



Examining the Effect of Job Conflict Management on Social Undermining: The Mediating Role of Interpersonal Forgiveness

Mahmoud Taajobi¹ , Siroos Ghanbari² , Mohammad Noruzi³ 

¹ Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. Corresponding Author, Email: m.taajobi@basu.ac.ir

² Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. Email: s.ghanbari@basu.ac.ir

³ Ph.D. Student, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. Email: m.noruzi@litr.basu.ac.ir

Abstract

Purpose: The present study was conducted with the aim of examining the effect of job conflict management on social undermining, with interpersonal forgiveness serving as a mediating variable among primary school teachers. Despite the recognized importance of social undermining as a destructive workplace phenomenon — particularly in educational settings where professional relationships are continuous and cooperation-dependent — limited research has simultaneously investigated these three constructs. The study sought to address this gap by providing empirical evidence on how conflict management styles reduce socially undermining behaviors among teachers, and whether this effect operates partly through the psychological mechanism of interpersonal forgiveness. The overarching goal was to produce actionable insights for improving interpersonal relations and reducing the negative consequences of undermining behaviors in schools.

Design/Methodology/Approach: The study was applied in purpose and descriptive-correlational in method, based on structural equation modeling (SEM). The statistical population comprised all primary school teachers employed in Tuysarkan County during the 2024–2025 academic year, totaling 301 individuals. Using simple random sampling, a sample of 233 teachers was selected. Data were collected through three validated, standardized questionnaires. Job conflict management styles were measured using the Putnam and Wilson (1982) instrument, consisting of 30 items across three dimensions: competition (items 1–7; $\alpha = 0.61$), cooperation and compromise (items 8–18; $\alpha = 0.71$), and avoidance and accommodation (items 19–30; $\alpha = 0.70$). Interpersonal forgiveness was assessed using Ehteshamzadeh's (2010) questionnaire comprising 25 items across three subscales: reconnection and revenge control (items 1–12; $\alpha = 0.77$), resentment control (items 13–18; $\alpha = 0.73$), and realistic understanding (items 19–25; $\alpha = 0.79$). Social undermining was measured by the Duffy et al. (2002) scale, consisting of 14 items across two dimensions: peer-level undermining (items 1–7; $\alpha = 0.75$) and supervisor-level undermining (items 8–14; $\alpha = 0.76$). All instruments employed a five-point Likert scale. Construct validity was assessed through second-order confirmatory factor analysis, with all fit indices confirming acceptable model fit. Overall, Cronbach's alpha coefficients were 0.73, 0.80, and 0.89 for job conflict management,

interpersonal forgiveness, and social undermining, respectively. Data analysis utilized both descriptive and inferential statistics, with SEM and confirmatory factor analysis conducted using SPSS and LISREL software. The mediation effect was tested using the Sobel test.

Findings: Structural equation modeling confirmed that the conceptual model fit the empirical data well, and all four hypotheses were supported. Job conflict management had a significant negative effect on social undermining, indicating that constructive conflict handling reduces harmful workplace behaviors. It also showed a significant positive effect on interpersonal forgiveness, suggesting that effective conflict resolution promotes forgiving attitudes among teachers. Interpersonal forgiveness negatively affected social undermining, meaning higher forgiveness levels reduce destructive behaviors. Additionally, interpersonal forgiveness significantly mediated the relationship between conflict management and social undermining. Correlation analysis showed significant relationships among all three variables at the 0.01 level.

Discussion and Conclusion: The findings highlight the important role of job conflict management in reducing social undermining both directly and indirectly through interpersonal forgiveness. Constructive conflict management prevents disagreements from escalating into damaging interpersonal behaviors, supporting conflict interaction theories and previous evidence regarding the negative consequences of unmanaged conflicts. Effective conflict resolution through dialogue, fairness, and mutual understanding also promotes forgiveness by reducing negative emotions and strengthening empathy. Interpersonal forgiveness functions as a protective psychological resource, as individuals with greater forgiveness capacity are less likely to engage in hostile, retaliatory, or destructive behaviors. The mediating role of forgiveness further demonstrates that conflict management influences workplace outcomes through emotional and psychological processes in addition to behavioral mechanisms. Practically, these findings suggest integrating conflict management training into teacher development programs while promoting school cultures emphasizing forgiveness, tolerance, and emotional regulation. Schools should also establish preventive mechanisms such as peer support systems, mediation committees, and safe reporting channels. Future studies should adopt longitudinal, experimental, and mixed-method approaches to improve causal understanding. However, generalization should be made cautiously due to methodological limitations, including cross-sectional design, self-report measures, geographic restrictions, and reliance on quantitative methods.

Keywords: Interpersonal forgiveness, Social undermining, Occupational conflict management styles, Teachers.

Citation: Taajobi, M., Ghanbari, S., & Noruzi, M. (2026). Examining the Effect of Job Conflict Management on Social Undermining: The Mediating Role of Interpersonal Forgiveness. *Psychological Research in Management*, 12(2), 111-129. (In Persian)

Received: January 03, 2026
Revised: April 24, 2026
Accepted: May 16, 2026
Published Online: July 15, 2026

P- ISSN: 2476-4833
E- ISSN: 2588-7084
Article Type: Research Paper
<https://doi.org/10.22034/jom.2026.2082611.1450>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by [Hazrat-e Masoumeh University](#). This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](#)



بررسی تأثیر مدیریت تعارض شغلی بر سایش اجتماعی با نقش میانجی بخشودگی بین فردی *

محمود تعجبی^۱، سیروس قنبری^۲، محمد نوروزی^۳

^۱ استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه نویسنده مسئول:

m.taajobi@basu.ac.ir

^۲ استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه: s.ghanbary@basu.ac.ir

^۳ دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه:

m.noruzi@litr.basu.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر مدیریت تعارض شغلی بر سایش اجتماعی با نقش میانجی بخشودگی بین فردی معلمان انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش شامل معلمان شاغل در مدارس ابتدایی شهرستان تویسرکان به تعداد ۳۰۱ نفر بود که از میان آنان، نمونه‌ای به حجم ۲۳۳ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد سبک‌های مدیریت تعارض شغلی پوتنام و ویلسون (۱۹۸۲)، بخشودگی بین فردی احتشام‌زاده و همکاران (۱۳۸۹) و سایش اجتماعی دافی و همکاران (۲۰۰۲) گردآوری شدند. داده‌های گردآوری شده با بهره‌گیری از آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد مدیریت تعارض شغلی تأثیری منفی و معنادار بر سایش اجتماعی دارد؛ به این معنا که بهبود در نحوه مدیریت تعارضات می‌تواند به کاهش رفتارهای تضعیف‌کننده در محیط کار منجر شود. همچنین، مدیریت تعارض شغلی دارای تأثیر مثبت و معنادار بر بخشودگی بین فردی بود و بیانگر آن است که مدیریت سازنده تعارضات زمینه‌ساز تقویت نگرش‌های بخشاینده در روابط بین فردی است. افزون بر این، بخشودگی بین فردی نیز تأثیری منفی و معنادار بر سایش اجتماعی داشت و به عنوان عاملی بازدارنده در بروز رفتارهای مخرب ایفای نقش می‌کند. نتایج بررسی نقش میانجی نشان داد بخشودگی بین فردی در رابطه بین مدیریت تعارض شغلی و سایش اجتماعی نقش میانجی معناداری دارد و موجب تقویت اثر کاهشی مدیریت تعارض بر سایش اجتماعی می‌شود. در مجموع، یافته‌های پژوهش بر اهمیت توجه به مدیریت اثربخش تعارضات و تقویت مؤلفه‌های روان‌شناختی مثبت مانند بخشودگی در محیط‌های کاری تأکید دارد و نشان می‌دهد این عوامل می‌توانند در کاهش سایش اجتماعی و بهبود کیفیت تعاملات حرفه‌ای نقشی تعیین‌کننده ایفا کنند.

کلیدواژه‌گان: بخشودگی بین فردی، سایش اجتماعی، سبک‌های مدیریت تعارض شغلی، معلمان.

استناد: تعجبی، محمود، قنبری، سیروس، و نوروزی، محمد (۱۴۰۵). بررسی تأثیر مدیریت تعارض شغلی بر سایش اجتماعی با نقش میانجی بخشودگی بین فردی. *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۱۲(۲)، ۱۱۱-۱۲۹.

