



Providing a Comprehensive Framework for Organizational Apology; A Meta-Synthesis Approach

Rouhollah Nouri 1* | Akbar Hassanpour 2 | Yousef Vakili 3 | Elham Mohammadzadeh 4

1- Corresponding Author: Associate Professor, Department of Human Resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran | rnouri@khu.ac.ir

2- Associate Professor, Department of Human Resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

3- Associate Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

4- PhD Candidate, Organizational Behavior Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Abstract

Organizational apology, as one of the important strategies for managing relationships with society, citizens, customers, stakeholders (internal and external) and employees, plays a key role in the success of the organization. However, its definition, dimensions, components, effective factors, process and consequences have remained like an elephant in the darkness. Therefore, this research has been conducted with the aim of presenting a comprehensive model of organizational apology, as a gap in this field. The research has been implemented with a qualitative approach and meta-synthesis method. Information sources, articles and research published on the subject of the study in internationally recognized scientific databases within a time period 1984-2024 searched and selected. The sources were selected based on the criteria for entering the meta-synthesis process. Qualitative content analysis method has also been used to analyze the data. The results showed that organizational apology as a multifaceted process includes contextual/contingent enabling/disabling factors (transgression type/severity, organization pre-reputation, values, policies, culture, leadership, degree of openness, leadership, etc.), input factors of apology (such as political/legal, behavioral and ethical, social, brand/credibility/reputation, fairness, critical and etc.) and apology strategies (such as political accountability, behavioral approach, justice-based strategy, corporate social responsibility, brand and reputation management approach, crisis management strategy and etc.) that takes place in several main stages (observation, interpretation and design). Also, this process has consequences at the individual, group, social and organizational levels with evaluation and feedback in the end of the process. The specific nature of the research methodology and the use of a qualitative approach and a meta-synthesis strategy led to a holistic approach to deeply examine numerous but one-dimensional and scattered studies and models of organizational apology and to remind managers to consider this phenomenon from various strategic, political, social, legal, ethical, behavioral, communication, reputation and credibility, and crisis management dimensions, and accordingly design and implement the apology process (self-awareness, getting facts, stakeholder impact mapping, identification of the range of responses, apology design, apology implementation, and restitution management and relationship repair) in their organization and ultimately achieve its individual, group, organizational, and social consequences.

Keywords: Organizational apology; transgression/failure/crisis; apology strategies; apology model; meta-synthesis

Volume info

Vol. 18
Series: 63
Spring 2026
P.P: 143-143

Article Type

Research Paper

Article History

Received:

2025-08-11

Revised:

2025-12-07

Accepted:

2026-06-16

Published:

2026-06-17

ISSN – E-ISSN

ISSN: 2008-4528

E-ISSN: 2645-5072



Cite this Article: Nouri, Rouhollah, Hassanpour, Akbar, Vakili, Yousef, & Mohammadzadeh, Elham. (2026). "Liberating Organizational Apology from Obscurity and Presenting a Comprehensive Framework: A Meta-Synthesis Approach." *Research in Human Resource Management*, 18(1), 143–131.

DOR: [20.1001.1.20084528.1405.18.1.5.4](https://doi.org/20.1001.1.20084528.1405.18.1.5.4)



Publisher: Imam Hossein University.

© The Author(s).



ارائه چارچوب جامع عذرخواهی سازمانی؛ رویکرد فراترکیب

روح‌اله نوری^{۱*} | اکبر حسن پور^۲ | یوسف وکیلی^۳ | الهام محمدزاده^۴

moori@khu.ac.ir

۱. نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۳. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۴. دانشجوی دکتری، مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

چکیده

عذرخواهی سازمانی به عنوان یکی از راهبردهای مهم مدیریت ارتباط با جامعه، شهروندان، مشتریان، ذینفعان (داخلی و خارجی) و کارکنان نقشی کلیدی در موفقیت سازمان دارد. اما تعریف، ابعاد، اجزاء، عوامل موثر، فرآیند و پیامدهای آن مبهم مانده است. لذا این پژوهش با هدف ارائه مدل جامع عذرخواهی سازمانی، بعنوان خلاء این حوزه، انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای است و با رویکرد کیفی و روش فراترکیب اجرا شده است. منابع اطلاعاتی پژوهش، مقالات و تحقیقات منتشر شده درباره موضوع این پژوهش در پایگاه‌های علمی معتبر بین‌المللی در بازه زمانی ۱۹۸۴ الی ۲۰۲۴ بوده‌اند. منابع بر اساس معیارهای ورود به فرآیند فراترکیب از جمله عنوان، موضوع، روش‌شناسی و محتوا انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. نتایج نشان داد که عذرخواهی سازمانی به عنوان یک فرآیند چندوجهی شامل عوامل زمینه‌ای (نوع و شدت تخلف، شهرت قبلی سازمان، ارزش‌ها، سیاست‌ها، فرهنگ، رهبری، درجه باز بودن و رهبری)، عوامل ورودی عذرخواهی (مانند راهبردی، رفتاری و اخلاقی، سیاسی و غیره) و راهبردهای عذرخواهی (مانند راهبرد استراتژیک، راهبرد مبتنی بر عدالت و راهبرد رفتاری و اخلاقی، راهبرد مدیریت بحران و غیره) می‌باشد که در چند مرحله اصلی (مشاهده، تفسیر و طراحی) صورت می‌پذیرد. همچنین، این فرآیند از پیامدهایی در سطح فردی، گروهی، اجتماعی و سازمانی برخوردار است. ماهیت روش‌شناختی پژوهش - مبتنی بر رویکرد کیفی و راهبرد فراترکیب - ایجاب می‌کند که پدیده عذرخواهی سازمانی با نگاهی کل‌نگر و عمیق بررسی شود. در این مسیر، مطالعات موجود که عموماً تک‌بعدی و پراکنده بودند، ترکیب و بازسازی شدند تا تصویری جامع از این پدیده ارائه گردد. بر اساس یافته‌ها، مدیران باید عذرخواهی سازمانی را از منظری چندوجهی شامل ابعاد راهبردی، سیاسی، اجتماعی، حقوقی، اخلاقی، رفتاری، ارتباطی، شهرت و اعتبار و نیز مدیریت بحران مورد توجه قرار دهند. در نتیجه، فرآیند عذرخواهی سازمانی به صورت مرحله‌بندی‌شده شامل خودشناسی، جمع‌آوری شواهد، ترسیم نقشه ذینفعان، شناسایی طیف پاسخ‌ها، طراحی عذرخواهی، اجرای آن و مدیریت بحران خسارت و ترمیم روابط ارائه شد. سازمان‌ها از طریق اجرای این فرآیند می‌توانند به پیامدهای فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی عذرخواهی دست یابند و با ارزیابی بازخوردهای ذینفعان، دانش و تجربه لازم را برای ارتقای شفافیت، صداقت، پاسخگویی و عدالت در عذرخواهی‌های آینده کسب کنند.

کلیدواژه‌ها: عذرخواهی سازمانی؛ بحران/اشتباه/تخلف؛ راهبردهای عذرخواهی؛ مدل عذرخواهی؛ فراترکیب

سال و شماره

سال ۱۸، پیاپی: ۶۳

بهار ۱۴۰۵

صص: ۴۱-۱۴۳

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۹/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۲۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۲۷

شابا چاپی و الکترونیکی

شابا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸

الکترونیکی: ۵۰۷۲-۲۶۴۵



استناد: نوری، روح‌اله، حسن پور، اکبر، و کیلی، یوسف و محمدزاده، الهام. (۱۴۰۵). "رهایی عذرخواهی سازمانی

از تاریکی و ارائه چارچوب جامع؛ رویکرد فراترکیب". پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۸(۱)، ۳۱-۱۴۳.

DOR: 20.1001.1.20084528.1405.18.1.5.4

ناشر: دانشگاه جام امام

نویسندگان.

حسین (ع).



OPEN ACCESS

مقدمه

مدیران در محیط‌های سازمانی به‌طور مداوم با موقعیت‌هایی مواجه می‌شوند که در آن‌ها نیاز به عذرخواهی شکل می‌گیرد. گاهی عذرخواهی در پاسخ به خطاها، کاستی‌ها یا تصمیمات نادرست شخصی مدیران صادر می‌شود و در موارد دیگر، سازمان ناگزیر است به‌عنوان یک کل و از جانب خود عذرخواهی کند. در بسیاری از این موقعیت‌ها، مدیران در تشخیص اینکه آیا عذرخواهی ضروری است یا خیر، با مجموعه‌ای از توصیه‌ها و دیدگاه‌های متفاوت – مشابه داستان «فیل در تاریکی» – روبه‌رو می‌شوند؛ وضعیتی که هر متخصص بخشی از واقعیت را توصیف می‌کند اما تصویر کامل همچنان مبهم می‌ماند (سالوادور، فولگر و شاو، ۲۰۲۲؛ پریسموس، ۲۰۱۲؛ کومبز و هولادی، ۳، ۲۰۰۸؛ رشید، ۴، ۲۰۲۱؛ بنویت، ۵، ۲۰۲۴)..^۱

پس از اتخاذ تصمیم برای عذرخواهی، ابهامات بیشتری پدیدار می‌شود؛ اینکه چه گفته شود، چه گفته نشود، چه ابعادی باید پوشش داده شود، چه مراحل باید طی شود و پیامدهای احتمالی آن چیست. این اختلاف‌نظرها ریشه در چهار چالش بنیادین دارند:

(الف) دشواری تعریف عذرخواهی: محققان توافق کمی در مورد تعریف دقیق عذرخواهی دارند. برخی آن را پذیرش مسئولیت می‌دانند، برخی ابراز پشیمانی، برخی مکانیسمی ارتباطی برای ترمیم رابطه، و برخی ابزار مشروعیت‌سازی سازمانی می‌دانند (شوایتزر؛ بروکس و گالینسکی، ۶، ۲۰۱۵). این تنوع تعاریف سبب می‌شود نقطه شروع برای تحلیل پدیده روشن نباشد.

(ب) دشواری تعیین ابعاد و اجزای عذرخواهی: ادبیات موجود ابعاد متفاوتی برای عذرخواهی معرفی کرده است؛ از جمله اعتراف به خطا، توضیح، ابراز پشیمانی، ارائه جبران، تعهد به اصلاح و درخواست بخشش. نبود توافق جامع موجب شده است که مدیران ندانند اجرای یک عذرخواهی مناسب دقیقاً باید شامل چه اجزایی باشد (هریت، ۷، ۲۰۰۶؛ کومبز و هالیدی، ۲۰۱۲؛ بروبکر، ۸، ۲۰۱۵؛ شاو و همکاران، ۹، ۲۰۲۲).

1 Salvador, Folger, & Shaw

2 Prismatic

3 Coombs & Holladay

4 Rashid

5 Benouit

6 Shweitzer, Brooks and Galinsky

7 Hearit

8 Brubaker

9 Shao et al

(ج) پیچیدگی فرآیند، زمان‌بندی و شیوه اجرای عذرخواهی: عذرخواهی سازمانی به عوامل متعددی نظیر نوع بحران، شدت آسیب، هویت ذی‌نفعان، کانال‌های ارتباطی، زمان‌بندی و زمینه فرهنگی وابسته است. این فرآیند از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است و همین امر، استانداردسازی آن را دشوار می‌کند (کومبز، ۲۰۰۷؛ فرانتس و بنینگسون ۱، ۲۰۰۵).

(د) دشواری پیش‌بینی پیامدهای عذرخواهی سازمانی: پیامدهای عذرخواهی ممکن است مثبت یا منفی باشند؛ می‌تواند به ترمیم اعتماد، کاهش خشم، بهبود شهرت یا بازسازی رابطه منجر شود یا در صورت اجرای نامناسب، باعث تشدید بحران، افزایش هزینه‌های حقوقی یا تخریب اعتبار گردد. همین عدم قطعیت، تصمیم‌گیری مدیران را پیچیده‌تر می‌کند (برویکر، ۲۰۱۵؛ شاو و همکاران، ۲۰۲۲).

برای حل مسائل فوق، مقاله در سه بخش سازماندهی شده است. در بخش اول تعاریف و مبانی نظری عذرخواهی سازمانی به طور کلی مرور شد. در بخش دوم تحقیقات قبلی در مورد ماهیت و عوامل مرتبط با عذرخواهی سازمانی به طور سیستماتیک مرور و تجزیه و تحلیل گردید. نهایتاً در بخش سوم مفاهیم کلیدی معرفی و بر اساس الگوی فرآیندی رفتار سازمانی (کینیکی ۲، ۲۰۲۱؛ نوری، ۱۴۰۲: ۱۴۰-۱۱۷) یک چارچوب مفهومی و یکپارچه برای مدیریت عذرخواهی سازمانی توسعه داده شده است.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تعریف عذرخواهی

عذرخواهی یکی از مهم‌ترین سازوکارهای ارتباطی در سازمان‌هاست که نقشی اساسی در مدیریت تعارض، ترمیم روابط و حفظ اعتماد ذی‌نفعان بر عهده دارد. اگرچه مفهوم عذرخواهی سابقه‌ای طولانی در زبان و فرهنگ دارد و ریشه آن به واژه یونانی *apologia* بازمی‌گردد که به معنای «دفاع» است (بویر^۳، ۲۰۰۹؛ سارتو و کانتانکا^۴، ۲۰۲۱)، اما آنچه در مدیریت و رفتار سازمانی اهمیت دارد، کارکرد این پدیده در بافت سازمانی است نه خاستگاه زبانی یا تاریخی آن.

