

## توسعه فردی و تحول سازمانی

# بررسی رابطه فشار کاری با خلاقیت کارکنان: نقش میانجی انگیزه؛ مطالعه موردی کارکنان بخش بهداشت بیمارستان رضوی شهر مشهد

سیدمجتبی حسینی<sup>۱</sup>، هدا جان نثار احمدی<sup>۲\*</sup>

شیوه استناددهی: حسینی، سیدمجتبی، و جان نثار احمدی،

هدا. (۱۴۰۶). بررسی رابطه فشار کاری با خلاقیت کارکنان:

نقش میانجی انگیزه؛ مطالعه موردی کارکنان بخش بهداشت

بیمارستان رضوی شهر مشهد. توسعه فردی و تحول

سازمانی، ۵(۱)، ۱-۲۱.

۱. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی-تجارت الکترونیک، واحد تربیت جام، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت جام، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد تربیت جام، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت جام، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: h.j.ahmadi@iau.ac.ir

### چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ فروردین ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۱۵ تیر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴ تیر ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۴ تیر ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۱۷ فروردین ۱۴۰۵

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه فشار کاری با خلاقیت کارکنان با تأکید بر نقش میانجی انگیزه در میان کارکنان بخش بهداشت بیمارستان رضوی شهر مشهد بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل ۱۴۰۰ نفر از کارکنان بخش بهداشت بیمارستان رضوی شهر مشهد در سال ۱۴۰۳ بود که از میان آنان ۳۰۱ نفر بر اساس فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد فشار کاری یوسف و همکاران، خلاقیت کارکنان یوسف و همکاران و انگیزه کارکنان لیو و همکاران گردآوری شد. روایی ابزارها از طریق روایی محتوایی و تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آنها با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی مرکب تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۴ و SmartPLS و روش مدلسازی معادلات ساختاری انجام گرفت. نتایج استنباطی نشان داد فشار کاری اثر مثبت و معناداری بر خلاقیت کارکنان داشت ( $\beta=0.650$ ,  $t=13.182$ ). همچنین، فشار کاری اثر مثبت و معناداری بر انگیزه کارکنان نشان داد ( $\beta=0.835$ ,  $t=54.067$ ). افزون بر این، انگیزه کارکنان اثر مثبت و معناداری بر خلاقیت کارکنان داشت ( $\beta=0.274$ ,  $t=5.302$ ). نتایج پژوهش نشان داد که فشار کاری نیز نشان داد که انگیزه در رابطه بین فشار کاری و خلاقیت کارکنان نقش میانجی معناداری ایفا می‌کند ( $\beta=0.229$ ,  $t=5.282$ ). بنابراین، تمامی فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شدند. نتایج پژوهش نشان داد که فشار کاری، در صورت مدیریت مناسب و همراهی با منابع انگیزشی، می‌تواند با افزایش انگیزه کارکنان به ارتقای خلاقیت آنان منجر شود. بر این اساس، مدیران مراکز بهداشتی و درمانی می‌توانند با توزیع عادلانه وظایف، کاهش فشارهای فرساینده، تقویت انگیزه درونی، حمایت سازمانی، مشارکت‌دهی کارکنان در تصمیم‌گیری و بهبود نظام پاداش، زمینه افزایش خلاقیت، بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت خدمات سلامت را فراهم سازند.

کلیدواژگان: فشار کاری؛ انگیزه کارکنان؛ خلاقیت کارکنان؛ کارکنان بخش بهداشت؛ بیمارستان رضوی.

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

# Personal Development and Organizational Transformation

## Investigating the Relationship Between Work Pressure and Employee Creativity: The Mediating Role of Motivation; A Case Study of Health Department Staff at Razavi Hospital in Mashhad

Seyed Mojtaba Hosseini<sup>1</sup>, Hoda Jannesar Ahmadi<sup>2\*</sup>

1. Master of Business Administration - E-commerce, Toj.C., Islamic Azad University, Torbat Jam, Iran
2. Department of Management, Toj.C., Islamic Azad University, Torbat Jam, Iran

\*Corresponding Author's Email: h.j.ahmadi@iau.ac.ir

**How to cite:** Hosseini, S. M. & Jannesar Ahmadi, H. (2027). Investigating the Relationship Between Work Pressure and Employee Creativity: The Mediating Role of Motivation; A Case Study of Health Department Staff at Razavi Hospital in Mashhad. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(1), 1-21.

Submit Date: 06 April 2026

Revise Date: 25 June 2026

Accept Date: 05 July 2026

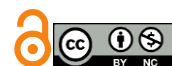
Initial Publish: 06 July 2026

Final Publish: 21 March 2027

### Abstract

This study aimed to investigate the relationship between work pressure and employee creativity with emphasis on the mediating role of motivation among health department staff at Razavi Hospital in Mashhad. This applied study employed a descriptive-survey and correlational design. The statistical population consisted of 1,400 health department employees at Razavi Hospital in Mashhad in 2024, from whom 301 participants were selected through convenience sampling based on Cochran's formula. Data were collected using the Work Pressure Questionnaire developed by Yesuf et al., the Employee Creativity Questionnaire developed by Yesuf et al., and the Employee Motivation Questionnaire developed by Liu et al. The validity of the instruments was examined through content validity and confirmatory factor analysis, and their reliability was confirmed using Cronbach's alpha and composite reliability coefficients. Data analysis was conducted using SPSS version 24 and SmartPLS through structural equation modeling. The inferential results indicated that work pressure had a positive and significant effect on employee creativity ( $\beta=0.650$ ,  $t=13.182$ ). Work pressure also had a positive and significant effect on employee motivation ( $\beta=0.835$ ,  $t=54.067$ ). In addition, employee motivation had a positive and significant effect on employee creativity ( $\beta=0.274$ ,  $t=5.302$ ). The bootstrap results further confirmed the significant mediating role of motivation in the relationship between work pressure and employee creativity ( $\beta=0.229$ ,  $t=5.282$ ). Accordingly, all research hypotheses were supported at the 95% confidence level. The findings demonstrated that work pressure, when properly managed and accompanied by motivational resources, can enhance employee creativity through increased motivation. Therefore, managers of healthcare organizations can promote creativity, improve employee performance, and enhance the quality of health services by ensuring fair workload distribution, reducing exhausting job pressures, strengthening intrinsic motivation, providing organizational support, involving employees in decision-making, and improving reward systems.

**Keywords:** *Work pressure; employee motivation; employee creativity; health department staff; Razavi Hospital.*



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

در سالهای اخیر، سازمانهای ارائه‌دهنده خدمات سلامت با محیطی پیچیده، پویا و پرفشار مواجه شده‌اند؛ محیطی که در آن افزایش انتظارات بیماران، محدودیت منابع انسانی و مالی، گسترش فناوریهای درمانی، ضرورت پاسخگویی سریع و نیاز به ارتقای کیفیت خدمات، نقش منابع انسانی را بیش از گذشته برجسته کرده است. در چنین شرایطی، کارکنان بخش بهداشت و درمان نهنها باید وظایف تخصصی و حرفهای خود را با دقت انجام دهند، بلکه باید توانایی حل مسئله، سازگاری با موقعیتهای پیشبینی‌ناپذیر و ارائه راهکارهای نوآورانه را نیز داشته باشند. گزارش سازمان جهانی بهداشت درباره نیروی انسانی سلامت نیز نشان می‌دهد که کارآمدی نظام سلامت به ظرفیت، انگیزش، توزیع مناسب و کیفیت عملکرد کارکنان وابسته است و بدون توجه به وضعیت کاری کارکنان، تحقق اهداف نظام سلامت با چالش جدی روبرو خواهد شد (World Health, 2006). از این منظر، بررسی عواملی که میتوانند خلاقیت کارکنان بخش بهداشت را افزایش یا محدود کنند، برای مدیریت منابع انسانی در بیمارستانها اهمیت راهبردی دارد.

خلاقیت کارکنان یکی از مهمترین مؤلفه‌های موفقیت سازمانهای معاصر است، زیرا سازمانها برای بقا و رشد در محیطهای رقابتی و ناپایدار، به ایده‌های جدید، راه‌حل‌های اثربخش و توانایی بازطراحی فرایندها نیاز دارند. خلاقیت به معنای توانایی تولید ایده‌های نو، مفید و قابل اجرا است و میتواند زمینه‌ساز بهبود عملکرد، نوآوری سازمانی، چابکی و تابآوری سازمان شود. در ادبیات کلاسیک و معاصر، خلاقیت به‌عنوان جوهره کارآفرینی، نوآوری و تحول سازمانی مطرح شده است (Samad Aghaei, 2006). مدل پویای مؤلفه‌های خلاقیت نیز نشان می‌دهد که خلاقیت نتیجه تعامل مهارتهای تخصصی، فرایندهای شناختی مرتبط با خلاقیت، انگیزش و زمینه سازمانی است (Amabile & Pratt, 2016). بر همین اساس، خلاقیت را نمیتوان صرفاً ویژگی فردی دانست، بلکه باید آن را پیامد تعامل میان ویژگیهای فرد، ساختار شغل، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریتی و شرایط روانشناختی کارکنان تلقی کرد. مطالعات جدید نیز نشان داده‌اند که خلاقیت با ظرفیت جذب دانش، تابآوری سازمانی، چابکی و مزیت رقابتی ارتباط دارد (Musa & Enggarsyah, 2025) و در سازمانهای خدماتی میتواند به افزایش تابآوری و توان پاسخگویی به تغییرات کمک کند (Paulikiene et al., 2026).

اهمیت خلاقیت در محیطهای بهداشتی و درمانی دوچندان است، زیرا کارکنان این بخش به طور مداوم با مسائل پیچیده انسانی، محدودیتهای عملیاتی، فشار زمانی، نیاز به تصمیمگیری سریع و ضرورت حفظ کیفیت مراقبت مواجه‌اند. در بیمارستانها، خلاقیت میتواند در بهبود فرایندهای مراقبتی، کاهش خطاها، افزایش رضایت بیماران، ارتقای همکاری بینحرفه‌ای و استفاده بهتر از منابع محدود نقش‌آفرین باشد. پژوهشهای مربوط به خلاقیت در محیط کار نشان می‌دهد که طراحی شغل، زمینه سازمانی و حمایت مدیریتی از عوامل مهم تقویت خلاقیت کارکنان هستند (Yoo et al., 2019). همچنین، مطالعات نشان داده‌اند که رویدادهای محیط کار میتوانند از طریق اثرگذاری بر عواطف، شناخت و انگیزش، خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند (Chen et al., 2021). حمایت سازمانی و فضای کاری مناسب نیز میتوانند مشارکت خلاقانه و درگیری کاری را افزایش دهند (Inam et al., 2021). از سوی دیگر، نقش فرهنگ سازمانی و زمینه اجتماعی در شکلگیری خلاقیت نیز مورد توجه قرار گرفته و نشان داده شده است که خلاقیت در سازمانها در خلأ شکل نمی‌گیرد، بلکه وابسته به هنجارها، ارزشها و تعاملات حاکم بر محیط کار است (Paletz, 2022).

