

ORIGINAL ARTICLE**Applying Humor in Conflict Management with a Systematic Approach**

 **Zeinab Bakhtiari¹, Abbas Nargesian^{2*}, Aryan Gholipor³, Alireza Fouladi⁴**

1. Ph. D Candidate, Department of Leadership and Human Capital, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Department of Leadership and Human Capital, University of Tehran, Tehran, Iran.

3. Professor, Department of Leadership and Human Capital, University of Tehran, Tehran, Iran.

4. Associate Professor, Department of Persian Language and Literature Department, Kashan University, Kashan, Iran.

***Correspondence:**

Abbas Nargesian

E-mail: a.nargesian@ut.ac.ir

Receive Date: 22/Jan/2026

Revise Date: 09/May/2026

Accept Date: 10/May/2026

How to cite

Bakhtiari, Z., Nargesian, A., Gholipor, A., Fouladi, A.R. (1405). Applying Humor in Conflict Management with a Systematic Approach, *Public Organizations Management*, 14(3), 63 -88.

EXTENDED ABSTRACT**Introduction**

Conflict is an inevitable interactive phenomenon in organizations, arising from differences in ideas, values, and emotions among individuals or groups. When unmanaged, conflict can lead to detrimental outcomes such as reduced morale, productivity, job satisfaction, organizational commitment, and employee well-being. Therefore, conflict management is not merely about avoidance or termination, but rather about designing effective strategies to minimize destructive effects while enhancing the constructive functions of conflict for organizational learning and effectiveness. In this context, humor, as a key leadership characteristic and communication tool, plays a vital role in fostering a positive organizational culture, improving group cohesion, enhancing self-efficacy, and reducing stress, anxiety, and burnout. Given these multifaceted benefits, this study aims to systematically review the literature on the role of humor in managing and reducing organizational conflict.

Methodology

This study was conducted with the aim of systematically reviewing published literature on the application of humor in conflict management. To achieve this objective, a systematic review methodology was employed, and a comprehensive search was carried out in the reputable scientific databases Scopus and Web of Science. Ultimately, 40 articles that were fully aligned with the research objectives were selected and analyzed. The systematic review process followed standard stages, including:

Step 1: Formulation of the Research Problem

Research questions determine the overall direction of the review process and serve as a guide for subsequent stages. Like other types of research, review studies require clearly defined and well-formulated research questions.

Step 2: Article Search Protocol

Keyword searching is the most common method for identifying relevant literature. Accordingly, keywords must be carefully examined to ensure the selection of terms that generate relevant data. To identify synonyms related to the research keywords, the Thesaurus website was used. In addition, the Connected Papers platform was employed to identify networks of articles relevant to the research topic. Final refinements to the search terms were made based on expert opinions and reviewers' feedback.

Step 3: Search for Scientific Sources

The quality of a literature review is highly dependent on the quality of the sources collected—"garbage in, garbage out." A systematic review therefore requires a structured and comprehensive literature search.

In this study, the Web of Science and Scopus databases were used to collect relevant sources. The criteria for article selection included topical relevance, year of publication, and indexing in the aforementioned databases. The findings of this study were extracted exclusively from these sources.

Step 4: Selection and Screening of Sources

In this study, the search and selection process was conducted in several stages. Initially, 3,643 potentially relevant articles were retrieved from the databases. In the first screening stage, 97 records were identified as eligible based on title, abstract, and keywords. After full-text review, 51 articles were excluded due to lack of relevance to the topic of “the application of humor in conflict management,” and 6 articles were removed due to duplication. Ultimately, 40 articles that directly addressed the research questions and were closely aligned with the study’s focus were retained for final analysis.

Step 5: Quality Assessment of Final Articles (Concise Version)

To evaluate the quality of the selected studies, the standardized **CASP** checklist was used. This tool includes 10 key criteria, and each article was scored on a scale from 0 to 20. A score above 14 was considered the threshold for inclusion. The results indicated that all 40 final articles met the required quality standards and were deemed suitable for the study.

Step 6: Data Extraction

The information required to answer the research questions was collected during this stage. Data extraction was carried out using a structured data extraction form that included general characteristics of each article—such as title, objectives, methodology, and key findings. In addition, variables directly related to the research questions were carefully extracted from the selected studies.

Step 7: Data Analysis

Following initial coding and data compilation, higher-level analysis was conducted. During this phase, codes were examined and integrated to identify overarching themes. Some codes were excluded if they did not fit into any theme. Through iterative review and refinement, themes were developed to be sufficiently precise, distinct, non-overlapping, and comprehensive, enabling them to capture a broad range of ideas across the data. This process resulted in the reduction of data into a manageable set of core themes that represent the essence of the original texts. Finally, themes were grouped based on data content and, where appropriate, theoretical foundations.

Step 8: Reporting the Findings

In this final stage, the findings derived from the systematic review of the selected articles are presented. First, descriptive results of the literature review are reported, followed by a coherent presentation of the findings obtained through thematic analysis.

Findings

The findings indicate that the application of humor in conflict management is influenced by a set of contextual factors, including individual characteristics of actors, organizational structure and culture, and the nature of the conflict situation. Moreover, different types of humor (constructive and destructive), speaker–listener positioning, and intervention mechanisms such as discursive and behavioral techniques as well as face management play a decisive role in shaping the organizational outcomes of this strategy, which are discussed below.

1. Context and Background Factors

Characteristics of the actors: Age, work experience, gender, and racial similarity or employees’ backgrounds influence the perception and effectiveness of humor. Individual differences can lead to divergent interpretations of humor in conflict management.

Organizational structure and culture: Organizational climate, leadership style, culture, power distance, workplace norms, repetition of jokes in inappropriate situations, initiating humor with powerful individuals, power relations, social power dynamics, humor as a tool for challenging authority, Confucian values of harmony and hierarchy, and leader–member exchange quality all determine how humor is received, interpreted, and how it affects conflict management.

Characteristics of the conflict situation: The intensity and seriousness of the conflict play a crucial role in determining the effectiveness of humor in conflict management.

2. Anatomy of Humorous Behavior

Constructive forms of humor: These include affiliative, tension-relieving, self-enhancing, and self-deprecating humor. Such forms of humor can manage conflicts constructively by reducing tension, improving the quality of work relationships, increasing cooperation and team cohesion, creating a democratic communicative climate, strengthening positive interactions, and reducing employee silence.

Destructive forms of humor: These include aggressive, controlling, and biased humor, which can escalate conflict and create feelings of superiority.

3. Speaker–Listener Situational Awareness

The speaker's intention and the listener's response determine how humor is perceived and interpreted. The speaker's intent, the listener's reaction and interpretation, attention to hierarchy, and sensitivity to face needs in interpersonal encounters can turn humor into a tool for reducing tension and fostering positive relationships.

4. Mechanisms of Intervention and Transformation

Discursive techniques: The use and imitation of pre-scripted conversational patterns, as well as parody and inversion of dialogues, can contribute to conflict management.

Behavioral techniques: The ambivalence–shift model and the interaction between body language and verbal language enhance humorous expression and coping laughter.

Face management: Coping laughter reduces face threat, conceals face loss, renders serious situations less serious, facilitates topic shifts, and helps reduce conflict.

5. Organizational Outcomes

Positive functions: These include preventing and reducing conflict, improving interpersonal relationships, reducing tension, facilitating learning and interaction, increasing team cohesion, effectively managing stress and pressure, and improving job satisfaction and human communication. Humor can also enhance employees' autonomy and spontaneous creativity, regulate emotions, and create a greater sense of calm and flexibility

Negative functions: These include silencing minority voices, failure to challenge gender norms, escalation of conflict, employee resistance to organizational tasks, suppressing discussions of exclusion and harassment, and the perpetuation of racial stereotypes.

Discussion and Conclusion

The results indicate that humor, when applied consciously, ethically, and in alignment with the conflict context, can serve as an effective tool for managing interpersonal and organizational conflicts. The effectiveness of humor is significantly influenced by individual, cultural, and power-related differences, as well as by its content, context, and mode of delivery. Evidence suggests that constructive humor reduces face-threatening situations, regulates negative emotions, facilitates communication, strengthens double-loop learning, and creates shared meaning, thereby preventing conflict escalation and enhancing relationship quality, collaboration, and team cohesion. Conversely, inappropriate or destructive use of humor may lead to misinterpretation, weakened professional relationships, and intensified conflict. Overall, the findings emphasize the need for systematic attention by managers and human resource professionals to communication skills training and the purposeful use of humor as a complementary strategy in effective organizational conflict management.

KEY WORDS

Humor, Conflict, Conflict Management, Systematic Review.



مقاله پژوهشی

کاربست شوخ‌طبعی در مدیریت تعارض با رویکردی سیستماتیک

زینب بختیاری^۱، عباس نرگسیان^{۲*}، آرین قلی‌پور^۳، علیرضا فولادی^۴

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی کاربردی شوخ‌طبعی در مدیریت تعارض انجام گردید. در این پژوهش، تلاش شد تا با بهره‌گیری از رویکردی عمیق و تحلیلی، نقش شوخ‌طبعی به‌عنوان یک راهبرد ارتباطی و رفتاری در مواجهه با موقعیت‌های تعارض مورد واکاوی قرار گیرد. این مطالعه با بهره‌گیری از روش‌شناسی کیفی و با اتکا به رویکردهای مرور سیستماتیک و تحلیل مضمون انجام شد تا ابعاد کلیدی این پدیده‌شناسی و تبیین گردد. در این راستا، پس از غربالگری مطالعات و انتخاب ۴۰ مقاله نهایی مرتبط با موضوع پژوهش، متون منتخب به‌طور عمیق مورد بررسی قرار گرفت و فرایند کدگذاری بر اساس اصول تحلیل مضمون آغاز گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که شوخ‌طبعی می‌تواند در مدیریت و کاهش تعارض نقش مؤثری ایفا کند. این پژوهش با ارائه بینش‌هایی در خصوص این نقش، به بررسی بستر و عوامل زمینه‌ای (ویژگی‌های کنشگران، ساختار و فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های موقعیت تعارض)، کالبدشناسی رفتار شوخ طبعانه (گونه‌شناسی شوخ‌طبعی سازنده، گونه‌شناسی شوخ‌طبعی مخرب، موقعیت سنجی گوینده و شنونده) مکانیسم‌های مداخله و تحول (تکنیک‌های گفت‌وگویی، تکنیک‌های رفتاری و مدیریت وجهه) و به پیامدها و خروجی‌های سازمانی (کارکردهای مثبت و کارکردهای منفی) کاربردی شوخ‌طبعی در مدیریت تعارض می‌پردازد. نتایج نشان می‌دهد که شوخ‌طبعی، در صورت به‌کارگیری آگاهانه، اخلاق‌مداری و متناسب با بافت تعارض، می‌تواند به‌عنوان ابزاری مؤثر در مدیریت تعارض‌های بین‌فردی و سازمانی عمل کند. اثربخشی شوخ‌طبعی به‌طور معناداری تحت تأثیر تفاوت‌های فردی، فرهنگی و جایگاهی، همچنین محتوا، زمینه و شیوه بیان آن قرار دارد. شواهد حاکی از آن است که شوخ‌طبعی سازنده با کاهش تهدید وجهه، تعدیل هیجانات منفی، تسهیل ارتباطات، تقویت یادگیری دوحلقه‌ای و ایجاد زمینه‌های مشترک، به پیشگیری از تشدید تعارض، بهبود کیفیت روابط کاری و افزایش همکاری و انسجام تیمی کمک می‌کند. در مقابل، استفاده نابجا یا ناسازگار از شوخ‌طبعی می‌تواند موجب سوءبرداشت، تضعیف روابط حرفه‌ای و تشدید تعارض شود. در مجموع، نتایج این مرور بر ضرورت توجه نظام‌مند بخش منابع انسانی و مدیران به آموزش و توسعه مهارت‌های ارتباطی و استفاده هدفمند از شوخ‌طبعی، به‌عنوان راهبردی مکمل در مدیریت اثربخش تعارض‌های سازمانی تأکید دارد.

واژه‌های کلیدی

شوخ‌طبعی، تعارض، مدیریت تعارض، مرور نظام‌مند.

۱. دانشجوی دکتری، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمان، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۲. دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمان، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۳. استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمان، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۴. دانشیار، گروه زبان و ادبیات فارسی، دانشکده ادبیات و زبان‌های خارجه، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

* نویسنده مسئول: عباس نرگسیان

رایانامه: a.nargesian@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۲۰

استناد به این مقاله:

بختیاری، زینب؛ نرگسیان، عباس؛ قلی‌پور، آرین و فولادی، علیرضا (۱۴۰۵). کاربردی شوخ‌طبعی در مدیریت تعارض با رویکرد مرور سیستماتیک، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴ (۳)، ۶۳-۸۸.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۵ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

افراد دارای شخصیت‌های متفاوت و همچنین نیازمند منابعی برای پیش بردن زندگی خود هستند. این تفاوت منجر به رقابت بین افراد می‌شود و همچنین می‌تواند منجر به تعارض گردد. تضاد خود در هر زندگی ظهور و بروز می‌کند و در ماهیت سازمان نیز ظاهر می‌شود. سازمان ساختاری دارد و مملو از افراد مختلف با شخصیت‌های گوناگونی است که در فرآیند دستیابی به هدف، دچار تعارض می‌گردند (ستیاوان و آدیتیا^۱، ۲۰۲۱). تعارضات می‌توانند باعث افزایش استرس و تنش، کاهش انگیزه یا تعهد، کاهش روحیه، بهره‌وری، رضایت شغلی (استرو^۲ و همکاران، ۲۰۰۲) کاهش رفاه، ارتباطات و تعهد سازمان (هافمن^۳، ۲۰۰۷) و در نتیجه افزایش سمت در محل کار شوند (پاسوپولتی^۴، ۲۰۲۱) به عبارتی دیگر، تعارضات در محل کار باعث اختلال در عملکرد کارکنان می‌شود و بهزیستی را مختل می‌کند (سانتاج و همکاران^۵، ۲۰۱۳) جوسازمانی را فاسد می‌کنند و رفتارهای شهروندی را کاهش می‌دهند (کار^۶، ۲۰۱۴) که باعث افزایش سریع سمیت در محل کار می‌گردد. تأثیر منفی تضاد، در جایی که برای ارائه عملکرد بالا به همکاری نیاز است، آشکارتر می‌شود. ناتوانی در مدیریت تعارضات، پیشرفت کار را با مشکل مواجه می‌کند و منجر به اختلال عملکرد سازمانی می‌شود (نوز و کاراگنلار^۷، ۲۰۲۰) و باعث کاهش بهره‌وری، کاهش رضایت شغلی، کاهش تعهد سازمانی و کاهش ارتباطات مؤثر گردد و تأثیر منفی بر سلامت و رفاه فردی کارکنان دارد (ددرو و همکاران^۸، ۲۰۰۲). تعارض می‌تواند باعث تنش و احساس تدافعی گردد (هافمن، ۲۰۰۷). همان‌طور که سازمان‌ها از اثرات مخرب تعارض آگاه می‌شوند، به‌طور فزاینده‌ای به اهمیت مهارت‌های مدیریت تعارض توجه بیشتری می‌کنند.

