

Article history:

Received: 5 August 2024

Received in revised form: 2 November 2024

Accepted: 7 March 2025

Published online: 18 March 2025



Designing and fitting the structural model of emotional labor impact on organizational creativity with mediating role of job stress in sports federations staffs

Mohammad Siavashi 

Corresponding Author, Assistant Professor of Sport Management in Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: msiavashi738@pnu.ac.ir

Nasrollah Mohammadi 

Associate Professor of Sport Management in Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: n_mohamadi@pnu.ac.ir

Mohammad Amraei 

Assistant Professor of Sport Management in Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: amraei2002@pnu.ac.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Keywords:

emotional labor
job stress
organizational creativity
sports federations

ABSTRACT

Introduction: The purpose of this study was to design and fit the structural model of emotional labor impact on organizational creativity with mediating role of job stress in sports federations staffs.

Methods: This descriptive-correlational study was conducted in a sample including 385 employees of sports federations. To collect data, the Yang et al (2019) emotional labor, the Alencar (2014) organizational creativity, and the Akiomi et al (2014) job stress questionnaires were used, formalized their validity, and reliability was obtained, using Cronbach's alpha for the questionnaire on emotional labor, 0/92, job stress, 0/94, and organizational creativity 0/89. Also for face and content validity of the questionnaire and management of sports professionals It was used in the field and construct validity was confirmed by factor analysis. Analyze of data, was done by correlation, confirmatory factor analysis and structural equation modeling in SPSS and LISREL softwares.

Results: The results showed that there is a relatively strong correlation between the set of predictor variables and the criterion variable ($r = 0.693$). According to the results of factor analysis, surface acting has a positive effect on inhibitory stress and a negative effect on the staff creativity; deep acting has a positive effect on the challenging stress and staff creativity; inhibitory stress has a negative effect on staff creativity; and finally, the inhibitory stress variable plays a mediating role in the relationship between surface acting and staff creativity. But the effect of challenging stress variable on organizational creativity as well as the mediating role of this variable on the relationship between deep acting and organizational creativity were not significant ($p > 0.05$).

Conclusion: managers of sport federations need to improve organizational creativity by promoting deep acting among their employees, and to reduce the indirect negative impact of surface acting on staff creativity by taking effective measures to reduce inhibitory stress.

Cite this article: Siavashi, M. , Mohammadi, N. and amraee, M. (2025). Designing and fitting the structural model of emotional labor impact on organizational creativity with mediating role of job stress in sports federations staffs. *New Approaches in Sports Mmanagement*, 12(47), 18-33. doi: 10.22034/ntsmj.2024.2037613.1090



Publisher: Iranian Scientific Association of Sports Management

Extended Abstract

Introduction

The growth and development of human resources and increasing the skills, creativity and knowledge of the workforce at all levels of the organization is considered a strategic priority for managers since the 1990s. Effective human power is the main factor in the continuation of success and achieving the goals of organizations (Liu et al., 2013). Organizational behavior researchers have recently concluded that a key source of sustained competitive advantage is creativity. (2014) stated that increasing the level of creativity of sports managers makes them more flexible and rational in facing problems, crises and threats. deal with and if there is a need for change and transformation in sports organizations, after a careful and scientific review, apply those changes (Wynand et al., 2014). However, the role of emotions in sports services has not been investigated yet, despite the emerging literature. Considering that the success of sports organizations largely depends on the creativity of their managers and employees and their familiarity with this important category, and on the other hand Organizational creativity is dependent on work and emotional effort in work interactions, and on the other hand, with the assumption that job stress moderates the relationship between emotional effort and creativity. employees, it is necessary for managers to be aware of the creative process in sports organizations and strengthen its driving factors - especially emotional effort and emotional work so that sports organizations and departments can make the path of efficiency and achieving organizational excellence smoother by using creative employees with minimal job stress. Therefore, the main goal of this research is to investigate the mediating role of job stress in the relationship between emotional effort and organizational creativity of sports federation employees.

Methods

In terms of its purpose, the current research is among applied research with a descriptive-correlational research design that is based on structural equation modeling; Descriptive because it provides a picture of the current situation and correlation because it examines the relationship between research variables. The statistical population of this research includes all employees of sports federations affiliated to sports federations who are active in 1401. Due to the large volume of the statistical community and the difficulty of accessing all federations, sampling was done by random cluster method. In order to collect data and information, a combined questionnaire consisting of three questionnaires was used. Yang et al.'s emotional effort questionnaire (2019) which has 11 questions and 2 components of outward activism and inner activism and measures emotional actions based on the Likert scale; Alan Carr's (2012) creativity questionnaire, which includes four individual, group, organizational and environmental dimensions, and in which the respondent must answer 22 questions in a seven-point Likert scale; And Akiomi et al.'s occupational stress questionnaire (2014) which has 2 dimensions of challenge stress and inhibition stress and 22 questions and its scoring method is based on a 4-point Likert scale. In order to check the normality of the data distribution, the Kolmogorov-Smirnov test was used, the results of which indicate the normal distribution of the data. Data analysis was done by correlation coefficient, multivariate linear regression using simultaneous method, confirmatory factor analysis and structural equation modeling in SPSS and Lisrel software. The alpha level was considered 0.05