1 Frantz & Bennis

2 Kinicki

3 Boyer

4 Sarfo-Kantankah

در محیط‌های پویا و پیچیده امروزی، مدیران به‌طور مداوم با موقعیت‌هایی مواجه می‌شوند که در آن نیاز به عذرخواهی شخصی یا سازمانی شکل می‌گیرد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عذرخواهی می‌تواند موجب ترمیم رابطه، کاهش تنش و جلوگیری از تشدید تعارض و آسیب‌های اعتباری شود و زمینه آشتی و بخشش را فراهم کند (لی و همکاران، ۲۰۲۳: ۴۲-۶۳؛ چاپمن و توماس، ۱۴۰۱؛ اوکیموتو، هورنسی و ونزل، ۲۰۱۹). با این حال، در بسیاری از موارد کارکنان و حتی رهبران قادر به ارائه عذرخواهی مؤثر و صادقانه نیستند و همین موضوع می‌تواند روابط آنها با ذی‌نفعان را تضعیف کرده و شهرت سازمان را با تهدید مواجه کند؛ به‌ویژه هنگامی که خطا در سطح عمومی مطرح می‌شود (سگا، ۲۰۲۲). در ادبیات مدیریت و ارتباطات، عذرخواهی سازمانی مفهومی چندبُعدی تلقی می‌شود که بسته به بافت فرهنگی، شدت بحران و نوع خطا، ممکن است معانی مختلفی پیدا کند. برخی پژوهشگران آن را یک عمل گفتاری مؤدبانه برای بازگرداندن روابط اجتماعی تعریف کرده‌اند (هولمز، ۱۹۸۹)، درحالی‌که گروهی دیگر آن را اقدامی جبرانی در قبال تخلفی می‌دانند که به ذی‌نفعان آسیب وارد کرده است (برگمن و کاسپر، ۱۹۹۳؛ صالح، یاسی و رحمان، ۲۰۲۱). اسلوکوم و همکاران (۲۰۲۰: ۸۳-۹۲) عذرخواهی را فرآیندی متشکل از مؤلفه‌های عاطفی، تأیید و عمل می‌دانند. از دیدگاه فاینمن (۲۰۱۵: ۳۰-۳۵) نیز معنای عذرخواهی تابع زمینه و نحوه بیان آن است و می‌تواند از ابراز پشیمانی تا واکنش کلامی برای ترمیم آداب اجتماعی تغییر کند (گوین، ۲۰۲۲). در سطح سازمانی، عذرخواهی به‌عنوان یک رفتار اجتماعی مثبت و بخشی از راهبردهای مدیریت شهرت و مدیریت بحران شناخته می‌شود که می‌تواند شامل اعتراف، درخواست بخشش، جبران خسارت یا اقدامات اصلاحی باشد (سالوادور، فولگر و شاو، ۲۰۲۲: ۱۲۴-۱۳۹؛ پریسموس، ۲۰۱۲؛ کومبز و هولادی، ۲۰۰۸؛ رشید، ۲۰۲۱: ۱۸). بنویت (۲۰۲۴) نیز تأکید می‌کند که هر فرد یا سازمانی که در معرض تخلف یا برداشت

1 Li et al.

2 Chapman and Thomas

3 Okimoto, Hornsey & Wenzel

4 Segal

5 Bergman and Kasper

6 Saleh, Yassi & Rahman

7 Slocum, Allan & Allan

8 Finman

9 Nguyen

10 Priesemuth

عمومی از تخلف قرار گیرد، باید اقداماتی برای بازسازی تصویر خود انجام دهد. با توجه به نقش میان‌رشته‌ای عذرخواهی در سیستم‌های فنی-اجتماعی سازمان‌ها، تمرکز پژوهش حاضر بر بررسی ابعاد، فرآیندها و پیامدهای عذرخواهی در بافت سازمانی است. در ادامه، مبانی نظری و پیشینه پژوهشی این مفهوم در قلمرو رشته‌های مختلف مرور و تحلیل می‌شود.

مدل‌ها و چارچوب‌های عذرخواهی سازمانی

عذرخواهی سازمانی در چندین رشته و حوزه مطالعاتی ریشه دارد، از جمله نظریه ارتباطات که عذرخواهی سازمانی در این دیدگاه یک عمل ارتباطی است که هدف آن ترمیم روابط آسیب‌دیده بین سازمان و ذینفعان (مشتریان، کارکنان و جامعه) است. بنابراین، نظریه‌های ارتباطی مانند مدل‌های رمزگذاری و رمزگشایی، مدل‌های تعامل و نظریه تعامل نمادین در درک چگونگی انتقال پیام عذرخواهی و تأثیر آن بر دریافت‌کنندگان بسیار مهم هستند. مدیریت بحران که عذرخواهی سازمانی در آن اغلب در شرایط بحران و پس از وقوع رویدادهای منفی (مانند نقص محصول، اشتباه مدیریتی، یا حادثه) انجام می‌شود. بنابراین، نظریه‌های مدیریت بحران و چگونگی پاسخگویی سازمان‌ها به بحران‌ها، در طراحی الگوی عذرخواهی مؤثر نقش دارند. نظریه‌های عدالت که ادراک عدالت از سوی ذینفعان در ارزیابی عذرخواهی سازمان اهمیت بالایی دارد. نظریه‌های عدالت توزیعی (توزیع منصفانه منابع)، عدالت تشریکی (منصفانه بودن فرآیندها) و عدالت تعاملی (رفتار عادلانه با افراد) در ارزیابی تأثیر عذرخواهی بر رضایت ذینفعان نقش دارند. نظریه‌های مسئولیت اجتماعی که بر اساس آن عذرخواهی سازمانی نشان‌دهنده پذیرش مسئولیت اجتماعی سازمان و تعهد آن به حفظ روابط مثبت با ذینفعان است (شاو و همکاران، ۲۰۲۲: ۳۴۱۸-۳۴۵۲). نظریه‌های مسئولیت اجتماعی سازمانی و چگونگی عملکرد مسئولانه سازمان‌ها، در ارزیابی و طراحی الگوی عذرخواهی مؤثر هستند. به اعتقاد محققان حوزه روانشناسی اجتماعی عوامل روانشناختی مانند احساسات، شناخت و ادراک ذینفعان در ارزیابی عذرخواهی سازمان نقش دارند. همچنین انکار، خشم و بخشش می‌تواند واکنش‌های مختلفی در ذینفعان ایجاد کند. درک این واکنش‌ها برای طراحی یک الگوی مؤثر ضروری است. مدیریت اعتبار و روابط عمومی که در این رویکرد اعتبار سازمان به شدت تحت تأثیر بحران‌ها و نحوه پاسخگویی سازمان به آن‌ها

قرار می‌گیرد. عذرخواهی سازمانی می‌تواند در بازسازی اعتبار و خوشنامی سازمان و حفظ اعتماد ذی‌نفعان نقش حیاتی داشته باشد (بروبکر، ۲۰۱۵: ۵۹۲). براساس رویکردهای فوق چارچوب‌های متعددی برای عذرخواهی سازمانی ارائه شده‌اند که هر کدام بر جنبه‌های خاصی از این فرآیند تاکید دارند. البته می‌توان از عناصر مختلف آنها در یک رویکرد جامع استفاده کرد. در اینجا برخی از چارچوب‌های مهم را بررسی می‌کنیم:

۱. چارچوب مبتنی بر مدل پذیرش مسئولیت - ابراز همدردی - جبران خسارت: این چارچوب ساده و مؤثر، بر سه عنصر اساسی عذرخواهی تأکید می‌کند. پذیرش مسئولیت: سازمان به‌طور صریح و بدون توجیه، مسئولیت خطا را می‌پذیرد. ابراز همدردی: سازمان همدردی خود را با آسیب‌دیدگان ابراز می‌کند و درک خود از احساسات آنها را نشان می‌دهد. جبران خسارت: سازمان اقدامات لازم را برای جبران خسارت‌های وارد شده انجام می‌دهد. این می‌تواند شامل غرامت مالی، خدمات جایگزین، یا اقدامات ترمیمی دیگر باشد (چانگ و لی، ۲۰۱۷: ۱۲۵-۱۴۴).

۲. چارچوب مبتنی بر ارتباطات استراتژیک: این چارچوب بر نقش ارتباطات در مدیریت بحران و عذرخواهی تأکید دارد. عناصر کلیدی آن عبارتند از: شناسایی ذینفعان - شناسایی همه افرادی که تحت تأثیر خطا قرار گرفته‌اند. پیام‌رسانی مؤثر - انتخاب کانال‌های ارتباطی مناسب و تدوین پیام‌های شفاف و مؤثر برای هر گروه از ذینفعان. مدیریت انتظارات - مدیریت انتظارات ذینفعان و ارائه اطلاعات به موقع و صادقانه. نظارت و ارزیابی - نظارت بر واکنش ذینفعان و ارزیابی اثربخشی استراتژی ارتباطی. این چارچوب به سازمان‌ها کمک می‌کند تا پیام‌های عذرخواهی خود را به طور مؤثر به ذینفعان برسانند و اعتماد از دست رفته را بازگردانند (کستوویچ، توث و کوراجلیک، ۲۰۱۴: ۱۷۱-۱۷۸).

۳. چارچوب مبتنی بر عدالت ترمیمی: این چارچوب بر ترمیم روابط بین سازمان و آسیب‌دیدگان تأکید دارد. عناصر کلیدی آن عبارتند از: گفتگو و مشارکت - تشویق به گفتگو و مشارکت آسیب‌دیدگان در فرآیند عذرخواهی. درک متقابل - تلاش برای درک متقابل بین سازمان و آسیب‌دیدگان. توافق و حل و فصل - رسیدن به توافقی که برای هر دو طرف قابل قبول باشد. بازسازی روابط - بازسازی روابط و اعتماد بین سازمان و آسیب‌دیدگان. این چارچوب،

1 Chung, S., & Lee, S.

2 Kešetović, Ž., Toth, I. & Korajlić, N.

رویکردی مشارکتی و ترمیمی را ارائه می‌دهد و برای خطاهایی که روابط بین سازمان و ذینفعان را به شدت آسیب زده‌اند، مناسب است (کرکوود^۱، ۲۰۲۲).

۴. چارچوب مبتنی بر مدل‌های رفتاری: این چارچوب از مدل‌های روانشناسی برای درک واکنش‌های انسانی به اشتباهات و عذرخواهی‌ها استفاده می‌کند. این می‌تواند شامل در نظر گرفتن عوامل روانشناختی مانند احساسات گناه، شرم، خشم، و اعتماد باشد (تونی و هیز^۲، ۲۰۱۷: ۱۲۸-۱۵۵).

۵. چارچوب مبتنی بر قوانین و مقررات: این چارچوب به الزامات قانونی و مقرراتی مربوط به عذرخواهی سازمانی توجه دارد و تضمین می‌کند که عذرخواهی با قوانین و مقررات مرتبط مطابقت دارد (پینو ام هارت^۳، ۲۰۲۰: ۱۳۹۶-۱۴۱۶).

برخی پژوهشگران با رویکرد عملگرایانه اقدام به ارائه مدل‌های کاربردی در خصوص عذرخواهی سازمانی کرده‌اند. از جمله مهم‌ترین این مدل‌ها عبارتند از:

مدل آپ‌اس ۴: یک الگوی مفهومی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عذرخواهی‌های مؤثری در مواقع بحران ارائه دهند. این مدل شامل چهار مؤلفه کلیدی است (بیسل و همکاران^۵، ۲۰۱۲: ۴۲۵-۴۴۸). مالکیت: سازمان باید به طور کامل مسئولیت اشتباه خود را بپذیرد. این شامل شناسایی خطا و تأثیر آن بر طرف‌های ذینفع است. مالکیت برای ایجاد اعتبار و صداقت در عذرخواهی بسیار مهم است. پیشنهاد جبران: این مؤلفه شامل ارائه راه‌حل یا جبران خسارت برای اصلاح آسیب‌های وارد شده است. این اقدام نشان‌دهنده تعهد سازمان به جبران و بازسازی اعتماد است. پذیرش عمومی مسئولیت عذرخواهی: باید به صورت عمومی اعلام شود تا همه ذی‌نفعان از شناسایی خطا توسط سازمان مطلع شوند. این شفافیت به بازسازی اعتماد و اعتبار کمک می‌کند. ابراز صادقانه پشیمانی: از نظر عاطفی برای ایجاد همدلی و درک میان ذی‌نفعان بسیار حیاتی است. مدل کارآمدی عذرخواهی سازمانی بر اساس نظریه سطح تبیین و فاصله روان‌شناختی: بر اساس این مدل، عذرخواهی‌های تدوین شده به طور مشخص زمانی موثرتر هستند که شرکت

1 Kirkwood

2 Toney, D.E., Hayes, L.J

3 Pino-Emhart, A.

4 OOPS (Ownership, Offer of Repair, Public Acknowledgment, Sincere Expression of Regret)

5 Bissel et al

عذرخواهی کننده از نظر روانی نزدیک (در مقابل دور از) یک عذرخواهی شونده باشد. دوم، عذرخواهی هایی که به طور انتزاعی صورت بندی شده اند، زمانی مؤثرتر هستند که شرکت عذرخواهی کننده از نظر روانی از دریافت کننده عذرخواهی دور (در مقابل نزدیک به) باشد. بر این اساس به منظور بهینه سازی اثربخشی، عذرخواهی باید طوری تنظیم شود که فاصله روان شناختی از گیرنده عذرخواهی را در نظر بگیرد (شروزر، ۲۰۲۰: ۳۶۷-۳۷۸).