طی چند سال گذشته نیز، موضوع تعارض در سازمان‌ها به صورت یکی از مباحث مهم و درخور تحقیق درآمده است. پژوهشگران و مشاوران سازمان، بارها شاهد تعارض و اختلاف‌نظرها بوده و کوشیده‌اند آن را به نفع سازمان‌ها حل کنند (دلوی و همکاران، ۱۳۹۸) و مدل رحیم و بونوما مهم‌ترین مدلی است که برای به حداقل رساندن اختلال عملکرد تعارض، مطرح گردیده است و شامل ابعاد یکپارچه‌سازی، تسلط، الزام،

اجتناب و سازش است که در بیشتر پژوهش‌ها برای مدیریت تعارض به این مدل اکتفا کرده‌اند. در صورتی که می‌توان تعارض در سازمان را با کمک شوخ‌طبعی، مدیریت کرد. زیرا رهبران با تکیه بر شوخ‌طبعی می‌توانند پیوندهای بین فردی را تقویت کرده و پیامدهای مخرب تعارضات بین فردی را به حداقل برسانند. شوخ‌طبعی اعتماد بین فردی را تقویت می‌کند (نوس و کاراگنلار^۹، ۲۰۲۰) و تعامل کارکنان را بهبود می‌بخشد (گوسوامی^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۶). بهترین پادزهر را برای شرایط ناامیدانه‌ای که از موقعیت‌های تعارض، ناشی می‌شود، فراهم می‌سازد (کرافورد^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۱). حس شوخ‌طبعی یک ماریج رو به بالا از روحیه کارکنان ایجاد می‌کند و عملکرد را افزایش می‌دهد. روابط محل کار را تقویت می‌کند و عملکرد سازمانی را بهبود (سامپیتر^{۱۲}، ۲۰۱۷) و یک استراتژی مفید برای ارائه انتقاد از اختلاف بین قدرت و اختیار است (هولمز و مارا^{۱۳}، ۲۰۰۲). استفاده مؤثر از شوخ‌طبعی به‌عنوان یک ابزار ارتباطی، در تعارضات کاربردی می‌باشد. (گوگرچین^{۱۴} و همکاران، ۲۰۲۳). پژوهش‌های متعدد به بررسی ابعاد مختلف شوخ‌طبعی در حوزه‌هایی همچون رهبری، مدیریت و سلامت پرداخته‌اند (فیتس و همکاران^{۱۵}، ۲۰۰۹؛ همپس، ۲۰۰۶؛ کایرش و کوایپر، ۲۰۰۳؛ مارتین و همکاران، ۲۰۰۳؛ سارغلو و اسکاریو، ۲۰۰۲). همچنین، ادبیات گسترده‌ای بر موضوع تعارض و پیامدهای آن بر سازمان و اعضای سازمان متمرکز است (اریتزتا و همکاران^{۱۶}، ۲۰۰۵؛ گاتمن، ۲۰۰۴؛ شاو، ۲۰۰۴؛ بروئر، میچل و وبر، ۲۰۰۲؛ رحیم، ۲۰۰۲؛ کالیستر و وال، ۲۰۰۱؛ گراس و گوئررو، ۲۰۰۰).

با این حال، مرور مطالعات موجود نشان می‌دهد که عوامل مؤثر بر شوخ‌طبعی در زمینه مدیریت تعارض به صورت جامع، یکپارچه و نظام‌مند مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. شماری از پژوهش‌ها نیز بر این نکته تأکید کرده‌اند که ابعاد و سازوکارهای شوخ‌طبعی در فرایندهای تعارض نیازمند مطالعه‌های عمیق‌تر و ارائه مدل‌های نظری دقیق‌تر هستند.

یکی از خلأهای عملی اساسی در حوزه کاربست شوخ‌طبعی در مدیریت تعارض، نبود یک چارچوب مرحله‌مند و کاربردی است که به مدیران نشان دهد دقیقاً چه نوع شوخ‌طبعی در چه شرایط و با چه هدفی بیشترین اثربخشی را

9. Neves & Karagonlar

10. Goswami et al.

11. Crawford et al.

12. Sampietro et al

13. Holmes & Marra

14. Güğercin et al.

15. Fitts et al.

16. Aritzeta et al

1. Setyawan & Aditya

2. Stroh et al.

3. Hoffman

4. Pasupuleti

5. Sonnentag et al.

6. Kaur

7. Neves & Karagonlar

8. DeDreu et al.

هولمز^۲ از منظر زبانی، شوخ طبعی را «گفتارهایی تعریف می‌کند که هدف گوینده، خنداندن دیگران است و برخی شنوندگان این سخن را مفرح می‌دانند». رومرو و کروئیز^۳ (۲۰۰۶) نیز شوخ طبعی را «ارتباط سرگرم‌کننده‌ای» می‌دانند که احساسات و ادراک را در سطح فردی، گروهی یا سازمانی برمی‌انگیزد (لیا و پاندلی^۴، ۲۰۲۳).

در پاسخ به چگونگی ظهور شوخ طبعی از افکار انسان، سه نظریه یعنی نظریه‌های ناهماهنگی، برتری و برانگیختگی، بینش‌هایی ارائه می‌دهند. در میان این نظریه‌ها، نظریه‌های برتری و (تسکین) بر رابطه اجتماعی بین شوخ طبعی پرداز و فرد (افراد) هدف تأکید دارند، در حالی که ناهماهنگی بر شوخ طبعی و غافلگیری در محتوای شوخ طبعی تأکید دارد (شیل^۵، ۲۰۱۷). نظریه ناهماهنگی به عنوان رویکردی پذیرفته شده به شوخ طبعی در نظر گرفته می‌شود که ریشه در فیلسوفانی مانند ایمانوئل کانت، آرتور شوپنهاور و ارسطو دارد. ناهماهنگی را می‌توان به عنوان فرآیندی شناختی-ادراکی توصیف کرد که در آن ایده‌ها یا رویدادهای متناقض با هم ترکیب می‌شوند یا «چیزی که الگوها و انتظارات ذهنی ما را نقض می‌کند». بنابراین، ماهیتاً، نظریه ناهماهنگی مبنایی برای پیوند دادن شوخ طبعی و تعارض می‌باشد.

روش‌های ابراز شوخ طبعی توسط افراد در محیط‌های اجتماعی، سبک‌های مختلف شوخ طبعی را آشکار می‌کند. چارچوبی با چهار سبک اصلی شوخ طبعی که توسط آر. ای. مارتین و همکارانش پیشنهاد شده است،

در میان سبک‌های شوخ طبعی، در شوخ طبعی پرخاشگرانه^۶ تمایل به استفاده از شوخ طبعی برای انتقاد یا دست‌کاری دیگران وجود دارد، مانند طعنه، دست انداختن، تمسخر، استهزا یا شوخ طبعی تحقیرآمیز. سبک شوخ طبعی خودکاهنده^۷ معمولاً برای جلب توجه دیگران استفاده می‌شود. این سبک با تلاش‌های افراد برای سرگرم کردن دیگران با انجام یا گفتن چیزهای خنده‌دار به قیمت جان خود، تحقیر بیش از حد خود و خندیدن همراه با دیگران هنگام تمسخر یا تحقیر مشخص می‌شود. شوخ طبعی خودافزا^۸ معمولاً با ناسازگاری‌های زندگی سرگرم می‌شود، حتی در مواجهه با استرس یا ناملایمات، دیدگاه شوخ طبعی آمیز خود را حفظ می‌کند و از شوخ طبعی

دارد. در عمل، بیشتر استفاده‌ها از شوخ طبعی در مدیران و متخصصان منابع انسانی، فاقد رویکردی آموزشی، قابل ارزیابی و استاندارد شده می‌باشد. از سوی دیگر، فقدان راهنمای روشن درباره حدود اخلاقی، فرهنگی و حرفه‌ای در به کارگیری شوخ طبعی، می‌تواند آن را از ابزاری سازنده به عاملی تشدیدکننده تعارض تبدیل کند. نهایتاً، فقدان مدل مشخصی برای سنجش اثربخشی شوخ طبعی در فرایند مدیریت تعارض موجب می‌شود این رفتار به صورت واکنش‌های لحظه‌ای و غیرسیستماتیک باقی بماند، نه به عنوان یک مداخله مدیریتی قابل برنامه‌ریزی و ارزیابی. از این رو، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ نظری و خلأ عملی، در پی ارائه چارچوبی جامع برای تبیین نقش شوخ طبعی در مدیریت تعارض است. با توجه به اینکه شوخ طبعی، در صورت استفاده صحیح و مبتنی بر قواعد حرفه‌ای، می‌تواند به عنوان ابزاری مفید برای کاهش تنش و بهبود ارتباطات در موقعیت‌های تعارض عمل کند، شناخت دقیق‌تر نقش آن می‌تواند به مدیران و سازمان‌ها کمک کند تا از این ابزار به شکلی مؤثر و سازنده بهره گیرند. در عین حال، عبور از مرزهای اخلاقی و حرفه‌ای در به کارگیری شوخ طبعی ممکن است آن را به عاملی مسئله‌زا در فرایند تعارض تبدیل کند. بر این اساس، با توجه به مباحث بیان شده، پژوهش حاضر با استفاده از مرور سیستماتیک، در پی پاسخ‌گویی به سؤالات زیر است:

چه زمینه و عواملی بر تجربه استفاده از شوخ طبعی در مدیریت تعارض تأثیرگذار است؟
هر یک از انواع شوخ طبعی چه کارکردی در تعارض‌های سازمانی دارد؟

چه مکانیسم‌هایی باعث می‌شوند شوخ طبعی بتواند تعارض را مدیریت یا تشدید کند؟

کاربرد شوخ طبعی در تعارض چه پیامدهای مثبت و منفی برای افراد و سازمان به همراه دارد؟

شوخ طبعی

شوخ طبعی یک پدیده جهانی است که در همه فرهنگ‌ها وجود دارد. شوخ طبعی اغلب به عنوان نوعی ارتباط در نظر گرفته می‌شود و به درک «سرگرمی»، لبخند و خنده مربوط می‌شود. شوخ طبعی پدیده‌ای پیچیده و وابسته به زمینه است و تعریف آن دشوار است (کیم و پلستر^۱، ۲۰۱۹).

2. Holmes
3. Romero & Cruthirds
4. Liao & Pandeli
5. Scheel
6. Aggressive Humor
7. Self-defeating Humor
8. Self-enhancing Humor

1. Kim & Plester

ادبیات گسترده‌ای وجود دارد که بر تعارض و تأثیر آن بر سازمان و همچنین اعضای سازمان تمرکز دارد (اریتزتا^۸، ایستاران و سواپلز، ۲۰۰۵؛ گاتمن، ۲۰۰۴؛ شاو، ۲۰۰۴) همان‌طور که سازمان‌ها از اثرات مخرب تعارض آگاه می‌شوند، به‌طور فزاینده‌ای به اهمیت مهارت‌های مدیریت تعارض توجه بیشتری می‌کنند.

رحیم (۲۰۰۲) پیشنهاد می‌کند مدیریت تعارض لزوماً به معنای اجتناب، کاهش یا خاتمه تعارض نیست، بلکه شامل طراحی استراتژی‌های مؤثر در سطح کلان برای به حداقل رساندن ناکارآمدی‌های تعارض و افزایش کارکردهای سازنده تعارض به‌منظور افزایش یادگیری و اثربخشی در سازمان است. و مدل رحیم و بونوما^۹ (۱۹۷۹) یکی از محبوب‌ترین‌ها بوده است. آن‌ها سبک‌های حل تعارض بین فردی را در دو بعد اساسی متمایز می‌کنند: نگرانی برای خود و نگرانی برای دیگران بعد اول میزان (بالا یا پایین) تلاش یک فرد برای ارضای نگرانی‌ها یا نیازهای شخصی خود را توضیح می‌دهد. بعد دوم درجه‌ای (بالا یا پایین) که یک فرد می‌خواهد نگرانی‌ها یا نیازهای دیگران را برآورده کند را شرح می‌دهد. ترکیب این دو بعد منجر به پنج متغیر برای مدیریت تعارض بین فردی می‌شود: یکپارچه‌سازی، تسلط، الزام، اجتناب و سازش.

سبک تسلط (توجه زیاد به خود و توجه کم به دیگران): منعکس‌کننده رفتار برد-باخت است. این سبک مستقیم و غیرهمکار است.

سبک یکپارچه‌سازی^{۱۰} (توجه زیاد به خود و دیگران): با گشودگی، همکاری، تبادل اطلاعات و مرتبط با حل مسئله است که ممکن است منجر به راه‌حل‌های خلاقانه و نوآورانه شود.

سبک اجباری^{۱۱} (توجه کم به خود و توجه زیاد به دیگران): با سازش به هزینه خود برای ارضای نیازهای طرف مقابل همراه است. این سبک ممکن است شامل پذیرفتن منفعلانه تصمیمات طرف مقابل، اظهارات موافقانه و انکار ابراز نگرانی به طرف مقابل باشد (رحیم، ۲۰۰۴).