مقدمه

سایس اجتماعی به عنوان یکی از چالش‌های مهم در محیط‌های کاری، به ویژه در مدارس، می‌تواند کیفیت تعاملات بین‌فردی، اعتماد متقابل و پویایی سازمانی را به طور جدی تحت تأثیر قرار دهد. از آنجا که کارکرد مدارس به شدت متکی بر روابط انسانی است، بروز رفتارهای سایشی در میان معلمان می‌تواند به تضعیف همکاری، کاهش روحیه کاری و اختلال در فرایندهای آموزشی و تربیتی منجر شود. از این رو، اهمیت سایس اجتماعی به دلیل پیامدهای منفی گسترده آن، همواره توجه پژوهشگران و سیاست‌گذاران را به خود جلب کرده است (Eissa & Lester, 2024).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند سایس اجتماعی در سازمان‌های دولتی، روندی رو به افزایش دارد و به یکی از دغدغه‌های جدی این سازمان‌ها تبدیل شده است (شریعت‌نژاد و متی، ۱۴۰۲). در محیط‌های آموزشی نیز، معلمان به طور مستمر با دانش‌آموزان، اولیای آنان و همکاران خود در تعامل هستند؛ بنابراین، بروز سایس اجتماعی در میان آنان می‌تواند پیامدهایی فراتر از روابط شغلی نشان دهد و به طور مستقیم بر رفتارها و انگیزه‌های اجتماعی دانش‌آموزان اثرگذار باشد (رضایی شیرمرد و پورحیدر، ۱۴۰۲). همچنین، پژوهشگران متوجه شده‌اند کارکنان در بسیاری از سازمان‌ها با فشارهای روانی، حجم زیاد کار و شرایط تنش‌زا مواجه هستند که این وضعیت زمینه‌ساز بروز تعارضات مختلف می‌شود (منصوری و همکاران، ۱۴۰۳؛ فتحی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹). در چنین شرایطی، مدیریت مؤثر تعارض و شناسایی عواملی که بتوانند از بروز یا تشدید سایس اجتماعی جلوگیری کنند، ضرورتی اساسی در محیط‌های آموزشی به شمار می‌آید؛ زیرا می‌تواند از تشدید تنش‌ها جلوگیری و اختلاف‌ها را به فرصت‌هایی برای بهبود عملکرد و یادگیری سازمانی تبدیل کند (Muthumani & Manojkumar, 2023). در مقابل، ناتوانی در مدیریت تعارض ممکن است به تداوم تنش، کاهش اعتماد متقابل و در نهایت، افزایش رفتارهای سایشی منجر شود. بر این اساس، سبک‌های مدیریت تعارض شغلی نقشی مهم در شکل‌دهی به کیفیت تعاملات حرفه‌ای و کاهش سایس اجتماعی در میان معلمان ایفا می‌کنند (Rahim, 2023). با این حال، تأثیر مدیریت تعارض بر سایس اجتماعی صرفاً یک رابطه مستقیم نیست و می‌تواند از طریق سازوکارهای روان‌شناختی بین‌فردی تبیین شود. یکی از این سازوکارها بخشودگی بین‌فردی است. در روابط سازمانی، تعارض‌های حل‌نشده معمولاً احساساتی مانند رنجش، خشم و تمایل به اجتناب یا انتقام را برمی‌انگیزند که این حالات می‌توانند زمینه‌ساز سایس اجتماعی شوند (طلاری و همکاران، ۱۴۰۳). در مقابل، زمانی که تعارض به شیوه‌ای سازنده مدیریت می‌شود، زمینه برای درک متقابل، همدلی و کاهش هیجانات منفی فراهم می‌شود؛ شرایطی که می‌تواند بخشودگی بین‌فردی را تقویت کند. بخشودگی بین‌فردی نیز، با کاهش تمایل به انتقام‌جویی و ترمیم روابط آسیب‌دیده، مانع از تداوم رفتارهای منفی در روابط کاری می‌شود (Watson et al., 2017).

از این رو، می‌توان انتظار داشت مدیریت تعارض از طریق تقویت بخشودگی بین‌فردی، به کاهش سایس اجتماعی در میان معلمان منجر شود. با وجود اهمیت سایس اجتماعی، بخشودگی بین‌فردی و مدیریت تعارض شغلی در محیط‌های

آموزشی، پژوهش‌هایی اندک به طور هم‌زمان این متغیرها را بررسی کرده‌اند. به ویژه، نقش میانجی بخشودگی بین فردی در ارتباط میان مدیریت تعارض شغلی و سایش اجتماعی معلمان کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف تأثیر مدیریت تعارض شغلی بر سایش اجتماعی با نقش میانجی بخشودگی بین فردی معلمان انجام شده است تا شواهدی کاربردی برای بهبود روابط بین فردی و کاهش پیامدهای منفی رفتارهای سایشی در مدارس فراهم آورد.

مبانی نظری

سبک‌های مدیریت تعارض شغلی

تعارض در محیط‌های کاری امری گریزناپذیر است و نحوه مدیریت آن تأثیری چشمگیر بر روابط و کارکرد سازمانی دارد. سبک‌های مدیریت تعارض به الگوهای رفتاری نسبتاً پایداری گفته می‌شود که افراد در رویارویی با تعارض از آنها استفاده می‌کنند (Vollmer et al., 2025). بر اساس الگوهای دوبعدی تعارض، این سبک‌ها بر پایه دو مؤلفه قاطعیت (پیگیری خواسته‌های خود) و همکاری (توجه به خواسته‌های طرف مقابل) تعریف می‌شوند. ترکیب این دو بُعد به پنج سبک رایج حل تعارض منجر می‌شود: سبک رقابتی/تسلط‌جویانه (قاطعیت زیاد و همکاری کم)، سبک اجتنابی (قاطعیت و همکاری هر دو کم)، سبک سازش‌کارانه/مدارا (قاطعیت کم و همکاری زیاد به منظور رضایت دیگری)، سبک مصالحه‌ای (قاطعیت و همکاری در حد متوسط با یافتن راه‌حل میانی) و سبک مشارکتی/همکاری (قاطعیت و همکاری هر دو زیاد و تلاش برای راه‌حل برد-برد) (Vollmer et al., 2025). هر یک از این سبک‌ها بازتاب‌دهنده راهبردی متفاوت در مواجهه با تعارضات شغلی هستند و انتخاب سبک مناسب ممکن است به نتایجی متفاوت منجر شود. در محیط‌های آموزشی که تعاملات حرفه‌ای میان معلمان ماهیتی مستمر، حساس و مبتنی بر همکاری دارد، نحوه مدیریت تعارض می‌تواند به طور مستقیم بر کیفیت روابط کاری و فضای اجتماعی مدرسه اثرگذار باشد. به ویژه، سبک‌های سازنده مدیریت تعارض می‌توانند با کاهش تنش و تقویت درک متقابل، از شکل‌گیری تعاملات منفی و فرساینده در میان معلمان جلوگیری کنند.

بخشودگی بین فردی

در تعاملات انسانی، بخشودگی بین فردی به فرایند آگاهانه و ارادی اطلاق می‌شود که طی آن، فرد رنج‌دیده کینه و خشم ناشی از خطای دیگری را رها می‌کند و به جای تداوم احساسات منفی، نگرشی مثبت‌تر یا خنثی نسبت به فرد خطاکار اتخاذ می‌کند (Girgin Büyükbayraktar et al., 2025). بخشودگی مستلزم کاهش میل به انتقام‌جویی و دل‌کندن از قضاوت منفی نسبت به خاطی است و در عین حال، با افزایش همدلی و نیک‌خواهی همراه می‌شود. به

بیان ورثینگتون و ورثینگتون^۱ (۲۰۰۵)، بخشش نوعی تغییر مثبت در نیت فرد آسیب‌دیده نسبت به متخلف است که طی آن، احساسات منفی با احساساتی مثبت مانند همدلی و دلسوزی جایگزین می‌شوند (طالاری و همکاران، ۱۴۰۳). در تعریفی مشابه، بخشایش را تمایل به دست‌کشیدن از حق‌کینه‌توزی، قضاوت منفی و رفتار سرد نسبت به کسی که به‌ناحق موجب رنجش شده است و پرورش هم‌زمان شفقت و سخاوت نسبت به وی می‌دانند (Girgin, Büyükbayraktar et al., 2025). بر همین اساس، در محیط‌های کاری آموزشی، ترویج فرهنگ بخشش می‌تواند تعاملات بین همکاران را بهبود بخشد. وجود روحیه بخشودگی میان معلمان موجب می‌شود تعارضات و کدورت‌های اجتناب‌ناپذیر به شکلی سالم‌تر حل‌وفصل شوند و از تشدید خصومت‌ها و شکل‌گیری رفتارهای مخرب جلوگیری شود.