مدل متوالی عذرخواهی: این الگو می گوید؛ من نشان می دهم که (الف) عذرخواهی می تواند موقعیت های متوالی مختلفی را اشغال کند، با پیامدهای مختلف برای سازماندهی عذرخواهی به عنوان یک اقدام. (ب) عذرخواهی می تواند اولین قسمت از توالی های طرف های مجاور باشد. (ج) عذرخواهی ها جرایم خاص را نشان می دهند و ادعای توهین به کسی را نشان می دهند. (د) عذرخواهی ها به عنوان بخش های طرف اول، دارای یک ساختار ترجیحی هستند، به گونه ای که پاسخ های ترجیحی را کاهش یا تضعیف می کنند و پاسخ های نامطلوب، ادعاهای عذرخواهی را که باعث توهین شده است را تأیید می کنند. و (ه) اصطلاحات عذرخواهی را می توان برای انجام اقدامات غیرعذرخواهی استفاده کرد. این مدل، به درک ما از سازماندهی اجتماعی و متوالی گفتگو در تعامل و همچنین شیوه های ارتباطی که با حفظ هماهنگی اجتماعی / رابطه سروکار دارند، کمک می کند (رابینسون، ۲۰۰۴: ۲۹۱-۳۳۰).

مدل گام به گام عذرخواهی سازمانی: این مدل تجربی که توسط شوایتزر و همکاران ارائه شده است، عذرخواهی سازمانی را در قالب واژگان سوالی چه کسی، چه، کجا، چه زمانی و چگونه در شش مرحله تدوین کرده است. تشخیص و تایید مشکل: در این مرحله، سازمان باید وجود مشکل را بپذیرد و به طور شفاف آن را برای ذینفعان توضیح دهد. این مرحله شامل شناسایی دقیق مشکل، بررسی ابعاد آن و تأثیر آن بر ذینفعان است. مهم است که سازمان از زبان ساده و قابل فهم استفاده کند و از بهانه تراشی یا کم اهمیت جلوه دادن مشکل خودداری کند. توضیح و شفاف سازی: سازمان باید توضیح دهد که چه اتفاقی افتاده است و چرا این اتفاق رخ داده است. این مرحله شامل شفاف سازی فرآیندها، تصمیمات و اقداماتی است که منجر به مشکل شده اند. هدف این مرحله، افزایش شفافیت و پاسخگویی سازمان است. ابراز پشیمانی و تأسف: سازمان باید به طور

1 Schreurs
2 Robinson

صادقانه ابراز پشیمانی و تأسف کند و نشان دهد که از اتفاق رخ داده متأسف است. این مرحله شامل استفاده از زبان احساسی و همدلانه است و باید نشان دهد که سازمان درد و رنج ذینفعان را درک می‌کند. جبران خسارت: سازمان باید متعهد به جبران خسارت وارده به ذینفعان شود. این جبران می‌تواند شامل پرداخت غرامت، ارائه خدمات رایگان، یا سایر اقدامات اصلاحی باشد. مهم است که جبران خسارت متناسب با شدت مشکل و تأثیر آن بر ذینفعان باشد. اصلاح و پیشگیری: سازمان باید اقدامات لازم را برای اصلاح مشکل و جلوگیری از تکرار آن در آینده انجام دهد. این مرحله شامل تغییر سیاست‌ها، رویه‌ها، فرآیندها و آموزش کارکنان است. هدف این مرحله، اطمینان بخشی به ذینفعان است که سازمان از اشتباهات خود درس گرفته است و در آینده عملکرد بهتری خواهد داشت. درخواست بخشش: در نهایت، سازمان باید از ذینفعان درخواست بخشش کند. این مرحله نشان‌دهنده فروتنی و احترام سازمان به ذینفعان است. درخواست بخشش باید صادقانه و بدون هیچ گونه قید و شرطی باشد (شوایتزر؛ بروکس و گالینسکی، ۲۰۱۵).

مدل عذرخواهی رهبران سازمانی: این مدل توسط متیو برویکر ارائه شده، تلاش کرده است چارچوبی سه مرحله‌ای برای درک و ارزیابی عذرخواهی از سوی رهبران سازمان و کاربرد مناسب آن در مواجهه با شکست‌های سازمانی در تعامل با ذینفعان ارائه کند. رهبران هنگام مواجهه با بحران‌هایی که عذرخواهی ممکن است مداخله مناسبی تلقی شود، باید با تفکر رویدادها و الگوهای زیربنایی را مشاهده کنند، آنها را در پرتو نیازها و منافع مختلف ذینفعان تفسیر کنند و مداخله‌ای را طراحی کنند که از دوام کوتاه مدت و بلندمدت سازمان پشتیبانی کند. در مرحله مشاهده، رهبران باید به طور موثر عوامل پیچیده پیرامون یک وضعیت بحران سازمانی را در نظر بگیرند. این امر مستلزم آن است که یک رهبر درجه بالایی از خودآگاهی را نشان دهد و درک عمیقی از حقایق را دنبال کند. در مرحله تفسیر، رهبران باید منافع گروه‌های ذینفع کلیدی را شناسایی کنند، هرگونه خطر واقعی پیش روی سازمان را ارزیابی کنند و طیف کاملی از پاسخ‌های مناسب، از جمله امکان عذرخواهی را تشخیص دهند. در نهایت، در مرحله طراحی، اگر عذرخواهی موجه باشد، رهبر باید آن را با دقت طراحی کند، ماهرانه ارائه دهد و زین پس آن را به طور پیشگیرانه مدیریت کند (برویکر، ۲۰۱۵).

عذرخواهی شرکتی؛ مکانیزم‌ها، اقتضائات و راهبردها: این مدل که حاصل بررسی شاو و همکاران (۲۰۲۲)؛ معتقد است هر عذرخواهی منحصر به فرد است، به طوری که پرداختن به محتوای فردی (چه چیزی)، سخنگوی (چه کسی)، زمان‌بندی (چه زمانی) و تحویل (چگونه) ضروری است. بر اساس این مدل مهم است که چگونه افراد عناصر کلیدی عذرخواهی (به صورت فردی و جمعی) و مبادله مرتبط بین ریسک‌های کوتاه‌مدت (مانند هزینه‌های تجاری) و منافع بلندمدت (مانند دارایی‌های رابطه‌ای) را در پرتو عوامل احتمالی کلیدی که نشان‌دهنده سطح تهدید مربوط به تخلف برای شرکت است، ارزیابی می‌کنند. در این مدل چهار عنصر کلیدی عذرخواهی شرکتی شامل محتوا، سخنگوی، زمان و روش ارائه عذرخواهی از هم جدایی ناپذیر هستند که با اجرای این چهار عنصر متناسب با شرایط اقتضایی (شهرت شرکت، ارزیابی عمومی از عذرخواهی، انواع و شدت تخلفات)، منجر به پیامدهای کوتاه و بلندمدت برای شرکت می‌شوند.

پیشینه پژوهش

پس از تشریح مبانی نظری، چارچوب‌ها و مدل‌های مهم، در این بخش مروری کلی روی سایر پژوهش‌های مهم صورت پذیرفته در خصوص عذرخواهی سازمانی پرداخته شده است. در میان تحقیقات داخل ایران دو پژوهش جعفریه (۱۴۰۳) که به ارائه الگویی برای انجام عذرخواهی شرکتی موفق آنلاین در بازار ایران می‌پردازد و بیان می‌کند ضروری است تا برندها و شرکتهای ایرانی رویکردی را برای مدیریت عذرخواهی‌های آنلاین اتخاذ کنند. و صلح‌جو (۱۳۹۸) با عنوان ارائه مدل فرایندی عذرخواهی منابع انسانی با استفاده از نظریه داده بنیاد که مدیریت تعارض، کاستی‌های رفتار فردی، رفتار سیاسی، انگیزش، قدرتمندی مخاطب را بعنوان شرایط زمینه‌ای؛ مقبولیت، گراف عذرخواهی، شیوه عذرخواهی؛ هویت مخاطب و کیفیت ارتباط را بعنوان شرایط مداخله‌گر؛ رخداد عذرخواهی را پدیده محوری؛ شکیبایی و ناسازگاری را بعنوان راهبردها و پیامدهای ناشی از عذرخواهی را تقویت سرمایه اجتماعی، بهبود نگرش‌ها و عارضه‌های عذرخواهی معرفی کرده است، ارتباط مستقیم با پژوهش حاضر دارند که در تحلیل کیفی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. اما تحقیقات متعددی پیرامون عذرخواهی سازمانی در سطح بین‌المللی صورت گرفته که جدول زیر مهم‌ترین پژوهش‌ها در این زمینه را نشان می‌دهد.

جدول ۱. پیشینه خارجی پژوهش بر اساس مطالعات انجام یافته پژوهشگر

پژوهشگر	موضوع	نتایج
هارنسی و همکاران (۲۰۲۴)	عذرخواهی شرکت موثر است	سیگنال‌های اصلاحات تأثیرات قوی تری بر اعتماد مصرف کننده و حمایت مصرف کننده نسبت به سیگنال‌های تقصیر داشتند. به همین دلیل، تأثیر خالص عذرخواهی بر اعتماد و نیات مصرف کننده به طور کلی نسبت به پیام بدون مسئولیت و شرایط کنترل بدون اطلاعات مثبت بود.
وودز و همکاران (۲۰۲۲)	طوفان آتش و بخشش: عذرخواهی های سازمانی در عصر رسانه های اجتماعی	این تحقیق تحلیلی انتقادی از عذرخواهی های اخیر شرکت های بزرگ ارائه داد؛ چارچوبی که برای هدایت فرآیند عذرخواهی سازمانی با هدف به حداقل رساندن آسیب برای سازمان و مشتریانانش ایجاد شده است.
ایوای و همکاران (۲۰۲۲)	انکار و عذرخواهی: مسیرهای آشتی	چگونه پاسخ‌های شفاهی (انکار در مقابل عذرخواهی) به دنبال نقض اعتماد در روابط مشارکتی با تغییر نسبت‌های مسئولیت برای متخلف و صداقت درک شده متخلف، بر آشتی تأثیر می‌گذارد.
شاو و همکاران (۲۰۲۲)	ارائه تئوری عذرخواهی سازمانی	هر مورد از عذرخواهی سازمانی منحصربه‌فرد است، به طوری که پرداختن به محتوای عذرخواهی، سخنگوی، زمان‌بندی، نحوه ارائه و هزینه‌های عذرخواهی در هر مورد متمایز است.
پدروسو (۲۰۲۰)	اثربخشی عذرخواهی شرکت	نتایج تحقیق آنان نشان داد عذرخواهی های شرکتی مؤثر هستند و قربانیان در هنگام دریافت عذرخواهی در مقایسه با زمانی که عذرخواهی نمی‌شود، احساسات منفی کمتری احساس می‌کنند.
لی و همکاران (۲۰۱۹)	آیا عذرخواهی می‌تواند نگرش کاربران پس از بحران را تغییر دهد؟	نتایج نشان داد که عذرخواهی پس از بحران و شهرت شرکت هر دو تأثیر مثبتی بر نگرش کاربران پس از بحران نسبت به شرکت دارند.
استگلیز و همکاران (۲۰۱۹)	بررسی "سکوت" به عنوان یک استراتژی در طول یک بحران شرکتی	محققان با استفاده از تکنیک‌های تحلیل شبکه‌های اجتماعی؛ مطالعه احساسات و تفاوت‌ها در هر مرحله، ارتباط بین بحران ایجاد شده، پاسخ‌های منتشر شده در توییتر های رسمی شرکت و ادراک عمومی را آشکار کردند.
اتکینسون و لی (۲۰۱۹)	هرگز گفتن متأسفم آسان نیست	نتایج نشان داد که تعامل سه طرفه این سه عامل، به خصوص در شرایط درگیری با بحران پایین، مؤثر و قابل توجه است.

