

## **The Effect of Managers' Sarcastic Behavior on the Creativity of Employees: The Mediating Role of Constructive Conflict**

**Reza Sepahvand<sup>1\*</sup>, Neda Shahsiah<sup>2</sup>, Mahdiah Sepahvand<sup>3</sup>**

- 1. Professor, Department of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran*
- 2. PhD Student, Department of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran*
- 3. MSc Student, Department of Psychology, Lorestan University, Khorramabad, Iran*

(Received: December 3, 2018; Accepted: July 23, 2018)

### **Abstract**

In rich cultures such as Persian culture, sarcasm has a great role in interpersonal communication, and its proper use can be a valuable motivational tool for corporate executives. The purpose of this study was to investigate the effect of managers' sarcastic behaviors on the employees' creativity with the mediating role of constructive conflict. The present study was applied in terms of purpose, quantitative in terms of data collection, and descriptive-survey in terms of approach. The statistical population of this research was comprised of all the 900 engineers working on the projects of Telecommunication Company in Lorestan province, out of which 270 people were selected using convenience sampling. The data gathering instrument in this study was a standard questionnaire whose validity and reliability were confirmed using Content Validation and Cronbach's alpha. The hypotheses of this research were tested using the structural equation modeling technique. The results showed that sarcastic behavior has a direct, positive, and significant effect on creativity and constructive conflict. In addition, the results indicated that managers' sarcastic behavior, combined with constructive conflict, has a positive and significant effect on employee creativity.

### **Keywords**

Managers' sarcastic behavior, Employees' creativity, Constructive conflict.

---

\* Corresponding Author, Email: Sepahvand.re@lu.ac.ir

## تحلیل اثر رفتار طعنه آمیز مدیران بر خلاقیت کارکنان با نقش متغیر میانجی تعارض سازنده

رضا سپهوند<sup>۱\*</sup>، ندا شاه‌سیاه<sup>۲</sup>، مهدیه سپهوند<sup>۳</sup>

۱. استاد، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
۲. دانشجوی دکترا، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد روانشناسی، دانشکده ادبیات، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۵/۰۱ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۱۲)

### چکیده

در فرهنگ‌های غنی، همچون فرهنگ پارسی، طعنه‌ها و کنایه‌ها نقش بسیار زیادی در ارتباطات بین‌فردی دارد و کاربرد مناسب آن‌ها می‌تواند ابزار انگیزشی ارزشمندی برای مدیران سازمان‌ها باشد. از این‌رو هدف از این پژوهش بررسی تأثیر رفتار طعنه‌آمیز مدیران بر خلاقیت کارکنان با توجه به نقش میانجی تعارض سازنده بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر روش جمع‌آوری داده کمی، با رویکرد توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش همه مهندسان شاغل در پروژه‌های شرکت ارتباطات سیار استان لرستان به تعداد ۹۰۰ نفر بود که از بین آن‌ها، با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس، نمونه‌ای به حجم ۲۷۰ نفر انتخاب شد. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسشنامه استاندارد بود که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوای و آلفای کرونباخ تأیید شد. فرضیات این پژوهش با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. نتایج نشان داد رفتار طعنه‌آمیز به صورت مستقیم بر خلاقیت کارکنان و تعارض سازنده تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. به علاوه نتایج نشان‌دهنده آن است که رفتار طعنه‌آمیز مدیران، با توجه به تعارض سازنده، تأثیر مثبت و معنادار بر خلاقیت کارکنان می‌گذارد.

### کلیدواژه‌ها

تعارض سازنده، خلاقیت کارکنان، رفتار طعنه‌آمیز مدیران.

### مقدمه

در دنیای امروز هر فرهنگ از ویژگی‌های خاصی برخوردار است که آن فرهنگ را از دیگر فرهنگ‌های موجود تفکیک می‌کند. در حقیقت مجموعه‌ای از ویژگی‌های منحصربه‌فرد است که موجب شکل‌گیری فرهنگی خاص می‌شود و آن را از سایر فرهنگ‌ها متمایز می‌سازد. یکی از عوامل ویژه در فرهنگ ایران، که در فرهنگ پارسی دارای سابقه و پیشینه طولانی است، طعنه و سخنان طعنه‌آمیز است که در بسیاری از متون تاریخی و ادبی بدان اشاره شده است. مقوله طعنه و سخنان طعنه‌آمیز در فرهنگ پارسی به‌خوبی تبیین شده است و نقش سخنان طعنه‌آمیز، به مثابه شمشیر دولبه، در قالب شعری از شاعر بزرگ ایران، سعدی شیرازی، بیان شده است: «عالمی را یک سخن ویران کند/ روبه‌هان مرده را شیران کند». در حوزه مسائل سازمانی و مدیریتی نیز مقوله طعنه و سخنان طعنه‌آمیز تبعات و پیامدهای بسیار دارد. مثلاً، یکی از عوامل مهم روانشناختی اجتماعی، که به رفتارهای خلاق منجر می‌شود، طعنه است. در سال‌های اخیر، طعنه یکی از موضوعات محبوب برای بررسی در حوزه مدیریت بوده است که پایین‌ترین وجه آن شوخ‌طبعی و بالاترین وجه آن به صورت هوش بروز می‌کند. طعنه به صورت طنزآمیز معنای یکسانی را از طریق زبان بیان می‌کند که حاکی از مخالفت است (Pexman & Olineck 199: 2002). از آنجا که اغلب اظهارات طعنه‌آمیز نیش زهردار و تحقیرآمیز است، می‌تواند روابط را تضعیف کند و به ارتباطات در سازمان‌ها آسیب برساند. بدین ترتیب، کارشناسان در تعاملات بین‌فردی و پویایی گروه و اثربخشی سازمانی اغلب مردم را به دوری از طعنه هدایت می‌کنند. اعضای سازمان به‌رغم صدمات بالقوه بین‌فردی طعنه ممکن است آن را در شرایط حساس ارتباطی اعمال کنند (Dean et al 1998: 343). بنابراین، از آنجا که طعنه یک شمشیر دولبه است در بیشتر موارد منجر به اختلال در ارتباطات و ایجاد تعارض می‌شود (Dirks 1999: 445). ازین‌رو، سؤال اصلی پژوهش آن است که رفتارهای طعنه‌آمیز چگونه با ایجاد تعارض سازنده موجب ایجاد خلاقیت در کارکنان می‌شود؟