در کنار اهمیت خلاقیت، فشار کاری یکی از واقعیتهای اجتناب‌ناپذیر محیطهای درمانی است. کارکنان بخش بهداشت به دلیل مواجهه مستقیم با بیماران، حجم بالای وظایف، کمبود نیرو، شیفتهای کاری، الزامات اداری و مسئولیتهای اخلاقی و حرفهای، در معرض سطوح بالایی از فشار

کاری قرار دارند. فشار کاری زمانی ایجاد میشود که میان تقاضاهای شغلی و منابع فردی یا سازمانی کارکنان عدم تعادل وجود داشته باشد. در چنین وضعیتی، کارکنان ممکن است دچار فرسودگی، کاهش تمرکز، افت کیفیت عملکرد و کاهش رضایت شغلی شوند. پژوهشهای داخلی نشان دادهاند که فشارهای روانی شغلی در سازمانهای سلامت میتوانند با سازوکارهای منابع انسانی و خودپنداره کارکنان ارتباط داشته باشند (Azadi & Beheshtifar, 2019) و سطح استرس و فرسودگی در کارکنان بهداشت و درمان یکی از مسائل قابل توجه این حوزه است (Feyzabadi et al., 2025). همچنین، رابطه شرایط فیزیکی محیط کار و فشار کار با رضایت شغلی کارکنان نشان میدهد که کیفیت محیط کار و میزان فشار تجربه شده میتواند پیامدهای شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (Shams Ghahfarokhi et al., 2021).

فشار کاری همواره پیامدی یکسان ندارد و بسته به شدت، مدت، نوع و منابع حمایتی موجود، میتواند اثرات متفاوتی بر کارکنان داشته باشد. بخشی از ادبیات نشان میدهد که فشار کاری بیش از حد میتواند عملکرد کارکنان را تضعیف کند، سلامت روان آنان را به خطر اندازد و کیفیت خدمات را کاهش دهد (Chen et al., 2024; Pandey, 2020). مطالعات انجام شده بر پرستاران نیز نشان داده است که استرس شغلی میتواند بر عملکرد شغلی آنان اثرگذار باشد (Al-Nuaimi et al., 2021). پژوهشهای دوران بحرانهای بهداشتی نیز نشان دادهاند که فشارهای ناشی از شرایط عدم قطعیت میتوانند کارکنان سلامت را از تابآوری به سمت فرسودگی سوق دهند (Di Trani et al., 2021). همچنین، مطالعات مربوط به کارکنان سلامت نشان دادهاند که استرس کاری با عملکرد شغلی رابطه دارد و مدیریت آن برای حفظ کیفیت خدمات ضروری است (Ari, 2025). در مقابل، برخی پژوهشها بر این نکته تأکید کردهاند که فشارهای چالشزای، در صورت مدیریت مناسب، میتوانند انگیزه، تمرکز و عملکرد نوآورانه را تحریک کنند (Dou et al., 2022; Haldorai et al., 2022; Tong et al., 2021). بنابراین، رابطه فشار کاری با خلاقیت لزوماً خطی و ساده نیست و ممکن است از طریق متغیرهای روانشناختی و سازمانی تبیین شود.

یکی از متغیرهای مهمی که میتواند نحوه اثرگذاری فشار کاری بر رفتار کارکنان را توضیح دهد، انگیزه است. انگیزه نیرویی درونی یا بیرونی است که رفتار کاری را برمیانگیزد، جهت میدهد و تداوم میدهد. در نظریه‌های رفتار سازمانی، عملکرد کارکنان حاصل تعامل میان توانایی، فرصت و انگیزه دانسته میشود (Robbins & Judge, 2020). نظریه خودتعیینگری نیز بر این موضوع تأکید دارد که ارضای نیازهای استقلال، شایستگی و تعلق میتواند انگیزش درونی را تقویت کند و زمینه عملکرد مطلوب، یادگیری و خلاقیت را فراهم سازد (Deci & Ryan, 2013). در حوزه مدیریت منابع انسانی نیز انگیزه به‌عنوان یکی از شاخصهای کلیدی عملکرد، بهره‌وری و پایداری کارکنان مورد توجه قرار گرفته است (Afandi, 2018). مطالعات اخیر نشان دادهاند که پاداش و قدردانی میتوانند انگیزه و عملکرد کارکنان را افزایش دهند (Chan & Hooi, 2023)، احساس تعلق میتواند انگیزش و مشارکت را تقویت کند (Pedler et al., 2022)، و معنا و هدفمندی کار از منظر نظریه خودتعیینگری، یکی از منابع مهم انگیزش کارکنان است (Nazir et al., 2021).

در محیطهای درمانی، انگیزه کارکنان اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا کیفیت خدمات سلامت به میزان تعهد، انرژی، مشارکت و پایداری کارکنان وابسته است. پژوهشها نشان دادهاند که انگیزه و محیط کار بر بهره‌وری کارکنان سلامت اثرگذارند (Irfan et al., 2026) و عوامل مختلفی مانند حمایت سازمانی، فرصت رشد، روابط بینفردی، امنیت شغلی و پاداش میتوانند انگیزه و درگیری کاری متخصصان سلامت را تحت تأثیر قرار دهند (Karaferis et al., 2022). در مطالعات پرستاری نیز انگیزه کاری به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر بهره‌وری و کیفیت عملکرد معرفی شده است (Ramadhannisa, 2024). همچنین، در پژوهشهای مربوط به بیمارستانها، انگیزه درونی نقش میانجی مهمی در رابطه میان رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان داشته است (Al-Bataineh & Hayajneh, 2026). از سوی دیگر، فشار کاری و پاداش از طریق

انگیزه می‌توانند بر عملکرد کارکنان اثرگذار باشند (Rahmadhon et al., 2024) و در برخی زمینه‌های سازمانی، حجم کار و انگیزه همزمان بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارند (Wulandari et al., 2023). این یافته‌ها نشان می‌دهند که انگیزه می‌تواند حلقه واسط مهمی میان شرایط شغلی و پیامدهای رفتاری کارکنان باشد.

پیوند میان انگیزه و خلاقیت نیز در ادبیات نظری و تجربی به‌خوبی مورد توجه قرار گرفته است. بر اساس دیدگاه مؤلفهای خلاقیت، انگیزش درونی یکی از بنیادیترین پیششرطهای رفتار خلاقانه است، زیرا کارکنانی که از علاقه، کنجکاوی، احساس شایستگی و استقلال برخوردارند، تمایل بیشتری به آزمون ایده‌های تازه، حل مسئله و مشارکت در نوآوری دارند (Amabile & Pratt, 2016). فراتحلیل سازوکارهای انگیزشی خلاقیت کارکنان نیز نشان داده است که انگیزه، به‌ویژه انگیزه درونی، نقش مهمی در تبیین خلاقیت دارد (Liu et al., 2016). مطالعات بعدی نیز نشان داده‌اند که انگیزه درونی و محرکهای بیرونی همافزا می‌توانند خلاقیت و نوآوری را تقویت کنند (Fischer et al., 2019) و گشودگی به تجربه از طریق انگیزه درونی و درگیری در فرایند خلاق، خلاقیت را افزایش می‌دهد (Tan et al., 2019). همچنین، انگیزه درونی در رابطه میان استقلال کارکنان و خلاقیت نقش میانجی دارد (Alhassan et al., 2022) و در رابطه میان سبک رهبری و خلاقیت کارکنان نیز سازوکار میانجی مهمی محسوب می‌شود (Aristana et al., 2023). بنابراین، انگیزه را می‌توان یکی از مسیرهای اصلی انتقال اثر عوامل سازمانی به خلاقیت کارکنان دانست.

مطالعات اخیر درباره کارکنان و سازمانهای سلامت نیز نشان داده‌اند که خلاقیت و انگیزه باید در ارتباط با ساختارهای حمایتی، توانمندسازی و فرهنگ سازمانی بررسی شوند. توانمندسازی روانشناختی کارکنان سلامت می‌تواند خلاقیت مدیریتی را در محیط بیمارستان افزایش دهد (Wang et al., 2022). همچنین، رهبری خدمتگزار از طریق ایمنی روانشناختی و بهزیستی کارکنان با خلاقیت ارتباط دارد (Al Showdaid & Suifan, 2023). حمایت سازمانی ادراک‌شده نیز در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان نقش واسطه‌ای دارد (et al., 2018). افزون بر این، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و قابلیت نوآوری با یکدیگر ارتباط دارند و می‌توانند زمینه نوآوری باز را فراهم سازند (Lam et al., 2021). اقدامات منابع انسانی، حمایت سازمانی از خلاقیت و رفتار کاری نوآورانه نیز در تبیین عملکرد و پیامدهای سازمانی نقش دارند (El-Kassar et al., 2022). این شواهد نشان می‌دهد که خلاقیت کارکنان بیش از آنکه صرفاً نتیجه استعداد فردی باشد، حاصل شبکه‌های از عوامل انگیزشی، حمایتی، مدیریتی و ساختاری است.

با وجود این، ادبیات موجود درباره اثر فشار کاری بر خلاقیت کارکنان همچنان دارای ابهام است. برخی پژوهشها نشان داده‌اند که ابهام نقش، فشارها و شرایط بحرانی می‌توانند خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند (Zhang et al., 2022). برخی دیگر بیان کرده‌اند که فشارهای اجتماعی شغلی یا چالش‌ها ممکن است در شرایط خاص پیامدهای مثبتی برای نگرشها و رفتارهای کارکنان داشته باشند (Kern et al., 2021). پژوهشهای مربوط به محیط کار و سرریز منابع خانواده-کار نیز نشان می‌دهد که شرایط محیطی و منابع حمایتی می‌توانند خلاقیت کارکنان را تقویت یا تضعیف کنند (Mekonnen et al., 2024). از سوی دیگر، فشار ناشی از حجم کار در مراکز درمانی می‌تواند کیفیت زندگی کاری کارکنان را کاهش دهد و پیامدهای جسمی، روانشناختی و عملکردی به همراه داشته باشد (Koca et al., 2024). بر این اساس، به نظر می‌رسد برای فهم دقیق رابطه فشار کاری و خلاقیت، باید به متغیرهای میانجی و سازوکارهای روانشناختی مانند انگیزه توجه کرد.