سایش اجتماعی

سایش اجتماعی که از آن به عنوان یکی از جنبه‌های تاریک زندگی سازمانی یاد می‌شود، در واقع، نوعی تضعیف اجتماعی تدریجی است که طی زمان، توانمندی‌ها و روحیه فرد هدف را تحلیل می‌برد (ویانی، ۱۴۰۲). دافی^۲ و همکاران (۲۰۰۲) نخستین بار مفهوم سایش اجتماعی را به این صورت مطرح کردند و آن را رفتاری تعمدی برای ایجاد مانع در کار دیگران به منظور تضعیف روابط مثبت، موفقیت شغلی و اعتبار آنان در بلندمدت تعریف کردند (Smith & Webster, 2017). سایش اجتماعی با طیفی از پیامدهای نامطلوب شغلی و روانی همراه است؛ از جمله کاهش نگرش‌های مثبت شغلی (رضایت و تعهد)، افت سلامت روانی و افزایش استرس و فرسودگی، و بروز رفتارهای نابه‌هنجار سازمانی (یگانه و همکاران، ۱۴۰۰). به طور مشخص، در محیط‌های آموزشی، بروز چنین رفتارهایی می‌تواند به تضعیف همکاری حرفه‌ای، کاهش اعتماد و اختلال در فرایندهای آموزشی منجر شود؛ از این رو، شناسایی عوامل زمینه‌ساز آن در میان معلمان اهمیتی ویژه دارد.

مدیریت تعارض شغلی و سایش اجتماعی

تعارض شغلی در سازمان‌های آموزشی پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر است که نحوه مدیریت آن می‌تواند پیامدهایی متفاوت برای روابط میان‌فردی داشته باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند سبک‌های مدیریت تعارض نقشی تعیین‌کننده در کیفیت تعاملات اجتماعی کارکنان ایفا می‌کنند (جعفری و موسوی، ۱۳۹۴). زمانی که تعارض‌ها به صورت غیرسازنده مدیریت می‌شوند، زمینه برای بروز رفتارهای منفی تدریجی در محیط کار فراهم می‌شود. از سوی دیگر، سایش اجتماعی معمولاً در شرایطی شکل می‌گیرد که اختلافات شغلی به‌درستی حل‌وفصل نشده‌اند و روابط حرفه‌ای دچار فرسایش

¹ Worthington & Worthington

² Duffy

تدریجی می‌شوند (Duffy et al., 2002). در بررسی مطالعات، این نتیجه حاصل می‌شود که سایش اجتماعی از دیگر رفتارهای آزار متمایز است؛ در واقع، این رفتار معمولاً توسط عاملان به عنوان راهبردی جذاب استفاده می‌شود که خود را به هزینه دیگران ارتقا می‌دهند (Reh et al., 2018). چنین وضعیتی ممکن است به کاهش اعتماد، افزایش تنش و تضعیف اعتبار حرفه‌ای معلمان منجر شود (Strongman, 2013). بنابراین، انتظار می‌رود میان مدیریت تعارض شغلی و میزان تجربه سایش اجتماعی در میان معلمان رابطه‌ای معنادار وجود داشته باشد.

فرضیه ۱: مدیریت تعارض شغلی مدیران بر سایش اجتماعی معلمان تأثیر مستقیم دارد.

مدیریت تعارض شغلی و بخشودگی بین فردی

مدیریت تعارض شغلی یک سازه چندبعدی است و هر یک از سبک‌های آن می‌توانند نقشی متفاوت در تبیین پیامدهای اجتماعی محیط کار ایفا کنند. پژوهش‌های سازمانی نشان می‌دهند شیوه مواجهه با تعارض، بیش از خود تعارض، تعیین‌کننده کیفیت روابط میان فردی است (جعفری و موسوی، ۱۳۹۴). مدیریت تعارض می‌تواند بستر شکل‌گیری یا تضعیف بخشودگی بین فردی را فراهم کند. زمانی که تعارض‌ها از طریق سبک‌های سازنده مدیریت می‌شوند، شرایطی مانند درک متقابل، همدلی و کاهش انتساب‌های منفی ایجاد می‌شود که این عوامل زمینه‌ساز شکل‌گیری بخشودگی هستند. در مقابل، سبک‌های ناکارآمد مدیریت تعارض می‌توانند موجب تداوم هیجان‌های منفی و کاهش تمایل به بخشودگی شوند. در محیط‌های آموزشی، نقش مدیران در انتخاب و اعمال سبک‌های مدیریت تعارض اهمیتی ویژه دارد، زیرا این سبک‌ها می‌توانند به طور غیرمستقیم بر کیفیت روابط میان معلمان و میزان بخشودگی بین آنان اثرگذار باشند.

فرضیه ۲: مدیریت تعارض شغلی مدیران بر بخشودگی بین فردی معلمان تأثیر مستقیم دارد.

بخشودگی بین فردی و سایش اجتماعی

بخشش بین فردی یک فرایند تغییر مثبت نسبت به فرد خطاکار است (Li et al., 2021) و به عنوان یک سازوکار تنظیم هیجانی، پیامدهای منفی تعارض‌های بین فردی را کاهش می‌دهد. افرادی که از توانمندی بیشتری در بخشودگی برخوردار هستند، معمولاً هیجان‌های منفی کمتری را تجربه می‌کنند و کمتر درگیر رفتارهای تلافی‌جویانه یا تضعیف‌کننده اجتماعی می‌شوند (Lichtenfeld et al., 2015). در مقابل، فقدان بخشودگی می‌تواند موجب تداوم کینه، بدبینی و تشدید تعاملات منفی در محیط کار شود که این وضعیت زمینه‌ساز سایش اجتماعی است. به گفته دافی و همکاران (۲۰۰۲)، سایش اجتماعی به تلاشی آگاهانه و هدفمند برای خدشه‌دار کردن شهرت دیگران، تضعیف توانایی‌های آنها در انجام وظایف، کاهش موفقیت شغلی و در نهایت، آسیب‌رساندن به قابلیت‌هایشان در برقراری و حفظ روابط مثبت بین فردی اشاره دارد.

فرضیه ۳: بخشودگی بین فردی بر سایش اجتماعی معلمان تأثیر مستقیم دارد.

نقش میانجی بخشودگی در ارتباط مدیریت تعارض و سایش اجتماعی

بخشودگی بین فردی به عنوان یک سازه روان‌شناختی چندوجهی، نقشی مهم در تبیین نحوه مواجهه افراد با تعارض‌ها و آسیب‌های بین فردی ایفا می‌کند. این سازه شامل مؤلفه‌های شناختی، هیجانی و رفتاری است که به فرد امکان می‌دهند از چرخه هیجان‌های منفی فاصله بگیرد و روابط آسیب‌دیده را بازسازی کند (McCullough et al., 2006). در غیاب بخشودگی، تعارض‌ها به صورت مزمن باقی می‌مانند و احتمال بروز رفتارهای تضعیف‌کننده اجتماعی افزایش می‌یابد (Strongman, 2013). از دیدگاه نظری، بخشودگی می‌تواند به عنوان منبعی درونی عمل کند که افراد را در برابر پیامدهای منفی تعاملات آسیب‌زا محافظت می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند توانایی درک واقع‌بینانه موقعیت‌های تعارض‌آمیز و رهاسازی هیجان‌های منفی می‌تواند احتمال بروز سایش اجتماعی را کاهش دهد (Lichtenfeld et al., 2015). با توجه به مباحث پیش‌گفته، می‌توان بیان کرد مدیریت تعارض علاوه بر اثر مستقیم، از طریق تأثیرگذاری بر بخشودگی بین فردی نیز می‌تواند سایش اجتماعی را تحت تأثیر قرار دهد. به عبارت دیگر، سبک‌های سازنده مدیریت تعارض با تقویت بخشودگی، از تداوم تعاملات منفی جلوگیری می‌کنند و در نتیجه، میزان سایش اجتماعی را کاهش می‌دهند.

فرضیه ۴: مدیریت تعارض شغلی مدیران با نقش میانجی بخشودگی بین فردی بر سایش اجتماعی معلمان تأثیر غیرمستقیم دارد.

پیشینه پژوهش

یافته‌های پژوهشی سال‌های اخیر نشان می‌دهد مدیریت تعارض نقشی مهم در کیفیت روابط کاری، سلامت روانی کارکنان و پیامدهای شغلی ایفا می‌کند. در این راستا، کیزیکایا^۱ (۲۰۲۴) نشان داد مدیریت مؤثر تعارض می‌تواند به طرزی معنادار موجب کاهش استرس محیط کار و فرسودگی شغلی شود؛ به گونه‌ای که تعارضاتی که به‌درستی مدیریت نمی‌شوند، نه فقط سطح استرس شغلی را افزایش می‌دهند، بلکه سلامت کلی اعضای سازمان را نیز به طور منفی تحت تأثیر قرار می‌دهند. هم‌سو با این یافته‌ها، خان فاروخی^۲ و همکاران (۲۰۲۴) مدیریت تعارض را عاملی اساسی در افزایش مشارکت و ماندگاری کارکنان دانسته‌اند و بر نقش رهبران آموزشی در به‌کارگیری آگاهانه تکنیک‌های مدیریت تعارض برای ایجاد محیطی حمایتی و انگیزشی تأکید کرده‌اند. در ادامه، منصوری و همکاران