## بیان مسئله

فرهنگ هر سازمان به مثابه هویت و ماهیت سازمان است که جهت‌گیری‌های خاصی در زمینه هر مسئله سازمانی دارد. آنجا که یک موضوع موجب بهبود عملکرد سازمان شود فرهنگ سازمانی نقش تقویت‌کننده و آنجا که یک موضوع موجب تضعیف عملکرد سازمان شود فرهنگ سازمانی نقش بازدارنده دارد. رفتار طعنه‌آمیز از آن دسته مسائل دوپهلو است که در فرهنگ‌های مختلف تعبیر و برداشت‌های متفاوت دارد. ازین‌رو، اگر رفتارهای طعنه‌آمیز یک محرک مثبت تلقی شود، فرهنگ سازمانی حکم نیرویی تقویت‌کننده را دارد تا رفتارهای طعنه‌آمیز موجب پیامدها و تبعات مثبت شود. مثلاً، تحقیقات نشان داده رفتارهای طعنه‌آمیز در ارتباطات می‌تواند موجب شکل‌گیری فرهنگ خلاقیت در یک سازمان شود (Miron-Spektor et al 2011: 1065). در تحقیقی که اخیراً تیمی از دانشگاه هاروارد انجام دادند تأثیر قوی و مفید صحبت با طنز و کنایه در محیط کار بر افزایش خلاقیت کارمندان بررسی شد. زمانی که در محل کار استرس و فشار کاری وجود دارد ممکن است یکی از کارمندان با هوشمندی نکته‌های جالبی را در قالب طنز و کنایه مطرح کند که با توجه به روابط بین افراد و میزان شوخی‌پذیری محیطی که در آن هستند ممکن است آن مطلب بین یک گروه طنز تلقی شود و از نظر گروه دیگر توهین و بی‌ادبی به حساب آید. از دیگر سوی، محققان چالش اصلی طعنه را پیامی که انتقال داده می‌شود خوانده‌اند که به معنای واقعی کلمه نیست. بنابراین، افراد باید فراتر از پیام طعنه‌آمیز بیندیشند تا نظر واقعی فرستنده را تفسیر کنند. این بدان معنی است که طعنه ممکن است منجر به تفکر خلاق و انتزاعی شود. بدین ترتیب عمل ساخت و تفسیر طعنه هر دو مکانیسم شناختی پایه‌ای تفکر انتزاعی<sup>۱</sup> را فعال می‌کند و منجر به افزایش خلاقیت می‌شود. در واقع طعنه، صرف‌نظر از محتوای آن، می‌تواند با افزایش تفکر انتزاعی خلاقیت را تسهیل کند (Huang et al 2015: 164). شرکت ارتباطات سیار، در جایگاه یکی از شرکت‌های

---

1. abstract thinking

ارتباطی بزرگ کشور، ارزش زیادی برای خلاقیت و نوآوری در ارائه خدمات خود به مشتریان حقیقی و حقوقی قائل است و اغلب از ابزارهای شناخته شده دانش مدیریت در این حوزه بهره می‌گیرد. با توجه به فعالیت این شرکت در حیطه فرهنگ ملی ایران، که از نظر زبان و فرهنگ ملی بسیار غنی است، آشنایی مدیران این شرکت با رفتارها و سخنان طعنه‌آمیز می‌تواند جهش بزرگی در خلاقیت مهندسان این شرکت پدید آورد. بدین ترتیب، با تمرکز بر این موضوع که انتقاد طعنه‌آمیز نسبت به ارتباط مستقیم می‌تواند طنزآمیز و به یادماندنی تر باشد و ساخت و اجرای آن یک شکل رایج در محل کار است (Boylan & Katz 2013: 179)، در این پژوهش تلاش شد شکاف موجود در حوزه‌های نگرش طعنه در شرکت ارتباطات سیار استان لرستان بررسی شود. همچنین، پیشینه خلاقیت در سازمان‌های ایران فاقد یک مطالعه جامع در خصوص تأثیر متغیرهای طعنه و تعارض سازنده است. اهمیت پژوهش حاضر در این است که برای نخستین بار اقدام به بررسی تأثیر طعنه بر خلاقیت با توجه به نقش میانجی تعارض سازنده شده است. بنابراین، با توجه به اهمیت موضوع، در این پژوهش تأثیر رفتار طعنه‌آمیز بر خلاقیت کارکنان، با توجه به تعارض سازنده، بررسی شد.

## مبانی نظری

### رفتار طعنه‌آمیز

طعنه سخنی تلخ با بیانی بُرنده و تمسخرآمیز و دست‌انداختنی است که معمولاً با ریشخند تحقیرآمیز یا دست‌کم گرفتن بیان می‌شود. اولین بار در زبان انگلیسی در سال ۱۵۷۹ میلادی این واژه در شرحی بر تقویم چوپانان، اثر ادموند اسپنسر، ثبت شده است. بیشتر نویسندگان میان طعنه و کنایه تفاوت قائل می‌شوند. با این حال، بعضی بر آن‌اند که طعنه گاهی یا بیشتر اوقات شامل کنایه نیز می‌شود. واژه طعنه در زبان انگلیسی از واژه یونانی sarkasmos، به معنی زخم زدن و دندان ساییدن و تلخ‌زبانی کردن، گرفته شده است. در طعنه، دست‌انداختن و ریشخند به شکلی ظالمانه و نامحترمانه برای مقاصد ویرانگر استفاده می‌شود و ممکن است به شکل غیر مستقیم و به شکل هزل کنایی استفاده شود

(Gibbs 2000: 7). طعنه ممکن است به شکل نوشتار مورد غفلت قرار گیرد. زیرا در بیشتر اوقات نیازمند تغییر لحن و آهنگ جمله برای بیان گوشه و کنایه است (Jehn & Mannix 2001: 253). در طول تبادل طعنه‌آمیز، گویندگان طعنه مطالبی را بیان می‌کنند که با معنای ظاهری آن تناقض دارد و بیشتر گیرندگان طعنه معنای مورد نظر را استنباط می‌کنند و تفاوت آن را از معنای ذکر شده تشخیص می‌دهند. این تناقض بین معنای ذکر شده و معنای مورد نظر موجب می‌شود طعنه منبع طبیعی فاصله‌روانی<sup>۱</sup> باشد (Kumon-Nakamura et al 1995: 5). اگرچه محتوای طعنه ممکن است متفاوت باشد (انتقادی یا غیرانتقادی)، اما کسانی که طعنه می‌زنند و یا در مواجهه با طعنه دیگران قرار می‌گیرند، ممکن است از طریق تجربه‌های مختلف، برداشت‌های متفاوتی از یک بیانیه طعنه‌آمیز داشته باشند. این فرایند به کمک انتزاع، که تفکر خلاق را تقویت می‌کند، فعال می‌شود. بنابراین، می‌توان گفت شیوه پردازش شناخت انتزاعی در هر دو طرف بیان‌کننده و گیرنده طعنه - فعال است. بخش بزرگی از تحقیقات نشان می‌دهد سبک پردازش شناخت انتزاعی خلاقیت زیادی ایجاد می‌کند.