جدول ۱. پیشینه خارجی پژوهش بر اساس مطالعات انجام یافته پژوهشگر

پژوهشگر	موضوع	نتایج
هاگ و چنگ (۲۰۱۹)	عذرخواهی صادقانه/ریاکارانه به نظر می‌رسد	تغییرپذیری قابل توجهی در ادراک‌های ادب/بی ادبی با توجه به عذرخواهی در سؤال وجود دارد، و اینکه منطق‌های افراد در جهت توجیه طبقه بندی آن‌ها از ادب/بی ادبی، به طور قابل توجهی متفاوت است.
چانگ و همکاران (۲۰۱۸)	تکامل شهرت شرکت در طول یک بحران	تحول احساسات آنلاین نسبت به یک شرکت (برای مثال، Chipotle) در طول یک بحران و اثرات عذرخواهی شرکت بر این احساسات بررسی شد.
اریک رودز و دارم پراکاش (۲۰۱۸)	ارائه تئوری عذرخواهی سازمانی مبتنی بر شواهد	عذرخواهی سازمان‌های چینی نسبت به آمریکایی‌ها طولانی‌تر بوده و فرهنگ نیز بر نحوه پردازش عذرخواهی از سوی مصرف‌کنندگان از سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد.
واژنو و اسچومن (۲۰۱۸)	خوددلسوزی و تأسف؟ چگونه و چرا داشتن دلسوزی نسبت به خود، با تمایل به عذرخواهی ارتباط دارد	شفقت به خود با تمایل بیشتر به عذرخواهی، از طریق یک کاهش تمایل به کناره گیری هنگام شرم، مرتبط است.
وایلی و همکاران (۲۰۱۸)	عذرخواهی اعتماد اطفال را ترمیم می‌کند: با نقش تعدیلگر احساسات	کودکانی که پس از متحمل شدن خطا، عذرخواهی دریافت می‌کنند در مقایسه با کودکانی که عذرخواهی دریافت نمی‌کنند، با احتمال بیشتری رفتارهای اعتمادآمیز و احساسات مثبت از خود نشان می‌دهند.
چردیللی و کاسر (۲۰۱۸)	گناه، شرم و عذرخواهی؛ یک مطالعه آزمایشی	تمایل افراد به عذرخواهی به طور مثبت با احساس گناه و به طور منفی با احساس شرم رابطه دارد.
شفا و همکاران (۲۰۱۷)	چه سخت است عذرخواهی کنیم، تفاوت‌های فرهنگی در عذرخواهی اثربخش	عذرخواهی با افزایش بخشش، در هر دو فرهنگ کرامت مند و آبرودار رابطه مثبت دارد، اما پس از دریافت عذرخواهی، تمایل افراد فرهنگ آبرودار به تلافی، بیشتر است
کیم (۲۰۱۷)	عذرخواهی خوب و بد: عوامل تعیین کننده	در این تحقیق، محققان عوامل علی عذرخواهی را شناسایی و معرفی نمودند که می‌توانند بر پذیرش قربانیان از عذرخواهی

جدول ۱. پیشینه خارجی پژوهش بر اساس مطالعات انجام یافته پژوهشگر

پژوهشگر	موضوع	نتایج
	عذرخواهی های موفق دولت	دولتی تأثیر بگذارند.
نودلمن و نادلر (۲۰۱۷)	اثر عذرخواهی بر روی بخشش؛ با نقش تعدیلگر اعتقاد به فقط یک دنیا (BJW)	افراد با BJW پایین، زمانی که یک عذرخواهی به دنبال وقوع خطا در روابط نزدیک ارائه می‌شود، تمایل بیشتری به بخشش دارند. مردم با BJW بالا عملاً توسط وجود یا عدم وجود عذرخواهی تحت تأثیر قرار نگرفتند.
یوگلا و زینال ابیدین (۲۰۱۶)	یک مطالعه از راهبردهای دفاع که توسط دانشجویان دانشگاه EFL عراق مورد استفاده قرار گرفت	دانشجویان EFL عراقی از تغییر راهبردهای عذرخواهی استفاده کردند، آن‌ها به خوبی آگاه بودند که چگونه از فرم‌های معذرت خواهی مناسب برای برآورده کردن نیازمندی‌های شرایط و روابط خاص استفاده کنند، و آن‌ها نیاز به توضیح و اجتناب از تفسیر واکنش خود به عنوان یک عذرخواهی را احساس کردند.
متئو برویکر (۲۰۱۵)	عذرخواهی به عنوان یک رفتار رهبری	این تحقیق با ادغام و تحلیل ادبیات، دیدگاه‌های گوناگونی را در مورد تعریف عذرخواهی، هدف و اهداف آن، شیوه‌های ارائه عذرخواهی، فرآیند یا مراحل آن نشان می‌دهد.
شوایتزر و همکاران (۲۰۱۵)	عذرخواهی سازمانی: راهنمای گام به گام	بر اساس چارچوب عذرخواهی این مقاله رهبران باید چهار سوال از خود بپرسند: آیا تخلفی صورت گرفته است؟ آیا این هسته اصلی وعده یا مأموریت ما بود؟ واکنش مردم چگونه خواهد بود؟ آیا ما متعهد به تغییر هستیم؟ به عنوان یک قاعده کلی، هرچه تخلف در مأموریت شرکت مرکزی‌تر باشد و افراد بیشتری را تحت تأثیر قرار دهد، مهم‌تر است که عذرخواهی بی نقص باشد.
لانسیم و همکاران (۲۰۱۴)	معذرت خواهی سازمانی؛ در مورد تمایل مجرمان به عذرخواهی	به شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله ای و پیامدهای عذرخواهی سازمانی پرداخته است.
مورفی (۲۰۱۴)	عذرخواهی در گفت‌وگو سیاستمداران: رویکردی عمل گرایانه	این تحقیق شرایط موفقیت برای عذرخواهی را پیشنهاد می‌دهد و بیان می‌کند که چگونه هر گونه عذرخواهی به عنوان یک موجودیت باید مورد بررسی قرار گیرد.

جدول ۱. پیشینه خارجی پژوهش بر اساس مطالعات انجام یافته پژوهشگر

پژوهشگر	موضوع	نتایج
دانلوپ و همکاران (۲۰۱۵)	لطفاً عذرخواهی صادقانه و متواضعانه من را بپذیرید.	مدل هگزاکو شخصیت و تمایل به عذرخواهی گرایش به عذرخواهی قوی‌ترین ارتباط را با عامل تواضع فروتنی، چه به وسیله اندازه گیری توسط خود فرد چه ناظر آگاه، از خود نشان داد.
اسچومن (۲۰۱۴)	یک خود تأیید شده و یک عذرخواهی بهتر	اثر خودتأییدی بر پاسخ خطاکاران به قربانیان کاربرد موفق خود تأییدی را در حوزه تعارض بین فردی نشان می‌دهند.
کریمر و همکارانش (۲۰۱۳)	عدم تطابق عذرخواهی: عدم تقارن بین نیاز قربانی به عذرخواهی و تمایل مرتکب به عذرخواهی.	نامتناسبی‌های بین نیاز قربانی برای عذرخواهی و تمایل مقصر به عذرخواهی کردن قربانیان عمدتاً می‌خواهند یک عذرخواهی بعد از یک تخطی تعمداً دریافت کنند، در حالی که متخلفان می‌خواهند به خصوص بعد از یک تخطی ناخواسته، عذرخواهی کنند.
هاول، تورسکی و بورو (۲۰۱۲)	گناه، همدلی و عذرخواهی	احساس گناه بیشتر (اما نه شرمندگی بیشتر) با تمایل عمومی بیشتر برای عذرخواهی، تأیید بیشتر اهمیت عذرخواهی در رابطه با سناریوی خطای فرضی، و گنجاندن بیشتر عناصر مهم یک عذرخواهی در پاسخ کتبی به این سناریو، همراه بود. در مطالعه دوم، احساس گناه بیش‌تر، شرمساری کم‌تر، و همدلی بیشتر با تمایل عمومی بیشتری برای معذرت خواهی همراه بود.
دبرا اسلکوم و همکاران (۲۰۱۱)	ظهور نظریه عذرخواهی	یک تعریف واحد از عذرخواهی وجود ندارد، اما می‌توانیم آن را به عنوان یک فرآیند که شامل یک یا بیشتر از ۳ جزء است مفهوم سازی کنیم: تأثیر، تأیید و عمل.
اکائر (۲۰۱۱)	عذرخواهی سازمانی: BP به عنوان یک مطالعه موردی	نتایج تحقیق نشان داد به منظور فرونشاندن خشم عمومی، ممکن است در کل صنعت علاقه به عذرخواهی مؤثر شرکت ها وجود داشته باشد و در صورت مدیریت صحیح می‌تواند حتی بدترین تهدیدات را به فرصت‌های بی نظیری تبدیل نمود.
ایمریک (۲۰۱۱)	عذرخواهی به عنوان یک تمرین ضروری برای ترمیم	در حالی که بخشش برای یک خطاکار برای رسیدن به رستگاری کامل اخلاقی ضروری است، عذرخواهی خود ذاتاً

جدول ۱. پیشینه خارجی پژوهش بر اساس مطالعات انجام یافته پژوهشگر

پژوهشگر	موضوع	نتایج
	اخلاقیات	تا حدی رستگار است و در واقع برای دستیابی به رستگاری کامل ضروری است.
فهر و گلفند (۲۰۱۰)	زمانی که عذرخواهی انجام می‌شود چگونه تطابق مؤلفه‌های عذرخواهی با خود تفسیری قربانی، بخشش را تسهیل می‌کند.	قربانیان به عذرخواهی‌هایی که با خود تفسیری های خودشان هم راستا بود، به طور مثبتی واکنش نشان دادند.
پیس و همکاران (۲۰۱۰)	پذیرش مسئولیت و ابراز پشیمانی در عذرخواهی سازمانی پس از تخلف	وقتی سازمان‌ها با بحرانی مواجه می‌شوند که نتیجه یک تخلف است، محققان بحران پیشنهاد می‌کنند که سازمان باید عذرخواهی کند تا مسئولیت رویداد را بپذیرد. انتظار می‌رود که این امر باعث کاهش آسیب شهرت به سازمان شود.

نقد و بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مرور ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه مدل‌های متعددی در زمینه عذرخواهی سازمانی ارائه شده‌اند، اما اکثر این مدل‌ها تنها به بخشی از ابعاد این پدیده پرداخته و برای مدیریت منابع انسانی در سطح راهبردی، جامع و کاربردی نیستند. به عنوان نمونه، مطالعه شاو و همکاران (۲۰۲۲) اهمیت طراحی پیام عذرخواهی، انتخاب سخنگو، زمان‌بندی و رعایت انصاف نسبت به ذی‌نفعان را بررسی کرده است. اگرچه این مدل برای تحلیل پیامدهای رفتاری عذرخواهی مفید است، اما از منظر منابع انسانی به پرسش‌های کلیدی درباره شناسایی موقعیت‌های بحران‌زا، نحوه تشخیص نیاز به عذرخواهی، معیارهای مسئولیت‌پذیری، و نقش عدالت سازمانی پاسخی روشن نمی‌دهد. این مسائل دقیقاً از موضوعات بنیادین در مدیریت منابع انسانی است که به اعتماد، تعلق، اخلاق سازمانی و سلامت رابطه سازمان با ذی‌نفعان بازمی‌گردد. در مطالعه دیگری، رودز و پراکاش به برخی عوامل مؤثر بر تصمیم سازمان برای عذرخواهی اشاره کرده‌اند؛ با این حال چارچوب آنان عمدتاً مبتنی بر منطق بازاریابی و رفتار مصرف‌کننده است و نمی‌تواند شرایط انواع سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های عمومی یا غیرانتفاعی را تبیین کند. همچنین ابعاد مهمی نظیر زمان پاسخ‌گویی، کانال ارائه عذرخواهی و نقش رهبران که در ادبیات منابع انسانی اهمیت ویژه دارد، در مدل آنان مغفول مانده است. بخش عمده دیگری از پژوهش‌ها بر تحلیل احساسات کاربران شبکه‌های

اجتماعی در برابر عذرخواهی سازمان‌ها متمرکز بوده است. اگرچه این مطالعات برای تحلیل واکنش‌های بیرونی مفیدند، اما به سازوکارهای درونی سازمان، فرآیندهای تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری، نقش رهبری و پیامدهای منابع انسانی نمی‌پردازند. در نتیجه، برای مدیریت سرمایه انسانی و طراحی یک سازوکار سازمانی فراگیر، این گونه مطالعات کفایت لازم را ندارند. مدل عذرخواهی رهبران سازمانی برویکر (۲۰۱۵) با ارائه سه مرحله «شناخت، تفسیر و طراحی عذرخواهی» گامی به سوی نگاه فرایندی محسوب می‌شود. این مدل در مقایسه با سایر مدل‌ها کمک می‌کند که نقش رهبران، قضاوت اخلاقی و مسئولیت‌پذیری که عناصر اصلی مدیریت منابع انسانی‌اند، بهتر تحلیل شود. با این حال، همچنان ابعاد کلیدی مرتبط با ارزش‌آفرینی منابع انسانی، اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی و مدیریت روابط ذی‌نفعان به‌طور کامل تبیین نشده است. بنابراین، بازخوانی انتقادی مطالعات موجود نشان می‌دهد که هیچ‌یک از مدل‌های پیشین تصویر جامع، چندبعدی و قابل‌کاربردی از عذرخواهی سازمانی ارائه نمی‌کنند؛ به‌ویژه در سطحی که بتواند به شکل یک سازوکار راهبردی برای ارزش‌آفرینی منابع انسانی در کل سازمان عمل کند. همین خلأ نظری، ضرورت انجام مطالعه فراترکیب حاضر را توجیه می‌کند.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توسعه‌ای است که از روش فراترکیب (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷: ۹۹-۱۱۱) به منظور ارائه مدل فرآیندی عذرخواهی سازمانی استفاده شد. (اقبالی و همکاران، ۱۴۰۳: ۱۷۳). جامعه آماری پژوهش را پایگاه‌های داده، مجلات معتبر بین‌المللی و همه پژوهش‌های انجام گرفته در این حوزه تشکیل داده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از میان آنها نمونه‌گیری به عمل آمد (باباشاهی و همکاران ۱۴۰۱، ۲). بدین منظور مطالعات مرتبط در زمینه عذرخواهی سازمانی از منابع معتبر، طی سال‌های ۱۹۸۴ تا ۲۰۲۴ جمع‌آوری و بررسی شد و از میان آنها ۱۸ منبع برای استخراج ابعاد و اجزای عذرخواهی سازمانی استفاده شد. به منظور تأمین قابلیت اعتماد داده‌های پژوهش از راهبرد توافق درون موضوعی دو کدگذار و برای ارزیابی میزان این توافق از شاخص کاپای کوهن استفاده شد. جهت اعتبارسنجی (روایی) یافته‌های پژوهش چهار معیار ۱. قابل قبول بودن؛ ۲. انتقال‌پذیری؛ ۳. قابلیت