پیشینه داخلی و خارجی نیز نشان می‌دهد که اگرچه فشار کاری، انگیزه و خلاقیت هر یک به طور مستقل یا در مدل‌های متفاوت بررسی شده‌اند، مطالعاتی که این سه متغیر را به صورت همزمان و در قالب نقش میانجی انگیزه در میان کارکنان بخش بهداشت بررسی کرده باشند، محدود است. پژوهش‌های داخلی به نقش بین‌ذاتی همکاران بر خلاقیت با میانجی‌گری فرسودگی عاطفی و انگیزه درونی پرداخته‌اند (Maarefi & Rahmani, 2022) و اثر پردشدگی در محیط کار بر رفتار خلاقانه کارکنان را با تأکید بر نقش کامیابی، تعلق خاطر کاری و عزت نفس مبتنی بر سازمان بررسی کرده‌اند (Dehghanizadeh & Bani Asad, 2024). با این حال، این مطالعات مستقیماً فشار کاری را به عنوان متغیر مستقل اصلی و انگیزه را به عنوان مسیر میانجی میان فشار کاری و خلاقیت کارکنان بخش بهداشت بررسی نکرده‌اند. از سوی دیگر، پژوهش‌های مربوط به خلاقیت در آموزش، بازی، یادگیری و توسعه حرفه‌ای نیز نشان داده‌اند که خلاقیت پدیده‌ای قابل تقویت است و تحت تأثیر سیاستها، آموزش، محیط یادگیری و توسعه مهارت قرار دارد (Allina, 2018; Brunsek et al., 2020; Li, 2023; Lunevich, 2021; Mercier & Lubart, 2023). این یافته‌ها بر اهمیت ایجاد محیط‌هایی تأکید دارند که در آن افراد بتوانند با انگیزه، امنیت روانی و حمایت کافی به تولید ایده‌های جدید بپردازند.

در محیط بیمارستانی، فشار کاری بالا می‌تواند از یک سو منابع شناختی و عاطفی کارکنان را کاهش دهد و از سوی دیگر، در صورت وجود انگیزه، حمایت و منابع کافی، آنان را به تلاش بیشتر برای حل مسائل و ارائه راهکارهای خلاقانه سوق دهد. پژوهش‌های مربوط به استرس کاری و حمایت اجتماعی نشان داده‌اند که انگیزه خدمات عمومی می‌تواند در رابطه میان استرس و تلاش کاری نقش واسطه‌ای داشته باشد (Ardyarini & Runing Sawitri, 2025). همچنین، مطالعات مربوط به عملکرد پرستاران نشان داده‌اند که انگیزه و حجم کار به طور همزمان بر عملکرد کارکنان سلامت تأثیر می‌گذارند (Astuti & Lesmana, 2019). در عین حال، مطالعات مربوط به رضایت شغلی پزشکان و کیفیت محیط کاری نیز نشان می‌دهد که شرایط شغلی و سطح رضایت می‌تواند در حفظ عملکرد و پایداری کارکنان سلامت نقش داشته باشد (Kabbash et al., 2020). در نتیجه، بررسی رابطه فشار کاری، انگیزه و خلاقیت کارکنان بخش بهداشت می‌تواند به روش‌تر شدن سازوکارهایی کمک کند که از طریق آنها فشارهای شغلی به پیامدهای مثبت یا منفی سازمانی تبدیل میشوند.

از منظر مدیریتی، نتایج چنین پژوهشی می‌تواند برای مدیران بیمارستانها و سیاستگذاران سلامت اهمیت عملی داشته باشد. اگر انگیزه بتواند رابطه میان فشار کاری و خلاقیت را تبیین کند، مدیریت بیمارستانها باید علاوه بر کنترل حجم کار و کاهش فشارهای فرساینده، بر تقویت انگیزه درونی، نظام پاداش، عدالت سازمانی، حمایت مدیریتی، استقلال شغلی و فرصت رشد تمرکز کند. مطالعات نشان داده‌اند که انگیزه، خلاقیت و عملکرد کارکنان رابطه نزدیکی با یکدیگر دارند (Zaeni et al., 2024) و در مدل‌های نوآوری نیز انگیزش سازمانی یکی از عوامل مهم تعیین‌کننده خلاقیت کارکنان است (Yesuf et al., 2024). همچنین، تفکر خلاق و نوآوری در شرایط محدودیت و فشار می‌تواند زمانی تقویت شود که سازمانها محدودیتها را به شیوه‌های سازنده مدیریت کنند و منابع لازم برای ایده‌پردازی را فراهم آورند (Acar et al., 2019). بنابراین، توجه به فشار کاری نه به عنوان یک عامل صرفاً منفی، بلکه به عنوان پدیده‌ای چندبعدی که اثر آن به سطح انگیزه و حمایت سازمانی وابسته است، می‌تواند درک دقیق‌تری از رفتار خلاقانه کارکنان ارائه دهد.

با توجه به اهمیت خلاقیت در بهبود کیفیت خدمات سلامت، نقش تعیین‌کننده انگیزه در رفتار کاری و ابهام موجود درباره نحوه اثرگذاری فشار کاری بر خلاقیت، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه فشار کاری با خلاقیت کارکنان با تأکید بر نقش میانجی انگیزه در میان کارکنان بخش بهداشت بیمارستان رضوی شهر مشهد انجام شد.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، کمی از نوع توصیفی-پیمایشی است. همچنین از لحاظ زمان گردآوری داده‌ها، پژوهش از نوع مقطعی بوده و در بازه زمانی سالهای ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۳ انجام شده است. در پژوهش‌های توصیفی، پژوهشگر بدون دستکاری متغیرها، به توصیف وضعیت موجود و بررسی روابط میان متغیرها می‌پردازد. در این پژوهش داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری و با بهره‌گیری از روش مدلسازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش را تمامی کارکنان بخش بهداشت بیمارستان رضوی شهر مشهد تشکیل دادند که در سالهای ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۳ تعداد آنان حدود ۱۴۰۰ نفر بود. این افراد به دلیل فعالیت مستقیم در حوزه خدمات سلامت و مواجهه با شرایط کاری پرفشار، جامعه مناسبی برای بررسی روابط میان فشار کاری، انگیزه و خلاقیت کارکنان محسوب می‌شوند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برابر با ۳۰۱ نفر برآورد شد. نمونه‌های پژوهش به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند و پس از کسب رضایت آگاهانه، پرسشنامه‌ها در اختیار آنان قرار گرفت. در پایان، پرسشنامه‌های تکمیل‌شده جمع‌آوری و برای تحلیل آماری آماده‌سازی شدند.

داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه استاندارد گردآوری شد. پرسشنامه شامل دو بخش بود؛ بخش نخست به اطلاعات جمعیت‌شناختی و بخش دوم به سنجش متغیرهای اصلی پژوهش اختصاص داشت. تمامی گویه‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» اندازه‌گیری شدند. برای سنجش فشار کاری از پرسشنامه چهار سؤالی یوسف و همکاران (۲۰۲۴) با آلفای کرونباخ ۰.۷۹، برای سنجش خلاقیت کارکنان از پرسشنامه شش سؤالی یوسف و همکاران (۲۰۲۴) با آلفای کرونباخ ۰.۷۵ و برای سنجش انگیزه کارکنان از پرسشنامه سه سؤالی لیو و همکاران (۲۰۱۸) با آلفای کرونباخ ۰.۸۰ استفاده شد. این ابزارها از پرکاربردترین مقیاس‌های سنجش متغیرهای مورد مطالعه بوده و در پژوهش‌های پیشین از روایی و پایایی مطلوبی برخوردار بوده‌اند. روایی بیانگر میزان توانایی ابزار در سنجش دقیق متغیر مورد نظر است. در پژوهش حاضر، ابتدا روایی محتوایی پرسشنامه‌ها از طریق بررسی توسط استاد راهنما و متخصصان حوزه مدیریت و تطبیق گویه‌ها با شرایط فرهنگی و محیطی جامعه پژوهش تأیید شد. سپس به منظور بررسی روایی سازه، از تحلیل عاملی تأییدی در چارچوب مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد تا میزان تناسب گویه‌ها با سازه‌های پژوهش ارزیابی گردد. پایایی به میزان ثبات و هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری اشاره دارد. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج نشان داد که تمامی متغیرهای پژوهش دارای ضرایب بالاتر از ۰.۷۰ هستند که بیانگر پایایی مطلوب ابزارهای اندازه‌گیری است. پایایی ابزار در جدول ۱ نمایش داده شده است:

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	مقدار آلفای کرونباخ
فشار کاری	۰.۸۹۸
خلاقیت	۰.۸۷۲
انگیزه	۰.۸۳۶

در این پژوهش از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی برای گردآوری اطلاعات استفاده شد. در مرحله نخست، با مطالعه کتابها، مقالات علمی معتبر و منابع داخلی و خارجی، مبانی نظری و پیشینه پژوهش تدوین گردید. سپس در مرحله میدانی، پرسشنامه‌ها میان کارکنان منتخب توزیع و پس از تکمیل، جمع‌آوری شدند. پیش از اجرای پژوهش، اهداف مطالعه برای شرکت‌کنندگان تشریح شد و مشارکت آنان کاملاً داوطلبانه بود. همچنین محرمانه بودن اطلاعات، ناشناس ماندن پاسخها و استفاده از داده‌ها صرفاً در راستای اهداف علمی پژوهش برای تمامی مشارکت‌کنندگان

تضمین شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای Spss نسخه ۲۴ و SmartPLS انجام شد. ابتدا آمار توصیفی شامل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه و شاخص‌های توصیفی متغیرها محاسبه گردید. سپس در بخش آمار استنباطی، مدل اندازه‌گیری از نظر پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا ارزیابی شد. در ادامه، مدل ساختاری با استفاده از ضرایب مسیر، ضرایب تعیین، شاخص‌های برازش و آزمون معناداری روابط مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت، فرضیه‌های پژوهش و نقش میانجی انگیزه در رابطه بین فشار کاری و خلاقیت کارکنان با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شد.