سبک اجتنابی^{۱۲} (توجه کم نسبت به خود و دیگران): با رفتار کناره‌گیری و کنار گذاشتن گفتگو با طرف مقابل همراه است. فردی با این سبک نمی‌تواند نیازهای خود و همچنین نیازهای طرف مقابل را برآورده کند. این سبک غیرمستقیم و غیرهمکار است. فردی با این سبک ممکن است موضوع را تغییر دهد یا اجتناب کند، تعارض را انکار کند، یا اظهارات نامربوط را به‌عنوان

به‌عنوان مکانیسم تنظیم احساسات استفاده می‌کند. در نهایت، شوخ‌طبعی پیوندجویانه^۱ استفاده از شوخ‌طبعی را با تمایل به گفتن چیزهای خنده‌دار و گفتن جوک برای تسهیل روابط و کاهش تنش‌های بین فردی توصیف می‌کند (چن و مارتین^۲، ۲۰۰۷). به‌ویژه، ماهیت سازنده سبک شوخ‌طبعی پیوندجویانه به ایجاد فضایی مثبت در روابط کمک می‌کند. از این نظر، در میان سبک‌های شوخ‌طبعی، شوخ‌طبعی پیوندجویانه می‌تواند ابزاری مفیدتر در کاهش یا اجتناب از تعارضات بین فردی در محل کار باشد.

سبک‌های شوخ‌طبعی نشان می‌دهند، شوخ‌طبعی همیشه برای هدف استفاده نمی‌شود. شوخ‌طبعی زمانی مورد و کارآمد است که به شکل مناسب و بدون توهین به دیگران به کار رود. شوخی‌های مناسب، حتی اگر انتظارات و هنجارهای اجتماعی را نقض کنند، به‌عنوان نشانه‌هایی از هوش و شایستگی دیده می‌شوند که می‌توانند در سازمان کمک کند (بیترلی و بروکس^۳، ۲۰۲۰) اعتبار داشته باشند. در این راستا، سبک شوخ‌طبعی مثبت است که با ساخت ارتباطات سازنده با دیگران، می‌تواند تأثیری در حل تعارضات در محیط کار داشته باشد. از اینکه شوخ‌طبعی مثبت به‌عنوان شکستن یخ یا ابزاری برای برقراری ارتباط و پل زدن در مدیریت تعارضات تلقی می‌شود، ممکن است درمان برای شکستن چرخه معیوب تعارض باشد اگر در شرایط مناسب به کار گرفته شود (اسکلاوی^۴، ۲۰۰۸).

تعارض و مدیریت تعارض

رحیم^۵ (۲۰۰۱) تعارض را به‌عنوان «فرآیند تعاملی که در ناسازگاری، اختلاف، یا ناهماهنگی درون یا بین موجودات اجتماعی آشکار می‌شود» تعریف کرده است (ص ۳۶۵). علاوه بر این، زمانی که تعارض سازمانی رخ می‌دهد، می‌تواند باعث سرخوردگی شود و تأثیرات منفی بر عملکرد فردی و گروهی بگذارد.

تعارض بین فردی نشان‌دهنده کیفیت روابط بین کارکنان در محیط کار است (جرامیلو و همکاران^۶، ۲۰۱۱) تعارض «فرآیندی است که زمانی آغاز می‌شود که یک فرد یا گروه، تفاوت‌ها و مخالفت‌هایی بین خود و فرد یا گروه دیگری در زمینه منافع و منابع، باورها، ارزش‌ها یا رویه‌هایی که برای آن‌ها اهمیت دارد، ادراک کند» (درو و گلفاند^۷، ۲۰۰۷).

8. Aritzeta
9. Rahim & Bonoma
10. Integrating style
11. Obliging style
12. Avoiding style

1. Affiliative Humor
2. Chen & Martin
3. Bitterly & Brooks
4. Sclavi
5. Rahim
6. Jaramillo et al.
7. De Dreu & Gelfand

(لیپوفسکی، ۲۰۱۲) و شناسایی با گوینده یا طرف دیگر می‌شود و منجر به کاهش تنش می‌شود (مایر، ۲۰۰۰).

روش‌شناسی پژوهش

به دلیل حجم عظیم و سرعت بالای انتشار مقالات، تلفیق دوره‌ای دانش ضروری است. نیاز به بررسی متون ممکن است ناشی از فراوانی اطلاعات، دیدگاه‌های متفاوت یا عدم اجماع در مورد یک موضوع باشد. اگرچه تلفیق متون یک کار چالش‌برانگیز است، اما علاقه به مرور متون همواره رو به افزایش است. برخلاف مقالات اصلی، مرور متون داده‌های جدیدی ارائه نمی‌دهند، بلکه قصد دارند آنچه را که قبلاً منتشر شده است ارزیابی کنند و بهترین شواهد موجود را ارائه دهند. به همین دلیل، مرور به عنوان یک مطالعه «تحقیق ثانویه» تعریف می‌شود، به این معنی که بر اساس مطالعات «تحقیق اولیه» است (فراری، ۲۰۱۵). مرور سیستماتیک عمدتاً در علوم پزشکی به عنوان راهی برای ترکیب یافته‌های تحقیق به روشی سیستماتیک، شفاف و قابل تکرار توسعه یافته‌اند و به عنوان استاندارد طلایی در بین مرورها شناخته شده‌اند (دیویس و همکاران، ۲۰۱۴). با وجود تمام مزایای این روش، استفاده از آن در تحقیقات تجاری چندان رایج نبوده است، اما در حال افزایش است (سیندر و همکاران، ۲۰۱۶؛ ورلق و استین کامپ، ۱۹۹۹؛ ویتل و همکاران، ۲۰۱۶).

روش مرور سیستماتیک در علوم پزشکی توسعه یافته است، اما تلاش‌هایی برای ایجاد دستورالعمل‌هایی در علوم اجتماعی صورت گرفته است (دیویس و همکاران، ۲۰۱۴؛ پالماتیئر^۷ و همکاران، ۲۰۱۸؛ ترانفیلد و همکاران^۸، ۲۰۰۳). مرور سیستماتیک را می‌توان به عنوان یک روش و فرآیند تحقیق برای شناسایی و ارزیابی انتقادی تحقیقات مرتبط و همچنین برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحقیقات مذکور توضیح داد (لایبراتی و همکاران^۹، ۲۰۰۹). هدف از یک مرور سیستماتیک، شناسایی تمام شواهد تجربی است که با معیارهای ورود از پیش تعیین شده برای پاسخ به یک سؤال یا فرضیه تحقیقاتی خاص مطابقت دارند. با استفاده از روش‌های صریح و سیستماتیک هنگام بررسی مقالات و تمام شواهد موجود، می‌توان سوگیری را به حداقل رساند و در نتیجه یافته‌های قابل اعتمادی را ارائه داد که

راهی برای اجتناب از تعارض بیان کند همچنین به عنوان سبک سرکوب شناخته می‌شود (رحیم، ۲۰۰۴).

سبک سازش‌کاری^۱ (متوسط در توجه به خود و دیگران): شامل رویکرد دادوستد برای مدیریت تعارض است. این سبک تا حدودی بر اهداف فردی و همچنین نیازهای دیگران متمرکز است و به عنوان سبکی نسبتاً مشارکتی دیده می‌شود. شخصی که سازش می‌کند برخی از نیازهای او را برآورده می‌سازد. ممکن است به معنای تبادل امتیازات، یا جستجوی یک موقعیت میانه باشد (رحیم، ۲۰۰۴).

کاربست شوخ طبعی در مدیریت تعارض

شوخ طبعی تقریباً در هر موقعیت اجتماعی محتمل است (مارتین^۲، ۲۰۰۷) زیرا مردم از شوخ طبعی برای تنظیم تعاملات اجتماعی استفاده می‌کنند و با دخالت در موقعیت به شکلی کمتر جدی، فضای گفتگو را نرم‌تر می‌کنند. در اغلب موقعیت‌ها، شوخ طبعی احتمالاً باعث نرم‌تر شدن طرف مقابل می‌شود چرا که به ایجاد نزدیکی بین فردی کمک می‌کند. برای مثال، شوخ طبعی با پرت کردن حواس افراد از ناراحتی مواجهه اولیه بین غریبه‌ها، موجب احساس نزدیکی می‌شود (فریلی و آرون^۳، ۲۰۰۴). ایجاد و حفظ همبستگی س وابستگی نسبت به یکدیگر را افزایش دهند و در نتیجه اصطکاک و خصومت فراگیر را کاهش دهند.

شوخ طبعی یک رفتار خودجوش و طبیعی است که اغلب در موقعیت‌های اجتماعی رخ می‌دهد (پولیمینی و رایس^۴، ۲۰۰۶) و به تنظیم تعاملات اجتماعی کمک می‌کند (مایر^۵، ۲۰۰۰). علاوه بر این، شوخ طبعی راهی برای افراد است تا با دیگران به شیوه‌ای بازیگوشانه، یعنی غیرجدی و غیرتهدیدآمیز، تعامل داشته باشند. به این ترتیب، شوخ طبعی این پتانسیل را دارد که باعث شود افراد احساس خوبی داشته باشند، هماهنگی را تسهیل کنند و تعارض را کاهش دهند (فریلی و آرون، ۲۰۰۴؛ مارتین، ۲۰۰۷).

همچنین به معنای ایجاد «احساس ما» در میان تعامل کنندگان است. شوخ طبعی که توسط دو طرف به اشتراک گذاشته می‌شود، این پیام را منتقل می‌کند که هر دو وجه مشترکی دارند (لیپوفسکی، ۲۰۱۲^۶؛ مارتین، ۲۰۰۶) یا اینکه یکی عضوی از گروه است (مایر، ۲۰۰۰). این امر منجر به احساس وابستگی

7. Ferrari

8. Davis et al.

9. Snyder et al.

10. Verlegh & Steenkamp

11. Witell et al.

12. Palmatier et al.

13. Tranfield et al.

14. Liberati et al.

1. Compromising style

2. Martin

3. Fraley & Aron

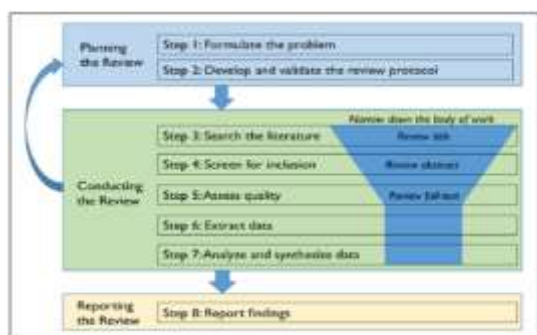
4. Polimeni & Reiss

5. Meyer

6. Lipovsky

گزارش دهی، محققان نتایج و یافته‌های به دست آمده از مرور را مکتوب کرده و منتشر می‌سازند.

با وجود تفاوت‌هایی که در روش‌های مختلف مرور ادبیات وجود دارد، همه مرورها می‌توانند با پیروی از هشت مرحله مشترک انجام شوند: (۱) فرموله کردن مسئله پژوهش؛ (۲) ایجاد و اعتبارسنجی پروتکل مرور؛ (۳) جستجوی ادبیات؛ (۴) غربالگری برای گنجاندن منابع؛ (۵) ارزیابی کیفیت؛ (۶) استخراج داده‌ها؛ (۷) تحلیل و ترکیب داده‌ها؛ و (۸) گزارش دهی یافته‌ها (شائو و واستون، ۲۰۱۹) (شکل ۱). همچنین باید توجه داشت که فرآیند مرور ادبیات می‌تواند ماهیتی تکراری (تکرارپذیر) داشته باشد. در حین انجام مرور، ممکن است مشکلات پیش‌بینی نشده‌ای رخ دهد که نیاز به اصلاح سؤال پژوهش و/یا پروتکل مرور داشته باشد. یکی از مشکلات متداول این است که سؤال پژوهش خیلی کلی بوده و پژوهشگران نیاز دارند موضوع را محدودتر کرده و معیارهای گنجاندن منابع را تعدیل کنند. انواع مختلف مرورها در پروتکل مرور، انتخاب منابع و تکنیک‌های استخراج، تحلیل و خلاصه‌سازی داده‌ها متفاوت هستند.



شکل ۱. فرآیند مرور نظام‌مند (شائو و واستون، ۲۰۱۹)

Table 1. Search Strategy

گام اول: فرموله‌بندی مسئله تحقیق

همان‌طور که سؤالات پژوهش، مسیر کلی فرایند مرور را تعیین کرده و نقش راهنمایی برای گام‌های بعدی ایفا می‌کنند، در این پژوهش نیز سؤالات تحقیق مشخص شده‌اند. به‌طور کلی، مطالعات مروری نیز همانند سایر انواع پژوهش، نیازمند سؤالات پژوهشی دقیق و مشخص هستند. سؤالات این پژوهش عبارت‌اند از:

۱- چه زمینه و عواملی بر تجربه استفاده از شوخ‌طبعی در مدیریت تعارض تأثیرگذار است؟

۲- هر یک از انواع شوخ‌طبعی چه کارکردی در تعارض‌های سازمانی دارد؟

۳- چه مکانیسم‌هایی باعث می‌شوند شوخ‌طبعی بتواند تعارض را مدیریت یا تشدید کند؟

می‌توان از آن‌ها نتیجه‌گیری کرد و تصمیم‌گیری نمود (موهر و همکاران، ۲۰۰۹).

چه چیزی می‌تواند به‌عنوان یک مزیت بالقوه از یک مرور سیستماتیک حاصل شود؟ انجام یک مرور سیستماتیک مزایا و مزایای بالقوه متعددی دارد. به‌عنوان مثال، می‌توانیم تعیین کنیم که آیا یک اثر در مطالعات مختلف ثابت است یا خیر و کشف کنیم که برای نشان دادن این اثر، انجام چه مطالعاتی در آینده موردنیاز است. همچنین می‌توان از تکنیک‌ها برای کشف اینکه کدام ویژگی‌های سطح مطالعه یا نمونه بر پدیده مورد مطالعه تأثیر دارند، استفاده کرد، مانند اینکه آیا مطالعات انجام شده در یک زمینه فرهنگی نتایج متفاوتی را نسبت به مطالعات انجام شده در زمینه‌های فرهنگی دیگر نشان می‌دهند یا خیر (دیویس و همکاران، ۲۰۱۴). دو نوع اصلی از مرور مطالعات عبارت‌اند از: (الف) مرور سیستماتیک و (ب) مرور غیرسیستماتیک یا مرور روایی^۲ مرورهای سیستماتیک با هدف شناسایی، تجزیه و تحلیل و خلاصه‌سازی نظام‌مند مطالعات پیشین انجام می‌شوند. این نوع مرورها علاوه بر جلوگیری از تکرار مطالعات گذشته، به شناسایی شکاف‌های موجود در ادبیات پژوهش و پیشنهاد مسیرهای جدید برای تحقیقات آتی کمک می‌کنند (فراری، ۲۰۱۵).