¹ Kızılkaya

² Khanfarooqi

(۱۴۰۳) نشان دادند بخشودگی سازمانی می‌تواند به عنوان یک راهبرد مؤثر در بهبود روابط کاری و کاهش تنش‌های بین فردی عمل کند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که افزایش سطح بخشودگی در میان کارکنان احتمال تداوم تعارضات منفی و پیامدهای رفتاری آن را کاهش می‌دهد و به ترمیم روابط آسیب‌دیده کمک می‌کند. در ادامه، رضاطلب (۱۴۰۲) گزارش کرد بین سبک‌های مدیریت تعارض با عملکرد شغلی، استرس و خلاقیت کارکنان رابطه‌ای معنادار وجود ندارد؛ با این حال، رابطه منفی معناداری بین سن و برخی از سبک‌های مدیریت تعارض مشاهده شد؛ به گونه‌ای که کارکنان جوان‌تر بیش از کارکنان مسن‌تر از راهبردهای رقابت و مصالحه استفاده می‌کنند. در سطح پیامدهای تعارض، دامغانیان و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند تعارض رابطه‌ای به طور مستقیم با سایش اجتماعی مرتبط است و در شرایطی که تعارض‌ها به درستی مدیریت نشوند، احتمال بروز رفتارهای تضعیف‌کننده اجتماعی افزایش می‌یابد. این یافته بیانگر نقش تعارض در شکل‌گیری رفتارهای سایشی در محیط کار است. موسوی و یگانه (۱۴۰۰) نیز تأکید کردند کنترل رفتارهای سایشی در محیط کار نقشی مهم در ایجاد اعتماد میان کارکنان و کاهش تعارضات دارد و هرچه این رفتارها شدیدتر باشند، ذهنیت منفی کارکنان افزایش می‌یابد و تعارضات بین فردی تشدید می‌شوند. در نهایت، صفری و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند ذهن‌آگاهی و خودشفقت‌ورزی زمینه‌ساز افزایش بخشودگی بین فردی و ارتقای شایستگی اجتماعی افراد است؛ امری که می‌تواند به بهبود روابط بین فردی و مدیریت مؤثر تعارض‌ها کمک کند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدلیابی معادلات ساختاری بود و با هدف بررسی تأثیر مدیریت تعارض شغلی بر سایش اجتماعی با نقش میانجی بخشودگی بین فردی معلمان انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه معلمان شاغل در مدارس ابتدایی شهرستان تویسرکان در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ به تعداد ۳۰۱ نفر بود که از این تعداد، حجم نمونه‌ای به تعداد ۲۳۳ نفر با رعایت اصل نمونه‌گیری در دسترس و پوشش حداکثری تعیین شد و از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها، از سه پرسشنامه استاندارد بهره گرفته شد. پرسشنامه سبک‌های مدیریت تعارض شغلی پوتنام و ویلسون^۱ (۱۹۸۲) شامل ۳۰ گویه و سه بُعد رقابت (گویه‌های ۱ تا ۷؛ $\alpha=0/61$)، همکاری و مصالحه (گویه‌های ۸ تا ۱۸؛ $\alpha=0/71$)، اجتناب و مدارا (گویه‌های ۱۹ تا ۳۰؛ $\alpha=0/70$) را پوشش می‌دهد. پرسشنامه بخشودگی بین فردی احتشام‌زاده و همکاران (۱۳۸۹) شامل ۲۵ گویه و سه بُعد ارتباط مجدد و کنترل انتقام‌جویی (گویه‌های ۱ تا ۱۲؛ $\alpha=0/77$)، کنترل رنجش (گویه‌های ۱۳ تا ۱۸؛ $\alpha=0/73$) و درک واقع‌بینانه (گویه‌های ۱۹ تا ۲۵؛ $\alpha=0/79$) را می‌سنجد. همچنین، پرسشنامه سایش اجتماعی دافی و همکاران (۲۰۰۲) شامل ۱۴ گویه و دو بُعد مرتبط با سایش در سطح همکاران (گویه‌های ۱ تا ۷؛

¹ Putnam & Wilson

$\alpha = 0/75$) و مدیران (گویه‌های ۸ تا ۱۴؛ $\alpha = 0/76$) بود. همه پرسشنامه‌ها بر پایه مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شده‌اند. روایی سازه ابزارها با بهره‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم بررسی شد و شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مناسب و قابل قبول آنها را تأیید کرد (جدول ۱)؛ همچنین، بارهای عاملی استاندارد شده و آماره‌های t مربوط به تمامی گویه‌ها، معناداری آنها را در سطح $0/05$ نشان دادند. همچنین، پایایی پرسشنامه‌ها با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مشخص شد که برای سبک‌های مدیریت تعارض شغلی، بخشودگی بین‌فردی و سایش اجتماعی به ترتیب برابر $0/73$ ، $0/80$ و $0/89$ بود. در پژوهش حاضر، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی و در سطح استنباطی از مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی با بهره‌گیری از نرم‌افزار Spss و Lisrel استفاده شده است.

جدول ۱) شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی ابزارهای پژوهش

ابزار	خی دو	درجه آزادی	نسبت خی دو به درجه آزادی	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
پرسشنامه سبک‌های مدیریت تعارض شغلی	۳۰۱/۲۶	۱۳۴	۲/۲۴	۰/۴۷	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹۱
پرسشنامه بخشودگی بین‌فردی	۱۸۹/۷۸	۵۲	۳/۶۵	۰/۵۳	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۰
پرسشنامه سایش اجتماعی	۳۷/۲۱	۱۹	۱/۹۵	۰/۳۳	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۴

یافته‌ها

در جدول ۲، به منظور توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه و ارزیابی کفایت آن در نمایندگی جامعه آماری، اطلاعات مربوط به متغیرهایی مانند جنسیت، سابقه خدمت و سطح تحصیلات ارائه شده است.

جدول ۲) سنجش نرمال بودن توزیع داده‌ها

جنسیت			سنوآت خدمت					مدرک تحصیلی		
زن	مرد		۱۰ تا ۲۰ سال	۲۱ تا ۳۰ سال	۳۱ تا ۴۰ سال	بیشتر از ۴۱ سال	فوق دیپلم و بالاتر	لیسانس	فوق لیسانس و بالاتر	
۱۳۱	۱۰۲	۶۳	۷۴	۵۴	۴۲	۵	۱۲۵	۱۰۳		تعداد
۵۶/۲	۴۳/۸	۲۷/۰	۳۱/۸	۲۳/۲	۱۸/۰	۲/۱	۵۳/۶	۴۴/۲		درصد

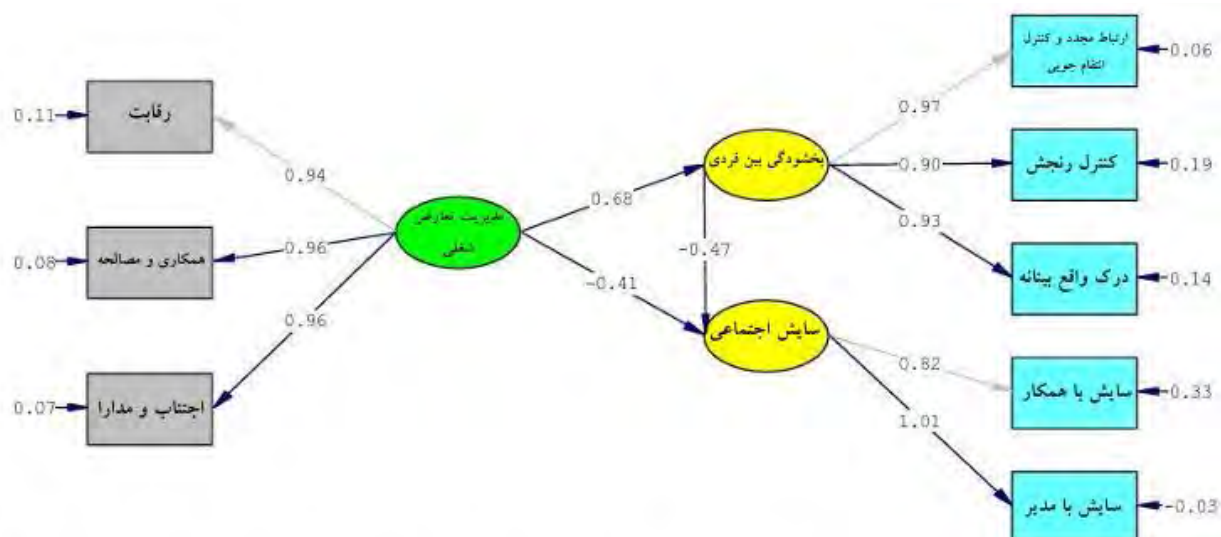
بر اساس جدول ۲، ۴۳/۸ درصد از پاسخ‌دهندگان را مردان و ۵۶/۲ درصد را زنان تشکیل می‌دادند. از نظر سابقه کاری، کمترین تعداد مربوط به افراد دارای ۳۱ سال سابقه و بیشتر بود، در حالی که بیشترین تعداد به معلمان با سابقه

۱۱ تا ۲۰ سال اختصاص داشت. علاوه بر این، در بخش سطح تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به افراد دارای مدرک لیسانس بود، در حالی که کمترین تعداد به افرادی با مدرک فوق دیپلم و پایین تر تعلق داشت. در ادامه، به منظور بررسی الگوی روابط اولیه بین متغیرهای اصلی پژوهش، ماتریس همبستگی بین سبک‌های مدیریت تعارض شغلی، بخشودگی بین فردی و سایش اجتماعی ارائه می‌شود تا زمینه لازم برای تحلیل‌های استنباطی و آزمون مدل مفهومی فراهم شود.