### یافته‌ها

در این بخش، ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان شامل جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سابقه شغلی و همچنین توصیف متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفت تا تصویری روشن از ترکیب نمونه آماری ارائه شود. بررسی این ویژگی‌ها ضمن توصیف جامعه مورد مطالعه، زمینه مناسبی برای تفسیر نتایج تحلیل‌های استنباطی و تعمیم یافته‌های پژوهش فراهم می‌سازد. نتایج مرتبط با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان نشان داد که ۵۲٫۸ درصد از پاسخ‌دهندگان زن و ۴۷٫۲ درصد مرد بودند. بیشترین افراد در دامنه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار داشتند. از نظر تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به مقطع کارشناسی و از نظر سابقه شغلی، بیشترین تعداد مربوط به کارکنان دارای ۶ تا ۱۰ سال سابقه خدمت بود. به طور کلی، نمونه پژوهش عمدتاً از کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی و سابقه کاری متوسط تشکیل شده است. طبق نتایج، میانگین و انحراف معیار متغیر فشار کاری به ترتیب ۲٫۷۳۹ و ۰٫۹۴؛ میانگین و انحراف معیار خلاقیت به ترتیب ۳٫۱۵۸ و ۰٫۹۹؛ و میانگین و انحراف معیار متغیر انگیزه به ترتیب ۲٫۹۲۰ و ۱٫۱۰۲ کسب شد.

پس از بررسی آمار توصیفی، داده‌ها تحلیل شدند. ابتدا از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف برای نرمال بودن توزیع داده‌ها استفاده شد که نتایج در جدول ۲ قابل مشاهده است:

**جدول ۲. نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف**

متغیرهای پژوهش	آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف	P-value
فشار کاری	۰٫۱۰۹	۰٫۰۰۰
خلاقیت	۰٫۰۷۲	۰٫۰۰۱
انگیزه	۰٫۰۶۹	۰٫۰۰۱

نتایج این آزمون نشان داد سطح معناداری تمامی متغیرها کمتر از ۰٫۰۵ است؛ بنابراین، با توجه به عدم نرمال بودن توزیع داده‌ها، از روش حداقل مربعات جزئی برای آزمون مدل پژوهش استفاده شد.

ابتدا از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. این روش متغیرهایی را که در مدل بدست آمده را شناسایی میکند و متغیرهای فرعی را حذف میکند. نتایج در جدول ۳ گزارش شده است:

**جدول ۳. تحلیل عاملی تاییدی**

گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی
H <sub>1</sub>	۰٫۹۱۳	A <sub>3</sub>	۰٫۸۷۸
H <sub>2</sub>	۰٫۹۱۸	K <sub>1</sub>	۰٫۷۳۴
H <sub>3</sub>	۰٫۹۰۳	K <sub>2</sub>	۰٫۷۳۵

## توسعه فردی و تحول سازمانی

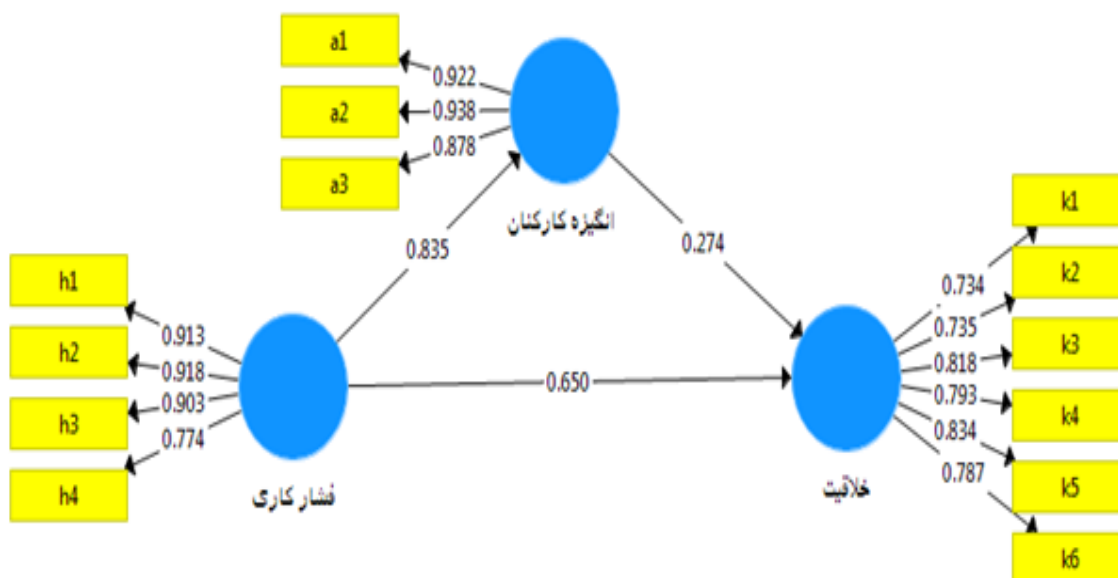
۰.۸۱۸	K۳	۰.۷۷۴	H۴
۰.۷۹۳	K۴	۰.۹۲۲	A۱
۰.۸۳۴	K۵	۰.۹۳۸	A۲
۰.۷۸۷	K۶		

بازده میزان بار عاملی بین عدد ۱- تا ۱+ میباشد. اگر از بار عاملی هر سوال جذر گرفته شود، واریانس تبیین شده توسط هر عامل را نشان میدهد. سپس به منظور ارزیابی مدل اندازه‌گیری، پایایی مرکب، میانگین واریانس استخراج‌شده و ضریب تعیین بررسی شد که در جدول ۴ قابل مشاهده است:

**جدول ۴. شاخصهای روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری**

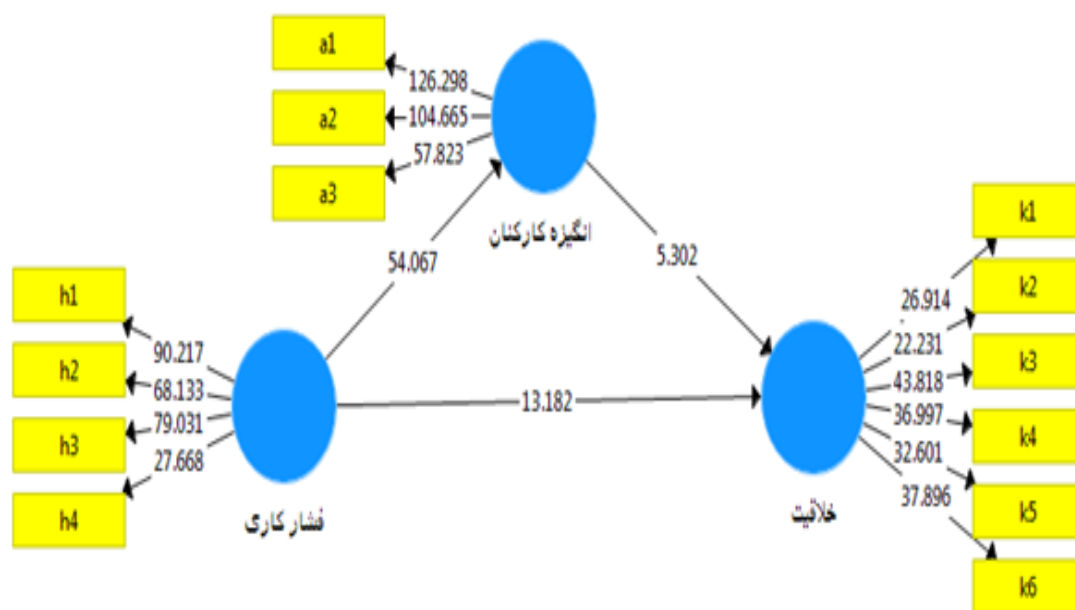
متغیرهای پژوهش	پایایی مرکب (CR)	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)	ضریب تعیین
فشار کاری	۰.۹۳۱	۰.۷۷۳	-
انگیزه	۰.۹۳۸	۰.۸۳۴	۰.۶۹۷
خلاقیت	۰.۹۰۶	۰.۶۱۶	۰.۷۹۶

تمامی بارهای عاملی بزرگتر از ۰.۷۰، مقادیر پایایی مرکب بیش از ۰.۷۰ و مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده بالاتر از ۰.۵۰ بود که نشان‌دهنده برخورداری ابزار پژوهش از پایایی و روایی مطلوب است. همچنین مقادیر ضریب تعیین برای متغیرهای درونزا (انگیزه=۰.۶۹۷ و خلاقیت=۰.۷۹۶) بیانگر قدرت تبیین مناسب مدل ساختاری بود. پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدلیابی معادلات ساختاری آزمون شد. در این بخش، به ترتیب ضرایب تخمین استاندارد و مقدار آماره تی گزارش شد. مدل ضرایب تخمین استاندارد در شکل ۲ قابل مشاهده است:



شکل ۲. ضرایب تخمین استاندارد یا بار عاملی گویههای پژوهش

در ادامه، جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون تی استفاده شد. چون معناداری در سطح خطای ۰.۰۵ بررسی میشود، بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون **t-value** از ۱.۹۶ کوچکتر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست. مدل مربوط به آماره تی در شکل ۳ قابل مشاهده است:



شکل ۳. مقادیر آماره آزمون t مدل ساختاری پژوهش

نتایج آماره تی نشان میدهد تمامی متغیرهای پژوهش و سازه‌های آنها دارای آماره بالاتر از ۱.۹۶ میباشند که بهمنزله تأیید سطح اطمینان آنها به میزان ۹۵ درصد است. در ادامه، با توجه به نتایج ضرایب تخمین استاندارد و مقادیر آماره تی، آزمون فرضیه‌های پژوهش بررسی شده است:

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	آماره تی (t)	ضریب مسیر (β)	فرضیه‌ها
تأیید	۰.۶۵۰	۱۳.۱۸۲	فشار کاری با خلاقیت کارکنان
تأیید	۰.۸۳۵	۵۴.۰۶۷	فشار کاری با انگیزه کارکنان
تأیید	۰.۲۷۴	۵.۳۰۲	انگیزه با خلاقیت کارکنان
تأیید	۰.۲۲۹	۵.۲۸۲	نقش میانجی انگیزه در رابطه فشار کاری با خلاقیت کارکنان