پژوهش حاضر از نوع مرور سیستماتیک است و با بهره‌گیری از روش‌های ساختارمند مرور ادبیات، سعی دارد روند تحولات پژوهشی در زمینه کاربرد شوخ‌طبعی در مدیریت تعارض را از گذشته تاکنون مورد بررسی قرار دهد. هدف اصلی این مطالعه، تحلیل جامع یافته‌های پیشین به‌منظور درک بهتر از نقش شوخ‌طبعی در فرآیندهای مدیریت تعارض و فراهم‌سازی بستری برای تحقیقات آینده در این حوزه است.

فرآیند مرور سیستماتیک

مرور ادبیات موفق شامل سه مرحله کلیدی است: برنامه‌ریزی، اجرا و گزارش دهی (کیتچنهام و چارترز^۳، ۲۰۰۷؛ برتون و همکاران^۴، ۲۰۰۷) در مرحله برنامه‌ریزی، محققان ضرورت انجام مرور را تعیین کرده، سؤالات پژوهشی را تعریف می‌کنند و پروتکل مرور را تهیه می‌نمایند. در مرحله اجرا، آن‌ها مطالعات مرتبط را شناسایی و انتخاب می‌کنند، سپس داده‌های موردنیاز را استخراج، تحلیل و تلفیق می‌کنند. در نهایت، در مرحله

1. Moher et al.
2. Narrative Review
3. Kitchenham and Charters
4. Brereton et al

داده‌های موردنظر را تولید می‌کنند، نیاز به بررسی دقیق دارند. برای یافتن مترادف‌های مرتبط با کلیدواژه‌های پژوهش، از سایت thesaurus استفاده شد و همچنین برای شناسایی شبکه مقالات مربوط به موضوع پژوهش از سایت connected paper نیز بهره برده شد. در نهایت اصلاحات نهایی با نظر استادان خبره و مرورگران اعمال شده است.

۴- کاربرد شوخ طبعی در تعارض چه پیامدهای مثبت و منفی برای افراد و سازمان به همراه دارد؟

گام دوم: پروتکل جستجوی مقالات کلیدواژه و استراتژی جستجو

جستجوی کلیدواژه‌ها رایج‌ترین روش شناسایی ادبیات است. برای این منظور، کلیدواژه‌ها به منظور انتخاب اصطلاحاتی که

جدول ۱. استراتژی جستجو

Table 1. Search Strategy

پایگاه	استراتژی
Scopus	("Conflict" OR "Conflict management" OR "Conflict Resolution" OR "Conflict Handling" OR "Quarrel" OR "Labor dispute" OR "Disagreement" OR "Tension" OR "Clash" OR "Friction" OR "Struggle" OR "Confrontation" OR "Rivalry") AND TITLE-ABS-KEY("Humor" OR "humour" OR "wit" OR "playfulness" OR "Comic relief" OR "Joking behavior" OR "humorousness" OR "satire" OR "Irony" OR "light-heartedness")
Web of Science	

در این پژوهش، به منظور جمع‌آوری منابع، از پایگاه اطلاعاتی معتبر Web of Science و Scopus بهره گرفته شده است. معیار انتخاب مقالات شامل ارتباط موضوعی، سال انجام پژوهش و جستجو در پایگاه‌های نامبرده بوده است و یافته‌های این مطالعه از همین منابع استخراج شده‌اند.

گام سوم: جستجوی منابع علمی

کیفیت مرور ادبیات به شدت وابسته به منابع جمع‌آوری شده برای مرور است. «ورودی بی کیفیت، خروجی بی کیفیت» یک مرور منظم (سیستماتیک) به جستجوی منظم ادبیات نیاز دارد. کانال‌های جستجوی ادبیات: سه منبع اصلی برای یافتن ادبیات وجود دارد:

جدول ۲. نتایج جستجوی نظام‌مند ادبیات

Table 2. Results of the Systematic Literature Search

پایگاه‌های علمی و انتشارات معتبر	نتایج اولیه	مقالات مستخرج فیلتر شده
Scopus	۲۰۳۲۸	۲۷
Web of Science	۱۳۱۵	۱۳

می‌کند. علاوه بر این، همان‌طور که در جدول ۴ نشان داده شده است، معیارهای انتخاب و عدم انتخاب به منظور تعیین محدوده تحقیق نیز مشخص شده‌اند.

معیارهای ورود و خروج

محقق با توجه به معیارهایی، مقالاتی که باید در فرآیند مرور وارد شوند و مقالاتی که باید حذف شوند را شناسایی و انتخاب

جدول ۳. معیارهای انتخاب مقالات

Table 3. Article Selection Criteria

معیار ورود
مقالات انگلیسی
بدون محدودیت زمانی
همه مقالات اصلی
منابع مطابق با اهداف و سؤالات تحقیق
پایگاه Web of Science و Scopus
معیار خروج
مقالات بدون دسترسی به متن کامل
مقاله‌ای که با اهداف و سؤال تحقیق همخوانی ندارند
مقالات تکراری (به دلیل بازیابی منابع از پایگاه‌های مختلف، تعداد منابع تکراری حذف شد)

مرتبط از پایگاه‌های علمی گردآوری شد. ۹۷ رکود واجد شرایط در مرحله اول پالایش، بعد از استخراج عنوان، چکیده و کلیدواژه شناسایی شدند که پس از بررسی تمام متن، ۵۱ مقاله، عناوین و چکیده آن‌ها با موضوع «کاربست شوخ‌طبعی در مدیریت تعارض، مرتبط نبودند حذف شدند و ۶ مقاله نیز، به علت تکراری بودن حذف گردید و برای بررسی نهایی ۴۰ مقاله، که به‌طور خاص پاسخگوی سؤالات تحقیق بوده و با موضوع مرتبط بوده‌اند باقی ماندند.



شکل ۲. فلوچارت انتخاب مقالات نهایی

Figure 2. Flowchart of the Final Article Selection Process

شکل است که امتیاز کامل با عدد (۲)؛ عدم امتیاز با عدد (۰)؛ و امتیاز متوسط با عدد (۱) نشان داده می‌شود. هر سؤال بین ۰ تا ۲ قرار دارد. به‌عنوان مثال، اگر مقاله‌ای امتیاز کامل را کسب کند، ۲۰ امتیاز در نظر گرفته می‌شود. ما در چک‌لیست کسب امتیاز بالاتر از ۱۴ را مبنا قرار می‌دهیم یعنی اگر مقالاتی که امتیاز کلی آن‌ها بالاتر از ۱۴ باشد، از کیفیت لازم برخوردار تلقی شده و برای استفاده در مطالعه موردنظر مناسب ارزیابی می‌شوند. مقالاتی که امتیاز کمتری کسب کنند، از فرایند مطالعه حذف می‌شوند.

Critical Appraisal Skills Programme (2018).

گام چهارم: انتخاب و غربالگری منابع

پس از تهیه فهرست منابع، پژوهشگران باید هر مقاله را به دقت بررسی کنند تا تصمیم بگیرند آیا باید برای استخراج داده‌ها و تحلیل وارد مطالعه شود یا خیر. یک روش کارآمد انجام این کار به صورت دومرحله‌ای است: ابتدا با یک غربالگری کلی و اولیه بر اساس مرور چکیده‌ها شروع می‌شود، و سپس ارزیابی دقیق‌تر کیفیت بر اساس بررسی متن کامل مقاله انجام می‌شود. در این پژوهش، فرآیند جستجو و انتخاب منابع و بررسی در چند مرحله انجام شده است. ابتدا ۳۶۴۳ مقاله

گام پنجم: بررسی کیفیت مقالات نهایی

برای اطمینان از کیفیت و اعتبار مطالعات پژوهشی، به‌ویژه در حوزه مطالعات کیفی، استفاده از ابزارهای ارزیابی استاندارد بسیار حائز اهمیت است. یکی از این ابزارها، چک‌لیست کسپ است که توسط انجمن نویسندگان مقالات انگلیسی طراحی شده است. چک‌لیست CASP به محققان کمک می‌کند تا به صورت سیستماتیک و عینی، قابلیت اطمینان، ارتباط و نتایج مطالعات منتشر شده را ارزیابی کنند. این ابزار شامل ده سؤال کلیدی درباره جنبه‌های مختلف یک مقاله پژوهشی از جمله هدف تحقیق، سؤالات پژوهشی، روش جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها و ارائه نتایج است. نحوه امتیازدهی هم به این

جدول ۴. چک‌لیست کسپ

Table 4. CASP Checklist

<https://casp-uk.net/casp-tools-checklists/>

.....	مقاله ۲	مقاله ۱	سؤالات
			۱. آیا این بررسی به یک سؤال کاملاً متمرکز پرداخته است؟
			۲. آیا نویسندگان به دنبال نوع مناسبی از مقالات بوده‌اند؟
			۳. آیا فکر می‌کنید تمام مطالعات مهم و مرتبط گنجانده شده‌اند؟
			۴. آیا نویسندگان این بررسی به اندازه کافی کیفیت مطالعات گنجانده شده را ارزیابی کرده‌اند؟
			۵. اگر نتایج بررسی با هم ترکیب شده‌اند، آیا این کار منطقی بوده است؟
			۶. نتایج کلی این بررسی چیست؟
			۷. نتایج چقدر دقیق هستند؟
			۸. آیا می‌توان نتایج را به جمعیت محلی تعمیم داد؟
			۹. آیا همه پیامدهای مهم در نظر گرفته شدند؟
			۱۰. آیا مزایا به اندازه ضررها و هزینه‌ها ارزش دارند؟
		بالاتر از ۱۴	جمع امتیاز

جدول ۵. ارزیابی کیفیت نمونه‌ای از مقالات وارد شده در فرایند مرور سیستماتیک با استفاده از چک‌لیست کسپ (CASP)

Table 5. Quality Assessment of a Sample of Articles Included in the Systematic Review Process Using the CASP Checklist

کد مقاله	نویسندگان	عنوان	روش پژوهش	ارزیابی کیفیت
				امتیاز
				سطح کیفی
A ₁	همسترا، م. ر. و.، گازمان، ف. ا.، کیان، س.، شرورز، ب.، و جاواهار، ای. م. (2024).	کم کردن صدای کارمند با شوخ طبعی: آیا این یک مزیت دوگانه برای انعطاف‌پذیری صدای کارمند است؟	مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)	۱۷
				خوب

فرم استخراج داده صورت گرفت که دربرگیرنده مشخصات عمومی هر مقاله از جمله عنوان، هدف، روش‌شناسی و مهم‌ترین یافته‌ها بود. افزون بر این، متغیرهای مرتبط با پرسش پژوهش نیز به‌طور دقیق از مقالات استخراج گردیدند.

با توجه به خروجی جدول کسپ، از ۴۰ مقاله منتخب این پژوهش، همگی امتیاز بالای ۱۴ را کسب کرده‌اند و از کیفیت لازم برخوردارند.

گام ششم: استخراج داده‌ها

اطلاعات موردنیاز برای پاسخ به پرسش پژوهش توسط این بخش از مقالات گردآوری شد. این کار با بهره‌گیری از یک

جدول ۶. نمونه انجام شده (مطالعه کم کردن صدای کارمند با شوخ طبعی؛ همسترا و همکاران، ۲۰۲۴)

Table 6. Illustrative Study: Reducing Employee Voice through Humor (Hamstra et al., 2024)

هدف	روش و مشارکت‌کنندگان	یافته‌ها
بررسی رابطه مثبت میان شوخ طبعی و احساس امنیت بیان و ارتباط آن با تأثیرگذاری نظر از طریق کیفیت رابطه رهبر-عضو (LMX)	نمونه‌ای متشکل از ۳۴۳ کارمند در ۳ مرحله زمانی یک‌هفته‌ای ابزار: نظرسنجی آنلاین، تحلیل عاملی تأییدی (CFA) مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)	شوخ طبعی، باعث افزایش ایمنی و تأثیر صدا (انعطاف‌پذیری) می‌شود. برای کارمندان با LMX پایین، شوخ طبعی اثرات منفی رد شدن نظر را خنثی می‌کند.

گام هفتم: تحلیل داده‌ها

پس از اتمام کدگذاری اولیه و گردآوری داده‌ها، مرحله تحلیل در سطح بالاتر آغاز می‌شود؛ در این مرحله، کدها مورد بررسی قرار گرفته و نحوه ادغام آن‌ها برای شکل‌گیری مضامین اصلی مشخص می‌شود. ممکن است برخی کدها در هیچ مضمونی جای نگیرند یا کنار گذاشته شوند. با بازنگری و پالایش دوباره مضامین، تلاش می‌شود هر مضمون به‌اندازه کافی دقیق، متمایز، غیرتکراری و در عین حال کلی باشد تا بتواند مجموعه‌ای از ایده‌های مطرح شده در بخش‌های مختلف متن را دربرگیرد. این فرایند موجب تقلیل داده‌ها به مجموعه‌ای از مضامین کلیدی، قابل فهم و قابل مدیریت می‌شود که بازنمایی کننده خلاصه و جوهره متن اصلی‌اند. در نهایت، گروه‌بندی مضامین بر اساس محتوای داده‌ها و در صورت نیاز بر پایه مبانی نظری انجام می‌گیرد.

و در راستای سنجش دقت علمی این پژوهش کیفی، چارچوب لینکلن و گوبا مبنا قرار گرفت؛ چارچوبی که بر چهار

معیار قابلیت اعتبار، قابلیت اطمینان (ثبات)، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری تأکید دارد.