### رفتار طعنه‌آمیز و تعارض

تعارض جزئی طبیعی و عادی در زندگی افراد است که با مدیریت نادرست به صورت ستیزه‌جویی مطرح می‌شود. با مدیریت صحیح و درست تعارض، می‌توان به شکلی سازنده از آن بهره برد (رضی میرعرب و صابر ۱۳۹۷: ۴۱). یکی از عواملی که موجب ایجاد تعارض سازنده می‌شود رفتار طعنه‌آمیز است. معمول‌ترین شکل افسون کلامی است که اغلب به طرز عجیب و غریبی، به دلیل عدم تأیید و تحقیر و نادانی، همانند انتقادهای ناراحت‌کننده، مورد استفاده قرار می‌گیرد (Gibbs 2000: 7). طعنه بیشتر از سایر اشکال اولیه زبان رسمی برای بیان احساسات منفی به صورت طنزآمیز و به‌یادماندنی به کار می‌رود و امکان درگیری را فراهم می‌کند. در واقع، طعنه اغلب شکلی از طنز خصمانه

۱. فاصله‌روانی به معنای تفاوت ادراک و برداشت از یک پدیده و مفهوم با معنای حقیقی آن است.

است (Martin et al 2003: 50)، که برخلاف سایر انواع طنز برای سلامتی افراد و روابط بین فردی مضر است (Bowes & Katz 2011: 221)؛ هرچند که بیان کنندگان طعنه نیز اغلب از آزار و اذیت و آسیب زدن به طبیعت آگاه‌اند (Toplak & Katz 2000: 1467). بدین ترتیب، صرف نظر از اینکه طعنه چه اهمیتی دارد، درگیری بین فردی، یعنی آگاهی از اختلافات یا خواسته‌های ناسازگارانه یا خواسته‌های غیر قابل درک، واضح‌ترین نتایج بالقوه طعنه برای هر دو طرف - بیان کننده و گیرنده - است (Jehn & Mannix 2001: 253). اگرچه می‌توان از طعنه برای انتقاد استفاده کرد، بسیاری از استفاده‌های غیر تحقیرآمیز از طعنه وجود دارد. اعضای سازمان اغلب پیام‌های مثبت را از طریق طعنه، به منظور تحسین و تعریف، بدون خجالت و دستپاچه کردن گیرندگان یا از دست دادن جایگاهشان، بیان می‌کنند. بار دیگر، طعنه به صورت دست انداختن با جرئت بالا استفاده می‌شود. با این حال، حتی این سخنان به اصطلاح معقول نسبت به نسخه‌های صریح و صادقانه آن‌ها تحقیرآمیزتر است. از آنجا که طعنه شامل طنز و گفتار مجازی است، خشم را در یک نوعی از تهدید کمتری نشان می‌دهد و تأثیر آن بر احساسات ناظران نسبت به خشم مستقیم ملایم‌تر است. خشونت و تجاوز در محل کار مشکلاتی هستند که اکثر امریکایی‌ها با آن مواجه‌اند (Martin et al 2003: 50). در مطالعه کالبرسی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) به کشف عوامل تعارض میان فردی و طعنه در یک محیط کاری پرداخته شد که در آن ویژگی‌های شخصیتی مسئول افزایش طعنه و افزایش خشم در پاسخ به طعنه شناسایی شدند. واکنش‌های عصبانیت در رابطه با طعنه، که به عملکرد شغلی و زندگی شخصی و رفتار و ظاهر مربوط می‌شود، اندازه‌گیری شدند. این مطالعه بسیاری از متغیرها را به عنوان علت خشم محل کار معرفی کرد که شامل تأثیر فرهنگ سازمانی، محیط کار، مکانیسم‌های دفاع روانشناختی، تصمیم‌گیری‌های رهبری، استرس، جهت‌گیری کار، و تفاوت‌های شخصیتی است. همچنین، بر اساس ترکیب شخصیت گروه کار، نقاطی را که منجر به خشم طعنه می‌شود

پیش‌بینی کرد. این ترکیب شامل عواملی مانند ویژگی‌های شخصیت مشترک برای یک حرفه خاص، خواسته‌های سازمانی، و شیوه‌های استخدام است.

### رفتار طعنه‌آمیز و خلاقیت

خلاقیت با تعبیرهای متعدد و متنوعی تعریف می‌شود. برخی تعریف‌های خلاقیت بر ماهیت فرایندها و فعالیت‌های ذهنی به‌کاررفته در درک مسئله یا پاسخ جدید به پرسش‌ها تأکید می‌کنند، برخی دیگر بر ویژگی‌های فردی و مهارت‌های ذهنی افراد، و برخی نیز بر محصولات و خدماتی که نتیجه تلاش‌های خلاق است تمرکز می‌کنند (شاهبندرزاده و کریمی ۱۳۹۵: ۶۷). در خصوص خلاقیت این نکته حائز اهمیت است که اساساً خلاقیت بر چه اساس به وجود می‌آید (Pitts 2017: 83). در اینجا خلاقیت یک مقوله وابسته به رفتار طعنه‌آمیز در نظر گرفته شده است. طعنه زگیلی سمی و تحقیرآمیز است که موجب آسیب رسیدن به روابط می‌شود و به مثابه شکلی از ارتباط به منازعه بین افراد و گروه‌ها منجر می‌شود. با این حال، تحقیقات نشان می‌دهد طعنه برخی مزایای غیرمنتظره هم دارد که شامل خلاقیت است. در حقیقت استفاده از طعنه باعث ارتقای خلاقیت برای کسانی می‌شود که هنگام ارسال و دریافت طعنه موفق عمل می‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهد به جای اجتناب از طعنه در سازمان‌ها، طعنه‌ای که با مراقبت و اعتدال اجرا شود می‌تواند به طور مؤثر مورد استفاده قرار گیرد و باعث ایجاد جرقه‌های خلاقانه شود (Bowes & Katz 2011: 221). بنابراین، اگرچه تعارض بین‌فردی ممکن است اثر شهودی هر گونه تبادل طعنه‌ای باشد، این امکان نیز وجود دارد که طعنه مزایای شناختی و رفتاری تولید کند. به طور خاص، اشکال عمومی طعنه ممکن است منجر به بروز خلاقیت، ایده، بینش، یا راه‌حل‌های جدید برای برطرف کردن مشکلات شود (Sternberg & O'Hara 1999: 231). همه اشکال تبادل طعنه، شامل خشم یا انتقاد طعنه‌آمیز، ممکن است بیش از مبادلات مستقیم به تمرین مغز کمک کنند (Uchiyama et al 2006: 102). بدین ترتیب، صرف‌نظر از اینکه طعنه چه اهمیتی دارد، درگیری بین‌فردی، آگاهی از اختلافات، خواسته‌های ناسازگارانه، یا خواسته‌های غیر قابل درک واضح‌ترین نتایج بالقوه طعنه است. همه



شکل‌های طعنه، که مقصود فرد را انتقال می‌دهد، اغلب مفاهیم متضاد را برجسته می‌کند. در نتیجه، ساختن و درک هر نوع طعنه به شناسایی و هماهنگی ایده‌های متمایز ایجاد طعنه نیاز دارد که تسهیل‌کنندهٔ خلاقیت برای هر دو طرف مبادله است.