نتایج نشان داد فشار کاری بر خلاقیت کارکنان ( $\beta=0.650$ ;  $t=13.182$ ) و انگیزه کارکنان ( $\beta=0.835$ ;  $t=54.067$ ) اثر مثبت و معنادار دارد. همچنین انگیزه بر خلاقیت کارکنان اثر مثبت و معنادار دارد ( $\beta=0.274$ ;  $t=5.302$ ). بررسی اثرات غیرمستقیم با استفاده از روش بوتاسترپ نیز نشان داد انگیزه در رابطه بین فشار کاری و خلاقیت کارکنان نقش میانجی ایفا میکند ( $\beta=0.229$ ;  $t=5.282$ ). نتایج به‌طور کلی نشان داد تمامی فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شدند و انگیزه توانست نقش میانجی معناداری در رابطه بین فشار کاری و خلاقیت کارکنان بخش بهداشت بیمارستان رضوی شهر مشهد ایفا کند. این یافته‌ها بیانگر برازش مناسب مدل مفهومی پژوهش و قدرت تبیین مطلوب آن در تبیین روابط بین متغیرهای مورد مطالعه است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه فشار کاری با خلاقیت کارکنان با تأکید بر نقش میانجی انگیزه در میان کارکنان بخش بهداشت بیمارستان رضوی شهر مشهد بود. نتایج حاصل از مدلسازی معادلات ساختاری نشان داد که مدل پژوهش از قدرت تبیین مناسبی برخوردار است و تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید شدند. بر اساس یافته‌ها، فشار کاری اثر مثبت و معناداری بر خلاقیت کارکنان داشت؛ به‌گونه‌ای که ضریب مسیر این رابطه برابر با ۰.۶۵۰ و مقدار آماره  $t$  برابر با ۱۳.۱۸۲ به دست آمد. همچنین، فشار کاری اثر مثبت و معناداری بر انگیزه کارکنان نشان داد و ضریب مسیر آن برابر با ۰.۸۳۵ و مقدار آماره  $t$  برابر با ۵۴.۰۶۷ بود. افزون بر این، انگیزه کارکنان اثر مثبت و معناداری بر خلاقیت کارکنان داشت و ضریب مسیر آن برابر با ۰.۲۷۴ و مقدار آماره  $t$  برابر با ۵.۳۰۲ گزارش شد. در نهایت، اثر غیرمستقیم فشار کاری بر خلاقیت از طریق انگیزه نیز معنادار بود و ضریب اثر غیرمستقیم برابر با ۰.۲۲۹ و آماره  $t$  برابر با ۵.۲۸۲ به دست آمد. این نتایج نشان می‌دهد که انگیزه می‌تواند بخشی از سازوکار اثرگذاری فشار کاری بر خلاقیت کارکنان را تبیین کند و در شرایط کاری پرفشار، حفظ و تقویت انگیزه کارکنان می‌تواند به افزایش رفتارهای خلاقانه آنان منجر شود.

یافته نخست پژوهش نشان داد که فشار کاری با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد. این نتیجه بیانگر آن است که در جامعه مورد مطالعه، فشار کاری لزوماً به کاهش خلاقیت منجر نشده، بلکه احتمالاً در سطحی تجربه شده است که برای کارکنان نقش یک عامل چالش‌زا و محرک داشته است. این یافته را می‌توان بر اساس تمایز میان فشارهای بازدارنده و فشارهای چالش‌زا تبیین کرد. فشارهای بازدارنده معمولاً موجب فرسودگی، کاهش انرژی و افت عملکرد میشوند، اما فشارهای چالش‌زا در صورتی که با حمایت سازمانی و منابع کافی همراه باشند، می‌توانند تمرکز، تلاش شناختی و انگیزه حل مسئله را افزایش دهند. این تبیین با یافته‌های پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند فشارهای چالش‌زا می‌توانند در برخی شرایط موجب افزایش نوآوری، تعهد و رفتارهای خلاقانه کارکنان شوند (Dou et al., 2022; Haldorai et al., 2021; Tong et al., 2021). همچنین، پژوهش‌های مربوط به خلاقیت تحت محدودیتها نشان می‌دهند که محدودیتها و فشارهای کاری، اگر به‌درستی مدیریت شوند، می‌توانند کارکنان را به جستجوی راه‌های جدید و استفاده خلاقانه‌تر از منابع موجود سوق دهند (Acar et al., 2019). بر همین اساس، در محیط بیمارستانی که کارکنان به طور مداوم با نیاز به تصمیم‌گیری سریع و حل مسائل پیچیده مواجه هستند، فشار کاری کنترل‌شده می‌تواند محرکی برای بروز ایده‌های تازه و رفتارهای خلاقانه باشد.

با این حال، رابطه مثبت فشار کاری و خلاقیت در این پژوهش نباید به معنای مطلوب بودن فشار کاری بیش از حد تفسیر شود. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که فشار شغلی شدید و مستمر می‌تواند سلامت روان، عملکرد، تمرکز و کیفیت خدمات کارکنان را کاهش دهد (Chen et al., 2024; Pandey, 2020). در میان کارکنان بهداشت و درمان نیز استرس کاری و فشار شغلی از عوامل مهم تهدیدکننده عملکرد و کیفیت مراقبت محسوب میشوند (Al-Nuaimi et al., 2021; Ari, 2025). همچنین، شواهد نشان می‌دهد که فشار ناشی از حجم کاری زیاد در مراکز درمانی می‌تواند کیفیت زندگی کاری کارکنان را کاهش دهد و پیامدهای روانی و عملکردی به همراه داشته باشد (Koca et al., 2024). بنابراین، یافته پژوهش حاضر بیشتر نشان‌دهنده آن است که فشار کاری در صورت قرار گرفتن در سطح قابل مدیریت و همراهی با انگیزه و منابع حمایتی، می‌تواند به عنوان فشار چالش‌زا عمل کند؛ اما در صورت تداوم، شدت بالا یا نبود حمایت، ممکن است به فشار فرساینده تبدیل شود. این موضوع با پژوهش‌هایی همسو است که بر نقش محیط کار، منابع حمایتی و حمایت سازمانی در تقویت خلاقیت و کاهش پیامدهای منفی فشارها تأکید دارند (Inam et al., 2021; Mekonnen et al., 2024; Yoo et al., 2019).

یافته دوم نشان داد که فشار کاری اثر مثبت و معناداری بر انگیزه کارکنان دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که کارکنان بخش بهداشت بیمارستان رضوی، فشار کاری را صرفاً به‌عنوان عامل تضعیف‌کننده تجربه نکرده‌اند، بلکه احتمالاً بخشی از فشارهای کاری را با احساس مسئولیت حرفه‌ای، اهمیت وظیفه و ضرورت پاسخگویی به نیازهای بیماران پیوند داده‌اند. در محیط‌های درمانی، ماهیت انسانی و اخلاقی کار می‌تواند موجب شود کارکنان حتی در شرایط پرفشار، انگیزه بیشتری برای انجام وظایف خود نشان دهند. این یافته با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند حجم کار و انگیزه می‌تواند به طور همزمان بر عملکرد کارکنان اثرگذار باشد (Astuti & Lesmana, 2019; Wulandari et al., 2023). همچنین، پژوهش رحمدن و همکاران نشان داد که انگیزه کاری در رابطه میان رهبری، حجم کار، پاداش و عملکرد کارکنان نقش واسطه‌ای ایفا می‌کند (Rahmadhon et al., 2024). از سوی دیگر، مطالعات مربوط به استرس کاری و حمایت اجتماعی نشان داده‌اند که درک کارکنان از هدفمندی و خدمت عمومی می‌تواند فشار کاری را به تلاش بیشتر تبدیل کند (Ardyarini & Runing Sawitri, 2025). بنابراین، در بخش بهداشت، اگر کارکنان احساس کنند که تلاش آنان معنادار است و سازمان از آنان حمایت می‌کند، فشار کاری می‌تواند انگیزه وظیفه‌ای و حرفه‌ای آنان را تقویت کند.

این یافته با نظریه خودتعیین‌گری نیز قابل تبیین است. بر اساس این نظریه، انگیزه زمانی تقویت می‌شود که سه نیاز اساسی روانشناختی شامل استقلال، شایستگی و تعلق ارضا شوند (Deci & Ryan, 2013). در صورتی که فشار کاری با احساس شایستگی، اهمیت حرفه‌ای و تعلق سازمانی همراه باشد، می‌تواند انگیزه درونی کارکنان را تحریک کند. در مقابل، اگر فشار کاری با کنترل شدید، بیعدالتی، فقدان حمایت و کمبود منابع همراه شود، احتمال کاهش انگیزه افزایش می‌یابد. پژوهش‌های حوزه سلامت نیز نشان داده‌اند که انگیزه کارکنان درمانی تحت تأثیر حمایت سازمانی، فرصت رشد، کیفیت محیط کار و احساس ارزشمندی قرار دارد (Irfan et al., 2026; Karaferis et al., 2022). همچنین، یافته‌های مربوط به رهبری و انگیزه کارکنان بیانگر آن است که سبک رهبری، سرمایه روانشناختی، درگیری کارکنان و حمایت مدیریتی می‌تواند انگیزه را تقویت کند (Al Showdaid & Abdelwahed, 2023). بنابراین، اثر مثبت فشار کاری بر انگیزه در پژوهش حاضر احتمالاً به این معناست که فشار کاری در بستر سازمانی مورد مطالعه با سطحی از مسئولیت‌پذیری، معنا، الزام حرفه‌ای و منابع انگیزشی همراه بوده است. یافته سوم پژوهش نشان داد که انگیزه کارکنان اثر مثبت و معناداری بر خلاقیت آنان دارد. این نتیجه با مبانی نظری خلاقیت و انگیزش همخوان است. بر اساس مدل پویای مؤلفه‌های خلاقیت، انگیزه یکی از مؤلفه‌های بنیادین خلاقیت است و بدون وجود انگیزه، حتی کارکنانی که از مهارت و دانش کافی برخوردارند، تمایل کمتری به ارائه ایده‌های نو و تلاش برای حل خلاقانه مسائل خواهند داشت (Amabile & Pratt, 2016). فراتحلیل لیو و همکاران نیز نشان داده است که سازوکارهای انگیزشی، به‌ویژه انگیزه درونی، نقش مهمی در تبیین خلاقیت کارکنان دارند (Liu et al., 2016). همچنین، پژوهش‌های تجربی نشان داده‌اند که انگیزه درونی و محرک‌های بیرونی همافزا می‌توانند خلاقیت و نوآوری را افزایش دهند (Fischer et al., 2019) و گشودگی به تجربه از طریق انگیزه درونی و درگیری در فرایند خلاق بر خلاقیت اثر می‌گذارد (Tan et al., 2019). بر این اساس، کارکنانی که انگیزه بالاتری دارند، احتمال بیشتری دارد که در برابر مسائل کاری، ذهنیت فعال، جستجوگر و نوآورانه داشته باشند.

