.

صالحی، زینب (۱۳۹۱)، تحلیل و تبیین مفهوم بخشایش، پژوهش‌های اخلاقی، سال چهارم، شماره دوم: ۱۰۵-۱۳۰.

کهنوجی، مرضیه (۱۳۹۵)، بررسی ابعاد همدلی بین اعضای هیئت‌علمی دارای پست‌های مدیریتی با توجه به نقش جنسیتی (مطالعه موردی: دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان)، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، سال پنجم، شماره بیستم: ۱۷۱-۱۸۶.

گل‌پرور، محسن و عریضی سامانی، حمیدرضا (۱۳۸۷)، فراتحلیلی بر رابطه بین ابعاد تعهد سازمانی با جایگزینی شغلی، میل به ماندن و تمایل به ترک خدمت، دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار، دوره پانزدهم، شماره سوم: ۴۲-۵۸.

محمدی، حسین (۱۳۹۲)، سرمایه اجتماعی و برخی شاخص‌های مهم آن در قرآن کریم، دومین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت: مفاهیم، مبانی و ارکان پیشرفت، اردبهشت ۱۳۹۲.

نجفیان، مهدی؛ لسانی، مهدی و لسانی، محبوبه (۱۳۹۳)، جایگاه درستکاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و بخشش مدیران در نظام تعلیم و تربیت اسلامی، مجله پژوهش‌های تعلیم و تربیت اسلامی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه شهید باهنر کرمان، دوره ششم، شماره نهم: ۳۷-۱۶.

نوروزی، محمدتقی و علی‌زاده، فرهاد (۱۳۹۱)، بررسی شیوه‌های پیشگیری از تعارض سازمانی در سیره نبوی (ص)، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال دوم، شماره اول، پاییز و زمستان: ۳۱-۵۱.

Afsarmanesh, H. & Camarinha-Matos, L.M. (2005). **A Framework for Management of Virtual Organization Breeding Environments**. In: Camarinha-Matos L.M., Afsarmanesh H., Ortiz A. (eds) Collaborative Networks and Their Breeding Environments. PRO-VE 2005. IFIP — The International Federation for Information Processing, vol 186. Springer, Boston.

Aquino, K., Grover, S.L., Goldman, B. & Folger, R. (2003). When push doesn't come to shove: interpersonal forgiveness in the workplace relationships. **Journal of Management Inquiry**, 12(3), 209-216.

Arieli, S. & Tenne-Gazit, O. (2017). **Values and behavior in a work environment: Taking a multi-level perspective**. In S. Roccas & L. Sagiv (Eds.), Values and behavior. Taking a cross-cultural perspective, 115-141.

Ayoko, O. B. (2015). Workplace conflict and willingness to cooperate: the importance of apology and forgiveness. **International Journal of Conflict Management**, 27(2), 1-44.

Bachman, G.F. & Guerrero, L.K. (2006). Forgiveness and forgiving communication in dating relationships: an expectancy-investment explanation. **Journal of Social and Personal Relationships**, 27(6), 801-823.