جدول ۳) شاخص‌های توصیفی و ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

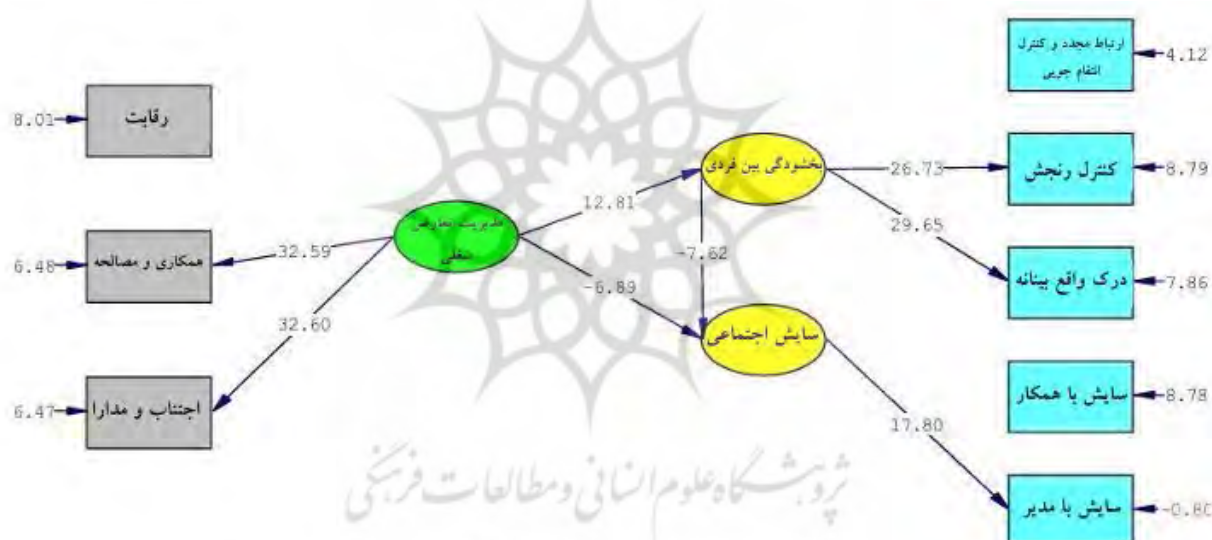
سبک‌های مدیریت تعارض شغلی	بخشودگی بین فردی	سایش اجتماعی	
۱/۰۰	-	-	سبک‌های مدیریت تعارض شغلی بخشودگی بین فردی سایش اجتماعی
۰/۷۳۵**	۱/۰۰	-	
-۰/۸۴۲**	-۰/۶۹۵**	۱/۰۰	
۳/۴۷۵	۲/۳۶۸	۱/۸۸۱	میانگین
۰/۴۶۲	۰/۳۸۲	۰/۶۶۷	انحراف استاندارد
-۰/۵۳۶	۰/۶۴۸	۱/۱۴۰	چولگی
-۰/۳۴۶	۰/۲۳۹	۱/۲۰۳	کشیدگی

نتایج ارائه شده در **جدول ۳** نشان می‌دهد بین سبک‌های مدیریت تعارض شغلی و بخشودگی بین فردی، همبستگی مثبت با مقدار عددی ۰/۷۳۵ مشاهده شده است. همچنین، میزان همبستگی سبک‌های مدیریت تعارض شغلی و سایش اجتماعی معلمان برابر ۰/۸۴۲- گزارش شد که رابطه‌ای معنادار و منفی میان این دو متغیر را نشان می‌دهد. علاوه بر این، همبستگی بین بخشودگی بین فردی و سایش اجتماعی معلمان برابر ۰/۶۹۵- بود که ارتباط معکوس این دو متغیر را منعکس می‌کند. به طور کلی، ماتریس همبستگی نشان می‌دهد تمامی متغیرهای پژوهش با یکدیگر رابطه معنادار در سطح ۰/۰۱ دارند که این امر زمینه‌ای مناسب برای آزمون مدل مفهومی و بررسی نقش میانجی بخشودگی بین فردی فراهم می‌کند. در ادامه، به منظور بررسی روابط میان متغیرهای پژوهش، مدل ساختاری نهایی در قالب ضرایب استاندارد و مقادیر t به ترتیب در **شکل ۱** و **شکل ۲** ارائه شده است:



Chi-Square=21.87, df=17, P-value=0.18995, RMSEA=0.035

شکل (۱) مدل تجربی با ضرایب استاندارد شده



Chi-Square=21.87, df=17, P-value=0.18995, RMSEA=0.035

شکل (۲) مدل تجربی با مقادیر شاخص T

با آزمون روابط علی پیش‌بینی شده در مدل مفهومی، نتایج مربوط به ضرایب مسیر و معناداری آنها ارائه می‌شود تا وضعیت تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش مشخص شود.

جدول (۴) آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مستقل	میانجی	وابسته	مسیر	T	نتیجه
۱	مدیریت تعارض شغلی	-	سایش اجتماعی	-۰/۴۱	-۶/۸۹	معنادار
۲	مدیریت تعارض شغلی	-	بخشودگی بین فردی	۰/۶۸	۱۲/۸۱	معنادار

۳	بخشودگی بین فردی	-	سایش اجتماعی	-۰/۴۷	-۷/۶۲	معنادار
۴	مدیریت تعارض شغلی	بخشودگی بین فردی	سایش اجتماعی	-۰/۳۱	-۵/۸۸	معنادار

نتایج آزمون فرضیه‌ها در **جدول ۴** نشان داد مدیریت تعارض شغلی دارای تأثیر مستقیم و معنادار بر سایش اجتماعی است ($\beta = -0/41$, $t = -6/89$). با توجه به اینکه مقدار آماره t از حد آستانه $1/96$ فراتر است، این رابطه در سطح خطای $0/05$ معنادار و بیانگر آن است که بهبود در مدیریت تعارض می‌تواند به طور معنادار از میزان سایش اجتماعی بکاهد. همچنین، یافته‌ها حاکی از آن است که مدیریت تعارض شغلی تأثیری مثبت و معنادار بر بخشودگی بین فردی دارد ($\beta = 0/68$, $t = 12/81$)؛ به طوری که افزایش توانایی افراد در مدیریت تعارضات سطح بخشودگی در روابط بین فردی را ارتقا می‌دهد.

در ادامه، نتایج نشان داد بخشودگی بین فردی نیز اثری منفی و معنادار بر سایش اجتماعی دارد ($\beta = -0/47$, $t = -7/62$). این امر بیانگر نقش کاهنده این متغیر در بروز رفتارهای سایش‌آمیز در محیط کار است. به منظور بررسی نقش میانجی، اثر غیرمستقیم مدیریت تعارض شغلی بر سایش اجتماعی از طریق بخشودگی بین فردی با استفاده از آزمون سوبل ارزیابی شد. مقدار آماره سوبل برابر $5/88$ به دست آمد که در سطح $0/05$ معنادار است؛ بنابراین، نقش میانجی بخشودگی بین فردی در تقویت اثر کاهشی مدیریت تعارض بر سایش اجتماعی تأیید می‌شود. در نهایت، به منظور ارزیابی میزان انطباق مدل مفهومی با داده‌های تجربی، شاخص‌های برازش مدل گزارش می‌شوند تا کفایت و مطلوبیت مدل در تبیین روابط بین متغیرهای پژوهش سنجیده شود.