یافته اثر انگیزه بر خلاقیت با مطالعات جدید نیز همسو است. پژوهش الحسن و همکاران نشان داد که انگیزه درونی در رابطه میان استقلال کارکنان و خلاقیت نقش میانجی دارد (Alhassan et al., 2022). پژوهش آریستانا و همکاران نیز نشان داد که انگیزه درونی مسیر اثرگذاری رهبری بر خلاقیت کارکنان را توضیح می‌دهد (Aristana et al., 2023). همچنین، زائنی و همکاران رابطه میان انگیزه، خلاقیت و عملکرد

کارکنان را تأیید کرده‌اند (Zaeni et al., 2024). در محیط‌های سلامت نیز توانمندسازی روانشناختی می‌تواند خلاقیت مدیریتی کارکنان را تقویت کند (Al Bakr & Alasiry, 2026) و انگیزه درونی می‌تواند در رابطه میان رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان بیمارستانی نقش مهمی داشته باشد (Al-Bataineh & Hayajneh, 2026). بنابراین، انگیزه را می‌توان یکی از مهمترین منابع روانشناختی برای شکلگیری خلاقیت کارکنان دانست. در بیمارستانها، کارکنان با انگیزه بیشتر احتمال دارد که مسائل کاری را نه به‌عنوان مانع، بلکه به‌عنوان فرصتی برای بهبود فرایندها، ارتقای خدمات و ارائه راهکارهای نو تلقی کنند.

یافته چهارم پژوهش نشان داد که انگیزه در رابطه بین فشار کاری و خلاقیت کارکنان نقش میانجی معناداری دارد. این نتیجه از نظر نظری اهمیت زیادی دارد، زیرا نشان می‌دهد فشار کاری مستقیماً و همچنین از طریق تأثیرگذاری بر انگیزه می‌تواند خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. به بیان دیگر، فشار کاری زمانی می‌تواند به خلاقیت منجر شود که انگیزه کارکنان حفظ یا تقویت شود. این یافته با پژوهشهایی همسو است که انگیزه را سازوکار روانشناختی مهمی در رابطه میان عوامل سازمانی و پیامدهای رفتاری معرفی کرده‌اند (Maarefi & Rahmani, 2022; Rahmadhon et al., 2024; Yesuf et al., 2024). همچنین، مطالعات مربوط به خلاقیت کارکنان نشان داده‌اند که حمایت سازمانی، رهبری، استقلال، محیط کار و منابع شغلی اغلب از طریق مسیرهای انگیزشی بر خلاقیت اثر می‌گذارند (El-Kassar et al., 2022; Suifan et al., 2018; Wang et al., 2022). بنابراین، یافته پژوهش حاضر نشان می‌دهد که انگیزه می‌تواند به‌عنوان حلقه واسط میان فشار کاری و خلاقیت عمل کند و توضیح دهد که چرا فشار کاری در برخی شرایط به کاهش خلاقیت و در برخی شرایط به افزایش خلاقیت منجر می‌شود.

نقش میانجی انگیزه را می‌توان با ترکیب نظریه خودتعیینگری و رویکرد تقاضا-منابع شغلی تبیین کرد. فشار کاری به‌عنوان یکی از تقاضاهای شغلی، منابع شناختی و عاطفی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگر این فشار با منابعی مانند حمایت مدیران، عدالت در توزیع وظایف، استقلال شغلی، فرصت یادگیری و پاداش مناسب همراه باشد، می‌تواند احساس شایستگی و هدفمندی کارکنان را افزایش دهد و به انگیزه بیشتر منجر شود. این انگیزه، به نوبه خود، آمادگی کارکنان برای تولید ایده‌های جدید، بهبود روشهای کاری و مشارکت در نوآوری را افزایش می‌دهد. در مقابل، اگر فشار کاری با نبود حمایت و فرسایش روانی همراه شود، انگیزه کاهش می‌یابد و ظرفیت خلاقیت محدود می‌شود. پژوهشهای مربوط به سلامت روان، عملکرد و استرس کاری نیز نشان می‌دهند که آثار فشار کاری به شدت وابسته به منابع حمایتی و شرایط سازمانی است (Chen et al., 2024; Di Trani et al., 2021; Koca et al., 2024). بنابراین، نقش میانجی انگیزه در پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدیریت بیمارستانها باید به جای تمرکز صرف بر کاهش حجم کار، بر مدیریت کیفیت فشار کاری و تقویت منابع انگیزشی کارکنان تمرکز کند.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که خلاقیت کارکنان بخش بهداشت حاصل تعامل میان فشارهای شغلی و منابع انگیزشی است. از یک سو، فشار کاری می‌تواند کارکنان را به تلاش بیشتر، حل مسئله و جستجوی راهکارهای نو سوق دهد؛ از سوی دیگر، این اثر تنها زمانی پایدار و سازنده خواهد بود که کارکنان از انگیزه کافی برخوردار باشند. این یافته با مطالعاتی همخوان است که خلاقیت را پدیده‌ای وابسته به زمینه سازمانی، فرهنگ، حمایت، انگیزش و طراحی شغل میدانند (Chen et al., 2021; Paletz, 2022; Yoo et al., 2019). همچنین، نتایج با شواهدی همسو است که نشان داده‌اند خلاقیت در سازمانهای خدماتی و درمانی می‌تواند به تابآوری، نوآوری و بهبود عملکرد کمک کند (Liu et al., 2020; Musa & Enggarsyah, 2025; Paulikiene et al., 2026). بنابراین، یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند به

توسعه ادبیات رفتار سازمانی در حوزه سلامت کمک کند و نشان دهد که انگیزه، سازوکاری کلیدی در تبدیل فشار کاری به خلاقیت کارکنان است.

این پژوهش با چند محدودیت همراه بود که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، داده‌ها به صورت مقطعی گردآوری شد؛ بنابراین، امکان استنتاج روابط علی قطعی میان فشار کاری، انگیزه و خلاقیت وجود ندارد. دوم، جامعه پژوهش محدود به کارکنان بخش بهداشت بیمارستان رضوی شهر مشهد بود و تعمیم یافته‌ها به سایر بیمارستانها، شهرها و بخشهای درمانی باید با احتیاط انجام شود. سوم، داده‌ها بر اساس پرسشنامه‌های خودگزارشی گردآوری شد و احتمال سوگیری پاسخ‌دهندگان، تمایل به پاسخهای مطلوب اجتماعی یا برداشت ذهنی متفاوت از گویه‌ها وجود دارد. چهارم، در مدل پژوهش فقط سه متغیر فشار کاری، انگیزه و خلاقیت بررسی شد و سایر عوامل فردی و سازمانی مانند سبک رهبری، حمایت سازمانی، تاب‌آوری، فرسودگی شغلی، عدالت سازمانی، امنیت روانشناختی و فرهنگ سازمانی وارد مدل نشدند.

پیشنهاد میشود پژوهشهای آینده این مدل را در سایر بیمارستانها، مراکز درمانی دولتی و خصوصی و همچنین در میان گروههای شغلی مختلف مانند پرستاران، پزشکان، کارکنان اداری و نیروهای پشتیبانی بررسی کنند تا امکان مقایسه میان گروهها فراهم شود. همچنین، استفاده از طرحهای طولی میتواند به درک دقیقتر جهت و پایداری روابط میان متغیرها کمک کند. پژوهشهای آینده میتوانند متغیرهایی مانند حمایت سازمانی، فرسودگی شغلی، تاب‌آوری، سبک رهبری، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و امنیت روانشناختی را به عنوان میانجی یا تعدیلگر وارد مدل کنند. افزون بر این، به کارگیری روشهای ترکیبی و مصاحبه‌های عمیق با کارکنان میتواند فهم دقیقتری از تجربه زیسته آنان درباره فشار کاری، انگیزه و خلاقیت در محیط بیمارستانی ارائه دهد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، مدیران بیمارستانها و مراکز بهداشتی باید فشار کاری را به صورت متعادل و هدفمند مدیریت کنند و از تبدیل آن به فشار فرساینده جلوگیری نمایند. توزیع عادلانه وظایف، کاهش اضافی‌کاریهای غیرضروری، بهبود برنامه‌ریزی شیفتها، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیمگیری، تقویت استقلال شغلی و ایجاد فرصتهای رشد حرفهای میتواند به حفظ انگیزه کارکنان کمک کند. همچنین، طراحی نظامهای پاداش منصفانه، قدردانی از ایده‌های خلاقانه، ایجاد فضای امن برای بیان پیشنهادها، حمایت مدیران مستقیم و تقویت روابط بینفردی در محیط کار میتواند زمینه بروز خلاقیت را افزایش دهد. مدیران باید فشار کاری را نه صرفاً به عنوان عامل منفی، بلکه به عنوان متغیری قابل مدیریت در نظر بگیرند که در صورت همراهی با انگیزه و حمایت سازمانی میتواند به بهبود عملکرد، نوآوری و ارتقای کیفیت خدمات سلامت منجر شود.

### تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## Extended Abstract

### Introduction

In contemporary healthcare organizations, human resources are increasingly recognized as the central foundation of service quality, organizational adaptability, and sustainable performance. Hospitals and health service institutions operate in environments characterized by high uncertainty, increasing patient expectations, resource constraints, technological change, and the need for continuous improvement. Under such conditions, employees are expected not only to perform routine professional duties accurately but also to generate new ideas, solve complex problems, and contribute to innovation in care delivery. Employee creativity has therefore become a critical organizational capability, particularly in healthcare settings where creative thinking can improve service processes, patient experience, teamwork, and responsiveness to unexpected challenges. Creativity is commonly understood as the generation of novel and useful ideas, and organizational creativity is shaped by the interaction of individual capacities, motivational mechanisms, leadership practices, job design, and workplace climate (Acar et al., 2019; Amabile & Pratt, 2016; Yoo et al., 2019). In service organizations, creativity is also associated with organizational resilience, agility, and competitive advantage, because creative employees help organizations adapt to disruptive environments and use existing resources more effectively (Musa & Enggarsyah, 2025; Paulikiene et al., 2026).

In healthcare environments, the importance of employee creativity is intensified by the complexity and sensitivity of work tasks. Healthcare employees often face high workload, emotional demands, limited time, urgent decision-making, and direct responsibility for patient outcomes. The World Health Organization has emphasized that the effectiveness of health systems depends strongly on the availability, motivation, and performance of health workers (World Health, 2006). Recent studies have also shown that work motivation and work environment influence the productivity of healthcare workers, and that psychological empowerment can strengthen managerial creativity in hospital settings (Al Bakr & Alasiry, 2026; Irfan et al., 2026). However, creativity in healthcare cannot be separated from workplace pressures. Work pressure, occupational stress, and workload are among the most important factors shaping employees' psychological states and behavioral outcomes. Excessive or poorly managed pressure may reduce mental health, job performance, job satisfaction, and quality of work life (Al-Nuaimi et al., 2021; Ari, 2025; Chen et al., 2024; Koca et al., 2024; Pandey, 2020). Iranian studies have also highlighted the relevance of occupational stress, workload, and workplace conditions in health-related organizational settings (Azadi & Beheshtifar, 2019; Feyzabadi et al., 2025; Shams Ghahfarokhi et al., 2021).