### پیشینه پژوهش

مارتین، پس از مرور تحقیقاتی که در زمینه مکانیسم علمی تأثیر طعنه و خلاقیت بود، اعلام کرد پیوند خلاقیت و طعنه تا حد زیادی بر مسیر عاطفی متمرکز است (Martin 2007: 51). همچنین تعدادی از محققان به این نتیجه رسیدند که افرادی که در معرض طنزآمیز قرار می‌گیرند حالت مثبت بیشتری را تجربه می‌کنند که پس از آن منجر به عملکرد خلاقانهٔ بیشتر می‌شود. در مطالعه‌ای لی هانگ و همکارانش (۲۰۱۵) اثبات کردند هر دو ساخت و ساز طعنه و تفسیر طعنه، صرف‌نظر از محتوای ارتباطات، منجر به تفکر انتزاعی می‌شود. این محققان تفکر انتزاعی را مکانیسم شناختی که مسیر پیوند خلاقیت و طعنه را ایجاد می‌کند معرفی کردند. تفکر انتزاعی تفکری جامع‌نگر است بدون توجه به جزئیات موضوع تفکر. این تفکر یک سبک پردازش شناختی است که ویژگی‌های پراهمیت و کلی رویدادها را ترسیم می‌کند. بنابراین، تفکر انتزاعی یک تجربهٔ شناختی مشترک برای بیان‌کننده‌ها و گیرندگان طعنه است (Trope & Liberman 2010: 21). تحقیقاتی در زمینهٔ آثار طعنه انجام شده است. محققانی از چند دانشگاه برتر آمریکا، از جمله هاروارد و کلمبیا، آزمایش کردند که چگونه دیدگاه‌های خفیف بر خلاقیت تأثیر می‌گذارد. این آزمایش‌ها شامل بیش از ۳۰۰ شرکت‌کنندهٔ مرد و زن بود که خلاقیت آن‌ها با استفاده از بیانات طعنه‌آمیز آزمایش شد. از تعدادی از شرکت‌کنندگان در مقام گروه کنترل خواسته شد وظایفشان را تکمیل کنند؛ هر چند دیدگاه‌های صادقانه به آن‌ها داده شد. یافته‌ها نشان داد کسانی که دیدگاه‌های ناراحت‌کننده دریافت کرده‌اند سه برابر خلاق‌تر از گروه کنترل بودند؛ زیرا طعنه به صورت انتزاعی خلاقیت را افزایش می‌دهد. هانگ و همکارانش (۲۰۱۵) دریافتند که طعنه ممکن است خلاقیت، ایده‌ها، بینش‌ها، یا راه‌حل‌های مشکل را تحریک کند. مطالعهٔ این محققان نشان داد با اینکه طعنه زدن باعث تنش و سوء تفاهم و حتی آزرده‌گی یا انزجار مخاطب طعنه می‌شود، اگر دو طرف گفت‌وگو به

یک‌دیگر اعتماد داشته باشند، احتمال آزرده‌گی کمتر می‌شود و حتی اگر از طعنه‌کدورتی هم به وجود آورد اثری بر خلاقیت حاصل از آن نخواهد گذاشت. تریستر و انات (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر مشاهدات خشم و طعنه در تفکر خلاق و تحلیلی» به این نتیجه رسیدند که بیان خلاقانه خشم، در مقایسه با عبارات مستقیم، می‌تواند تأثیر مثبتی بر تفکر پیچیده و حل مسائل خلاق داشته باشد. به نظر می‌رسد اطلاعات ناخوشایندی که در ذهن طعنه وجود دارد باعث تحریک تفکر پیچیده و کاهش تأثیرات منفی خشم می‌شود. بویلان و کاتز (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای به بررسی این موضوع پرداختند که بیان طعنه‌آمیز می‌تواند به طور هم‌زمان تصورات انتقادی را افزایش دهد و تجزیه و تحلیل کند. این دو محقق از ۱۱۴ دانش‌آموز درخواست کردند مجموعه‌ای مشابه از نقش‌ها و وظایف را با گوش دادن به نظرات طعنه‌آمیز اعمال کنند. آن‌ها به این نتیجه دست یافتند که رمزگشایی اظهارات طعنه‌آمیز، زمانی که مردم به طور انتزاعی فکر می‌کنند، به راحتی رخ می‌دهد. همچنین می‌توان تفکر خلاق را از این طریق ترویج داد و خلاقیت بیشتری را در وظایفشان ایجاد کرد.

### مدل مفهومی و توسعه فرضیات پژوهش

فرانچسکا گینو (۲۰۱۵) اعلام کرد این نخستین مجموعه مطالعاتی نیست که نشان می‌دهد خلاقیت می‌تواند توسط عواملی که معمولاً قاتلان خلاقیت شناخته می‌شود تقویت شود. مثلاً، در یک سری مطالعات محققان دریافتند که طعنه‌زنی می‌تواند منبع خلاقیت باشد، چرا که مغز با توجه به دریافت علائم مبنی بر طعنه زنی، در حالت فعال‌تری قرار می‌گیرد. علاوه بر این، باور بر این است که الکل، با کاهش تمرکز و آرامش ذهن، به خلاقیت کمک کند. در این زمینه فرضیه ۱ ارائه شده است:

#### فرضیه ۱. رفتار طعنه‌آمیز بر خلاقیت تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.

باوس و کاتز (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای تحت عنوان «زمانی که طعنه نیش می‌زند» اعلام کردند استفاده از طعنه گاه کاهش می‌یابد و گاه منفی بودن ذاتی در یک بیانیه طعنه‌آمیز را افزایش می‌دهد. این پژوهشگران با استفاده از فرمت مکالمه واقع‌گرایانه و تجزیه و تحلیل عوامل دریافتند که قربانی کردن و پرخاشگری نتایج سخنان طعنه‌آمیز است. همچنین، طعنه را

می‌توان به گونه‌ای منفی تفسیر کرد که هزینه‌های ارتباطی را ایجاد می‌کند. این مطالعه نشان داد محتوا و لحن صدا بر طعنه تأثیر بسزایی می‌گذارد؛ به گونه‌ای که لحن بسیار شدید و محتوای انتقادی می‌تواند منجر به تحریک منفی افراد شود. با توجه به پیشینه‌های ذکرشده، فرضیه ۲ ارائه شده است:

### **فرضیه ۲. رفتار طعنه‌آمیز بر ایجاد تعارض سازنده تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.**

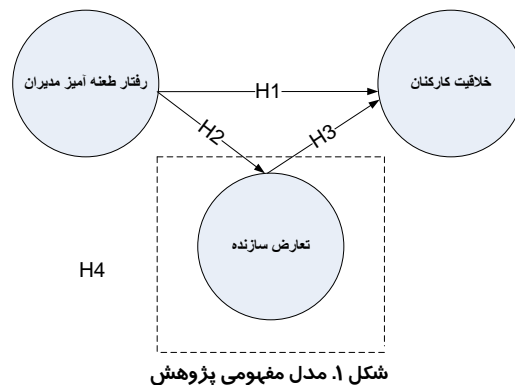
رفتار انسان همواره تابعی از ادراکات، باورها، نگرش، و تلقی او است. مبانی رفتارشناسی در سازمان حکایت از آن دارد که رفتار انسان تحت تأثیر نوع احساسات و باورهای اوست. اساساً کسانی که دچار تعارض می‌شوند به واسطه تنش که در آنها به وجود می‌آید به دنبال از بین بردن آن تنش و رسیدن به آرامش درونی هستند؛ حال آنکه اگر مدیران با استفاده از رفتارهای طعنه‌آمیز خود خلاقیت کارکنان را هدف قرار دهند و تعارضی در ذهن کارکنان خود به وجود آورند، کارکنان ناگزیر به بروز خلاقیت و نوآوری می‌شوند. بدین ترتیب فرضیه ۳ ارائه شده است:

### **فرضیه ۳. تعارض سازنده بر خلاقیت تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.**

در نهایت با توجه به مبانی تئوریک مطرح شده برای سه فرضیه فوق، یک فرضیه کلی مطرح می‌شود:

### **فرضیه ۴. رفتار طعنه‌آمیز از طریق تعارض سازنده بر خلاقیت تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.**

با توجه به فرضیات مطرح شده، الگوی مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ قابل مشاهده است.



### روش‌شناسی پژوهش

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر رفتار طعنه‌آمیز مدیران بر خلاقیت کارکنان با توجه به نقش میانجی تعارض سازنده بود. نوع پژوهش، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری این پژوهش همه مهندسان شاغل در پروژه‌های شرکت ارتباطات سیار استان لرستان، به تعداد ۹۰۰ نفر، بودند که از بین آن‌ها نمونه به حجم ۲۷۰ نفر بر اساس روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شد. پرسشنامه رفتار طعنه‌آمیز به صورت محقق‌ساخته است که ۱۸ سؤال دارد. همچنین برای سنجش خلاقیت از پرسشنامه رندسیپ (۱۹۷۹) که ۵۰ سؤال دارد و برای اندازه‌گیری تعارض سازنده از پرسشنامه دوبراین (۱۹۸۵) که ۲۴ سؤال دارد استفاده شد. گفتمانی است روایی و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روایی محتوا و آلفای کرونباخ تأیید شد. برای بررسی روابط بین متغیرها به صورتی منسجم از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های جمعیت‌شناختی

در این پژوهش ابتدا به بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی تحقیق پرداخته شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌دست آمده از نمونه آماری پژوهش نشان داد اکثر پاسخگویان مرد، بین ۳۱ تا ۴۰ ساله، و دارای تحصیلات لیسانس بودند.

### یافته‌های استنباطی

برای بررسی برازش مدل پژوهش با توجه به الگوریتم تحلیل مدل‌ها در روش PLS پرداخته می‌شود. در این روش، برازش مدل پژوهش در سه بخش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری، و مدل کلی با توجه به شاخص‌های مختص به خود ارزیابی می‌شود.

### برازش مدل اندازه‌گیری

ابتدا برازش مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از سه معیار پایایی شاخص<sup>۱</sup> (ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، و پایایی ترکیبی یا CR)، روایی همگرا، و روایی واگرا بررسی شدند. بار عاملی سؤالات یا آیت‌ها بررسی شدند و نتایج نشان داد بار عاملی همه سؤالات، به جز سؤال ۴ که مربوط به ارزش‌آفرینی بود، بیشتر از ۰/۴ است که مناسب بودن این معیار را نشان می‌دهد (داوری و رضازاده ۱۳۹۴).

جدول ۱. برازش مدل‌های اندازه‌گیری

متغیر	بار عاملی > ۰/۴	آلفای کرونباخ > ۰/۷	پایایی ترکیبی > ۰/۷	AVE
طعنه	-	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۶۳
خلاقیات	۰/۹۲	۰/۸۴	۰/۸۸	۰/۵۶
تعارض	۰/۹۴	۰/۸۹	۰/۹۳	۰/۷۱

به منظور دستیابی به پایایی و روایی متغیرهای پنهان مرتبه دوم اقدام به محاسبه دستی این مقادیر شد. نتایج حاکی از آن است که ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، و روایی همگرا برای متغیر مسیر متنوع به ترتیب برابر است با ۰/۹۵، ۰/۹۴۷، و ۰/۷۸ و برای متغیر مسیر بدون مرز به ترتیب برابر است با ۰/۹۴، ۰/۹۵، و ۰/۸۱. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، و روایی همگرا برای متغیرها به ترتیب بالاتر از ۰/۷ و ۰/۵ محاسبه شده است که از پایایی و روایی مناسب مدل‌ها حکایت می‌کند (داوری و

### 1. Item Reliability

رضازاده (۱۳۹۴). در نهایت به منظور سنجش روایی واگرا، فورنل و لارکر بیان می‌کنند میزان AVE برای هر سازه باید بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر باشد. در جدول ۲ این ماتریس نشان داده شده است.

جدول ۲. ماتریس سنجش روایی واگرا

تعارض	خلاقیت	طعنه	
		۰/۸۰	طعنه
	۰/۷۴	۰/۷۳	خلاقیت
۰/۸۴	۰/۶۹	۰/۷۵	تعارض

با توجه به بیشتر شدن مقدار جذر AVE متغیرهای پنهان مرتبه اول پژوهش (مقادیر روی قطر اصلی ماتریس بالا) از مقدار همبستگی متغیرها با یکدیگر می‌توان روایی واگرای مناسب مدل را تأیید کرد و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری را نتیجه گرفت.