1 Sandelowski & Barroso

2 Babashahi et al

اطمینان و ۴. تأییدپذیری، مورد بررسی قرار گرفته و مورد تأیید قرار گرفت. قابل قبول بودن: طی پژوهش، پیوسته تعامل رفت و برگشتی بین کدها و تحلیل از سوی پژوهشگر و گروه خبرگان دانشگاهی که از دانش کافی برخوردار بودند، صورت پذیرفت. در این تعامل و بازنگری‌های متعدد مفاهیم مرتبط با عذرخواهی سازمانی مورد بازبینی و در نهایت مورد تأیید ایشان قرار گرفت؛ قابلیت انتقال: برای اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌ها با دو متخصص منابع انسانی به عنوان خبره سازمانی و چهار متخصص منابع انسانی به عنوان خبره دانشگاهی در خصوص یافته‌های پژوهش مشورت شد. در مرحله تحلیل مضمون متون توصیف کننده عذرخواهی سازمانی با اعمال نظر خبرگان موارد تکراری و مشابه، جمع و مفاهیم استخراج شده از پژوهش‌های غیرمرتبط حذف گردید. قابلیت اطمینان: مراحل، جزئیات پژوهش و یادداشت‌های حاصل از مطالعه اسناد مربوطه، ثبت و ضبط گردید و جهت بررسی تأییدپذیری، علاوه بر ثبت و ضبط در تمام مراحل، انسجام درونی نتایج نیز به وسیله ممیزی پژوهش به وسیله استادان دانشگاهی سنجیده شد.

یافته‌های پژوهش

مراحل پژوهش فراترکیب

فراترکیب بر مطالعات کیفی و تفسیر و تحلیل عمیق آنها به دلیل فهم عمیق‌تر متمرکز است (نقی‌زاده و همکاران ۱، ۲۰۱۵). مراحل اصلی فراترکیب در پژوهش حاضر منطبق بر نظر سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) به نقل از سوهانیان و همکاران (۱۴۰۳) به شرح زیر است:

گام اول- تنظیم سوال پژوهش: شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و اجزای عذرخواهی سازمانی و ارائه مدل فرآیندی جامع برای آن موضوع پژوهش حاضر بوده که از طریق پاسخگویی به سوالات جدول (۲) حاصل شده است.

جدول ۲. سوالات پژوهش

شاخص‌ها	سوال‌های پژوهش	پاسخ‌ها
چه چیزی (what)	ابعاد، مولفه‌ها و اجزای مدل عذرخواهی سازمانی کدامند؟	استخراج از پیشینه موضوع
جامعه مورد مطالعه (who)	جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به این شاخص‌ها چیست؟	همه پایگاه‌های علمی قابل استناد

1 Naghizadeh et al.

جدول ۲. سوالات پژوهش

شاخص‌ها	سوال‌های پژوهش	پاسخ‌ها
محدوده زمانی (when)	شاخصها در چه دوره زمانی مورد بررسی و جستجو قرار گرفت؟	۱۹۸۴ الی ۲۰۲۴
چگونه (how)	روابط ابعاد، مولفه‌ها، اجزا و فرآیند مدل عذرخواهی سازمانی چگونه است؟	ترکیب عوامل شناسایی شده از طریق مبانی نظری و پیشینه تحقیق

گام دوم- بررسی نظام‌مند متون: برای جستجو از واژه‌های کلیدی عذرخواهی، شکل‌گیری عذرخواهی، استراتژی عذرخواهی سازمانی، تعریف عذرخواهی، مدل عذرخواهی، عذرخواهی سازمانی، عذرخواهی شرکتی، ارتباطات بحران، مدیریت شهرت، روابط با ذی‌نفعان، مسئولیت اجتماعی، عدالت، بخشش به صورت فارسی و لاتین استفاده شد. به منظور دستیابی به اشباع نظری همه مطالعات منتشر شده از سال ۱۹۸۴ تا سال ۲۰۲۴ میلادی و معادل شمسی آن به مدت ۵۰ سال بررسی شدند.

گام سوم- جستجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب: در این مرحله از پژوهش برای دستیابی به اهداف تعیین شده و گزینش منابع مرتبط با پژوهش، ۳۱۰ مطالعه بدست آمده در مراحل قبلی چندین بار مورد بازبینی قرار گرفت. بخشی از مطالعات به دلیل عنوان (۶۱)، چکیده (۱۰۲) و محتوای غیرمرتبط (۱۲۹) حذف شدند و در نهایت ۱۸ مطالعه جهت طراحی و ارائه مدل عذرخواهی سازمانی باقی ماندند.

جدول ۳. مقاله‌های مرور شده در فرآیند فراترکیب

پژوهشگر(سال)	عنوان	شناسه
هارنسی و همکاران (۲۰۲۴)	عذرخواهی شرکت موثر است زیرا سیگنال‌های اصلاحی وزن بیشتری نسبت به سیگنال‌های تقصیر دارند.	۱
وودز و همکاران (۲۰۲۲)	طوفان آتش و بخشش: عذرخواهی سازمانی در عصر رسانه‌های اجتماعی	۲
پدروسو (۲۰۲۰)	اثربخشی عذرخواهی شرکت: کارکنان در مقابل مصرف‌کنندگان	۳
رودز و همکاران (۲۰۱۸)	به سوی نظریه عذرخواهی سازمانی: شواهدی از ایالات متحده و چین	۴
کیم (۲۰۱۷)	عذرخواهی خوب و بد: عوامل تعیین‌کننده عذرخواهی‌های موفق دولت	۵
لانسیم و همکاران (۲۰۱۴)	معذرت‌خواهی سازمان؛ در مورد تمایل مجرمان به عذرخواهی	۶
ویتتر (۲۰۱۴)	نظریه پردازی عذرخواهی سیاسی	۷

جدول ۳. مقاله‌های مرور شده در فرآیند فراترکیب

شناسه	عنوان	پژوهشگر (سال)
۸	عذرخواهی در گفت‌وگو سیاستمداران: رویکردی عمل‌گرایانه	مورفی (۲۰۱۴)
۹	عذرخواهی سازمانی: بی‌پی به عنوان یک مطالعه موردی	اکائر (۲۰۱۱)
۱۰	عذرخواهی به عنوان یک تمرین ضروری برای ترمیم اخلاقی	امریک (۲۰۱۱)
۱۱	عذرخواهی و ترمیم اخلاقی	اندرو کوهن (۲۰۲۰)
۱۲	عذرخواهی به عنوان یک رفتار رهبری: فراتحلیلی با پیامدهایی برای رهبران سازمانی	متیو برویکر (۲۰۱۵)
۱۳	عذرخواهی سازمانی: راهنمای گام به گام	شوایتزر و همکاران (۲۰۱۵)
۱۴	الگوی عذرخواهی شرکتی آنلاین موفق: تحلیل شکایات مشتریان و عذرخواهیهای شرکت‌های ایرانی در پلتفرم ایکس	هانیه سادات جعفریه (۱۴۰۳)
۱۵	عذرخواهی مؤثر از مصرف‌کنندگان پس از یک بحران: فاصله روانشناختی و انتزاعی بودن/مطمئن بودن عذرخواهی یک سازمان	شوروز و همسترا (۲۰۲۰)
۱۶	اثربخشی عذرخواهی سازمانی و مدیریتی: عذرخواهی در ترتیبات کاری	بیسل و مسرزمیت (۲۰۱۲)
۱۷	به سوی نظریه عذرخواهی شرکتی: مکانیسم‌ها، موارد اقتضایی و راهبردها	شاو و همکاران (۲۰۲۲)
۱۸	ارائه مدل فرایندی عذرخواهی منابع انسانی	صلح‌جو و همکاران (۱۳۹۸)

گام چهارم - استخراج اطلاعات از متون منتخب: محتوای ۱۸ مطالعه انتخابی بررسی قرار گرفت و با استفاده از نرم افزار تحلیل کیفی مکسکیودا ۲۰۱، کدهایی به عنوان مفاهیم عذرخواهی سازمانی معرفی شدند که به دلیل حجم زیاد کدها از درج آنها در مقاله اجتناب شده است.

گام پنجم: تجزیه، تحلیل و ترکیب: در این پژوهش ابتدا تمام مفاهیم استخراج شده از مطالعات پیشین بعنوان کدهای اولیه در نظر گرفته شد، سپس بر مبنای دیدگاه فرآیندی به رفتار سازمانی دسته‌بندی شدند. بر اساس تحلیل صورت گرفته مقوله‌ها از دسته‌بندی مفاهیم و نهایتاً ابعاد از دسته‌بندی مقوله‌ها حاصل گردید. بطور کلی از ۱۸ مطالعه انتخاب شده: ۶ بعد، ۳۹ مولفه و حدود ۲۲۰ مفهوم بعنوان عناصر مدل عذرخواهی سازمانی یافت شد. در جدول (۴) ابعاد، مولفه‌ها و مفاهیم نهایی مربوط به عذرخواهی سازمانی نشان داده شده است.

جدول ۴. ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده عذرخواهی سازمانی

ابعاد	مولفه‌ها	مفاهیم	شناسه منبع
عوامل زمینه‌ای/اقتضایی محرک / بازدارنده	فرهنگ عمومی جامعه	فرهنگ عمومی مبتنی بر شفافیت، مسئولیت‌پذیری و احترام به هم‌نوعان، عذرخواهی صادقانه و به‌موقع	۱۲، ۸، ۵، ۲ ۱۷، ۱۳
	قوانین و مقررات ملی؛ شرایط کلان جامعه	قوانین و مقررات مربوط به مسئولیت‌پذیری اجتماعی و حفاظت از مصرف‌کننده، شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه (مثلاً رکود اقتصادی، بحران‌های سیاسی)، رقبا می‌توانند از بحران پیش آمده برای سازمان به عنوان فرصتی برای تضعیف آن استفاده کنند.	۱۲، ۸، ۱۴ ۱۸، ۱۷، ۱۳
	ساختار، سیستم و فرآیند عذرخواهی در سازمان	ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و غیر بوروکراتیک، تسهیل فرآیند عذرخواهی؛ طراحی، اجرا و ارزیابی مستمر فرآیند عذرخواهی	۸، ۱۱، ۱۰ ۱۷، ۱۳، ۱۲
	نقض اعتماد/ صداقت/ درستکاری	بی‌اعتمادی مشتریان، جامعه، ذی‌نفعان نسبت به صداقت، درستکاری، شفافیت سازمان و مدیران آن	۱۲، ۸، ۴، ۶ ۱۷، ۱۳
	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت، مسئولیت‌پذیری و احترام به ذی‌نفعان، عذرخواهی صادقانه و به‌موقع	۱۳، ۱۲، ۸ ۷، ۹، ۱۷
	ساختار و سیاست‌های سازمانی	تخصیص منابع و امکانات لازم برای مدیریت بحران و جبران خسارت، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و غیر بوروکراتیک	۸، ۲، ۷، ۹ ۱۷، ۱۳، ۱۲
	وضعیت مالی سازمان	سود ده بودن، زیان انباشته، قیمت سهام	۱۱، ۴، ۳
	مدیریت و هبری سازمان	رهبران و مدیران مسئولیت‌پذیر و پاسخگو، الگوی بودن رهبران و مدیران برای سایر کارکنان	۶، ۱، ۴ ۱۳، ۱۲، ۸ ۱۷