Despite the negative consequences of excessive work pressure, the relationship between pressure and creativity is not always simple or linear. The literature distinguishes between hindrance stressors, which exhaust employees and restrict performance, and challenge stressors, which may stimulate effort, concentration, and innovative behavior when sufficient resources are available. Some studies suggest that pressure and constraints may encourage employees to search for alternative solutions and use their abilities more creatively, especially when employees perceive the pressure as meaningful and manageable (Dou et al., 2022; Haldorai et al., 2022; Tong et al., 2021). Workplace events, organizational support, work environment, leadership, and culture can also determine whether work pressure becomes a barrier to creativity or a stimulus for creative problem-

solving (Chen et al., 2021; Inam et al., 2021; Mekonnen et al., 2024; Paletz, 2022). Therefore, the relationship between work pressure and creativity should be examined through psychological mechanisms that explain how employees respond to demanding work conditions.

One of the most important mechanisms in this regard is motivation. Motivation refers to the internal and external forces that initiate, direct, and sustain work behavior. From the perspective of organizational behavior, employee performance depends on the interaction of ability, opportunity, and motivation (Robbins & Judge, 2020). Self-determination theory emphasizes that intrinsic motivation is strengthened when employees experience autonomy, competence, and relatedness (Deci & Ryan, 2013). Motivation has been shown to influence employee performance, productivity, engagement, and creativity in different organizational settings (Chan & Hooi, 2023; Zaeni et al., 2024). In healthcare settings, motivation is especially important because employees' effort, commitment, and persistence directly affect service delivery and patient care. Studies have shown that motivation is associated with work engagement among healthcare professionals and can mediate the effects of leadership, workload, and reward on employee performance (Karaferis et al., 2022; Rahmadhon et al., 2024). Moreover, internal motivation has been found to mediate the relationship between ethical leadership and employee performance in hospitals (Al-Bataineh & Hayajneh, 2026).

The theoretical link between motivation and creativity is well established. The componential theory of creativity identifies motivation, especially intrinsic motivation, as a fundamental determinant of creative behavior (Amabile & Pratt, 2016). A meta-analytic examination of employee creativity confirmed that motivational mechanisms play a central role in explaining creative outcomes (Liu et al., 2016). Empirical studies have also indicated that intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators enhance creativity and innovation (Fischer et al., 2019), and that intrinsic motivation mediates the relationship between employee autonomy and creativity (Alhassan et al., 2022). Similarly, leadership can improve employee creativity through intrinsic motivation (Aristana et al., 2023), while organizational support, servant leadership, psychological safety, well-being, and human resource practices can facilitate creative and innovative work behavior (El-Kassar et al., 2022; Suifan et al., 2018; Wang et al., 2022). In Iran, previous studies have examined creative behavior in relation to workplace ostracism, coworker incivility, emotional exhaustion, and intrinsic motivation, but fewer studies have simultaneously examined work pressure, motivation, and employee creativity in hospital health staff (Dehghanizadeh & Bani Asad, 2024; Maarefi & Rahmani, 2022). Therefore, the present study aimed to investigate the relationship between work pressure and employee creativity with emphasis on the mediating role of motivation among health department staff at Razavi Hospital in Mashhad.

### Methods and Materials

This study was applied in terms of purpose and quantitative, descriptive-survey, and correlational in terms of method. The study was conducted cross-sectionally among health department staff at Razavi Hospital in Mashhad during 2023–2024. The statistical population included 1,400 employees working in the health department of the hospital. Based on Cochran's formula, the sample size was estimated at 301 participants. The participants were selected through convenience sampling. Before data collection, the objectives of the study were explained to the participants, and participation was voluntary. Confidentiality of responses, anonymity of participants, and exclusive use of the data for scientific purposes were ensured.

Data were collected using a standard questionnaire consisting of two sections. The first section included demographic information, and the second section measured the main research variables: work pressure, employee creativity, and employee motivation. All items were scored on a five-point

Likert scale ranging from “strongly disagree” to “strongly agree.” Work pressure was measured using a four-item questionnaire, employee creativity using a six-item questionnaire, and employee motivation using a three-item questionnaire. The content validity of the questionnaire was reviewed and confirmed by academic experts in management. Construct validity was examined through confirmatory factor analysis. Reliability was assessed using Cronbach’s alpha and composite reliability. Data analysis was conducted using SPSS version 24 and SmartPLS. Descriptive statistics were used to describe demographic characteristics and research variables. Inferential analysis was performed using partial least squares structural equation modeling. The measurement model was evaluated through factor loadings, composite reliability, average variance extracted, and determination coefficients. The structural model was then assessed through standardized path coefficients, t-statistics, and bootstrapping to test direct and indirect effects.

### **Findings**

The demographic findings showed that 52.8% of the respondents were female and 47.2% were male. The largest age group consisted of employees aged 31 to 40 years. In terms of education, most respondents held a bachelor’s degree. Regarding work experience, the largest group consisted of employees with 6 to 10 years of service. Descriptive results showed that the mean and standard deviation of work pressure were 2.739 and 0.94, respectively. The mean and standard deviation of employee creativity were 3.158 and 0.99, and the mean and standard deviation of employee motivation were 2.920 and 1.102.

The Kolmogorov-Smirnov test indicated that the distribution of the research variables was not normal, as the significance values for work pressure, creativity, and motivation were less than 0.05. Therefore, partial least squares structural equation modeling was used to test the research model. The results of confirmatory factor analysis showed that all factor loadings were higher than 0.70, indicating acceptable item reliability. The Cronbach’s alpha coefficients were 0.898 for work pressure, 0.872 for creativity, and 0.836 for motivation, confirming the internal consistency of the measurement instruments. Composite reliability values were also higher than 0.70 for all constructs. The average variance extracted values were 0.773 for work pressure, 0.834 for motivation, and 0.616 for creativity, confirming convergent validity. The coefficient of determination was 0.697 for motivation and 0.796 for creativity, indicating that the model had strong explanatory power for the endogenous variables.

The structural model results showed that work pressure had a positive and significant effect on employee creativity, with a standardized path coefficient of 0.650 and a t-statistic of 13.182. Work pressure also had a positive and significant effect on employee motivation, with a standardized path coefficient of 0.835 and a t-statistic of 54.067. In addition, employee motivation had a positive and significant effect on employee creativity, with a standardized path coefficient of 0.274 and a t-statistic of 5.302. The bootstrapping results confirmed the mediating role of motivation in the relationship between work pressure and employee creativity. The indirect effect coefficient was 0.229, and the t-statistic was 5.282. Accordingly, all research hypotheses were supported at the 95% confidence level.

### **Discussion and Conclusion**

The results of this study showed that work pressure had a positive and significant relationship with employee creativity among health department staff at Razavi Hospital in Mashhad. This finding indicates that work pressure, when experienced at a manageable level and accompanied by sufficient organizational and psychological resources, may function as a challenge rather than merely as a source of exhaustion. In such conditions, employees may perceive work pressure as a

stimulus for greater effort, problem-solving, and creative action. In healthcare settings, employees frequently encounter complex and urgent tasks, and such conditions can encourage them to search for new solutions if they feel capable, supported, and motivated.

The findings also showed that work pressure had a positive and significant effect on employee motivation. This suggests that employees in the studied hospital may interpret work pressure in relation to professional responsibility, service importance, and commitment to patient care. When employees perceive their work as meaningful and socially valuable, demanding job conditions may increase their sense of responsibility and effort. However, this result should not be interpreted as support for excessive or unmanaged workload. Work pressure can only have constructive effects when it remains within a controllable range and when employees have access to adequate support, fair task distribution, autonomy, and recognition.

Another important finding was the positive and significant effect of motivation on employee creativity. Motivated employees are more willing to engage in problem-solving, propose new ideas, participate in improvement processes, and persist in the face of obstacles. Motivation provides the psychological energy required for creative behavior. In hospital settings, motivated staff are more likely to transform workplace challenges into opportunities for service improvement and innovation. Therefore, enhancing employee motivation can be considered a strategic pathway for increasing creativity in health organizations.

The study further confirmed that motivation mediates the relationship between work pressure and employee creativity. This means that work pressure influences creativity not only directly but also indirectly by increasing employee motivation. In other words, motivation explains part of the mechanism through which work pressure is translated into creative behavior. When employees experience pressure but remain motivated, they are more likely to respond creatively rather than passively. Conversely, when pressure reduces motivation, creative capacity may decline. Therefore, motivation is a key psychological mechanism that determines whether work pressure becomes a constructive or destructive force.

Overall, the findings suggest that healthcare managers should manage work pressure carefully and simultaneously strengthen motivational resources. Fair workload distribution, supportive supervision, employee participation in decision-making, professional development opportunities, recognition of creative ideas, and reward systems can help employees maintain motivation and express creativity. The results provide practical evidence that employee creativity in healthcare settings depends not only on individual ability but also on the interaction between job demands and motivational conditions. Therefore, improving motivation and managing work pressure should be considered complementary strategies for enhancing creativity, performance, and service quality in hospitals.