قابلیت اعتبار به تلاش هدفمند پژوهشگر برای اطمینان از درستی برداشت‌ها و تفسیر معنای داده‌ها اشاره دارد و معادل «اعتبار درونی» در پژوهش‌های کمی تلقی می‌شود؛ یعنی میزان واقعی بودن یافته‌ها و اینکه تا چه حد بازتاب‌دهنده هدف پژوهش هستند. بر همین اساس، زمان کافی برای گردآوری و تحلیل عمیق داده‌ها اختصاص یافت. همچنین، کدهای استخراج‌شده همراه با طبقات مربوط به آن‌ها برای استادان متخصص ارسال شد و دیدگاه‌های اصلاحی و تکمیلی آنان در تمام مراحل، از پیاده‌سازی و کدگذاری تا شکل‌دهی طبقات، مورد استفاده قرار گرفت.

قابلیت اطمینان یا ثبات نیز به میزان پایداری داده‌ها در گذر زمان و در شرایط گوناگون اشاره دارد و بیانگر امکان دستیابی به نتایج مشابه در صورت تکرار پژوهش در شرایط مشابه است؛ معیاری که می‌توان آن را هم‌تراز «پایایی» در رویکردهای

گردید. درصد توافق درون موضوعی، که به عنوان شاخص پایایی تحلیل مورد استفاده قرار می‌گیرد، با بهره‌گیری از فرمول مربوطه محاسبه شد و نتایج آن در جدول ۷ گزارش شده است. همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهای ثبت‌شده توسط پژوهشگر و همکار برابر با ۱۴، تعداد کل توافقات میان این کدها ۶، تعداد کل موارد عدم توافق ۲ و میزان پایایی بین کدگذاران برابر با ۰/۸۵ است. از آنجا که این میزان پایایی بیش از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود و با استناد به (Kvale 1996) می‌توان ادعا کرد که پایایی تحلیل در سطح مطلوبی قرار دارد.

$$100\% * \frac{2 * \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

کمی دانست. ثبات یک مطالعه نشان‌دهنده سازگاری، انسجام و منطقی بودن روندها و یافته‌های پژوهش است.

به‌زعم لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)، منظور از قابلیت اطمینان یا ثبات، میزان پایداری داده‌ها در شرایط و زمان‌های مشابه و همچنین تغییراتی است که در تصمیم‌های پژوهشگر طی فرایند تحقیق رخ می‌دهد. در این پژوهش، به‌منظور سنجش این شاخص، از روش «پایایی دو کدگذار» برای محاسبه پایایی کدگذاری استفاده شد. بدین منظور، از یکی از استادان خبره دعوت شد تا به‌عنوان همکار پژوهشگر (کدگذار دوم) در مطالعه مشارکت کند. در گام بعد، از میان مقالات، دو مقاله به‌صورت نمونه انتخاب شد و هر یک از دو کدگذار به‌طور مستقل آن‌ها را کدگذاری کردند. سپس با مقایسه میزان توافق و عدم توافق در کدگذاری‌ها، شاخص ثبات برای پژوهش حاضر محاسبه

جدول ۷. نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

Table 7. Results of Inter-Coder Reliability Assessment

شماره مقاله	کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار
۹	۵	۲	۱	۰/۸۸
۱۶	۹	۴	۱	۰/۸۰
	۱۴	۶	۲	۰/۸۵

روشنی از بستر، نحوه انتخاب و ویژگی‌های نمونه‌ها، جمع‌آوری داده و فرایند تحلیل را ارائه نماید تا خواننده بتواند در مورد قابلیت کاربرد یافته‌ها در موقعیت‌های دیگر قضاوت نماید (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵). برای این منظور نحوه انتخاب نمونه و ویژگی آن‌ها و همچنین نحوه جمع‌آوری و تحلیل و ترکیب داده‌ها لذا اساس پروتکل ۸ مرحله‌ای ارائه شد.

گام هشتم: گزارش یافته‌ها

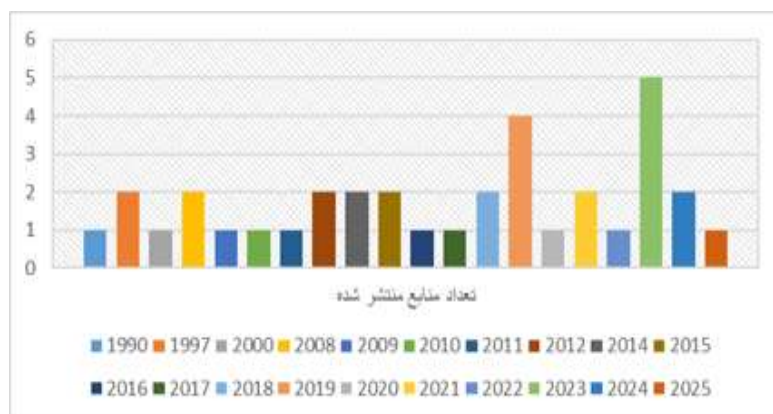
در این بخش، یافته‌های به‌دست‌آمده از مرور نظام‌مند مقالات منتخب ارائه می‌شود. ابتدا یافته‌ها بر اساس تحلیل مقایسه‌ای مطرح شده و سپس، یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون به صورت منسجم، گزارش می‌گردد.

تحلیل مقایسه‌ای

تعداد ۴۰ مقاله نهایی شد و در جداول و نمودارهای جداگانه آمار توصیفی مقالات بر اساس سال انتشار، روش‌شناسی و تعداد انتشار در پایگاه داده، گزارش می‌شود.

تأییدپذیری نشان‌دهنده ارتباط داده‌ها با منابع و ظهور نتایج و تفاسیر از این منابع است. تأییدپذیری به این سؤال پاسخ می‌دهد که آیا محقق به‌اندازه کافی جزئیات در اختیار ما گذاشته است که بتوانیم گردآوری و تحلیل داده‌ها را ارزیابی کنیم؟ قابلیت تأیید را می‌توان از طریق ارائه روند پژوهش به طریقی که قابل پیگیری باشد تضمین نمود. درواقع این معیار نشان می‌دهد که نتایج پژوهش، حاصل فرضیه‌ها و پیش‌دانسته‌های پژوهشگر نیست. تشریح کامل مراحل تحقیق اعم از جمع‌آوری داده‌ها، کدگذاری، تحلیل و شکل‌گیری درون‌مایه‌ها به‌منظور فراهم نمودن امکان ممیزی پژوهش توسط مخاطبین و خوانندگان صورت گرفته است. همچنین فرایند انجام کار در اختیار استادان راهنما قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تأیید گردد.

مفهوم قابلیت انتقال‌پذیری شبیه به اعتبار بیرونی است. انتقال‌پذیری اشاره به این دارد که یافته‌های مطالعه تا چه حدی در دیگر گروه‌ها قابل انتقال یا استفاده است. دیدگاه‌های گوناگون مشارکت‌کنندگان مختلف در مورد یک پدیده یا همان اصل حداکثری تنوع باعث افزایش قابلیت انتقال یافته‌ها می‌گردد. به‌منظور تسهیل انتقال‌پذیری، پژوهشگر باید توصیف

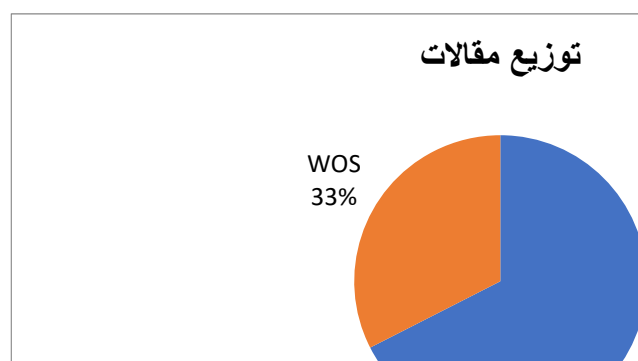


شکل ۳. توزیع مقالات بر اساس سال انتشار

Figure 3. Distribution of Articles by Publication Year

نمودار نشان می‌دهد که تعداد مقالات در سال‌های جدید (به‌خصوص ۲۰۲۳) به‌طور چشم‌گیری افزایش یافته است. سال‌های اولیه مانند ۱۹۹۰، ۱۹۹۷، ۲۰۰۰ تنها یک تا دو مقاله دارند. بعد از سال ۲۰۱۰ تعداد مقالات به‌طور قابل‌توجهی بیشتر و منظم‌تر شده است.

توزیع مقالات بر اساس پایگاه داده



شکل ۴. توزیع مقالات بر اساس پایگاه داده

Figure 4. Distribution of Articles by Database

در نمودار بالا تعداد مقالات مرتبط با پایگاه داده‌های خارجی نشان داده شده است. اسکوپوس با سهمی بیش از ۶۰ درصد، بیشترین میزان استفاده را در میان سایر پایگاه‌ها دارد.

جدول ۸. یافته‌های مستخرج شده از مقالات

Table 8. Findings Extracted from the Reviewed Articles

مضمین اصلی	مضمین فرعی	کدهای پایه و مفاهیم استخراج شده	منبع
بستر و عوامل زمینه‌ای	ویژگی‌های کنشگران	سن، کار، تجربه	Güğerçin, U., Özer, E., & Güğerçin, S. (2023)
		جنسیت	Brown, A. M., & Woodfield, R. (2023) Williams, M. (2014) Ford, T. E., Woodzicka, J. A., & Lilienfeld, S. O. (2016).
		مشابه بودن نژاد و سابقه	Smith, W. J., Vernard Harrington, K., & Neck, C. (2000)
	ساختار و فرهنگ سازمانی	تکرار گفته‌ها در موقعیت‌های نامناسب و هنجارهای خاص محل کار	Liao, Q., & Pandeli, J. (2023) Schnurr, S., & Chan, A. (2011)
		سبک رهبری و جوسازمانی	Güğerçin, U., Özer, E., & Güğerçin, S. (2023)

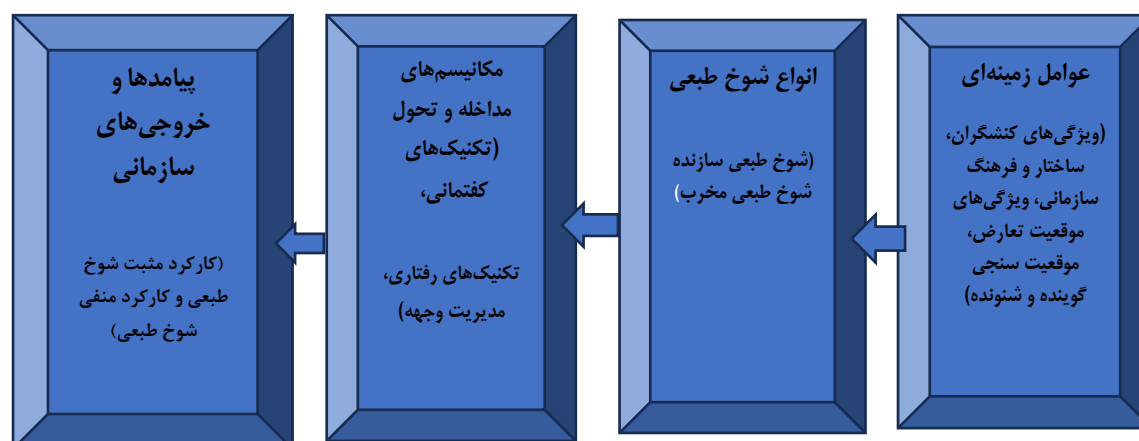
مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای پایه و مفاهیم استخراج شده	منبع
		فرهنگ	Gügerçin, U., Özer, E., & Gügerçin, S. (2023) Konuk, H., Aydın Küçük, B., & Tınaztepe Çağlar, C. (2024) Kim, H. S., & Plester, B. A. (2019) Kant, L., & Norman, E. (2019) Schnurr, S., & Chan, A. (2011)
		تفاوت قدرت شروع شوخ‌طبعی با افراد قدرتمند	Kant, L., & Norman, E. (2019) Lazzaro-Salazar, M., & Schnurr, S. (2025)
		روابط قدرت	Gügerçin, U., Özer, E., & Gügerçin, S. (2023)
		پویایی قدرت اجتماعی	Norricks, N. R., & Spitz, A. (2008)
		شوخی به عنوان ابزار چالش اقتدار	Teng-Calleja, M., Montiel, C. J., & Baquiano, M. J. (2015)
		ارزش‌های کنفوسیوسی هماهنگی و سلسله‌مراتب	Kim, H. S., & Plester, B. A. (2019)
		تبادل رهبر و عضو پایین	Hamstra, M. R. W., Guzman, F. A., Qian, S., Schreurs, B., & Jawahar, I. M. (2024)
		جدیت تعارض	Norricks, N. R., & Spitz, A. (2008)
		نیت گوینده	Liao, Q., & Pandeli, J. (2023) Kant, L., & Norman, E. (2019)
		عکس‌العمل شنونده (برداشت از شوخ‌طبعی)	Kant, L., & Norman, E. (2019) Schnurr, S., & Chan, A. (2011) Norricks, N. R., & Spitz, A. (2008) Thomas, E. F., McGarty, C., Spears, R., Livingstone, A. G., Platow, M. J., Lala, G., & Mavor, K. (2019)
	ویژگی‌های موقعیت تعارض	پاسخ به روابط سلسله‌مراتبی و توجه به نیازهای رودررو	Schnurr, S., & Chan, A. (2011)
		موقعیت سنجی (گوینده، شنونده)	
		شوخ‌طبعی (مدیریت و کاهش تعارض)	Du, P. (2022) Teng-Calleja, M., Montiel, C. J., & Baquiano, M. J. (2015) Norricks, N. R., & Spitz, A. (2008)
		شوخ‌طبعی پیوندجویانه (رابطه با سبک‌های مصالحه و همکاری مدیریت تعارض)	Gügerçin, U., Özer, E., & Gügerçin, S. (2023)
		شوخ‌طبعی پیوندجویانه (کاهش تعارض وظیفه و رابطه) مدیریت تعارض	Konuk, H., Aydın Küçük, B., & Tınaztepe Çağlar, C. (2024) Pasupuleti, S. (2021)
		شوخ‌طبعی رهایی‌بخش (رابطه با تعارض وظیفه‌ای به شکلی سازنده)	Andreea, G., Cursu, P. L., & Fodor, O. C. (2023)
		شوخ‌طبعی خود افزا (مدیریت تعارض)	Pasupuleti, S. (2021)
		شوخ‌طبعی خودانتقادی (رهبر): کاهش سکوت کارکنان ایجاد فضای ارتباطی دموکراتیک افزایش تعاملات تیمی مثبت شوخ‌طبعی رهبر (در تعارض زیاد، بالا بردن عملکرد تیم)	An, J., He, D., Yang, Z., & Yao, M. (2023) Yam, K. C., Christian, M. S., Wei, W., Liao, Z., & Nai, J. (2018)
		شوخ‌طبعی پرخاشگرانه (پیش‌بینی منفی توسط شایستگی مدیریت تعارض) شوخ‌طبعی پرخاشگرانه (ایجاد تعارض، احساس برتری)	McCosker, B., & Moran, C. C. (2012) Liao, Q., & Pandeli, J. (2023)
		شوخ‌طبعی کنترل‌کننده (رابطه با تعارض فرآیندی و رابطه‌ای)	Andreea, G., Cursu, P. L., & Fodor, O. C. (2023)
کالبدشکافی رفتار شوخ‌طبعانه	گونه شناسی شوخ‌طبعی مخرب	شوخ‌طبعی مغرضانه به عنوان مکانیسم دفاعی	Coetzee, O., & Cilliers, F. (2011)