جدول ۴. ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده عذرخواهی سازمانی

ابعاد	مولفه‌ها	مفاهیم	شناسه منبع
	آموزش و ترویج	آموزش، ترویج، آگاهسازی، مشاوره، مربی-گری، درس‌های آموخته از تجربیات گذشته‌ی سازمان در مدیریت بحران‌ها و نحوه‌ی واکنش به آن‌ها، مدیریت دانش عذرخواهی در سازمان	۸، ۱۸، ۱۴ ۱۷، ۱۳، ۱۲
	قدرت ذینفعان، مشتریان و فشار رسانه‌ها	انواع ذینفعان، شناسایی منافع متعارض (هنجاری، عمومی، زنجیره ارزش)، انتظارات غیرواقعی ذینفعان، تنوع رسانه‌ها، آزادی مطبوعات، نفوذ رسانه‌های اجتماعی	۸، ۹، ۸، ۵ ۱۷، ۱۳، ۱۲
	نگرانی از بابت اعتبار شرکت	عذرخواهی به عنوان ضعف تلقی شده، ترس از آسیب به اعتبار و برند ناشی از عذرخواهی	۱۵، ۱۲، ۷ ۱۳، ۱۲، ۸ ۱۷
	نگرانی از بابت مسئولیت حقوقی	ترس از پیگرد قانونی و پرداخت غرامت، نگرانی سازمان‌ها که عذرخواهی به منزله‌ی پذیرش تقصیر تلقی شده و منجر به شکایت‌های بیشتر بشود.	۱۱، ۳، ۱ ۱۳، ۱۲، ۸ ۱۷
	کوچک شمردن اشتباه	انکار یا توجیه اشتباه، فرهنگ سرزنش و عدم پذیرش اشتباه، حاکم بودن فرهنگ سرزنش افراد به جای بررسی سیستماتیک خطاها، فرهنگ مانع پذیرش مسئولیت و عذرخواهی	۷، ۵، ۱
	غرور و تکبر	غرور و خودبزرگ‌بینی، عدم پذیرش اشتباه	۷، ۵، ۱
	نگرانی از بابت اعتبار فرد	بدنامی، توبیخ، برکناری، از دست دادن شغل	۸، ۷، ۵ ۱۳، ۱۲
	نوع و شدت تخلف/اشتباه	خفیف-شدید، میزان ناراحتی و آسیب، شدت و عمومیت (منفی)، ماندگاری پیامد، خطر پیامدهای اضافی، تعداد افراد تحت تاثیر	۸، ۱۰، ۹ ۱۷، ۱۳، ۱۲
	شهرت قبلی سازمان	منفی-مثبت، خوشنام-بدنام؛ شهرت منفی یا	۸، ۱۱، ۱۰

جدول ۴. ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده عذرخواهی سازمانی

ابعاد	مولفه‌ها	مفاهیم	شناسه منبع
عوامل ورودی (خطا، اشتباه، تخلف)		مثبت سازمان در میان جامعه، مشتریان و ذی- نفعان	۱۷، ۱۳، ۱۲
	سیاسی-قانونی	عدم رعایت قوانین و مقررات، مسئله قانونی، شکایت حقوقی، مسئله امنیتی	۸، ۱۵، ۱۰ ۱۷، ۱۳، ۱۲
	اخلاقی-رفتاری	خداشه دار شدن احساسات، شناخت و ادراکات قربانیان در جامعه، مشتریان و ذی- نفعان سازمان	۸، ۴، ۵ ۱۷، ۱۳، ۱۲
	اجتماعی	مسئله زیست محیطی، مسئله حقوق بشر، نوع‌دوستی، نسل‌های آینده، حقوق حیوانات، هنر و زیبایی-شناسی، سلامت و بهداشت	۸، ۴، ۲، ۱ ۱۷، ۱۳، ۱۲
	شهرت، برند و اعتبار	خیف-شدید، میزان ناراحتی و آسیب، شدت و عمومیت (منفی)، ماندگاری پیامد، خطر پیامدهای اضافی، تعداد افراد تحت تاثیر، منفی-مثبت، خوشنام-بدنام	۱۳، ۱۲، ۸ ۱۷
	بی‌عدالتی	احساس، ادراک و بیان نابرابری توزیعی، رویه‌ای و تعاملی در جامعه، مشتریان و ذی- نفعان	۱۲، ۸ ۱۷، ۱۳، ۱
	بحرانی	آسیب، رویداد، حادثه فوری شدید منفی و عمومی	۱۲، ۳، ۸ ۱۷، ۱۳
رویکردها/راهبردهای عذرخواهی سازمانی	پاسخگویی سیاسی/قانونی	توجه به الزامات قانونی و مقرراتی مربوط به عذرخواهی تطابق عمل مدیران و کارکنان با قوانین و مقررات مرتبط بهره‌گیری از مبانی نظری و مدل‌های پاسخگویی سیاسی و قانونی	۱۳، ۱۲، ۸ ۶، ۵، ۱۷
	راهبرد اخلاقی-رفتاری	مهم بودن احساسات، شناخت و ادراکات قربانیان، نظریه‌های، انکار، عصبانیت و بخشش، بکارگیری مدل‌های روانشناسی برای درک واکنش‌های انسانی به اشتباهات و	۱۰، ۹، ۷ ۱۳، ۱۲، ۸ ۱۷

جدول ۴. ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده عذرخواهی سازمانی

ابعاد	مولفه‌ها	مفاهیم	شناسه منبع
		عذرخواهی‌ها، در نظر گرفتن عوامل روانشناختی مانند احساسات گناه، شرم، خشم و اعتماد، اخلاق‌گرایی،	
	راهبرد مسئولیت اجتماعی	سازمان بخشی از اجتماع، پذیرش مسئولیت اجتماعی سازمان، شناخت منافع ذی‌نفعان و تصمیم‌گیری ارزشی برای متعادل کردن خواسته‌های متنوع ذی‌نفعان، رویکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی	۷، ۸، ۱۸، ۱۵
	رویکرد ارتباطی-بازاریابی	ترمیم روابط بین سازمان و آسیب‌دیدگان، گفتگو و مشارکت، تشویق به گفتگو و مشارکت آسیب‌دیدگان در فرآیند عذرخواهی، تلاش برای درک متقابل بین سازمان و آسیب‌دیدگان، توافق و حل و فصل، رسیدن به توافقی که برای هر دو طرف قابل قبول باشد، بازسازی روابط و اعتماد بین سازمان و آسیب‌دیدگان، رویکردی مشارکتی و ترمیمی، مدیریت اعتبار، بازاریابی، ارزش ویژه برند، مدل‌های تعامل، نظریه تعامل نمادین	۸، ۱۲، ۱۳، ۱۷، ۱۸، ۱۰، ۲
	راهبرد مبتنی بر عدالت	جبران خسارت کافی و منصفانه، فرآیند عذرخواهی قابل فهم و منصفانه، رفتار و تعامل محترمانه و منصفانه	۲، ۴، ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۷
	رویکرد مدیریت بحران	ریسک، خطر، شدت و دامنه ریسک، خطر و بحران، رویکردهای مدیریت بحران، فرآیند مدیریت بحران	۸، ۱۲، ۱۳، ۹، ۵، ۱۷
مراحل عذرخواهی	مشاهده/شناخت	خودشناسی، خودآگاهی، ارزش‌ها، تعصبات شخصی، شناخت تقصیر/مسئولیت شخصی، تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها	۹، ۱۱، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۷

جدول ۴. ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده عذرخواهی سازمانی

ابعاد	مولفه‌ها	مفاهیم	شناسه منبع
پیامدهای عذرخواهی	تفسیر	جمع‌آوری شواهد، بیان حقایق، مقاومت در برابر "زود بستن"، اجتناب از پاسخ زود هنگام، شناسایی شکست‌ها و علل آن، شناسایی بازیگران، شناسایی قربانیان و تأثیرات بر آنها	۸، ۱۸، ۱۲، ۱۷، ۱۳
		انواع ذی‌نفعان، شناسایی منافع متعارض (هنجاری، عمومی، زنجیره ارزش)، ترسیم نقشه تأثیرات ذی‌نفعان، ارزیابی ریسک‌های واقعی (کوتاه و بلند مدت، حقوقی و مالی، اخلاقی و رفتاری)	۸، ۱۴، ۱، ۱۷، ۱۳، ۱۲
		پاسخ ندادن/ هیچ کاری نکنید، افشای حقایق، شناسایی طیف پاسخ‌های شناختی، عاطفی و رفتاری؛ دفاع، حمله، قدردانی/تملق/چاپلوسی، افشای همدلانه، شبهه عذرخواهی/عذرخواهی کاذب	۸، ۱۲، ۱۳، ۶، ۹، ۵، ۱۷
	طراحی و اجرا	طراحی عذرخواهی، چه زمانی، زمانبندی، روش عذرخواهی، کانال عذرخواهی، چهره به چهره، مجازی، رسانه‌ای	۸، ۲، ۱۲، ۱۷، ۱۳
		چه، چه کسی، چگونه، عمومی-خصوصی انجام عذرخواهی، حالت، لحن	۵، ۸، ۱۲، ۱۷، ۱۳
		مدیریت جبران خسارت، سنجش تأثیر، تعامل و گفتگو مستمر، ترمیم رابطه، تعهد عدم تکرار	۵، ۸، ۱۲، ۱۷، ۱۳
اجتماعی	شهرت، ارزش ویژه برند، افزایش اعتماد عمومی به سازمان‌ها و نهادها، ارتقای استانداردهای اخلاقی در جامعه، حس مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان‌ها، ایجاد بی‌اعتمادی عمومی به سازمان‌ها در صورت	۵، ۸، ۱۲، ۲، ۱۷، ۱۳، ۳	

جدول ۴. ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده عذرخواهی سازمانی

ابعاد	مولفه‌ها	مفاهیم	شناسه منبع
		عدم صداقت در عذرخواهی، تشدید فشارهای اجتماعی بر سازمان‌ها برای رعایت استانداردهای اخلاقی	
	سازمانی	عواقب حقوقی، پرداخت غرامت به مشتریان، اقدامات تلافی‌جویانه، بهبود وجهه و اعتبار سازمان، افزایش اعتماد مشتریان و سهامداران، کاهش هزینه‌های حقوقی و جریمه‌ها، تقویت فرهنگ سازمانی مثبت و اخلاقی، جلوگیری از تکرار اشتباهات مشابه در آینده، پذیرش مسئولیت و احتمال پرداخت غرامت، کاهش موقت سود و فروش، آسیب به برند و شهرت سازمان در صورت عدم مدیریت صحیح فرآیند عذرخواهی	۸، ۱۲، ۱۳، ۱۷، ۱، ۵
	گروهی	بهبود روابط درون گروهی و افزایش همکاری، تقویت روحیه تیمی و افزایش همبستگی، افزایش اعتماد و احترام متقابل بین اعضای گروه، ایجاد شکاف و اختلاف بین گروه‌هایی که در رویداد منفی درگیر بوده‌اند، کاهش اعتماد بین اعضای گروه در صورت عدم صداقت در عذرخواهی	۵، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۷، ۲، ۳
	فردی	افزایش اعتماد به نفس و احساس رضایت در مدیران و کارکنانی که در فرآیند عذرخواهی مشارکت داشته‌اند، کاهش استرس و اضطراب در مدیران و کارکنانی که تحت تاثیر رویداد منفی قرار گرفته‌اند، تقویت حس تعلق و وفاداری به سازمان، احساس شرم و گناه در مدیران و کارکنانی که مسئول رویداد منفی بوده‌اند، ترس از دست دادن شغل یا اعتبار،	۵، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۷، ۲، ۳

جدول ۴. ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده عذرخواهی سازمانی

ابعاد	مولفه‌ها	مفاهیم	شناسه منبع
		کاهش انگیزه و عملکرد در برخی موارد	
بازخورد	صادقانه	درستکاری، امانت‌داری، صداقت، شفافیت و غیره	۵، ۱۱، ۴، ۱۳، ۱۲، ۸، ۳، ۲، ۱۷
	پاسخگویی	ارتباط با جامعه مدیران، دفتر خدمات مشتریان، سوالات پرتکرار، عامل هوشمند پاسخگویی، روابط عمومی	۵، ۱۱، ۴، ۱۳، ۱۲، ۸، ۳، ۲، ۱۷
	عادلانه	توزیعی، فرآیندی، محتوایی	۵، ۱۱، ۴، ۱۳، ۱۲، ۸، ۳، ۲، ۱۷

گام ششم- کنترل کیفی: برای ارزیابی میزان توافق از شاخص کاپای کوهن استفاده می‌شود. مقدار این عدد بین صفر تا یک است و هرچقدر به یک نزدیک‌تر باشد، نشان دهنده توافق بالاتر بین دو رتبه دهنده است. در جدول (۵) خلاصه محاسبات ضریب کاپای کوهن مربوط به مفاهیم نشان داده شده است.

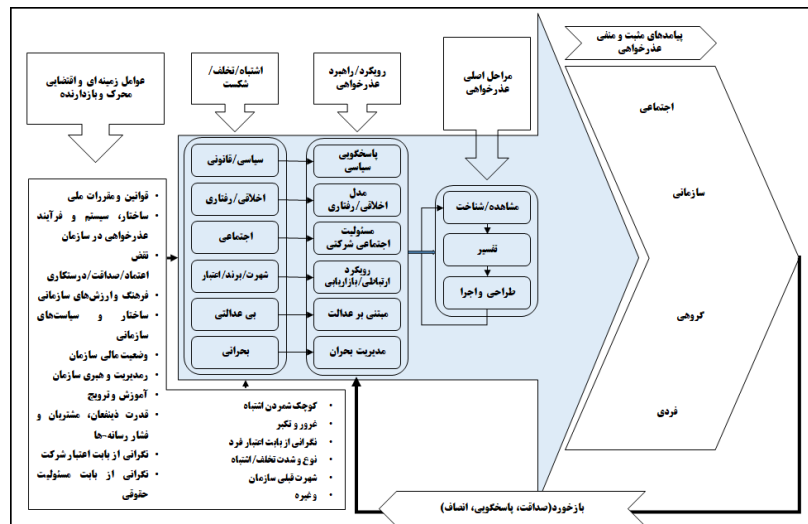
جدول ۵. خلاصه محاسبات ضریب کاپای کوهن ابعاد و مولفه‌های مدل عذرخواهی سازمانی

سطح معنی داری	ضریب کاپا	جمع کل	پاسخگوی دوم				
			مخالف	موافق	بدون نظر		
۰/۰۰۱	۰/۷۴۸	۳	۰	۲	۱	بدون نظر	پاسخگوی اول
		۵۱	۰	۵۰	۱	موافق	
		۴	۴	۰	۰	مخالف	
		۵۸	۴	۵۲	۲		جمع کل

طبق جدول فوق برای این پژوهش ضریب کاپای کوهن ۰/۷۴۸ در سطح معنا داری ۰/۰۰۱ بدست آمد و بدین ترتیب کیفیت مفاهیم ابعاد و مولفه‌های استخراج شده برای مدل عذرخواهی سازمانی تأیید شد.