### برازش مدل ساختاری و مدل کلی پژوهش

بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. به منظور بررسی برازش مدل ساختاری از سه معیار استفاده می‌شود. اولین معیار ضرایب اعداد معناداری یا  $t$  است. مطابق با تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار PLS، همه ضرایب معناداری  $z$  از  $1/96$  بیشتر گزارش شده‌اند که معنادار بودن روابط را نشان می‌دهد. این مقادیر برای تأیید فرضیه‌های پژوهش در ادامه ارائه می‌شوند (شکل ۲). دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است. معیار سوم  $Q^2$  است که قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و در مورد همه سازه‌های درون‌زای مدل محاسبه می‌شود. در نهایت معیار  $GOF^1$  مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری با استفاده از ضرایب تعیین همه متغیرها و مقادیر اشتراکی

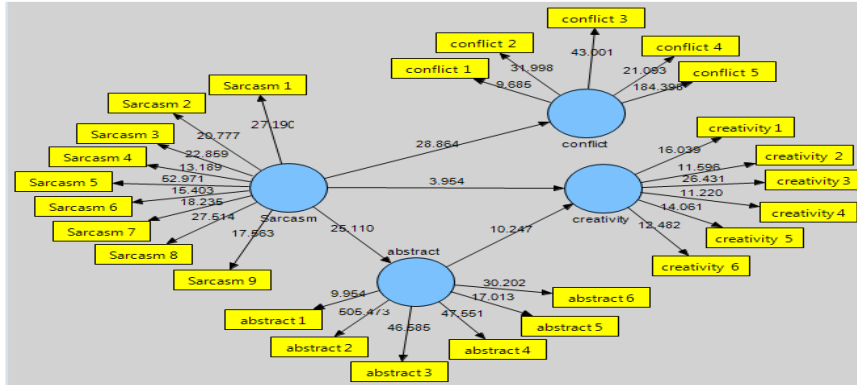
متغیرهای درون‌زای مرتبه اول است (داوری و رضازاده ۱۳۹۳: ۹۷). نتایج بررسی همه این معیارهای برازندگی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. معیارهای برازش بخش ساختاری

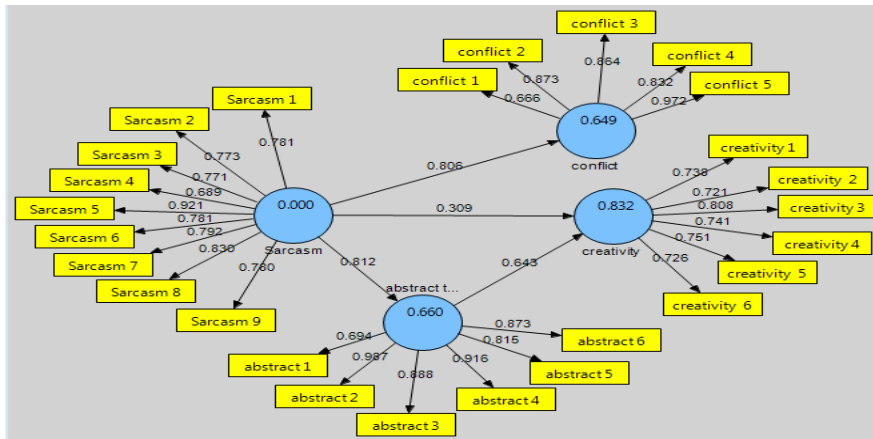
GOF ۰/۳۶ > /۰/۱	مقادیر اشتراکی (Communality)	Q2 (1-SSE/SSO) ۰/۳۵ > /۰/۲	R2 ۰/۶۷ > /۰/۱۹	
$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$	۰/۶۳	-	-	طعنه
$\overline{\text{Communalities}} = \frac{2.65}{4} = 0.66$	۰/۵۶	۰/۴۵	۰/۶۵	خلاقیت
$\overline{R^2} = \frac{2.14}{3} = 0.71$	۰/۷۱	۰/۴۶	۰/۸۳	تعارض
$GOF = \sqrt{0.66 \times 0.71} = 0.68$				

با توجه به مقدار ملاک‌های تصمیم، که مقادیر ضعیف و متوسط و قوی برای آن معیار را نشان می‌دهد، مشاهده می‌شود که مقادیر  $R^2$  برای سازه‌های پژوهش مناسب است. در ارتباط با معیار  $Q^2$  نیز نتایج حاکی از قابلیت قوی پیش‌بینی مدل است. و در نهایت برازش مناسب مدل ساختاری تأیید می‌شود. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، و ۰/۳۶ به منزله مقادیر ضعیف و متوسط و قوی برای GOF مقدار حصول شده ۰/۶۸ برازش کلی قوی مدل را نشان می‌دهد. در ادامه شکل ۲ ارائه شده است که عدد معناداری یا t-value را نشان می‌دهد. چنانچه نتایج نشان دهد ضرایب معناداری مسیرهای میان متغیرها بیشتر از ۱/۹۶ است معنادار بودن فرضیه‌های پژوهش ثابت و فرضیه‌ها تأیید می‌شود.

پس از بررسی معنادار بودن فرضیه‌های پژوهش، حال نوبت بررسی شدت این تأثیرات است. شکل ۳ ضرایب استاندارد شده مسیرهای میان متغیرها را نشان می‌دهد. خلاصه نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها در جدول ۴ ارائه شده است.



شکل ۲. مدل ترسیم‌شده همراه با مقادیر t-value



شکل ۳. مدل ترسیم‌شده شامل ضرایب استاندارد مسیر

جدول ۴. خلاصه آزمون فرضیات

متغیر مستقل میانجی	متغیر وابسته	ضریب مسیر مستقیم	ضریب مسیر غیر مستقیم	آماره t	نتیجه آزمون
طعنه	تعارض	۰/۸۰	-	۲۸/۸۶	تأیید فرضیه
طعنه	خلاقیت	۰/۳۰	-	۳/۹۵	تأیید فرضیه
تعارض	خلاقیت	۰/۸۱	-	۲۵/۱۱	تأیید فرضیه
طعنه تعارض	خلاقیت	۰/۸۱	۰/۵۱	۱۷/۲۸	تأیید فرضیه



نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نشان داد در سطح اطمینان ۹۵ درصد در فرضیه‌های اول و دوم رفتار طعنه‌آمیز می‌تواند بر تعارض و خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار اعمال کند. در واقع، عدد معناداری این فرضیه‌ها برابر است با ۲۸/۸۶ و ۳/۹۵ ( $t\text{-value} > 1/96$ ) که نشان می‌دهد شیب خط رگرسیونی مخالف صفر و فرض تابعیت نکردن متغیرهای مستقل از طعنه مردود است. به عبارت دیگر نتیجه می‌گیریم طعنه متغیری مؤثر برای تعارض و خلاقیت کارکنان است و با فرض ثابت بودن سایر عوامل و شرایط افزایش یک واحدی متغیر مستقل طعنه ۰/۸۰ تعارض و ۰/۳۰ خلاقیت را تغییر می‌دهد. به منظور بررسی معناداری متغیرهای میانجی (آماره  $t$ ) از آزمون سوئل استفاده شده است. نتیجه این آزمون نشان داد مقدار آماره  $t$  برای فرضیه چهارم برابر است با ۱۷/۲۸ که بیشتر از معیار ۱/۹۶ است. بنابراین فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵٪ رد می‌شود؛ بدین معنی که ضریب غیرمستقیم به‌دست‌آمده معنادار است و فرضیه مربوطه تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، طعنه می‌تواند از طریق تعارض سازنده بر خلاقیت اعمال نفوذ کند.