جدول ۵) شاخص‌های برازندگی تحلیل مسیر تأییدی

شاخص	ملاک	برآورد
خی دو	$0/000$	$21/87$
درجه آزادی	-	۱۷
نسبت خی دو به df	≤ 5	$1/28$
RMSEA	$\leq 0/05$	$0/035$
CFI	$\geq 0/90$	$0/99$
GFI	$\geq 0/90$	$0/98$
AGFI	$\geq 0/90$	$0/95$

در **جدول ۵**، به منظور ارزیابی میزان برازش مدل مفهومی با داده‌های گردآوری شده، شاخص‌های برازندگی بررسی شدند. نتایج نشان داد مقدار آماره کای دو برابر $21/87$ و درجه آزادی ۱۷ است که نسبت کای دو به درجه آزادی ($1/28$) حاکی از برازش مطلوب مدل است. همچنین، مقدار شاخص RMSEA برابر $0/035$ به دست آمد که کمتر از

حد معیار ۰/۰۵ و نشان‌دهنده خطای تقریب بسیار کم مدل است. علاوه بر این، شاخص‌های برازش تطبیقی شامل $CFI = ۰/۹۹$ ، $GFI = ۰/۹۸$ و $AGFI = ۰/۹۵$ ، همگی بالاتر از مقدار مرجع ۰/۹۰ قرار دارند که بیانگر برازش مناسب و قابل قبول مدل است. در مجموع، این شاخص‌ها نشان می‌دهند مدل پیشنهادی از کفایت لازم برای تبیین روابط بین متغیرهای پژوهش برخوردار است و می‌توان نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها را با اطمینان تفسیر کرد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر عوامل استرس‌زای چالش‌برانگیز و بازدارنده بر رفتار نوآورانه کارکنان با نقش میانجی‌گری دلبستگی شغلی است. بررسی ضریب مسیر و معناداری اثر عوامل استرس‌زای چالش‌برانگیز بر دلبستگی شغلی نشان می‌دهد عوامل استرس‌زای چالش‌برانگیز بر دلبستگی شغلی تأثیری مثبت و معنادار دارند. نتایج پژوهش با پژوهش سان و همکاران (۲۰۲۲) هم‌راستا است. دلبستگی شغلی عاملی مهم برای افزایش رفاه و رضایت شغلی

پیشنهادهای کاربردی

بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده، هدف اصلی این پژوهش بررسی نقش مدیریت تعارض شغلی در کاهش سایش اجتماعی با میانجی‌گری بخشودگی بین‌فردی بود. نتایج مدلیابی معادلات ساختاری نشان داد الگوی مفهومی پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار و روابط میان متغیرها در راستای پیش‌بینی شده معنادار است. در ادامه، هر یک از فرضیه‌ها به صورت تحلیلی و در پرتو پیشینه پژوهش تبیین می‌شود. نخستین یافته پژوهش نشان داد مدیریت تعارض شغلی تأثیری منفی و معنادار بر سایش اجتماعی دارد. این نتیجه بیانگر آن است که هرچه تعارضات در محیط کار به صورت سازنده‌تر و هدفمندتر مدیریت شوند، احتمال بروز رفتارهای تضعیف‌کننده، خصومت‌آمیز و مخرب در روابط کاری کاهش می‌یابد. این یافته با نتایج کیزیکایا (۲۰۲۴) هم‌سو است که مدیریت مؤثر تعارض را عامل کاهش استرس و پیامدهای منفی محیط کار می‌داند. از دیدگاه نظری، می‌توان این رابطه را در چارچوب رویکردهای تعاملی تعارض تبیین کرد؛ به طوری که مدیریت کارآمد تعارض از تبدیل اختلافات به تعارضات رابطه‌ای مخرب جلوگیری می‌کند و مانع از شکل‌گیری چرخه‌های منفی تعامل می‌شود. همچنین، یافته حاضر با نتایج دامغانیان و همکاران (۱۴۰۰) هم‌خوان است که نشان دادند تعارض‌های مدیریت‌نشده به افزایش سایش اجتماعی منجر می‌شوند. بنابراین، می‌توان استدلال کرد مدیریت تعارض به مثابه یک سازوکار پیشگیرانه، از بروز رفتارهای سایشی جلوگیری می‌کند. یافته دوم پژوهش نشان داد مدیریت تعارض شغلی تأثیری مثبت و معنادار بر بخشودگی بین‌فردی دارد. این نتیجه حاکی از آن است که در محیط‌هایی که تعارضات به صورت منطقی، منصفانه و مبتنی بر گفت‌وگو مدیریت می‌شوند، زمینه برای شکل‌گیری نگرش‌های بخشاینده و ترمیم روابط بین‌فردی فراهم‌تر است. این یافته با نتایج خان فاروخی و همکاران (۲۰۲۴) هم‌سو است که بر نقش مدیریت تعارض در ایجاد محیطی حمایتی و تقویت روابط کاری تأکید کرده‌اند. از

دیدگاه تبیینی، مدیریت تعارض مؤثر می‌تواند از طریق کاهش هیجانات منفی، افزایش درک متقابل و تقویت اعتماد، بستر روان‌شناختی لازم برای بروز بخشودگی را فراهم کند. همچنین، این نتیجه با یافته‌های صفری و همکاران (۱۴۰۰) قابل تبیین است؛ به طوری که متغیرهایی مانند خودشفقت‌ورزی و تنظیم هیجانی که در بستر مدیریت تعارض تقویت می‌شوند، به افزایش بخشودگی بین فردی می‌انجامد. سومین یافته نشان داد بخشودگی بین فردی تأثیری منفی و معنادار بر سایش اجتماعی دارد. این نتیجه بیانگر آن است که افرادی که از سطحی بالاتر از بخشودگی برخوردار هستند، کمتر درگیر رفتارهای مخرب، تضعیف‌کننده و تنش‌زا در محیط کار می‌شوند. این یافته با نتایج منصوری و همکاران (۱۴۰۳) هم‌سو است که بخشودگی را عاملی مؤثر در کاهش تنش‌های بین فردی و بهبود روابط کاری معرفی کرده‌اند. از دیدگاه نظری، بخشودگی با کاهش کینه، خصومت و تمایل به تلافی، چرخه‌های منفی تعامل را متوقف و از بازتولید رفتارهای سایشی جلوگیری می‌کند. همچنین، این نتیجه به طور غیرمستقیم با یافته‌های موسوی و یگانه (۱۴۰۰) هم‌خوان است که بر نقش رفتارهای سایشی در تضعیف اعتماد و تشدید تعارض تأکید دارند؛ به این معنا که کاهش این رفتارها از طریق بخشودگی می‌تواند به بهبود کیفیت روابط سازمانی منجر شود. در نهایت، نتایج مربوط به فرضیه میانجی نشان داد بخشودگی بین فردی نقشی معنادار در رابطه بین مدیریت تعارض شغلی و سایش اجتماعی ایفا می‌کند. به عبارت دیگر، مدیریت تعارض علاوه بر اثر مستقیم، از طریق افزایش بخشودگی نیز به کاهش سایش اجتماعی منجر می‌شود و این امر بیانگر تقویت اثر کاهشی مدیریت تعارض در حضور متغیر میانجی است. این یافته از دیدگاه تبیینی حائز اهمیت است؛ زیرا نشان می‌دهد مدیریت تعارض صرفاً از طریق سازوکارهای ساختاری یا رفتاری عمل نمی‌کند، بلکه از طریق فرایندهای روان‌شناختی و هیجانی نیز بر پیامدهای سازمانی اثرگذار است. این نتیجه در امتداد یافته‌های منصوری و همکاران (۱۴۰۳) و صفری و همکاران (۱۴۰۰) قابل تفسیر است که بر نقش بخشودگی به عنوان یک سازوکار ترمیمی در روابط بین فردی تأکید دارند. در جمع‌بندی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد مدیریت تعارض شغلی به عنوان یک متغیر کلیدی، از یک‌سو به طور مستقیم از بروز سایش اجتماعی جلوگیری می‌کند و از سوی دیگر، از طریق تقویت بخشودگی بین فردی، این اثر کاهشی را تشدید می‌کند. این یافته‌ها بر اهمیت توجه هم‌زمان به ابعاد رفتاری و هیجانی در مدیریت روابط سازمانی تأکید دارد. همچنین، در تبیین یافته ناهم‌سوی رضاطلب (۱۴۰۲) که رابطه‌ای معنادار بین سبک‌های مدیریت تعارض و برخی از پیامدها گزارش نکرده است، می‌توان به تفاوت در نوع متغیرهای پیامدی، بافت سازمانی یا ابزارهای اندازه‌گیری اشاره کرد؛ به گونه‌ای که در پژوهش حاضر، تمرکز بر سایش اجتماعی به عنوان یک پیامد رفتاری خاص، امکان آشکارسازی روابط معنادار را فراهم کرده است. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت ارتقای مهارت‌های مدیریت تعارض و تقویت فرهنگ بخشودگی در سازمان‌ها نقشی مهم در کاهش رفتارهای مخرب و بهبود کیفیت تعاملات حرفه‌ای ایفا می‌کند؛ امری که در نهایت به ارتقای سلامت سازمانی و اثربخشی عملکرد منجر خواهد شد.

پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی

یافته‌های این پژوهش می‌تواند دلالت‌هایی قابل ملاحظه برای بهبود روابط حرفه‌ای در محیط‌های آموزشی داشته باشد. نخست، تقویت مهارت‌های مدیریت تعارض در میان معلمان و مدیران مدارس ضروری است. برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی در زمینه‌هایی مانند گفت‌وگوی سازنده، حل مسأله مشارکتی، شنیدن فعال و سبک‌های مؤثر مقابله با تعارض، می‌تواند به ارتقای توان مدیران و معلمان در مدیریت تنش‌های شغلی کمک و از تبدیل اختلافات طبیعی به رفتارهای فرساینده جلوگیری کند. دوم، ایجاد و تقویت فرهنگ بخشودگی بین‌فردی در فضای مدرسه باید به طور جدی مورد توجه قرار گیرد. فراهم‌آوردن بستری که در آن ارزش‌هایی مانند مدارا، درک متقابل و گذشت نهادینه شوند، زمینه را برای کاهش کینه‌توزی، بدبینی و بروز رفتارهای تلافی‌جویانه کاهش می‌دهد. این مهم از طریق برنامه‌هایی مانند آموزش مهارت‌های تنظیم هیجان، بهره‌گیری از مشاوران مدرسه برای میانجی‌گری و راه‌اندازی گروه‌های همیار همکاران قابل تحقق است. سوم، طراحی و اجرای سازوکارهای حمایتی ساختاری درون‌مدرسه‌ای برای شناسایی و مداخله در موقعیت‌های تنش‌زا می‌تواند اثراتی معنادار داشته باشد. این ساختارها ممکن است شامل استقرار نظام گزارش‌دهی بدون تنبیه، وجود کانال‌های ارتباطی امن میان معلمان و مدیران، یا تشکیل کمیته‌های بررسی رفتارهای آسیب‌زا باشند. چنین اقدامات ساختاری نه فقط به پیشگیری از تعارضات مخرب کمک می‌کنند، بلکه به تقویت احساس امنیت روانی و عدالت در محیط مدرسه منجر می‌شوند. چهارم، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از طرح‌های طولی یا آزمایشی برای بررسی روابط علی میان سبک‌های مدیریت تعارض، بخشودگی بین‌فردی و سایش اجتماعی استفاده شود. این نوع مطالعات می‌توانند مشخص کنند آیا آموزش مهارت‌های خاص به معلمان موجب کاهش پایدار رفتارهای سایش‌گرانه می‌شود یا خیر، و در نتیجه، امکان مداخله مؤثرتر فراهم شود. پنجم، انجام پژوهش‌هایی با رویکرد ترکیبی (کمی-کیفی) پیشنهاد می‌شود تا علاوه بر سنجش آماری متغیرها، بتوان از طریق مصاحبه‌های عمیق یا مطالعه موردی، درکی بهتر از تجربیات زیسته معلمان در مواجهه با تعارض‌ها و رفتارهای سایشی به دست آورد. این رویکرد می‌تواند زوایای پنهانی از زمینه‌های فرهنگی و سازمانی مؤثر بر روابط حرفه‌ای را آشکار کند.

محدودیت‌های پژوهش

نتایج این پژوهش باید با در نظر گرفتن چند محدودیت تفسیر شود. از آنجا که این پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است، نمی‌توان درباره روابط علی بین متغیرها با قطعیت سخن گفت. همچنین، گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های خوداظهاری ممکن است تحت تأثیر تمایلات پاسخ‌دهندگان یا سوگیری اجتماعی قرار گرفته باشد. جمعیت مورد مطالعه نیز فقط شامل معلمان شهرستان تویسرکان بوده و ممکن است شرایط فرهنگی یا ساختاری

خاص آن منطقه بر یافته‌ها اثرگذار بوده باشد. افزون بر این، هر یک از سازه‌های تحت بررسی، از جمله مدیریت تعارض، بخشودگی بین فردی و سایش اجتماعی، مفاهیمی پیچیده و چندوجهی هستند که احتمال دارد متغیرهای مداخله‌گر پنهان در روابط میان آنها نقش ایفا کرده باشند. در نهایت، استفاده صرف از رویکرد کمی در این مطالعه باعث شده است ابعادی عمیق‌تر از تجربیات زیسته معلمان نسبت به تعارض و فرسایش شغلی نادیده باقی بمانند. با توجه به این محدودیت‌ها، توصیه می‌شود سیاست‌گذاران آموزشی توسعه مهارت‌های ارتباطی و هیجانی را در برنامه‌های ضمن خدمت معلمان بگنجانند. همچنین، ایجاد ساختارهای حمایتی درون‌مدرسه‌ای برای مداخله در تعارضات، استفاده از رویکردهای پیشگیرانه در مدیریت رفتارهای آسیب‌زا و ارزیابی مدارس بر اساس شاخص‌های مربوط به سلامت روانی و جو حرفه‌ای از جمله اقداماتی هستند که ممکن است به بهبود پایداری روابط شغلی و کاهش سایش اجتماعی در مدارس منجر شوند.

سپاسگزاری

به این وسیله، از کلیه معلمان و مدیران مدرسی که با همکاری صمیمانه خود زمینه انجام این پژوهش را فراهم کردند، صمیمانه قدردانی می‌شود. همچنین، از استادان و صاحب‌نظرانی که با راهنمایی‌های علمی خود در بهبود و تکمیل این پژوهش نقش داشتند، تشکر می‌شود.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع در انتشار این مقاله وجود ندارد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع فارسی

۱. احتشام‌زاده، پروین، احدی، حسن، عنایتی، میرصلاح الدین، و حیدری، علیرضا (۱۳۸۹). ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش بخشودگی بین‌فردی. *مجله روانپزشکی و روانشناسی بالینی ایران (اندیشه و رفتار)*، ۱۶(۴) (پیاپی ۶۳)، ۴۵۵-۴۴۳. <https://sid.ir/paper/16792/fa>
۲. جعفری، سیدابراهیم، و موسوی، ستاره (۱۳۹۴). واکاوی ارتباط بین رویکردهای مدیریت تعارض از منظر حضرت علی (س) و عملکرد شغلی کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان. *فصلنامه اخلاق کاربردی*، ۱۱(۴۱)، ۳۷-۹. <https://doi.org/10.22081/jare.2015.21449>
۳. دامغانیان، حسین، رستگار، عباسعلی، و علوی‌متین، فاطمه (۱۴۰۰). تأثیر تعارض رابطه بر تجربه سایش اجتماعی. *مطالعات مدیریت در توسعه و تکامل*، ۳۰(۹۹)، ۲۷-۹. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.28617.2625>
۴. رضاطلب، ابوالفضل (۱۴۰۲). رابطه بین مدیریت تعارض، خلاقیت و استرس شغلی با عملکرد شغلی کارکنان ادارات فضای سبز شهرداری مشهد. *فصلنامه پژوهش‌های علوم مدیریت*، ۵(۱۴)، ۲۰-۱. <http://noo.rs/0bU8d>
۵. رضایی شیرمرد، مرضیه، و پورحیدر، رحیمه (۱۴۰۲). رویکردی بر عملکرد شغلی و سایش اجتماعی معلمان ابتدایی. *فصلنامه رویکردی به فلسفه در مدارس و سازمان‌ها*، ۲(۳)، ۷۵-۹۳. <https://doi.org/10.22034/esbam.2023.424410.1037>
۶. صفری، معصومه، رضاخانی، سیمین دخت، و دوکانه‌ای، فریده (۱۴۰۰). تبیین روابط بین ذهن‌آگاهی و شفقت‌به‌خود با شایستگی اجتماعی در دانشجویان دختر بر اساس نقش میانجی بخشودگی بین‌فردی. *فصلنامه پژوهش‌های روانشناسی کاربردی*، ۱۱(۴)، ۳۸۱-۳۹۶. <https://doi.org/10.22059/japr.2021.309197.643625>
۷. شریعت‌نژاد، علی، و منتی، رضوان (۱۴۰۲). بررسی تأثیر سایش اجتماعی بر سرمایه اجتماعی؛ تحلیل نقش میانجی آنتروپی رفتاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان). *فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۱۰(۳)، ۲۱۱-۲۲۷. <https://doi.org/10.22059/jscm.2023.350361.2352>
۸. طالاری، محمدباهر، میکائیلی، نیلوفر، آقاجانی، سیف‌اله، و حبیبی، نرگس (۱۴۰۳). پیش‌بینی سرخوردگی زناشویی بر اساس تحریف شناختی، بخشودگی بین‌فردی و راهبردهای تنظیم هیجان‌ها در افراد متأهل. *فصلنامه پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی*، ۱۴(۵۳)، ۱-۱۶. <https://doi.org/10.22034/spr.2024.392643.1829>
۹. فتحی‌زاده، علیرضا، زارع، رضا، و منتظری، محمد (۱۳۹۹). تحلیل اثر عذرخواهی خالصانه و تمایل به همکاری بر تعارض در محیط کار: تبیین نقش میانجی بخشش و تعدیل‌گر همدلی بین کارکنان. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۹(۱)، ۸۳-۱۱۴. <https://www.sid.ir/paper/387743/fa>
۱۰. منصوری، حسین، ترابی، محسن، و بادیه‌پیما، سعید (۱۴۰۳). طراحی مدل بخشودگی در محیط کار با رویکرد آمیخته. *فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج*، ۲۷(۱۰۲)، ۵۳-۹۵. <https://doi.org/20.1001.1.1735501.1403.27.102.2.7>
۱۱. موسوی، قرائنک، و یگانه، اسد (۱۴۰۰). بررسی وضعیت سایش اجتماعی کارکنان و رابطه آن با ازخودبیگانگی شغلی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان لرستان. *فصلنامه مطالعات آموزشی و مدرسه‌ای*، ۱۰(۲۸)، ۱۸۱-

۲۰۱. https://pma.cfu.ac.ir/article_1884.html

۱۲. ویانی، زهرا (۱۴۰۲). طراحی الگویی جهت تبیین و بسط مفهومی سایش اجتماعی معلمان. *مجله علمی تخصصی روانشناسی و علوم تربیتی در هزاره سوم*، ۷(۳)، ۴۹۷-۵۰۶.