- Basford, T. E., Offerman, L. R. & Behrend, T. (2013). Please accept my sincerest apologies: Examining follower reactions to leader apology. **Journal of Business Ethics**, 112, 1-19.
- Bisel, R. S. & Messersmith, A. S. (2012) Organizational and Supervisory Apology Effectiveness: Apology Giving in Work Settings. **Business Communication Quarterly**, 75(4), 425-448.
- Carré, A., Stefaniak, N., Ambrosi, F. D'o., Bensalah, L. & Chrystel, B. R. (2013). The Basic Empathy Scale in Adults (BES-A): Factor Structure of a Revised Form Psychological Assessment. **American Psychological Association**, 25(3), 679-691.
- Cassé-Perrot, C., Fakra, E., Jouve, E. & Blin, O. (2007). Conceptualisation and validation of the Emotional State Questionnaire (ESQ): Evaluation of an emotional profile. **L'Encéphale**, 33(2), 169-178. doi:10.1016/S00137006(07)91547-X.
- Chen, H. R. & Tseng, H. F. (2012). "Factors that influence acceptance of web-based e-learning systems for the in-service education of junior high school teachers in Taiwan." **Evaluation and program planning**, 35(3): 398-406.
- Clark, M. A., Robertson, M. M. & Young, S. (2019). I feel your pain": A critical review of organizational research on Empathy. **Organizational Behavior**, 40(2), 166-192.
- Day, M.V. & Ross, M. (2012). The value of remorse: how drivers' responses to police predict fines for speeding. **Law and Human Behavior**, 35(3), 221-234.
- Davis, J. R. & Gold, G. J. (2011). An examination of emotional empathy, attributions of stability, and the link between perceived remorse and forgiveness. **Journal of Personality and Individual Differences**, 50(3), 392-397.
- Decety, J. & Yoder, K. J. (2016). Empathy and motivation for justice: Cognitive empathy and concern, but not emotional empathy, predict sensitivity to injustice for others. **Social Neuroscience**, 11(1): 1-14.
- De Sosua, A., McDonald, S., Rushby, J., Li, S., Dimoska, A. & James, C. (2010). Understanding deficits in empathy after traumatic brain injury: The role of affective responsivity. **Cortex**, 47(5), 526-535. DOI: 10.1016/j.cortex.2010.02.004.
- Eisenberg, N., Spinard, T. & Sadovsky, A. (2006). **Empathy-related responding in children**. In M. Killen, Smetana, J. (Eds.), *Handbook of moral development* (pp. 17-549). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2013). Effects of Trust and Psychological Contract Violation on Authentic Leadership and Organizational Deviance. **Management Research Review**, 36(9), 828-848.
- Fehr, R. & Gelfand, M. J. (2010). When apologies work: How matching apology components to victims' self-construals facilitates forgiveness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 113(1), 37-50. doi:10.1016/j.obhdp.2010.04.002.
- Fehr, R. & Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. **Academy of Management Review**, 37(4), 664-688.
- Filimonova, V. (2016). Russian and Spanish Apologies: A Contrastive Pragmalinguistic Study. **IULC Working Papers**, 15(1), 62-102.

- Fornell, C. & Larcker D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, 18(1), 39-50.
- Han, A., Pereira L M., Santos, F C. & Lenaerts, T. (2013). Why so hard to say sorry: evolution of apology with commitments in the iterated Prisoner's Dilemma. **IJCAI '13 Proceedings of the Twenty-Third international joint conference on Artificial Intelligence**, 177-183.
- Hubbard, A. S. E., Hendrickson, B., Fehrenbach, K S. & Sur, J. (2013). Effects of Timing and Sincerity of an Apology on Satisfaction and Changes in Negative Feelings during Conflicts. **Western Journal of Communication**, 77(3), 305-322.
- Innamorati, M., Ebisch, S.J.H., Gallese, V. & Saggino, A. (2019). A bidimensional measure of empathy: Empathic Experience Scale. **PLoS ONE**, 14(4), e0216164.
- Kaitelidou, D., Kontogianni, A., Galanis, P., Siskou, O., Mallidou, A. & Pavlkis, A. (2013). Conflict management and job satisfaction in pediatric hospitals in Greece. **Journal of Nursing Management**, 20(4), 571-8.
- Kanske, P., Bockler, A. & Singer. T. (2017). Models, Mechanisms and Moderators Dissociating Empathy and Theory of Mind. **Current Topics in Behavioral Neurosciences**, 30, 193-206.
- King, E. B., Hebl, M. R. & Beal, D. J. (2009). Conflict and cooperation in diverse workgroups. **Journal of Social Issues**, 65(2), 261-285.
- Kirsten, A. W., Jimmieson, N. L. & Bordia, P. (2016). Shared perceptions of supervisor conflict management style: A cross-level moderator of relationship conflict and employee outcomes. **International Journal of Conflict Management**, 27(1), 25-49.
- Jehn, K. A. (1995). A multi-method examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. **Administration Science Quarterly**, 40(2), 256-282.
- Kanz, J. E. (2000). How do people conceptualize and use forgiveness? The forgiveness attitudes questionnaire. **Counseling and Values**, 44(3), 174-188.
- Manusov, V. & Spitzberg, B. H. (2008). **Attributes of attribution theory: Finding good cause in the search for theory**. In D. O. Braithwaite & L. A. Baxter (Eds.), *Engaging theories in interpersonal communication* (pp. 37-49). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- McNulty, J. K. (2010). Forgiveness increases the likelihood of subsequent partner transgressions in marriage. **Journal of Family Psychology**, 24(6), 787-790.
- Miller, K. (2014). Conditional and prospective apologies. **The Journal of Value Inquiry**, 48(3), 403-417.
- Miri, A., Valavi, P. & heikh Azadi, M. (2015). Comparative Study of Conflict Management from the Viewpoint of Islam and Other Scientific Schools. **Islam & Management**, 23(6): 111- 138.
- Mosadeghrad, A. (2015). **Essentials of healthcare organization and management**, Tehran: Dibagran Tehran.
- Nunnally, J. (1978). **"Psychometric methods."** New York: McGraw.
- Okimoto, T. G., Hornsey, M. J. & Wenzel, M. (2019). The power of grassroots expressions of remorse for promoting intergroup forgiveness. **Journal of Experimental Social Psychology**, 80, 39-51.