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای پایه و مفاهیم استخراج شده	منبع
مکانیسم‌های مداخله و تحول	تکنیک‌های گفتمانی	استفاده از الگوی گفتگوی از پیش نوشته شده در تعارض؛ تقلید از الگوی گفتگوی از پیش نوشته شده در مورد تعارض و واژگون‌سازی الگوی گفتگوی طبیعی در مورد تعارض	Norrick, N. R., & Spitz, A. (2010)
	تکنیک‌های رفتاری	«مدل دوسوگرایی-جایابی»، تعامل بین زبان بدن و زبان کلامی برای پرورش شوخ طبعی و خنده مقابله‌ای	Sclavi, M. (2008)
	مدیریت وجهه	خنده مقابله‌ای باعث (کاهش تهدید وجهه، پنهان‌سازی فقدان وجهه، تغییر چارچوب از جدی به غیرجدی، و تسهیل انتقال موضوع)	Warner-Garcia, S. R. (2014)
پیامدها و خروجی‌های سازمانی	کارکردهای مثبت (مدیریت موفق تعارض)	جلوگیری از تعارض، جلوگیری از تشدید آن و پایان دادن کمک کردن به روابط بین فردی مثبت مدیریت وجهه	Lazzaro-Salazar, M., & Schnurr, S. (2025)
		کاهش تنش، ایجاد فضایی امن برای گفتگو با تمرکز بر رفع تفاوت‌های فرهنگی بین کارکنان، برای چالش کشیدن اظهارات غیرقابل تحمل	C, ROCKE. (2015)
		کاهش ناملایمات و موقعیت‌های دشوار یک استراتژی مقابله‌ای مثبت برای مدیریت استرس و فشار در محیط کار کاهش سایر رفتارهای مقابله‌ای، مانند ناسزاگویی	Plester, B. (2009)
		برطرف کردن مکالمات ناخوشایند، بهبود همکاری	Pasupuleti, S. (2021)
		تسهیل فرآیند هماهنگی، تشکیل یک تیم منسجم و مدیریت تعارض، ایجاد یک محیط فرهنگی مثبت	Ponton, H. (2020)
		کاهش تنش، آرام کردن مخاطب	Nilsen, D. L. F. (1990)
		تسهیل پیوندهای اجتماعی مثبت، بین همکاران متنوع	Wise (2016)
		کاهش تنش ایجاد یک محیط یادگیری راحت‌تر و تعاملی‌تر لذت‌بخش‌تر و مؤثرتر فرایند یادگیری و افزایش تعامل و انگیزه	Mahmud, M. Tunnisa, D. (2019)
		تأثیر مثبت بر ارتباطات محل کار و ایجاد پیوندهای اجتماعی-عاطفی	Pouthier, V. (2017)
		متحد کردن و متمایز کردن اعضا و مدیریت تنوع در سازمان به‌عنوان یک عامل اجتماعی مهم در جهت‌دهی افراد به موقعیت‌ها و تعاملاتشان در سازمان	Meyer, J. C. (1997)
		برای بیان طیف وسیعی از احساسات و حفظ دیدگاه مثبت در یک محیط استرس‌زا برای کاهش تنش و قابل تحمل‌تر کردن محیط کار کمک کردن به رضایت شغلی و همبستگی کارکنان	Van Wormer & Boes, (1997)
		خلاقیت خودجوش و جذاب شوخی‌های محیط کار نمادی از استقلال و آزادی	Collinson, D. L. (2014)
		افزایش کار تیمی، مدیریت احساسات و حفظ ارتباطات انسانی افزایش همکاری، کاهش تنش، فراهم کردن انعطاف‌پذیری عاطفی	Dean, R. A. K., & Major, J. E. (2008)

منبع	کدهای پایه و مفاهیم استخراج شده	مضامین فرعی	مضامین اصلی
Kruczek, A. (2018)	بهبود ارتباطات، کاهش استرس، کاهش فرسودگی شغلی و افزایش رضایت شغلی واسطه رابطه بین ادراک استرس و رضایت شغلی و به‌عنوان یک ضربه‌گیر در برابر استرس	کارکردهای منفی تشدید تعارض	
Kobel, S., & Groeppel-Klein. (2021)	ایجاد آرامش و نرمی بیشتر		
Brown, A. M., & Woodfield, R. (2023)	ایجاد انسجام گروهی، اجتماعی کردن کارگران و حفظ ثبات مثبت سازمانی		
Brown, A. M., & Woodfield, R. (2023)	خفه کردن صدای اقلیت‌ها پوشاندن رفتارهای غیرقابل قبول ناتوانی در به چالش کشیدن هنجارهای سازمانی جنسیتی به‌طور واقعی ممکن ساختن تعاملات خارج از قوانین ارتباطی پذیرفته شده مسکوت گذاشتن بحث‌های مربوط به طرد و آزار و اذیت		
Thomas, E. F., McGarty, C., Spears, R., Livingstone, A. G., Platow, M. J., Lala, G., & Mavor, K. (2019)	پاسخ‌های خشمگینانه دیگران علیه شوخ‌طبعی تحقیرآمیز		
Collinson, D. L. (2012)	نوعی مقاومت در برابر وظایف کاری و کنترل سازمانی استفاده از شوخ‌طبعی برای کنترل و تنبیه همکاران کم‌کار		
Wise, 2016	تداوم بخشیدن کلیشه‌های نژادی در محیط‌های کاری متنوع		

است. مدل مذکور، نشان می‌دهد که چگونه مفاهیم استخراج شده در تعامل با یکدیگر، سازوکار شکل‌گیری الگوی کاربست شوخ‌طبعی در مدیریت تعارض را تبیین می‌کنند.

پس از استخراج مقولات اصلی و تبیین روابط میان آن‌ها، مدل مفهومی پژوهش تدوین گردید. این مدل که در شکل ۴ ارائه شده است، بازنمایی تصویری جامعی از کل فرایند تحلیل داده‌ها و نحوه اتصال یافته‌ها در قالب یک الگوی یکپارچه



شکل ۵. مدل مفهومی پژوهش
Figure 5. Conceptual Model of the Study

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی کاربرست شوخ طبعی در مدیریت تعارض انجام گردید. این مطالعه با بهره گیری از روش شناسی کیفی، شامل رویکردهای مرور سیستماتیک و تحلیل مضمون بر آن بود تا ابعاد کلیدی این پدیده را شناسایی و تبیین کند. در این راستا، پس از مطالعه و تحلیل ۴۰ مقاله نهایی مرتبط، فرایند کدگذاری آغاز گردید. در مرحله نخست، کدهای اولیه استخراج شدند؛ سپس کدهای مشابه و هم راستا در قالب ۱۱ مضمون فرعی «ویژگی های کنشگران»، «ساختار و فرهنگ سازمانی»، «ویژگی های موقعیت تعارض»، «موقعیت سنجی گوینده و شنونده»، «تکنیک های گفتمانی»، «تکنیک های رفتاری»، «مدیریت وجهه»، «کارکردهای مثبت» و «کارکردهای منفی» دسته بندی گردیدند و در نهایت، این مضامین فرعی ذیل ۴ مضمون اصلی شامل «بستر و عوامل زمینه ای»، «کالبدشکافی رفتار شوخ طبعانه»، «مکانیسم های مداخله و تحول» و «پیامدهای سازمانی» سازمان دهی شدند.

این ساختار مضمونی، چارچوبی منسجم و جامع را برای تبیین ابعاد مختلف پدیده مورد مطالعه فراهم آورد و زمینه لازم را برای پاسخ گویی نظام مند به سؤالات پژوهش مهیا ساخت. در این راستا، به منظور پاسخگویی منسجم به سؤالات پژوهش، یافته های حاصل از تحلیل مضمون در چهار حوزه اصلی سازمان دهی شد. بر این اساس، سؤال نخست پژوهش، به شناسایی عوامل زمینه ای مؤثر بر کاربرست شوخ طبعی در مدیریت تعارض می پردازد که شامل «ویژگی های کنشگران»، «ساختار و فرهنگ سازمانی»، «ویژگی های موقعیت تعارض»، «موقعیت سنجی گوینده و شنونده» می باشد. پژوهشگران نیز دریافته اند که انواع مختلفی از تفاوت های فردی می توانند منجر به برداشت های متفاوت از شوخ طبعی شوند. برای مثال، جنسیت (کراوفورد^۱، ۲۰۰۳؛ هولمز، ۲۰۰۶؛ موک و رابرت^۲، ۲۰۲۱؛ لی و همکاران^۳، ۲۰۲۲) نژاد (مپلس و همکاران^۴، ۲۰۰۱) سن (تهان ستانلی و همکاران^۵، ۲۰۱۴) و تفاوت های قدرت و جایگاه (کیم و همکاران^۶، ۲۰۱۶؛ موک و رابرت، ۲۰۲۱). به عنوان عوامل مؤثر در برداشت شوخ طبعی شناخته شده اند. بنابراین، نتیجه استفاده از شوخ طبعی در مدیریت

تعارض علاوه بر ویژگی های فردی (اسمیت و همکاران، ۲۰۰۰؛ براون و همکاران^۷، ۲۰۲۳؛ گاکرسین^۸، ۲۰۲۳) به محتوا و زمینه آن (لیائو و پاندلی^۹، ۲۰۲۳) و همچنین ویژگی های گوینده و برداشت شنونده (لیائو و پاندلی، ۲۰۲۳؛ کانت و نورمان^{۱۰}، ۲۰۱۹) بستگی دارد. و از طرفی به شدت تحت تأثیر هر فرهنگ سازمانی قرار دارد (پلستر^{۱۱}، ۲۰۱۶)، همچنین بهبود تعارض با استفاده از شوخ طبعی به جدیت تعارض و رابطه قدرت بستگی دارد (ناریک و اشپیتس، ۲۰۰۷).

سؤال دوم انواع شوخ طبعی قابل استفاده در فرایند مدیریت تعارض را مورد توجه قرار می دهد و به کالبدشکافی رفتار شوخ طبعانه می پردازد. سبک های شوخ طبعی نشان می دهند که شوخ طبعی همواره کارکردی مثبت ندارد و اثربخشی آن به نوع استفاده و زمینه کاربرد بستگی دارد. در محیط های سازمانی، سبک های مثبت (پیوندجویانه و خودافزا) نقش سازنده تری در مدیریت تعارض ایفا می کنند. شوخ طبعی پیوندجویانه با سبک های مصالحه و همکاری مدیریت تعارض، ارتباط دارد (گوگرچین^{۱۲} و همکاران ۲۰۲۳) و منجر به کاهش تعارض وظیفه و رابطه ای، می گردد (کنوک^{۱۳} و همکاران، ۲۰۲۴). شوخ طبعی رهایی بخش، رابطه ای به شکل سازنده با تعارض وظیفه ای دارد (آندریا و همکاران^{۱۴}، ۲۰۲۳). شوخ طبعی خودانتقادی (رهبر) هم منجر به کاهش سکوت کارکنان، ایجاد فضای ارتباطی دموکراتیک، افزایش تعاملات تیمی مثبت (ان و همکاران^{۱۵}، ۲۰۲۳) و در گونه شناسی مخرب، شوخ طبعی پرخاشگرانه منجر به ایجاد تعارض و احساس برتری می گردد (لیائو و پاندلی، ۲۰۲۳).

سؤال سوم سازوکارهای اثرگذاری شوخ طبعی در مدیریت تعارض را تبیین می کند؛ استفاده از الگوی گفتگوی از پیش نوشته شده در مورد تعارض؛ تقلید از الگوی گفتگوی از پیش نوشته شده در مورد تعارض؛ و واژگون سازی الگوی گفتگوی طبیعی در مورد تعارض (نوریک و سپیتز، ۲۰۱۰) و همچنین شوخ طبعی با ایجاد زمینه های مشترک و تقویت «یادگیری دو حلقه ای» ابزارهای مؤثری در مدیریت تعارض باشند. یک «مدل دوسوگرایی-جابجایی» به عنوان چارچوبی

7. Brown et al.

8. Güğçerçin et al.

9. Liao and Pandeli

10. Kant & Norman

11. Plester

12. Güğçerçin et al.

13. Konuk et al.

14. Andreea et al.

15. An et al.

1. Crawford

2. Moake and Robert

3. Lee et al.

4. Maples et al.

5. Tehan Stanley et al.

6. Kim et al.

مخاطب (نیلسن^۷، ۱۹۹۰). تسهیل پیوندهای اجتماعی مثبت، بین همکاران متنوع (وایس^۸، ۲۰۱۶) در مدیریت تعارض مورد استفاده قرار می‌گیرد و اگر به‌درستی به کار برده نشود پیامدهای منفی زیر را به دنبال دارد: خفه کردن صدای اقلیت‌ها، پوشاندن رفتارهای غیرقابل قبول، ناتوانی در به چالش کشیدن هنجارهای سازمانی جنسیتی به‌طور واقعی، ممکن ساختن تعاملات خارج از قوانین ارتباطی پذیرفته شده، مسکوت گذاشتن بحث‌های مربوط به طرد و آزار و اذیت (براون و وودفیلد^۹، ۲۰۲۳). پاسخ‌های خشمگینانه دیگران علیه شوخ‌طبعی تحقیرآمیز (توماس و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۹). نوعی مقاومت در برابر وظایف کاری و کنترل سازمانی، استفاده از شوخ‌طبعی برای کنترل و تنبیه همکاران کم‌کار ایجاد می‌کند (کلینسون، ۲۰۱۲) و به کلیشه‌های نژادی در محیط‌های کاری متنوع، تداوم می‌بخشد (وایس، ۲۰۱۶).