<https://www.pejournal.ir/fa/downloadpaper.php?pid=268&rid=26&p=A>

۱۳. یگانه، اسد، عربان، شجاع، رومانی، سعید، و سپهوند، اسفندیار (۱۴۰۰). مفهوم و پیامدهای سایش اجتماعی کارکنان و رابطه آن با دلبستگی شغلی. *سواد تربیتی معلم*، ۱(۱)، ۷۳-۹۱.

https://jtcl.cfu.ac.ir/article_2155.html?lang=fa

References

1. Damghanian, H., Rastgar, A., & Alavimatin, F. (2021). The impact of relationship conflict on social undermining experience. *Management Studies in Development & Evolution*, 30(99), 9-27. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.28617.2625> (In Persian)
2. Duffy, M.K., Ganster, D.C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351. <https://doi.org/10.5465/3069350>
3. Ehteshamzadeh, P., Ahadi, H., Enayati, M. S., & Heidari, A. (2011). Construct and validation of a scale for measuring interpersonal forgiveness. *Iranian Journal of Psychiatry and Clinical Psychology*, 16(4), 443-455. <https://sid.ir/paper/16792/en> (In Persian)
4. Eissa, G., & Lester, S.W. (2024). The role of abusive supervision and openness to experience in the task conflict and social undermining relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(3), 394-424. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2243207>
5. Fathizadeh, A., Zare, R., & Montazeri, M. (2020). Analyzing the effect of sincere apology and willingness to cooperate on workplace conflict: Explaining the mediating role of forgiveness and moderating role of empathy among employees. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 9(1), 83-114. <https://www.sid.ir/paper/387743/fa> (In Persian)
6. Girgin Büyükbayraktar, Ç., Barbaros Yalçın, S., Yavuz Öztürk, İ., & Say, S. (2025). Exploring the relation: Does forgiveness enhance interpersonal problem solving?. *Behavioral Sciences*, 15(1), 35. <https://doi.org/10.3390/bs15010035>
7. Jafari, S. E., & Mousavi, S. (2015). Analyzing the relationship between conflict management approaches from the perspective of Hazrat Ali and the job performance of Isfahan education staff. *Quarterly Scientific Journal of Applied Ethics Studies*, 11(41), 9-37. <https://doi.org/10.22081/jare.2015.21449> (In Persian)
8. Khanfarooqi, M.T., Shafiq, A., Awan, S.M., Ullah, M.S., & Ahmed, S. (2024). Impact of conflict management on employee retention and engagement: A systematic review. *Remittances Review*, 9(2), 3975-3989. <https://remittancesreview.com/menuscript/index.php/remittances/article/view/1797>
9. Kızılkaya, S. (2024). The mediating role of job burnout in the effect of conflict management on work stress in nurses. *Current Psychology*, 1-11. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05776-1>
10. Lichtenfeld, S., Buechner, V.L., Maier, M.A., & Fernández-Capo, M. (2015). Forgive and forget:

- Differences between decisional and emotional forgiveness. *PloS One*, 10(5), e0125561. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0125561>
11. Li, S., Zhang, L., Shangguan, C., Wang, X., Li, X., & Lu, J. (2021). The influence of relationship closeness and desire for forgiveness on interpersonal forgiveness. *International Journal of Psychophysiology*, 167, 38-46. <https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2021.06.009>
 12. Mansoori, H., Torabi, M., & Badiepeyma, S. (2024). Designing the model of forgiveness in the workplace using a mixed method. *Journal of Basij Strategic Studies*, 27(102), 53-95. <https://doi.org/20.1001.1.1735501.1403.27.102.2.7> (In Persian)
 13. McCullough, M.E., Root, L.M., & Cohen, A.D. (2006). Writing about the benefits of an interpersonal transgression facilitates forgiveness. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 74(5), 887. <https://doi.org/10.1037%2F0022-006X.74.5.887>
 14. Mosavi, F., & Yeganeh, A. (2021). Investigating the status of social undermining of employees and its relationship with job alienation of employees of Lorestan general directorate of education. *Journal of Educational and Scholastic Studies*, 10(28), 181-201. https://pma.cfu.ac.ir/article_1884.html (In Persian)
 15. Muthumani, S., & Manojkumar, M. (2023). Conflict management strategies: An empirical study on industrial conflict effect on employees' productivity. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 14(6), 2301-2311. <https://doi.org/10.1007/s13198-023-02073-1>
 16. Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. *Annals of the International Communication Association*, 6(1), 629-652. <https://doi.org/10.1080/23808985.1982.11678515>
 17. Rahim, M.A. (2023). *Managing conflict in organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003285861>
 18. Reh, S., Tröster, C., & Van Quaquebeke, N. (2018). Keeping (future) rivals down: Temporal social comparison predicts coworker social undermining via future status threat and envy. *Journal of Applied Psychology*, 103(4), 399. <https://doi.org/10.1037/apl0000281>
 19. Rezatalab, A. (2023). The relationship between conflict management, creativity, and job stress with the job performance of green space department employees in Mashhad municipality. *Journal of Management Science Research*, 5(14), 1-20. <http://noo.rs/0bU8d> (In Persian)
 20. Rezaei Shirmard, M., & Pourheydar, R. (2023). An approach to job performance and social undermining among elementary school teachers. *Philosophical Approach in Schools and Organizations*, 2(3), 75-93. <https://doi.org/10.22034/esbam.2023.424410.1037> (In Persian)
 21. Safari, M., Rezakhani, S., & Dokaneh, F. (2021). Explaining the relationship between mindfulness, self-compassion, and social competence in female students: The mediating role of interpersonal forgiveness. *Journal of Applied Psychology Research*, 11(4), 381-396. <https://doi.org/10.22059/japr.2021.309197.643625> (In Persian)
 22. Smith, M.B., & Webster, B.D. (2017). A moderated mediation model of Machiavellianism, social undermining, political skill, and supervisor-rated job performance. *Personality and Individual Differences*, 104, 453-459. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.010>

23. Strongman, L. (2013). The psychology of social undermining in organisational behaviour. *The Australasian Journal of Organisational Psychology*, 6, e3. <https://doi.org/10.1017/orp.2013.3>
24. Shariatnejad, A., & Menati, R. (2023). The survey of the effect of social undermining on social capital; Analysis of the mediating role of behavioral entropy (Case study: Government organizations in Lorestan province). *Journal of Social Capital Management*, 10(3), 211-227. <https://doi.org/10.22059/jscm.2023.350361.2352> (In Persian)
25. Talari, M.B., Mikaeili, N., Aghajani, S., & Habibi, N. (2024). Prediction of marital disaffection based on cognitive distortion, interpersonal forgiveness, and emotion regulation strategies in married people. *Social Psychology Research*, 14(53), 1-16. <https://doi.org/10.22034/spr.2024.392643.1829> (In Persian)
26. Viyani, Z. (2023). Designing a model to explain and conceptually develop social abrasion of teachers. *Journal of Psychology and Education Science in the Third Millenniu*, 7(3), 497-506. <https://www.pejournal.ir/fa/downloadpaper.php?pid=268&rid=26&p=A> (In Persian)
27. Vollmer, A., Gockel, C., & Manser, T. (2025). Applying constructive controversy: The influence of conflict management styles on individual learning from conflict. *Current Psychology*, 44(21), 16987-17000. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-08289-7>
28. Watson, H., Rapee, R., & Todorov, N. (2017). Forgiveness reduces anger in a school bullying context. *Journal of Interpersonal Violence*, 32(11), 1642-1657. <https://doi.org/10.1177/0886260515589931>
29. Worthington Jr, E. L., & Worthington, E. L. (2005). *The power of forgiving*. Templeton Foundation Press. <https://B2n.ir/wh1986>
30. Yeganeh, A., Araban, S., Roomani, S., & Sepahvand, E. (2022). The concept and consequences of employee`s Social undermining and relationship to job involvement. *Teachers Educational Literacy Journal*, 1(1), 73-91. https://jtel.cfu.ac.ir/article_2155.html?lang=fa (In Persian)