گام هفتم - ارائه یافته‌ها: در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه و محتوای پژوهش به طور نظام‌مند توصیف می‌شوند (روخنده و همکاران، ۱۴۰۲: ۱۵۱). به این منظور با استفاده از الگوی فرآیندی رفتار سازمانی عوامل ورودی، عوامل زمینه‌ای محرک و بازدارنده، مراحل اصلی و پیامدهای عذرخواهی سازمانی در قالب یک مدل جامع (شکل ۱) طراحی و ارائه گردید.

مدل ارائه شده با شناسایی و تحلیل عوامل محرک و بازدارنده عذرخواهی در سازمان شروع می‌شود. گام بعدی تشخیص نوع و شدت تخلف/خطا یا اشتباه به عنوان عوامل ورودی عذرخواهی است. در این گام ممکن است با توجه به نوع و شدت خطا نیاز به عذرخواهی نباشد. گام بعدی تعیین راهبرد عذرخواهی است که با توجه به نوع و شدت اشتباه صورت می‌پذیرد. در مرحله بعدی مراحل مشاهده، تفسیر و اجرای عذرخواهی برنامه‌ریزی و اجرا می‌شوند تا سازمان به پیامدهای اجتماعی، سازمانی، گروهی و فردی آن دست یابد. گام پایانی دریافت بازخورد و ارزیابی از عذرخواهی صورت گرفته در داخل سازمان و نیز ذی‌نفعان مرتبط است تا اقدامات اصلاحی لازم در راهبرد و فرآیند بعدی عذرخواهی صورت گیرد.



شکل ۱. چارچوب فرآیندی عذرخواهی سازمانی

نتایج فراترکیب نشان می‌دهد که عذرخواهی سازمانی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل اقتضایی شکل می‌گیرد. مهم‌ترین عوامل محرک شامل شهرت پیشین سازمان، فرهنگ و ساختار سازمانی، سبک رهبری، تجربه و منابع سازمان، شدت و ماهیت بحران، فشار رسانه‌ها و واکنش ذی‌نفعان است. در مقابل، بازدارنده‌هایی نظیر ترس از پیامدهای حقوقی، نگرانی درباره آسیب به برند، فرهنگ سرزنش، بوروکراسی، فقدان آموزش و نیز عوامل فردی مانند غرور و انکار مدیران، می‌توانند مانع عذرخواهی مؤثر شوند.

همچنین، نوع و شدت تخلف تعیین می‌کند که سازمان تا چه حد باید مسئولیت را بپذیرد و چه راهبردی را برای عذرخواهی انتخاب کند. تخلفات در سه دسته قربانی، تصادفی و قابل پیشگیری و نیز شدت خطا در دو سطح خفیف و شدید طبقه‌بندی می‌شود و هر دسته، راهبردهای متفاوتی را در حوزه حقوقی، ارتباطی، بحران و عدالت ترمیمی می‌طلبد. مدل پیشنهادی این پژوهش، عذرخواهی سازمانی را یک فرآیند سه مرحله‌ای می‌داند:

(۱) مشاهده/خودشناسی سازمانی: شناخت ارزش‌ها، مسئولیت‌ها و سوگیری‌های رهبران؛

(۲) تفسیر/تحلیل واقعیت: گردآوری حقایق، شناسایی بازیگران، ارزیابی پیامدها و تشخیص

نیاز به عذرخواهی؛

(۳) اجرا: انتخاب زمان و کانال مناسب، تعیین سخنگو، بیان مسئولیت و تاسف، ارائه برنامه جبران خسارت و تضمین عدم تکرار.

پیامدهای عذرخواهی سازمانی در چهار سطح فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی قابل مشاهده است و می‌تواند از افزایش اعتماد و تقویت همکاری تا کاهش اعتبار یا پیامدهای حقوقی متغیر باشد. مرحله نهایی مدل، مکانیسم ارزیابی و بازخوردگیری از ذی‌نفعان است که به یادگیری سازمانی و ارتقای قابلیت‌های منابع انسانی در مدیریت شکست‌ها و بحران‌ها کمک می‌کند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

مبانی نظری و تحقیقات پیشین در مورد عذرخواهی سازمانی در چندین رشته علمی و حوزه مطالعاتی از جمله حقوق و علوم سیاسی، ارتباطات، بازاریابی و روابط عمومی، مدیریت بحران، مسئولیت اجتماعی و علوم رفتاری مورد توجه قرار گرفته که هر کدام از آنها همچون فیل در تاریکی، برداشت و تفسیر خاص رشته خود را از این پدیده مهم ارائه کرده‌اند. تحقیق حاضر با هدف رهایی عذرخواهی سازمانی از تاریکی؛ اقدام به تدوین مدل فرآیندی عذرخواهی سازمانی نمود. در این راستا اجزای مدل در ابعاد زمینه‌ای محرک و بازدارنده، عوامل تعیین‌کننده اشتباه/خطا/تخلف بعنوان ورودی‌های عذرخواهی، مراحل اصلی و گام‌های عذرخواهی، پیامدها و بازخورد شناسایی و طبقه‌بندی گردید تا چارچوبی جامع و کاربردی برای مدیریت بهتر این فرآیند ارائه دهد. این مدل جامع و قوی است و با دقت به نیازهای منحصر به فرد مدیران و سازمان‌های پیچیده توجه شده است. مسیری که با محققانی همچون مورفی (۲۰۱۴) شروع شد. سپس از سوی شوائتزر و همکاران (۲۰۱۵) و برویگر (۲۰۱۵) توسعه پیدا کرد و نهایتاً شاو و همکاران (۲۰۲۲) آن را تکمیل کردند. این مسیر در ایران در تحقیق صلح‌جو و همکاران (۱۳۹۸) پایه‌گذاری گردید و در پژوهش حاضر با ترکیب تمامی مدل‌های پیشین الگویی جامع برای عذرخواهی سازمانی ارائه شد.

بدیهی است مدل به صورت فرآیندی و گام به گام طراحی شده، اما بایستی به این نکته توجه دهیم که اجرای مدل به صورت خطی نیست و دست‌اندرکاران در هنگام اجرای آن بایستی با استفاده از رویکرد تکرارشونده و متوالی، همواره از عوامل ورودی به مراحل و پیامدها رفت و

برگشت کرده و با گرفتن بازخورد مستمر، عذرخواهی طراحی شده را مورد بازنگری و اصلاح و قرار دهند.

در اینجا لازم است توجه مدیران و رهبران سازمانی را به این نکته اساسی معطوف کنیم؛ فراترکیب و مدل شرح داده شده در این مقاله با هدف بکارگیری در دنیای واقعی طراحی شده است. به رغم دقت به کار رفته در بررسی و مطالعه متون موجود، نتایج به دست آمده در اینجا باید در یک زمینه‌ی سازمانی خاص آزمایش، تأیید و اصلاح شوند. چرا که چارچوب ارائه شده در عین حال که مدلی جامع و یکپارچه در خصوص عذرخواهی سازمانی ارائه داده، اما این مدل در سطح انتزاعی برای همه انواع سازمان‌ها اعم از عمومی، خصوصی، دولتی، غیر دولتی و غیرانتفاعی طراحی شده تا همه آنها بتوانند از آن بهره بگیرند. بنابراین مدیران در گام اجرای مدل بایستی اقدام به طراحی سطح کاربردی چارچوب متناسب با شرایط سازمان خود کنند. به طوری که دقیقاً ابعاد و اجزای چارچوب عذرخواهی را به صورت عملیاتی تعریف کنند. آنها بایستی با روش‌هایی نظیر گروه کانونی، تکنیک دلفی و نظایر آن مصادیق عوامل محرک و بازدارنده عذرخواهی، مصادیق انواع تخلف/خطا/اشتباه در سازمان را شناسایی و متناسب با آن راهبرد/راهبردهای مشخص سازمان خود در عذرخواهی را انتخاب نمایند. براساس راهبرد انتخاب شده مراحل گام به گام مشاهده، تفسیر و اجرای عذرخواهی را طراحی و ارائه نمایند. نهایتاً پیامدهای مثبت و منفی فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی عذرخواهی انجام شده را ارزیابی و در فرآیند بعدی عذرخواهی در نظر بگیرند.

نیاز است هم برای اصلاح مدل و هم برای در دسترس قرار دادن نتایج و دانش آن برای گروه وسیع‌تری از کاربران بالقوه در یک زمینه‌ی خاص سازمانی اقداماتی در آینده شکل بگیرد. سه اقدام ممکن عبارتند از: (۱) به کارگیری مدل در طول یک بحران به صورت زنده به عنوان مشارکتی بین یک مدیر سازمانی و یک مربی، عضو هیئت مدیره یا مشاور، (ب) تحقیقی گذشته‌نگر در مورد یک بحران سازمانی اخیر با یک مدیر اجرایی از سازمان موضوع به عنوان همکار پژوهشی، (ج) یک کتاب کاربردی در مورد عمل عذرخواهی، تقویت شده با مطالعات موردی، مثال‌ها و ابزارهای مدیریت ذی‌نفعان که برای پشتیبانی از مدیران سازمانی طراحی شده‌اند.

یکی دیگر از محدودیت‌های مهم این پژوهش آن است که بخش عمده ادبیات موجود بر عذرخواهی سازمانی در سطح کلان و در تعامل با ذی‌نفعان بیرونی متمرکز است و پژوهش‌های اندکی به عذرخواهی در سطح داخلی و از منظر منابع انسانی پرداخته‌اند. این کمبود موجب شده بخش‌هایی از مدل پیشنهادی بر پایه تعمیم مفاهیم میان‌رشته‌ای شکل گیرد و ضرورت بومی‌سازی بیشتر در بافت منابع انسانی احساس شود. لذا پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده به‌طور مشخص عذرخواهی سازمانی را از منظر درونی و منابع انسانی بررسی و مدل عذرخواهی منابع انسانی را ارائه نمایند.

فهرست منابع

- باباشاهی جبار، سادات جلالیان سمیرا، طهماسبی رضا. (۱۴۰۱). عوامل مؤثر بر مدیریت طرح های بازنشتی مشارکت معین در نظام بازنشتی بین الملل:
- DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.3.0. (۴) ۱۴. نشریه پژوهش های مدیریت منابع انسانی
- جعفریه هانیه سادات. (۱۴۰۳). الگوی عذرخواهی شرکتی آنلاین موفق: تحلیل شکایات مشتریان و عذرخواهی های شرکت های ایرانی در پلتفرم ایکس. بررسی های مدیریت رسانه. ۳۲-۳. Doi: 10.22059/mm.2025.388165.1148
- سوهانیان نفیسه، طهرانی مریم، حسن-پور اکبر و نوری روح-اله. (۱۴۰۳). کوتوله پروری در سازمان: شناسایی پیشایندها با رویکرد فراترکیب و دلفی فازی. مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۳(۲): ۲۳-۵۶.
- صلح جو عاطفه. (۱۳۹۸). ارائه مدل فرآیندی عذرخواهی سازمانی با استفاده از نظریه داده بنیاد. کارشناسی ارشد دانشگاه یزد.
- کینیکی، آنجلو، و فوگیت، مل. (۲۰۱۸). رفتار سازمانی: رویکرد کاربردی و حل مسئله (ترجمه روح اله نوری و علی محمد رازقی). انتشارات چاپ و نشر بازرگانی (۱۴۰۲).
- BabaShahi Jabbar, sadatJalalian Samir, Tahmasebi Reza (2022). The Combination of Factors Affecting the Management of Certain Participation Pension Plans in the International Pension System: A Hybrid Approach Research in Human Resources Management 14(4) dor: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.3.0. (in persian)
- Benoit, W. L. (2024). Accounts, Excuses, and Apologies, Third Edition: Image Repair Theory Extended. State University of New York Press. <https://doi.org/10.2307/jj.18255433>.
- Bergman, M. L., & Kasper, G. (1993). Perception and performance in native and nonnative apology. *Interlanguage pragmatics*, 4(1), 82-107.
- Bisel, R. S., & Messersmith, A. S. (2012). Organizational and Supervisory Apology Effectiveness: Apology Giving in Work Settings. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 425-448. <https://doi.org/10.1177/1080569912461171>.
- Boyer, A. R. (2009). In a "Sorry" State: The Ethics of Institutional Apologies in Response to Medical Error (Doctoral dissertation, **University of Pittsburgh**).
- Brubaker, Matthew W., "Apology as a leadership behavior: a meta-analysis with implications for organizational leaders" (2015). *Theses and Dissertations*. 592.
- Chapman, Gary and Thomas, Jennifer. (2011). The Five Languages of Apology. Translated by Elaheh Alavi. Tehran. **Mezhna Avyz Publications**. (in Persian)
- Chavez, J. V., Cuilan, J. T., & Adalia, H. G. (2024). Message patterns through discourse analysis on the concept of apology and forgiveness during Ramadan among college students practicing Islam. *Environment and Social Psychology*, 9(3).
- Chrdileli Mariamy and Kasser Tim. (2018). Guilt, shame, and apologizing behavior: A laboratory study. *Personality and Individual Differences*, 135:304-306. Doi: 10.1016/j.paid.2018.07.035.
- Chung, S., & Lee, S. (2017). Crisis Management and Corporate Apology: The Effects of Causal Attribution and Apology Type on Publics' Cognitive and Affective Responses. *International Journal of Business Communication*, 58(1), 125-144. <https://doi.org/10.1177/2329488417735646>.