$$Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}} \quad (1) \quad \text{آزمون معناداری سوئل}$$

$$= \frac{0.64 \times 0.81}{\sqrt{(0.64^2 \times 0.03^2) + (0.81^2 \times 0.05^2) + (0.03^2 \times 0.05^2)}} = 17 / 28$$

a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛ b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر

میانجی و وابسته

$S_a$ : خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛  $S_b$ : خطای استاندارد

مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

### بحث و نتیجه

در فرهنگ‌های غنی همچون فرهنگ پارسی طعنه‌ها و کنایه‌ها نقش بسیار زیادی در ارتباطات بین‌فردی دارد و کاربرد مناسب آن‌ها می‌تواند ابزار انگیزشی ارزشمندی برای مدیران سازمان‌ها باشد. رفتار طعنه‌آمیز مدیران اگر با نیت تحرک کارکنان صورت پذیرد، یک امر مثبت تلقی می‌شود و فرهنگ سازمانی نیز این رفتار را تأیید می‌کند. در غیر این صورت، اگر

رفتار طعنه‌آمیز مدیران با برداشت منفی مواجهه شود، فرهنگ سازمان این نوع رفتار را نمی‌پذیرد. ازین‌رو فرهنگ سازمانی سنگ محک رفتارهای دوپهلوی، از قبیل رفتارهای طعنه‌آمیز، است که اگر جنبه مثبت داشته باشند، فرهنگ سازمانی پذیرای آن است و اگر جنبه منفی داشته باشند، فرهنگ سازمان دافع آن خواهد بود. ازین‌رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رفتار طعنه‌آمیز مدیران بر خلاقیت کارکنان با توجه به نقش میانجی تعارض سازنده انجام پذیرفت. در بخش نتیجه‌گیری، یافته‌های پژوهش به تفکیک فرضیات بیان می‌شود. تحقیقات اولیه در مورد چگونگی تفسیر افراد از طعنه نشان می‌دهد سخنان طنزآمیز ممکن است در مقایسه با سخنان مستقیم بیشتر درک شود. جای تعجب نیست که شرکت‌کنندگان در معرض سخنان طعنه‌آمیز اختلافات میان‌فردی بیشتری را نسبت به گروه‌های دیگر گزارش کردند. اما از سوی دیگر افراد در معرض این سخنان خلاقیت بیشتری در انجام دادن وظایف خود به کار می‌برند. همان‌طور که در فرضیه ۱ نشان داده شد ۳۰ درصد از تغییرات خلاقیت تحت تأثیر سخنان طعنه‌آمیز است. تحقیقات در زمینه طعنه یک پیشگویی مهم روانشناختی اجتماعی از رفتار خلاق است. این نشان می‌دهد اصطلاحات طعنه‌آمیز، که قصد دارند معنای واقعی خود را با بیان معنی متفاوتی از معنای واقعی آن‌ها به ارمغان بیاورند، مزایای خلاقانه‌ای به وجود می‌آورند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد طنز پرخاشگر طعنه، مانند دیگر گونه‌های خفیف طنز، می‌تواند خلاقیت را ارتقا بخشد. نظریه قبلی تقریباً به طور انحصاری بر طنز دوستانه و اثر آن بر خلاقیت متمرکز شده است. برخی شواهد نشان دادند شکل‌های معینی از طنز می‌تواند خلاقیت را از طریق مسیر شناختی ارتقا دهند. وقتی یک موضوع به صورت طنز و کنایه بیان می‌شود، در واقع، بین گوینده و شنونده مطلب، فاصله‌ای روان‌شناختی (نوعی تضاد) شکل می‌گیرد. این فاصله با تفسیر درستی از سوی شنونده به منظور جلوگیری از سوءبرداشت رفع می‌شود. مطالبی که در قالب طنز و کنایه مطرح می‌شود دارای یک پیشینه ظاهری و یک معنای عمقی است. برای درک درست این مطالب، باید ذهن را به کار انداخت و جوانب و حواشی را در نظر گرفت. بدین ترتیب زمینه افزایش خلاقیت و قدرت درک موضوعات انتزاع را در انسان فراهم می‌آورد. به‌علاوه،

با توجه به آزمون فرضیه ۲، می‌توان گفت ۸۰ درصد تغییرات تعارض تحت تأثیر رفتار طعنه‌آمیز است. به عبارتی، سخنان طعنه‌آمیز با پیامدهای منفی مختلف برای کارمندان مرتبط است که خصومت و تعارض را بین کارمندان افزایش می‌دهد. یافته‌های پژوهش‌های مختلف این واقعیت را تأیید می‌کنند که سخنان طعنه‌آمیز می‌تواند به روابط آسیب برساند و گاه منفی بودن ذاتی را در سخنرانی‌ها افزایش می‌دهند. تاپلاک و کاتز (۲۰۰۰) در پژوهش خود نتیجه گرفتند طعنه به طور کلی روابط منفی را افزایش می‌دهد. زمانی که کارمندی سخنان طعنه‌آمیز را انتقال می‌دهد ممکن است دریافت‌کننده معنای واقعی سخنان را به راحتی درک نکند و به همکار خود واکنش منفی نشان دهد که منجر به درگیری شود. همچنین، مطالعات روانشناختی لی و کاتز (۱۹۹۸) و مطالعات کیفی کلیفت (۱۹۹۹) نشان دادند طعنه یک تهاجم واقعی است. بنابراین، با توجه به اینکه در همه سازمان‌ها سخنان طعنه‌آمیز وجود دارد می‌تواند وضعیت موجود و آینده سازمان را به چالش بکشد. پیشنهاد می‌شود مدیران هنگام انتقال مفاهیم و همچنین در زمان نظارت کارکنان از سخنان طعنه‌آمیز، که به صورت منفی و همراه خشم بیان می‌شود، کمتر استفاده کنند و به صورت مستقیم انتظارات خود را اعلام کنند. علاوه بر آنچه گفته شد، در فرضیه ۳ نشان داده شد طعنه به صورت مستقیم بر تعارض و خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد و ۸۱ درصد تغییرات خلاقیت تحت تأثیر تعارض است. در نهایت نیز مشخص شد در فرضیه ۴ رفتار طعنه‌آمیز مدیران، با توجه به تعارض سازنده، تأثیر مثبت و معناداری بر خلاقیت کارکنان می‌گذارد. در نهایت در ارتباط با محدودیت‌های پژوهش می‌توان به محدودیت در دسترسی به منابع دست اول در خصوص رفتارهای طعنه‌آمیز مدیران و منابع به‌روز و جدید در کنار محدودیت در دسترسی به نمونه با اشراف اطلاعاتی کامل به موضوع اشاره کرد.