- Palanski, M.E. (2012). Forgiveness and Reconciliation in the workplace: a multi-level perspective and research agenda. **Journal of Business Ethics**, 109(3), 275-287.
- Purc, E. & Laguna, M. (2018). Personal Values and Innovative Behaviour of Employees. **Frontiers in Psychology**, 10, 865. doi:10.3389/fpsyg.2019.00865
- Reade, C. & Lee, J. H. (2016). Does ethnic conflict impede or enable employee innovation behavior? The alchemic role of collaborative conflict management. **International Journal of Conflict Management**, 27 (2), DOI: 10.1108/IJCM-09-2014-0071.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, P.M.E. & Jesuino, J.C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. **Journal of Business Research**, 64 (5), 524- 532.
- Rieffe, C. Ketelaar, L. & Wiefferink, C. (2010). Assessing empathy in young children: Construction and validation of an empathy questionnaire. **Personality and Individual Differences**, 49, 362-367.
- Robbins, S.P. (2010). **Organizational Behavior**, 13/E. Pearson Education India.
- Sagiv, L., Sverdlik, N. & Schwarz, N. (2011). To compete or to cooperate? Values' impact 24 on perception and action in social dilemma games. **European Journal of Social Psychology**, 41(1), 64-77.
- Schumann, K. (2018). The Psychology of Offering an Apology: Understanding the Barriers to Apologizing and How to Overcome Them. **Current Directions in Psychological Science**, 27(12), 1-5.
- Scott, D., Bishop, J.W. & Chen, X. (2003). An examination of the relationship of employee involvement with job satisfaction, employee cooperation and intention to quit in US and invested enterprise in China. **International Journal of Organizational Analysis**, 11(1), 3-19.
- Sharma, N., Singh, V.K. & Kishore, J. (2015). Demographic Differences, Causes and Impact of Workplace Production Deviance on Organizations: an Empirical Study on Non-Punctuality of Employees in Service Cluster. **Research Journal of Social Science & Management**, 3(8), 99-106.
- Steele, R. R. & Blatz, C. W. (2014). Faith in the just behavior of others: Intergroup apologies and apology elaboration. **Journal of Social and Political Psychology**, 2(1), 268-288.
- Tomlinson, E. C. (2012). The impact of apologies and promises on post-violation trust: The mediating role of interactional justice. **International Journal of Conflict Management**, 23(3), 224-247.
- Wang, Q. (2011). **A Conceptual and empirical investigation of leader virtues and virtuous leadership**. A Thesis for the Degree Doctor of Business Administration, Open Access Dissertation and Theses, McMaster University, 116.
- Weilenmann, S., Schnyder, U., Parkinson, B., Corda, C., Von Kanel, R. & Pfaltz, M.C. (2018). Emotion transfer, emotion regulation, and empathy-related processes in physician-patient interactions and their association with physician well-being: a theoretical model. **Front Psychiatry**, 9, 389. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00389> PMID: 30210371.

- Wenzel, M., Melissa, F.A. & Bury, S.M. (2017). Collective apology, hope, and forgiveness. **Journal of Experimental Social Psychology**, 72(1), 75-87.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. **MIS quarterly**, 33(1), 177-195.
- Worthington, E.L. (2006). **Forgiveness and Reconciliation: Theory and Application**. Routledge, New York, NY.
- Xia, L. & Weizheng C. (2013). **The concept and realization of organizational virtuousness**. Orient academic forum. Chengdu: Management School of Southwest University of Nationalities.
- Zhang, X. (2018). Social Functions of Conditional Apologies in Business Communication. **International Journal of Applied Linguistics & English Literature**, 7(5), 96-101.