با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده دامنه بررسی به نمونه‌های گسترده‌تر و متنوع‌تری از کارکنان در سازمان‌ها و صنایع مختلف گسترش یابد تا امکان تعمیم‌پذیری نتایج افزایش پیدا کند. بررسی تفاوت‌های جمعیت‌شناختی مانند جنسیت، سن، سابقه کاری، سطح تحصیلات و نوع تجربه شغلی می‌تواند به درک دقیق‌تر از نحوه به‌کارگیری شوخ‌طبعی و سبک‌های مدیریت تعارض در میان گروه‌های مختلف کارکنان کمک کند. این متغیرها ممکن است در نحوه ادراک شوخ‌طبعی، میزان پذیرش آن در تعاملات حرفه‌ای و نیز در انتخاب راهبردهای مدیریت تعارض نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشند.

از سوی دیگر، با توجه به این‌که کاربست شوخ‌طبعی در مدیریت تعارض تا حد زیادی در بسترهای فرهنگی و اجتماعی شکل می‌گیرد، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، ارزش‌های حاکم بر محیط کار، سبک‌های رهبری و ساختار روابط قدرت در سازمان را به‌طور نظام‌مند مورد بررسی قرار دهند. بهره‌گیری از مدل‌های تحلیلی جامع که این عوامل زمینه‌ای را در کنار ویژگی‌های فردی کارکنان در نظر بگیرند، می‌تواند به ارائه تصویری واقع‌بینانه‌تر از چگونگی تعامل افراد در موقعیت‌های تنش‌آمیز سازمانی منجر شود.

همچنین پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده به بررسی انواع سبک‌های شوخ‌طبعی و تأثیر هر یک بر فرایندها و پیامدهای

برای تحول تعارض پیشنهاد شده است که از تعامل بین زبان بدن و زبان کلامی برای پرورش شوخ‌طبعی، تخیل و اختراع استفاده می‌کند. دستورالعمل‌هایی برای بهبود مهارت‌های گوش دادن ارائه می‌دهد تا یک مدل پیچیده‌تر از ارتباط را تسهیل کند که برای تحول تعارض بسیار مهم است (سکلاوی، ۲۰۰۸). خنده مقابله‌ای باعث کاهش تهدید وجهه، پنهان‌سازی فقدان وجهه، تغییر چارچوب از جدی به غیرجدی، و تسهیل انتقال موضوع (وارنر-گارسیا^۱، ۲۰۱۴).

و در نهایت سؤال چهارم به پیامدهای سازمانی ناشی از به‌کارگیری شوخ‌طبعی در مدیریت تعارض اختصاص دارد. اگر به موارد ذکر شده، تعارض توجه گردد پیامدهای مثبت زیر را به دنبال خواهد داشت:

خنده باعث کاهش تهدید وجهه، پنهان‌سازی فقدان وجهه، تغییر چارچوب از جدی به غیرجدی، و تسهیل انتقال موضوع و خنده مقابله‌ای یک استراتژی کارآمد و مؤثر برای مدیریت رابطه در مکالمات است که به‌سرعت تهدیدهای وجهه را کاهش می‌دهد و موقعیت‌های جدی را به موقعیت‌های غیرجدی تبدیل می‌کند (وارنر، ۲۰۱۴). جلوگیری از تعارض، جلوگیری از تشدید آن و پایان دادن، کمک کردن به روابط بین فردی مثبت، مدیریت وجهه، محافظت و گاهی اوقات به چالش کشیدن وجهه طرف مقابل به روشی که روابط مثبت را حفظ کند (لازارو سالازار و اسکنر^۲، ۲۰۲۵). خلاقیت خودجوش و جذاب شوخی‌های محیط کار نمادی از استقلال و آزادی به حساب می‌آید (کلینسون^۳، ۲۰۱۴) ایجاد انسجام گروهی، اجتماعی کردن کارگران و حفظ ثبات مثبت سازمانی (براون و همکاران، ۲۰۲۳). کاهش نامایمات و موقعیت‌های دشوار، یک استراتژی مقابله‌ای مثبت برای مدیریت استرس و فشار در محیط کار و کاهش سایر رفتارهای مقابله‌ای، مانند ناسزاگویی در محیط کار می‌گردد (پلستر، ۲۰۰۹). افزایش کار تیمی، مدیریت احساسات و حفظ ارتباطات انسانی، افزایش همکاری، کاهش تنش، فراهم کردن انعطاف‌پذیری عاطفی برای بیان طیف وسیعی از احساسات و حفظ دیدگاه مثبت در یک محیط استرس‌زا (دین و همکاران^۴، ۲۰۰۸). شوخ‌طبعی برای کاهش تنش و قابل تحمل‌تر کردن محیط کار کمک کردن به رضایت شغلی و همبستگی (وان ورمور و بوس^۵، ۱۹۹۷). برطرف کردن مکالمات ناخوشایند (پاسوپولتی^۶، ۲۰۲۱) کارکنان و آرام کردن

7. Nilsen

8. Wise

9. Brown & Woodfield

10. Thomas et al.

1. Warner-Garcia

2. Lazzaro-Salazar and Schnurr

3. Collinson

4. Dean et al.

5. van Wormer & Boes

6. Pasupuleti

محدودیت‌هایی مواجه می‌سازد. با وجود این محدودیت‌ها، شواهد موجود دلالت بر آن دارند که گنجاندن آموزش استفاده آگاهانه، اخلاق‌مدار و متناسب با موقعیت از شوخ‌طبعی سازنده در برنامه‌های توسعه شایستگی‌های مدیریتی و مهارت‌های مدیریت تعارض می‌تواند پیامدهای عملی قابل‌توجهی برای مدیران، رهبران سازمانی و متخصصان منابع انسانی به همراه داشته باشد. به‌طور کلی، یافته‌های این مرور سیستماتیک تأکید می‌کند که شوخ‌طبعی، در صورت بهره‌گیری سنجیده و متناسب با بافت و ویژگی‌های فردی و فرهنگی، می‌تواند به‌عنوان ابزاری مؤثر و مکمل در مدیریت تعارض‌های بین‌فردی و سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. با این حال، با توجه به محدودیت‌های شواهد موجود، انجام مطالعات آینده با طراحی‌های روش‌شناختی قوی‌تر، تفکیک دقیق انواع شوخ‌طبعی و توجه نظام‌مند به تفاوت‌های فرهنگی و زمینه‌ای، برای توسعه دانش نظری و ارائه رهنمودهای عملی معتبر، ضروری به نظر می‌رسد.

سپاسگزاری

بدین‌وسیله بر خود لازم می‌دانم از دانشگاه تهران و دانشکدگان مدیریت، گروه رهبری و سرمایه انسانی، صمیمانه تشکر و قدردانی نمایم که با فراهم آوردن بستر علمی مناسب، حمایت‌های آموزشی و پژوهشی و ارائه راهنمایی‌های ارزشمند، نقش مؤثری در انجام این پژوهش و تدوین مقاله حاضر ایفا نمودند. بی‌تردید این حمایت‌ها سهم بسزایی در ارتقای کیفیت علمی این مطالعه داشته است.

مدیریت تعارض بپردازند. چنین رویکردی می‌تواند به شناسایی شیوه‌هایی از شوخ‌طبعی کمک کند که در کاهش تنش، افزایش همدلی و تسهیل گفت‌وگوی سازنده در محیط کار مؤثرتر هستند و در مقابل، الگوهایی را مشخص سازد که ممکن است موجب تشدید تعارض یا تضعیف روابط حرفه‌ای شوند.

علاوه بر این، با توجه به گسترش همکاری‌های بین‌المللی و شکل‌گیری تیم‌های کاری چندفرهنگی، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به بررسی ابعاد بین‌فرهنگی شوخ‌طبعی در مدیریت تعارض بپردازند. مطالعه تفاوت‌های فرهنگی در برداشت از شوخ‌طبعی، انگیزه‌های استفاده از آن و پیامدهای آن در تعاملات سازمانی می‌تواند به روشن شدن این موضوع کمک کند که آیا الگوهای استفاده از شوخ‌طبعی در مدیریت تعارض دارای ویژگی‌های جهان‌شمول هستند یا تا حد زیادی به زمینه‌های فرهنگی وابسته‌اند.

در نهایت، انجام پژوهش‌های کیفی عمیق‌تر با بهره‌گیری از رویکردهایی مانند پدیدارشناسی، نظریه داده‌بنیاد یا تحلیل روایت و با مشارکت سازمان‌هایی از صنایع و سطوح مختلف سازمانی می‌تواند به فهم عمیق‌تر تجربه زیسته کارکنان و مدیران در مواجهه با شوخ‌طبعی در موقعیت‌های تعارض‌آمیز کمک کند. چنین مطالعاتی قادر خواهند بود ابعاد ظریف و کمتر مشاهده‌شده تعاملات انسانی در محیط‌های کاری را آشکار سازند و به توسعه چارچوب‌های نظری و کاربردی در حوزه کاربست شوخ‌طبعی در مدیریت تعارض یاری رسانند.

از جمله محدودیت‌های اساسی این مرور سیستماتیک می‌توان به تمرکز غالب پژوهش‌های پیشین بر سازمان‌ها و جوامع غربی و نیز کمبود مطالعات تجربی و بومی در سایر زمینه‌های فرهنگی اشاره کرد؛ امری که تعمیم‌پذیری نتایج را با

References

- An, J., He, D., Yang, Z., & Yao, M. (2023). Does my humor touch you? Effect of leader self-deprecating humour on employee silence: The mediating role of leader-member exchange. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1677-1689. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S411800>
- Aritzeta, A., Ayestaran, S., & Swailes, S. (2005). Team role preference and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 16 (2), 157-182. <https://doi.org/10.1108/eb022927>
- Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of Management Journal*, 42(2), 219-227. <https://doi.org/10.2307/257094>.
- Bitterly, B., Brooks, A. W. (2020). Sarcasm, self-deprecation, and inside jokes: A user's guide to humor at work. *Harvard Business Review*, 98(4), 96-103.
- Blau, P. (1955). *The dynamics of bureaucracy*. University of Chicago Press.
- Bolinger, B. (2001). *Humor and leadership: A gender-based investigation of the correlation between the attribute of humor and effective leadership*. Doctoral dissertation, Indiana State University. Dissertation Abstracts International, 62, 397.
- Bradney, P. (1957). The joking relationship in industry. *Human Relations*, 10, 179-187. <https://doi.org/10.1177/001872675701000207>

- Brereton, P., Kitchenham, B. A., Budgen, D., Turner, M., & Khalil, M. (2007). Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. *Journal of Systems and Software*, 80(4), 571–583. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2006.07.009>
- Brown, A. M., & Woodfield, R. (2023). Banter and beyond: The role of humor in addressing gendered organizational tensions and belonging within the UK Fire and Rescue Service. *Gender, Work & Organization*, 31(6), 2601-2617. <https://doi.org/10.1111/gwao.13110>.
- Callister, R.R., & Wall, J. (2001). Conflict across organizational boundaries: Managed care organizations versus health care providers. *Journal of Applied Psychology*, 86, 754-763. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.4.754>
- Caudron, S. (1992). Humor is healthy in the workplace. *Personnel Journal*, 71(6), 63–66. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20588.95360>
- Chen, G.-H., & Martin, R. A. (2007). A comparison of humor styles, coping humor, and mental health between Chinese and Canadian university students. *Humor: International Journal of Humor Research*, 20(3), 215-234. <https://doi.org/10.1515/HUMOR.2007.011>
- Clancy, M., & Linehan, C. (2019). Modelling the subjective experience of fun at work. *Employee Relations*, 41(3), 520-537. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2017-0251>
- Coetzee, O., & Cilliers, F. (2011). Humour as defence against the anxiety manifesting in diversity experiences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(2), Article a990. <https://doi.org/10.4102/sajip.v38i2.990>
- Collinson, D. L. (2014). “Engineering humour”: Masculinity, joking and conflict in shop-floor relations. In E. Bell & H. Willmott (Eds.), *Qualitative research in business and management* (pp. 144-162). Sage.
- Cooper, C. L. (Ed.). (2000). *Theories of stress*. Oxford University Press.
- Crawford, A. S., & Caltabiano, J. N. (2011). Promoting emotional well-being through their job performance and psychological functioning: The use of humour. *The Journal of Positive Psychology*, 6(3), 237–252. <https://doi.org/10.1080/17439760.2011.577087>
- Crawford, M. (2003). Gender and humour in social context. *Journal of Pragmatics*, 35(9), 1413-1430. [https://doi.org/10.1016/S0378-2166\(02\)00183-2](https://doi.org/10.1016/S0378-2166(02)00183-2)
- Davis, J., Mengersen, K., Bennett, S., & Mazerolle, L. (2014). Viewing systematic reviews and meta-analysis in social research through different lenses. *SpringerPlus*, 3, 511. <https://doi.org/10.1186/2193-1801-3-511>
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2007). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 3–54). Lawrence Erlbaum.
- De Dreu, C., Van Dierendonck, D., & De Best-Waldhober, M. (2002). *Conflict at work and individual wellbeing*. In M. Schabracq, J. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology*. Wiley.
- Dean, R. A. K., & Major, J. E. (2008). From critical care to comfort care: The sustaining value of humour. *Journal of Clinical Nursing*, 17(8), 1088-1095. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2007.02090.x>.
- Dunbar, N.E., Banas, J.A., Rodriguez, D., Liu, S., & Abra, G. (2012). Humor use in power-differentiated interactions. *Humor*, 25, 469–489. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1515/humor-2012-0025>
- Duncan, J.W., Smeltzer, L.R., Leap, T.L. (1990). Humor and work: applications of joking behavior to management. *Journal of Management*. 16 (2), 255-278. <https://doi.org/10.1177/014920639001600203>
- Duncan, W. J. (1982). Humor in management: Prospects for administrative practice and research. *Academy of Management Review*, 7, 136–142. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285511>
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230–235. <https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329>
- Fitts, S. D., Sebbby, R. A., & Zlokovich, M. S. (2009). Humor styles as mediators of the shyness-loneliness relationships. *North American Journal of Psychology*, 11(2), 257-272.
- Fraley, B., & Aron, A. (2004). The effect of a shared humorous experience on closeness in initial encounters. *Personal Relationships*
- Curşeu, P. L., & Fodor, O. C. (2023). Jokes and quarrels: A cross-cultural investigation of humor and conflict transformation in groups. *International Journal of Conflict Management*, 34(5), 945-960. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2023-0027Avolio>,