### پیشنهادهای پژوهش

پژوهش حاضر به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند در مدل رفتاری خود رفتارهای دوپهلوی، همچون رفتارهای طعنه‌آمیز، را بیشتر بررسی کنند و به شناسایی رفتارهای دوپهلوی در مدل رفتاری خود مبادرت ورزند تا این رفتارها را در مدل رفتاری خود بشناسند.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیران رفتارهای طعنه‌آمیز را به مثابه یک محرک رفتاری در جهت تحریک کارکنان و زیردستان خود مد نظر داشته باشند تا در صورت لزوم بتوانند با به‌کارگیری این رفتارها به تحریک و ترغیب کارکنان خود بپردازند. یکی از اشکال ترغیب و تحریک کارکنان ایجاد تعارض سازنده است که به‌خوبی با استفاده از رفتار طعنه‌آمیز می‌توان آن را برانگیخت. پیشنهاد می‌شود مدیران با به‌کارگیری رفتار طعنه‌آمیز، زمانی که یک تعارض سازنده برای تحرک بیشتر کارکنان لازم است، به تحریک آنان مبادرت ورزند.

نکته‌ای که مدیران باید بدان توجه داشته باشند آن است که رفتار طعنه‌آمیز یک رفتار دوپهلوی است که همان‌طور که می‌تواند موجب تعارض سازنده باشد می‌تواند موجب تعارض مخرب شود. پس، لازم است از نحوه اثرگذاری و شدت و ضعف مثبت و منفی بودن به‌کارگیری این نوع رفتارها در واحدهای تحت امر خود مطلع باشند.

در خصوص پیشنهاد به پژوهشگران آتی نیز گفتنی است این پژوهشگران می‌توانند به طراحی مدل رفتار طعنه‌آمیز مدیران در جهت شکل‌گیری تعارض سازنده بپردازند یا مجموعه عواملی را که موجب شکل‌گیری رفتارهای طعنه‌آمیز مثبت در مدیران می‌شوند شناسایی و اولویت‌بندی کنند.

## منابع

- داوری، علی؛ آرش رضازاده (۱۳۹۲). *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*، تهران، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- رضی میرعرب، رضا؛ محسن صابر (۱۳۹۷). «پیش‌بینی رفتار شهروندی معلمان بر اساس هوش فرهنگی و مدیریت تعارض»، *فرهنگ سازمانی*، د ۱۶، ش ۲، صص ۴۶۱-۴۸۴.
- شاهبندرزاده، حمید؛ سمیرا کریمی (۱۳۹۵). «بررسی عوامل محرک خلاقیت سازمانی بر اساس ادراک دانشگاهیان»، *فرهنگ سازمانی*، د ۱۴، ش ۲، صص ۳۴۵-۳۶۸.

## References

- Bowes, A. & Katz, A. (2011). When sarcasm stings. *Discourse Processes*, 48(4), pp. 215-236.
- Boylan, J. & Katz, A. N. (2013). Ironic expression can simultaneously enhance and dilute perception of criticism. *Discourse Processes*, 50(3), pp. 187-209.
- Calabrese, K. R. (2000). Interpersonal conflict and sarcasm in the workplace. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(4), p. 459.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 341-352.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), p. 445.
- Davari, A. & Rezazadeh, A. (2013). *Modeling Structural Equations with PLS Software*. Tehran: Academic Jihad Publishing Organization (in persian)
- Fredrickson, B. L. & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), pp. 678-686.
- George, J. M. & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: *An interactional approach*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), p. 513.
- Gibbs, R. W. (2000). Irony in talk among friends. *Metaphor & Symbol*, 15(1-2), pp. 5-27.
- Gottman, J. M. & Silver, N. (1999). *The seven principles for making marriage work*. New York: Three Rivers Press.
- Huang, L., Gino, F., & Galinsky, A. D. (2015). The highest form of intelligence: Sarcasm increases creativity for both expressers and recipients. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 131 (3), pp. 162-177.
- Isen, A. M. & Daubman, K. A. (1984). The influence of affect on categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), pp. 1206-1217.
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), pp. 1122-1131.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management*

- Journal*, 44(2), pp. 238–251.
- Jourgenson, T. B., Patterson, M. J., & Sifonis, C. M. (2004). The role of specificity and abstraction in creative idea generation, *Creativity Research Journal*, 16 (1), pp. 1–9.
- Kreuz, R. J., Long, D. L., & Church, M. B. (1991). On being ironic: Pragmatic and mnemonic implications. *Metaphor and Symbol*, 6(3), pp. 149–162.
- Krüger, T., Fiedler, K., Koch, A. S., & Alves, H. (2013). Response category width as a psychophysical manifestation of construal level and distance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(4), pp. 501–512.
- Kumon-Nakamura, S., Glucksberg, S., & Brown, M. (1995). How about another piece of pie: The allusional pretense theory of discourse irony. *Journal of Experimental Psychology: General*, 124(1), pp. 3–21.
- Maddux, W. W. & Galinsky, A. D. (2009). Cultural borders and mental barriers: The relationship between living abroad and creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(5), pp. 1047–1761.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the humor styles questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37, pp. 48–75.
- Miron-Spektor, E., Efrat-Treister, D., Rafaeli, A., & Schwarz-Cohen, O. (2011). Others' anger makes people work harder not smarter: The effect of observing anger and sarcasm on creative and analytic thinking. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), pp. 1065–1075.
- Pexman, P. M. & Olineck, K. M. (2002). Does sarcasm always sting? Investigating the impact of ironic insults and ironic compliments. *Discourse Processes*, 33(3), pp. 199–217.
- Pitts, S. E. (2017). What is creativity education for? Understanding and fostering routes creativity, *Education Research*, 19(2), pp. 160-168.
- Razi-Mir-Arab, R. & Saber, M. (2018). Predicting Teachers' Citizenship Behavior Based on Cultural Intelligence and Conflict Management, *Organizational Culture*, 16(2), pp. 461-484 (in persian).
- Sternberg, R. J. & O'Hara, L. A. (1999). *Creativity and intelligence*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Shahbandarzadeh, H. & Karimi, S. (2016). Investigating the Factors of Organizational Creativity Based on Academic Perception, *Organizational Culture*, 14(2), pp. 345-368 (in persian).
- Toplak, M. & Katz, A. N. (2000). On the uses of sarcastic irony. *Journal of Pragmatics*, 32(10), pp. 1467–1488.
- Uchiyama, H., Seki, A., Kageyama, H., Saito, D. N., Koeda, T., Ohno, K. (2006). Neural substrates of sarcasm: A functional magnetic-resonance imaging study. *Brain Research*, 11(2), pp. 100–110.
- Ward, T. B. (1995). *What's old about new ideas*. In S. M. Smith, T. B. Ward, & R. A. Finke (Eds.), *The creative cognition approach*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Ziv, A. (1989). Using humor to develop creative thinking. *Journal of Children in Contemporary Society*, 20(1–2), pp. 99–116.