- Chung, S., Chong, M., Chua, J.S. and Na, J.C. (2019), "Evolution of corporate reputation during an evolving controversy", **Journal of Communication Management**, 23(1): 52-71. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2018-0072>.
- Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (2008) Comparing Apology to Equivalent Crisis Response Strategies: Clarifying Apology's Role and Value in **Crisis Communication**.
- Dunlop, P. D., Lee, K., Ashton, M. C., Butcher, S. B., & Dykstra, A. (2015). Please accept my sincere and humble apologies: The HEXACO model of personality and the proclivity to apologize. **Personality and Individual Differences**, 79, 140–145. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.02.004>.
- Emerick, B. (2011). Apology as an Indispensable Practice of Moral Repair.
- Eric S. Rhodes and Dharm Prakash Sharma Bhawuk. (2018). "Toward a Theory of Organizational Apology: Evidence from the United States and China". **Academy of Management Proceedings**. 1.
- Erin O'Hara O'Connor. (2011). Organizational Apologies: BP as a Case Study, **Vanderbilt Law Review**, 64. Available at: <https://scholarship.law.vanderbilt.edu/vlr/vol64/iss6/8>.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.04.002>.
- Finman, S.E., 2015. The court's role in settlement negotiations. **Family Advocate**, 37(3), 30–35.
- Haugh M, Chang WLM. (2019). The apology seemed (in) sincere": variability in perceptions of (im) politeness. **Journal of Pragmatics** 142, 207-222.
- Holmes, J. (1989). Sex differences and apologies: One aspect of communicative competence. **Applied linguistics**, 10(2), 194-213.
- Hornsey, Matthew J. & Chapman, Cassandra M. & La Macchia, Stephen & Loakes, Jennifer. (2024). "Corporate apologies are effective because reform signals are weighted more heavily than culpability signals," **Journal of Business Research, Elsevier**, vol. 177(C).
- Howell, A. J., Turowski, J. B., & Buro, K. (2012). Guilt, empathy, and apology. **Personality and Individual Differences**, 53(7), 917–922. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.06.021>.
- Hyodo, J. D., & Bolton, L. E. (2021). How does religion affect consumer response to failure and recovery by firms? **Journal of Consumer Research**, 47, 807–828.
- Iwai, T. and Carvalho, J.V.F. (2022), "Denials and apologies: pathways to reconciliation", **RAUSP Management Journal**, 57(3), 332-346. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2021-0142>.
- Jafariyeh, H. S. (2024). A Pattern for Successful Online Corporate Apologies: Analyzing Iranian Customer Complaints and Corporate Apologies on Platform X. **Media Management Review**, 3(4), 3-32. doi: 10.22059/mmr.2025.388165.1148. (in persian)
- Kešetović, Ž., Toth, I. & Korajlić, N. (2014). Apology as Crisis Communication Strategy-Importance of Cultural Context. **Collegium antropologicum**, 38 **Supplement 1** (1), 171-178. Retrieved from <https://hrcak.srce.hr/121034>.
- Kim, Ji Eun (2017). Good and Bad Apologies: Determinants of Successful State Apologies. **University of Notre Dame. Thesis**. <https://doi.org/10.7274/4q77fq99v08>.
- Kinicki, A. & Fogate Mel (2021). **Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach** (R. Noori & A. M. Razaghi, Trans.). Bazargani Printing and Publishing Ins. (in Persian)
- Kirkwood, S. (2022). 'A practice framework for restorative justice', **Aggression and Violent Behavior**. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2021.101688>.

- Kwabena Sarfo and Sarfo-Kantankah. (2021). I withdraw and apologize but...: Ghanaian parliamentary apologies, the issue of sincerity and acceptance. **Journal of Pragmatics**, 180(2):1-14, <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2021.04.004>.
- Lee, S. Y., & Atkinson, L. (2019). Never easy to say "sorry": Exploring the interplay of crisis involvement, brand image, and message appeal in developing effective corporate apologies. **Public Relations Review**, 45(1), 178-188. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.12.007>.
- Leunissen, J. M., De Cremer, D., Reinders Folmer, C. P., & van Dijke, M. (2013). The apology mismatch: Asymmetries between victim's need for apologies and perpetrator's willingness to apologize. **Journal of Experimental Social Psychology**, 49(3), 315-324. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.12.005>.
- Li, S., Radivojevic, I., Jain, K., & Conrad, C. (2023). When apologizing hurts: Felt transgression and restoration efforts. **Journal of Organizational Behavior**, 44(1), 42-63.
- Li, Y., Yang, K., Chen, J., Gupta, S. and Ning, F. (2019), "Can an apology change after-crisis user attitude? The role of social media in online crisis management", *Information Technology & People*, Vol. 32 No. 4, pp. 802-827
- Ma F, Wylie BE, Luo X, He Z, Xu F, Evans AD. (2018). Apologies repair children's trust: The mediating role of emotions. **J Exp Child Psychol**. 176:1-12. doi: 10.1016/j.jecp.2018.05.008. Epub 2018 Jul 30. PMID: 30071381.
- Murphy, J. (2014). Apologies in the discourse of politicians: A pragmatic approach. Unpublished doctoral dissertation, **University of Manchester, Manchester, UK**.
- Naghizadeh, R., Elahi, S., Manteghi, M., Ghazinoory, S., & Ranga, M. (2015). Through the magnifying glass: an analysis of regional innovation models based on co-word and meta-synthesis methods. **Quality and Quantity**, 49(6), 2481-2505 <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0123-7>.
- Nguyen, Thanh. (2022). Nguyen-2022-Vietnamese EFL-ESL Learners' Attitudes towards British English versus American English Accents. **Journal of Social transformation and Education**. 3. 1-17. 10.54480/jste.v3i1.44.
- Noori, R. , Abedijafari, H. , Feirahi, D. , Faghihi, A. and Taleghani, G. T. (2012). Relationship of State and Public Administration in Iran: A Comparative-Historical Study. **Journal of Public Administration**, 4(9), 117-140. doi: 10.22059/jipa.2012.28728
- Nudelman, G & Nadler, A 2017, 'The effect of apology on forgiveness: Belief in a just world as a moderator', **Personality and Individual Differences**, vol. 116, pp. 191-200. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.048>.
- Ohtsubo, Y., Matsunaga, M., Himichi, T., Suzuki, K., Shibata, E., Hori, R., Umemura, T., & Ohira, H. (2020). Costly group apology communicates a group's sincere "intention". **Social Neuroscience**, 15, 244-254.
- Pace Kristin M., Tomasz Fediuk and Isabel C. Botero. (2010). The acceptance of responsibility and expressions of regret in organizational apologies after a transgression. **Corporate Communications An International Journal**, 15(4):410-427. Doi: 10.1108/13563281011085510.
- PedrosoV an Rietvelde, Y. (2020). The effectiveness of corporate apologies: employees versus consumers. **Master of Science in de psychology**.
- Pino-Emhart, A. (2020). The value of apologies in law and morality. **Reirevista estudos institucionais**, 6(3), 1396-1416. <https://doi.org/10.21783/rei.v6i3.448>.
- Rashidi, Anwar. (2021). The degree to which the leaders of public schools in Riyadh practice toxic leadership and feed it with the level of psychological well-being of teachers from their point of view, **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 5(6), 18-1.

- Robinson Jeffrey D. (2004). The Sequential Organization of "Explicit" Apologies in Naturally Occurring English. **Research on Language and Social Interaction**. 37(3):291-330. DOI: 10.1207/s15327973rlsi3703_2.
- Robinson, Jerrey D. 2004. "e Sequential Organization of Explicit Apologies in Naturally Occurring English." **Research on Language and Social Interaction** 37: 291–330.
- Salvador, R. O., Folger, R., & Priesemuth, M. (2012). Organizational apology and defense: Effects of guilt and managerial status. **Journal of Managerial Issues**, 124-139.
- Sandelowski M, Barroso J, Voils CI. Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Res Nurs Health*. 2007 Feb;30(1):99-111. doi: 10.1002/nur.20176. PMID: 17243111; PMCID: PMC2329806.
- Schreurs, B., & Hamstra, M. R. W. (2020). Effectively apologizing to consumers after a crisis: Psychological distance and abstractness/concreteness of an organization's apology. **Social Cognition**, 38(4), 367–378. <https://doi.org/10.1521/soco.2020.38.4.367>.
- Schumann, K. (2014). An affirmed self and a better apology: The effect of self-affirmation on transgressors' responses to victims. **Journal of Experimental Social Psychology**, 54, 89–96. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.04.013>.
- Schweitzer, Maurice E., Alison Wood Brooks, and Adam D. Galinsky. (2015). The Organizational Apology: A Step-by-Step Guide. **Harvard Business Review**. 93(9): 44–52.
- Sega, T. (2022). To Apologize or Not to Apologize... What Else Is in Between? A Case Study Analysis with Implications for Leaders & Organizational Context (**Doctoral dissertation, California Baptist University**).
- Shafa, S., Harinck, F., & Ellemers, N. (2017). Sorry seems to be the hardest word: Cultural differences in apologizing effectively. **Journal of Applied Social Psychology**, 47(10), 553–567. <https://doi.org/10.1111/jasp.12460>.
- Shao, W., Moffett, J.W., Quach, S., Surachartkumtonkun, J., Thaichon, P., Weaven, S.K. and Palmatier, R.W. (2022), "Toward a theory of corporate apology: mechanisms, contingencies, and strategies", **European Journal of Marketing**, Vol. 56 No. 12, pp. 3418-3452.
- Slocum Debra, Alfred Allan, Maria M. Allan. (2011). An emerging theory of apology. **Australian journal of psychology**. 63(2): 83-92, <https://doi.org/10.1111/j.1742-9536.2011.00013.x>.
- Slocum, D., Allan, A., & Allan, M. M. (2020). An emerging theory of apology. **Australian journal of psychology**, 63(2), 83-92.
- Sohaniyan, N. , Tehrani, M. , Hassanpoor, A. and Noori, R. (2025). Dwarfism In Organization: Identification of Antecedents Using Meta-Synthesis and Fuzzy Delphi Approaches. **Organizational Culture Management**, 23(2), doi: 10.22059/jomc.2025.386665.1008741. (in Persian)
- Solhjoo, A. (2019). **Developing a Process Model of Organizational Apology Using Grounded Theory**. Master's Thesis, University of Yazd. (in Persian)
- Stieglitz, S., Mirbabaie, M., Kroll, T., & Marx, J. (2019). "Silence" as a strategy during a corporate crisis – the case of Volkswagen's "Dieselgate." **Internet Research**, 29(4), 921–939. <https://doi.org/10.1108/intr-05-2018-0197>.
- Toney, D.E., Hayes, L.J. (2017). A Behavioral Analysis of Apologies, Forgiveness, and Interpersonal Conflict. **Behavioral. Society**. 26. 128–155. <https://doi.org/10.5210/bsi.v26i0.7425>.
- Vazeou-Nieuwenhuis, A., & Schumann, K. (2018). Self-compassionate and apologetic? How and why having compassion toward the self relates to a willingness to apologize.

- Personality and Individual Differences**, 124, 71–76.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.12.002>.
- Winter Stephen, Theorising the Political Apology, *Journal of Political Philosophy* 23 (3):261-281(۲۰۱۴)
- Woods, K. (July, 2022). Firestorms and forgiveness: Organizational apologies in the age of social media. **Global Journal of Management and Marketing**, 6(1), 16 – 31.
- Zulkhaeriyah, Noer Jihad Saleh, Yassi, A. H., & Fathu Rahman. (2021). Strategy of Apology in Buginese: A Sociolinguistic Study. **ELS Journal on Interdisciplinary Studies in Humanities**, 4(2), 188–196.
- BabaShahi Jabbar, sadatJalalian Samir, Tahmasebi Reza(2022).The Combination of Factors Affecting the Management of Certain Participation Pension Plans in the International Pension System: A Hybrid Approach **Research in Human Resources Management** 14(4) dor: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.3.0