- Giebels, E., & Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 137–155. <https://doi.org/10.1080/13594320444000236>
- Gross, M.A., & Guerrero, L.K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *The International Journal of Conflict Management*, 11 (3), 200-226. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/eb022840>
- Gruner, C. R. (1997). The game of humor: A comprehensive theory of why we laugh. Transaction.
- Güğerçin, U., Özer, E., & Güğerçin, S. (2023). "Why so serious?". The role of interpersonal conflict management styles in affiliative humour. *Organizational Psychology*, 13(3), 145-157. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2023-13-3-145-157>.
- Guttman, H. M. (2004). *When Goliaths clash: Managing executive conflict to build a more dynamic organization*. New York, NY: ANACOM.
- Hampes, W.P. (2006). Humor and shyness: The relation between humor styles and shyness. *Humor: International Journal of Humor Research*, 19(2), 179-187.
- Hamstra, M. R. W., Guzman, F. A., Qian, S., Schreurs, B., & Jawahar, I. M. (2024). Turning down employee voice with humour: A mixed blessing for employee voice resilience? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(4), 1854-1873. <https://doi.org/10.1111/joop.12524>.
- Hoffman, M. (2007). *Does sense of humor moderate the relationship between leadership style and conflict management style?* Doctoral dissertation, University of Nebraska. University of Nebraska Digital Commons.
- Holdway, S. (1988). *Blue jokes: Humor in police work*. In C. Powell & G. E. C. Paton (Eds.), *Humor in society: Resistance and control* (pp. 106–122). Macmillan.
- Holmes, J. (1998). No joking matter! The functions of humour in the workplace. Retrieved from <http://emsah.uq.edu.au/linguistics/als/als98/holme358.html>
- Holmes, J., & Marra, M. (2002a). Having a laugh at work: How humour contributes to workplace culture. *Journal of Pragmatics*, 34(12), 1683–1710. [https://doi.org/10.1016/S0378-2166\(02\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0378-2166(02)00032-2)
- Holmes, J., & Marra, M. (2002b). Over the edge? Subversive humor between colleagues and friends. *Humor: International Journal of Humor Research*, 15(1), 65–87. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2019.103901>
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Boles, J. S. (2011). Workplace Stressors, Job Attitude, and Job Behaviors: Is Interpersonal Conflict the Missing Link? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 339–356. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134310310>
- Kant, L., & Norman, E. (2019). You must be joking! Benign violations, power asymmetry, and humor in a broader social context. *Frontiers in Psychology*, 10, 1380. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01380>
- Kaur, J. (2014). Organizational citizenship behaviors: Managing interpersonal conflict at workplace. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 19–37.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: an introduction to qualitative research interview introduction to qualitative research*.
- Keyes, C., Hysom, S., & Lupo, K. (2000). The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4, 143–153. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0095888>
- Kim, H. S., & Plester, B. A. (2019). Harmony and distress: Humor, culture, and psychological well-being in South Korean organizations. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 2643. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02643>
- Kim, T.Y., Lee, D.R. and Wong, N. (2016), Supervisor humour and employee outcomes: the role of social distance and affective trust in supervisor. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 125-139. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9406-9>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*. EBSE Technical Report, Keele University & University of Durham.
- Konuk, H., Aydın Küçük, B., & Tınaztepe Çağlar, C. (2024). The association of employees' perception of the manager's ambiguous behaviors with likelihood of conflict occurrence: A cross-cultural study. *Negotiation and Conflict Management Research*, 17(4), 255–291. <https://doi.org/10.34891/g20q-jt58>

- Lazzaro-Salazar, M., & Schnurr, S. (2025). "That'd be another crisis nearly avoided": Humor and conflict management in hospital handover meetings. *HUMOR: International Journal of Humor Research*, 38(1), 91-115. <https://doi.org/10.1515/humor-2024-0073>
- Liao, Q., & Pandeli, J. (2023). When workplace humour turns into conflict: Exploring HR practices in the case of conflict management. *Employee Relations: The International Journal*, 45(5), 1275-1298. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2022-0464>
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., ... Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: Explanation and elaboration. *Annals of Internal Medicine*, 151, W-65. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00136>
- Lipovsky, C. (2012). Fostering affiliation through humour in a job interview. *Sociolinguistic Studies*, 6, 149-172. <https://doi.org/10.1558/sols.v6i1.149>
- Lipsky, D.B., Avgar, A.C. and Lamare, J.R. (2016). Introduction: new research on managing and resolving workplace conflict: setting the stage. *Managing and Resolving Workplace Conflict*, pp. ix-xxxi, Emerald, Bingley.
- Maples, M.F., Dupey, P., Torres-Rivera, E., Phan, L.T., Vereen, L. and Garrett, M.T. (2001). Ethnic diversity and the use of humour in counseling: appropriate or inappropriate? *Journal of Counseling and Development*, 79(1), 53-60. [Doi:10.1002/j.1556-6676.2001.tb01943.x](https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2001.tb01943.x)
- Marquis, B. K., & Huston, C. J. (1996). *Leadership roles and managers function in nursing* (2nd ed.). Lippincott.
- Martin, R. A. (2007). *The psychology of humor: An integrative approach*. Elsevier Academic Press.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., and Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: development of the humor styles questionnaire. *J. Res. Pers.* 37, 48-75. [doi: 10.1016/s0092-6566\(02\)00534-2](https://doi.org/10.1016/s0092-6566(02)00534-2)
- McCosker, B., & Moran, C. C. (2012). Differential effects of self-esteem and interpersonal competence on humor styles. *Psychology Research and Behavior Management*, 5, 143-150. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S36967>
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27, 155-190. <https://doi.org/10.1108/02683941211199554>
- Meyer, J.C. (2000). Humor as a double-edged sword: Four functions of humor in communication. *Communication Theory*, 10, 310-331. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2000.tb00194.x>
- Mitroff, I. I. (1998). *Smart thinking for crazy times: The art of solving the right problems*. Berrett-Koehler.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151, 264-269. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135>
- Morreall, J. (1991). Humor and work. *Humor*, 4, 359-373. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1515/humr.1991.4.3-4.359>
- Neves, P., & Karagonlar, G. (2020). Does leader humor style matter and to whom? *Journal of Managerial Psychology*. 35,115-128. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/JMP-12-2018-0552>
- Nilsen, D. L. F. (1990). Incongruity, surprise, tension, and relief: Four salient features associated with humor. *Thalia*, 11(2), 22. .
- Norrick, N. R., & Spitz, A. (2008). Humor as a resource for mitigating conflict in interaction. *Journal of Pragmatics*, 40(10), 1661-1686. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2007.12.001>
- Norrick, N. R., & Spitz, A. (2010). The interplay of humor and conflict in conversation and scripted humorous performance. *Humor: International Journal of Humor Research*, 23(1), 83-111. <https://doi.org/10.1515/humr.2010.004>
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(26). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1954824>
- Palmatier, R. W., Houston, M. B., & Hulland, J. (2018). Review articles: Purpose, process, and structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46, 1-5. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0563-4>
- Pasupuleti, S. (2021). Humor styles and conflict management in IT professional. *Indian Journal of positive Psychology*, 12(3), 278-281.

- Plester, B. (2009). Healthy humour: Using humour to cope at work. *Kotuitui: New Zealand Journal of Social Sciences Online*, 4(1), 89-102. <https://doi.org/10.1080/1177083X.2009.9522446>
- Polimeni, J., & Reiss, J. P. (2006). The first joke: Exploring the evolutionary origins of humor. *Evolutionary Psychology*, 4(1). <https://doi.org/10.1177/147470490600400129>
- Pouthier, V. (2017). Gripping and joking as identification rituals and tools for engagement in cross-boundary team meetings. *Organization Studies*, 38(3-4), 327-352. <https://doi.org/10.1177/0170840616685358>
- Rahim, M. A. (2004). *Rahim organizational conflict inventories: Professional manual*. Consulting Psychologists Press.
- Rahim, M. A., Garrett, J. E., & Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11, 423-432. <https://doi.org/10.1007/BF00870554>
- Rizzolo, D., Zipp, G. P., Stiskal, D., & Simpkins, S. (2009). Stress management strategies for students: The immediate effects of yoga, humor, and reading on stress. *Journal of College Teaching and Learning*, 6(8), 79-88. <https://doi.org/10.19030/tlc.v6i8.1117>
- Roloff, M. E. (1987). *Communication and conflict*. In C. Berger & S. Chafee (Eds.), *Handbook of communication*. Sage.
- Sampietro, M. (2017). A little laughter: Often overlooked, humour can be a powerful tool to enhance productivity at the workplace. *Business Today* June 18.
- Saroglou, V., & Scariot, C. (2002). Humor Styles Questionnaire: Personality and educational correlates in Belgian high school and college students. *Europea Journal of Personality*, 16, 43-54. <https://doi.org/10.1002/per.430>
- Scheel, T., & Gockel, C. (2017). *Definitions, theories, and measurement of humor*. In *Humor at work in teams, leadership, negotiations, learning and health* (pp. 9-29). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65691-5_2
- Schnurr, S., & Chan, A. (2010). When laughter is not enough. Responding to teasing and self-denigrating humour at work. *Journal of Pragmatics*, 43(1 Special Issue), 20-35. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2010.10.010>
- Sclavi, M. (2008). The role of play and humor in creative conflict management. *Negotiation Journal*, 24, 157-180. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2008.00175.x>
- Setyawan, A. (2021). Conflict Management and Job Satisfaction in Indonesia's Public Organization. *Journal of International Business and Management*, 4(2), 01-14. <https://doi.org/10.37227/JIBM-2021-01-134>
- Shaw, C. (2004). *Cooperation, conflict and consensus in the Organization of American States*. Palgrave Macmillan.
- Smith, W. J., Vernard Harrington, K., & Neck, C. (2000). Resolving conflict with humor in a diversity context. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 606-625. <https://doi.org/10.1108/02683940010346743>
- Snyder, H., Witell, L., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research*, 69, 2401-2408. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.009>
- Sonnentag, S., Unger, D., & Nägel, I. J. (2013). Workplace conflict and employee well-being. *International Journal of Conflict Management*, 24(2), 166-183. <https://doi.org/10.1108/10444061311316780>
- Srivastava, U. R., & Maurya, V. (2014). Sense of humor and psychological health among health care professionals. *Indian Journal of Positive Psychology*, 5(4), 376-381.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., Neale, M. A. (2002). *Organizational behavior: A management challenge*. (3 Ed.) Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Talbot, L., & Lumden, D. (2000). On the association between humor and burnout. *Humor*, 13, 419-428. <http://dx.doi.org/10.1515/humr.2000.13.4.419>
- Tehan Stanley, J., Lohani, M. and Isaacowitz, D. (2014). Age-related differences in judgments of inappropriate behavior are related to humour style preferences. *Psychology and Aging*, 29(3), 528-541. <https://doi.org/10.1037/a0036666>

- Teng-Calleja, M., Montiel, C. J., & Baquiano, M. J. (2015). Humour in power-differentiated intergroup wage negotiation. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 9(1), 15-27. <https://doi.org/10.1017/prp.2015.2>
- Tompkins, T. C. (1995). Role of diffusion in collective learning. *International Journal of Organizational Analysis*, 3, 69-85.
- Thomas, E. F., McGarty, C., Spears, R., Livingstone, A. G., Platow, M. J., Lala, G., & Mavor, K. (2020). 'That's not funny!' Standing up against disparaging humor. *Journal of Experimental Social Psychology*, 86, Article 103901. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2019.103901>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Van Wormer, K., & Boes, M. (1997). Humor in the emergency room: A social work perspective. *Health & Social Work*, 22(2), 87-92. <https://doi.org/10.1093/hsw/22.2.87>
- Verleghe, P. W. J., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1999). A review and meta-analysis of country-of-origin research. *Journal of Economic Psychology*, 20, 521-546. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(99\)00023-9](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(99)00023-9)
- Warner-Garcia, S. R. (2014). *Laughing when nothing's funny: The pragmatic use of coping laughter in the negotiation of conversational disagreement*, Master's thesis, University of Texas at Austin. Retrieved from <https://repositories.lib.utexas.edu/handle/2152/ETD-UT-2010-05-1318>.
- Wise, A. (2016). Convivial Labour and the 'Joking Relationship': Humour and k. Everyday multiculturalism at work. *Journal of Intercultural Studies*. 37(5), 481-500. <http://dx.doi.org/10.1080/07256868.2016.1211628>
- Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69, 2863-2872. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.055>
- Wong, G., Greenhalgh, T., Gomersall, J. S., Jadotte, Y. T., Xue, Y. F., Lockwood, S., Riddle, D., & Preda, A. (2015). Conducting systematic reviews of economic evaluations. *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, 13(3), 170-178. 10.1097/XEB.0000000000000063
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93-112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Yarwood, D. (1995). Humor and administration: A serious inquiry into unofficial organizational communication. *Public Administration Review*, 55(1), 81- 90.