### References

- Acar, O. A., Tarakci, M., & Van Knippenberg, D. (2019). Creativity and innovation under constraints: A cross-disciplinary integrative review. *Journal of Management*, 45(1), 96-121. <https://doi.org/10.1177/0149206318805832>
- Afandi, P. (2018). *Human Resource Management: Theories, Concepts, and Indicators*. Zanafa Publishing.
- Al-Bataineh, R., & Hayajneh, A. (2026). The mediating role of internal motivation on the relationship between ethical leadership and employee performance in hospitals in Northern Jordan. *PLoS One*, 21(1), 1-10. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0341065>
- Al-Nuaimi, H., Albashtawy, M., & Qaddumi, J. (2021). Impact of occupational stress on nurses' job performance according to nurses perception. *Medico-Legal Update*, 21(3), 252-255. <https://doi.org/10.37506/mlu.v21i3.2991>
- Al Bakr, R., & Alasiry, S. (2026). The impact of healthcare worker psychological empowerment on managerial creativity in the hospital setting. *Journal of Pioneering Medical Sciences*, 15(1), 89-93. <https://doi.org/10.47310/jpms202515S0118>

- Al Showdaid, W. M., & Abdelwahed, N. A. A. (2023). Impact of leadership style on employees' motivation: The contribution of psychological capital and employees' engagement. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(12), 23-45. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i12.2345>
- Alhassan, Y., Akparep, J., & Ngmenkpiewo, F. (2022). Employee autonomy and employee creativity: The mediating role of intrinsic motivation. *Open Journal of Leadership*, 11(2), 356-369. <https://doi.org/10.4236/ojl.2022.114019>
- Allina, B. (2018). The development of STEAM educational policy to promote student creativity and social empowerment. *Arts Education Policy Review*, 119(8), 77-87. <https://doi.org/10.1080/10632913.2017.1296392>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36(16), 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Ardyarini, H. T., & Runing Sawitri, H. R. (2025). The influence of work stress and social support on work effort: The mediating role of public service motivation. *Journal of Business and Management Review*, 6(6), 1-19. <https://doi.org/10.47153/jbmr.v6i6.1443>
- Ari, H. Q. (2025). Determining the relationship between work stress and job performance: A cross-sectional study among healthcare workers. *Journal of nursing management*, 8(1), 1-9. <https://doi.org/10.1155/jonm/5051149>
- Aristana, I. N., Puspitawati, N., & Ismayanthi, T. (2023). Leadership and employee creativity: The mediation role of intrinsic motivation. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 38(1), 145-161. <https://doi.org/10.56444/mem.v38i1.3270>
- Astuti, R., & Lesmana, O. P. (2019). The effect of motivation and workload on nurse performance at Mitra Medika General Hospital Medan. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 42-50.
- Azadi, M., & Beheshtifar, M. (2019). The effect of human resource development on occupational psychological stress with the mediating role of self-concept at Shiraz University of Medical Sciences. *Payavard Salamat*, 13(4), 324-334.
- Brunsek, A., Perlman, M., McMullen, E., Falenchuk, O., Fletcher, B., Nocita, G., & Shah, P. S. (2020). A meta-analysis and systematic review of the associations between professional development of early childhood educators and children's outcomes. *Early Childhood Research Quarterly*, 53(2), 217-248. <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2020.03.003>
- Chan, A. J., & Hooi, L. W. (2023). Rewards and recognition on employee motivation and employee performance: A study of a manufacturing company in Malaysia. *International Journal of Management Practice*, 16(3), 267-283. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2023.130352>
- Chen, B., Wang, L., Li, B., & Liu, W. (2024). Work stress, mental health, and employee performance. *Frontiers in psychology*, 13(2), 100-136. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006580>
- Chen, Y., Liu, D., Tang, G., & Hogan, T. M. (2021). Workplace events and employee creativity: A multistudy field investigation. *Personnel psychology*, 74(2), 211-236. <https://doi.org/10.1111/peps.12399>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media.
- Dehghanizadeh, M., & Bani Asad, M. (2024). The effect of workplace ostracism on employees' creative behavior with emphasis on the roles of thriving, work engagement, and organization-based self-esteem. *Public Management Perspective*, 15(2), 87-110.
- Di Trani, M., Mariani, R., Ferri, R., De Berardinis, D., & Frigo, M. G. (2021). From resilience to burnout in healthcare workers during the COVID-19 emergency: The role of the ability to tolerate uncertainty. *Frontiers in psychology*, 12(1), 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.646435>
- Dou, G., Yang, J., Yang, L., Liu, B., & Yuan, Y. (2022). Where there is pressure, there is motivation? The impact of challenge-hindrance stressors on employees' innovation performance. *Frontiers in psychology*, 13(5), 102-117. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1020764>
- El-Kassar, A. N., Dagher, G. K., Lythreathis, S., & Azakir, M. (2022). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance. *Journal of Business Research*, 140(5), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.079>
- Feyzabadi, A., Ram, M., & Ameri, F. (2025). Examining the relationship between occupational stress levels and burnout among health-care workers in Boshruyeh County in 2024: A brief report. *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*, 24(10), 971-978.
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in psychology*, 10(9), 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>
- Haldorai, K., Kim, W. G., & Phetvaroon, K. (2022). Beyond the bend: The curvilinear effect of challenge stressors on work attitudes and behaviors. *Tourism Management*, 90(2), 104-142. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104482>
- Inam, A., Ann Ho, J., Zafar, H., Khan, U., Ahmed Sheikh, A., & Najam, U. (2021). Fostering creativity and work engagement through perceived organizational support: The interactive role of stressors. *Sage Open*, 1(57), 17-38. <https://doi.org/10.1177/21582440211046937>

- Irfan, O., Rukhayati, R., & Kadir, H. A. (2026). The influence of work motivation and work environment on the productivity of health workers at Samaritan Palu Hospital. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences*, 8(2), 1566-1573.
- Kabbash, I. A., El-Sallamy, R. M., Abdo, S. A. E., & Atalla, A. O. (2020). Job satisfaction among physicians in secondary and tertiary medical care levels. *Environmental Science and Pollution Research*, 27(30), 37565-37571. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-08506-9>
- Karaferis, D., Aletras, V., Raikou, M., & Niakas, D. (2022). Factors influencing motivation and work engagement of healthcare professionals. *Materia socio-medica*, 34(3), 216-224. <https://doi.org/10.5455/msm.2022.34.216-224>
- Kern, M., Heissler, C., & Zapf, D. (2021). Author correction: Social job stressors can foster employee well-being: Introducing the concept of social challenge stressors. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 930-943. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09719-y>
- Koca, M., Deniz, S., Inceoglu, F., & Kilic, A. (2024). The effects of workload excess on quality of work life in third-level healthcare workers: A structural equation modeling perspective. *Healthcare*, 12(6), 630-651. <https://doi.org/10.3390/healthcare12060651>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 50-66. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Li, W. (2023). On the role of creativity in the application-oriented university students' engagement and success. *Heliyon*, 9(6), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17374>
- Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., & Zhou, J. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137(16), 236-263. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.001>
- Liu, H. Y., Chang, C. C., Wang, I. T., & Chao, S. Y. (2020). The association between creativity, creative components of personality, and innovation among Taiwanese nursing students. *Thinking Skills and Creativity*, 35(1), 100-126. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100629>
- Lunevich, L. (2021). Creativity in teaching and teaching for creativity in engineering and science in higher education: Revisiting Vygotsky's Psychology of Art. *Creative Education*, 12(21), 1445-1457. <https://doi.org/10.4236/ce.2021.127110>
- Maarefi, F., & Rahmani, S. (2022). Examining the effect of coworker incivility on employee creativity with the mediating roles of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Bioethics Journal*, 12(37), 1-13.
- Mekonnen, Y., Alamirew Getahun, D., & Debas, A. (2024). Impacts of work environment and family-work resource spillover on employees' creativity at work place in the Ethiopian Institute of Agricultural Research. *Cogent Business & Management*, 11(1), 235-268. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315668>
- Mercier, M., & Lubart, T. (2023). Board games enhance creativity: Evidence from two studies. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(3), 1-17. <https://doi.org/10.31234/osf.io/rdk92>
- Musa, S., & Enggarsyah, D. T. (2025). Absorptive capacity, organisational creativity, organisational agility, organisational resilience and competitive advantage in disruptive environments. *Journal of Strategy and Management*, 18(2), 303-325. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2023-0265>
- Nazir, O., Islam, J. U., & Rahman, Z. (2021). Effect of CSR participation on employee sense of purpose and experienced meaningfulness: A self-determination theory perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(1), 123-133. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.002>
- Paletz, S. B. F. (2022). Culture and creativity in organizations: New directions and discoveries. (Vol. 5, pp. 56-72)
- Pandey, D. L. (2020). Work stress and employee performance: An assessment of impact of work stress. *International Research Journal of Human Resource and Social Sciences*, 7(5), 124-135.
- Paulikiene, B., Simanskiene, L., & Pauzuoliene, J. (2026). Exploring the relationship between creativity and organisational resilience in service organisations. *Administrative Sciences*, 16(1), 1-17. <https://doi.org/10.3390/admsci16010040>
- Pedler, M. L., Willis, R., & Nieuwoudt, J. E. (2022). A sense of belonging at university: Student retention, motivation and enjoyment. *Journal of Further and Higher Education*, 46(3), 397-408. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2021.1955844>
- Rahmadhon, G., Firdaus, V., & Sumartik, S. (2024). The mediating role of work motivation: The effect of leadership, workload, and reward on employee performance. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 14(2), 190-208. <https://doi.org/10.12928/fokus.v14i2.10704>
- Ramadhannisa, A. (2024). The effect of work motivation on the productivity of nurses with role conflicts as a moderation variable in Malang City. *Indonesian Journal of Nursing*, 27(1), 45-56.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Samad Aghaei, J. (2006). *Creativity: The Essence of Entrepreneurship*. Termeh Publishing.

- Shams Ghahfarokhi, M., Ghasemi, M., & Shams Ghahfarokhi, F. (2021). The relationship of physical work-environment conditions and workload with job satisfaction. *Specialized Scientific Quarterly of Occupational Medicine*, 13(2), 40-51.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review*, 41(1), 113-132. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0032>
- Tan, C. S., Lau, X. S., Kung, Y. T., & Kailsan, R. A. (2019). Openness to experience enhances creativity: The mediating role of intrinsic motivation and the creative process engagement. *Journal of Creative Behavior*, 53(1), 109-119. <https://doi.org/10.1002/jocb.170>
- Tong, J., Oh, J. K., & Johnson Russell, E. (2021). Being mindful at work: A moderated mediation model of the effects of challenge stressors on employee dedication and cynicism. *European Journal of work and organizational psychology*, 30(1), 887-898. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1882423>
- Wang, W., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2022). Servant leadership and creativity: A study of the sequential mediating roles of psychological safety and employee well-being. *Frontiers in psychology*, 12(5), 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.807070>
- World Health, O. (2006). *World Health Report 2006: Working Together for Health*. <https://www.who.int/publications/i/item/9241563176>
- Wulandari, A., Dameria Siregar, L., & Farla, W. (2023). The effect of workload and motivation on employee performance at PT. Pos Indonesia Lahat Branch. *Kne Social Sciences*, 4(8), 56-70. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i14.16125>
- Yesuf, Y., Alamirew, D., & Tilahun Debas, A. (2024). Determinants of employees' creativity: Modeling the mediating role of organizational motivation to innovate. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 1-25. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00364-w>
- Yoo, S., Jang, S., Ho, Y., Seo, J., & Yoo, M. H. (2019). Fostering workplace creativity: Examining the roles of job design and organizational context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(2), 127-149. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12186>
- Zaeni, N., Maryadi, M., Salim, M., & Kitta, S. (2024). The relationship between employee motivation, creativity and performance. *Paradoks Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 466-480. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i4.991>
- Zhang, J., Hong, Y., & Smith, A. (2022). The relationship between role ambiguity and workers' creativity during the COVID-19 pandemic in China. *International journal of environmental research and public health*, 19(23), 159-177. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315977>