Results

The demographic characteristics of the respondents are reported in Table 2. According to the results of this table, 263 people (68.31 percent) of the employees of sports federations were men and 122 people (31.69 percent) of them were women; Also, most of the employees were in the age group of 41-50 years (28.83 percent), most of them had a bachelor's degree (49.61 percent) and contracted employment (31.43 percent). The most work experience was 16 to 20 years (26.75 percent). The correlation relationship between the main variables of the research is listed in Table No. 4 and the results of multivariate regression to analyze the explanatory relationship between the variables are included in Table No. 5. Also, the values of the fit indices of the structural model of the research are presented in Table 8. As can be seen, the obtained values for the fit indices are all within their acceptable limits. This article shows that the final model of the research has a good fit and a high ability to measure the main variable of the research

Conclusion

In general, based on the results of the present research, managers of sports federations need to improve the creativity of their employees while promoting inner activism among employees, by taking effective measures to reduce restraining tension, and reduce the indirect negative effect of external activism on the creativity of employees. Also, since surface activism and deep activism (dimensions of emotional effort) of sports department employees are positively affected by all dimensions of emotional intelligence (self-awareness, self-management, social skills and empathy). Based on the negative relationship between external activism and organizational creativity, as well as the mediating role of restraining tension in this negative relationship, in addition to the positive relationship between inner activism and organizational creativity, it is suggested that the managers of sports federations train real (inner) activism methods. Encourage their employees to have a correct understanding and definition of emotional activism before facing their customers and clients. Also, by helping to improve the knowledge of their employees about the appropriateness of emotional effort strategies and organizational creativity, the managers of these organizations can contribute to the selection and use of inner activism by the employees and thereby provide the means to improve the creativity of their employees. In addition, by conducting periodic psychological examinations, it is possible to identify and control the restraining tension of the employees of sports federations, which originates from apparent activism, so that the creative ideas of these employees flourish in the work environment. Make them smoother.

Keywords: emotional labor, job stress, organizational creativity, sports federations

طراحی و برازش الگوی ساختاری تاثیر تلاش عاطفی بر خلاقیت سازمانی با نقش واسطه ای تنش شغلی در کارکنان فدراسیون های ورزشی

نویسنده مسؤول، استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه:

msiavashi738@pnu.ac.ir

دانشیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: n_mohamadi@pnu.ac.ir

استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: amraei2002@pnu.ac.ir

محمد سیاوشی

نصراله محمدی

محمد امرایی

چکیده

اطلاعات مقاله

مقدمه: هدف کلی پژوهش حاضر طراحی و برازش الگوی ساختاری تاثیر تلاش عاطفی بر خلاقیت سازمانی با نقش واسطه ای تنش شغلی در کارکنان فدراسیون های ورزشی بود.

روش: این پژوهش به روش توصیفی-همبستگی در نمونه ای ۳۸۵ نفری از کارکنان فدراسیون های ورزشی انجام شد. برای جمع آوری داده ها، از پرسشنامه های تلاش عاطفی یانگ و همکاران (۲۰۱۹)، خلاقیت سازمانی آلن کار (۲۰۱۲) و تنش شغلی آکیومی و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شده است که پایایی آنها نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه های تلاش عاطفی ۰/۹۲، تنش شغلی ۰/۹۴ و خلاقیت کارکنان ۰/۸۹ به دست آمد؛ همچنین برای روایی صوری و محتوایی پرسش نامه از نظر متخصصان ورزشی و مدیریتی در این زمینه استفاده شد و روایی سازه پرسشنامه با تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت. تحلیل داده ها بوسیله ضریب همبستگی، تحلیل عاملی تأییدی و مدلسازی معادلات ساختاری در نرم افزارهای SPSS و لیزرل، انجام شد.

یافته: نتایج نشان داد که بین مجموعه ابعاد متغیرهای پیش بین و متغیر ملاک یک همبستگی نسبتاً قوی وجود دارد ($r = 0.693$). به علاوه براساس نتایج تحلیل عاملی، کنشگری ظاهری، بر تنش مهارتی تاثیر مثبت و بر خلاقیت کارکنان تاثیر منفی می گذارد؛ کنشگری باطنی، بر تنش چالشی و خلاقیت کارکنان اثر مثبت دارد؛ تنش مهارتی بر خلاقیت کارکنان تاثیر منفی دارد؛ و در نهایت، متغیر تنش مهارتی در رابطه بین کنشگری ظاهری و خلاقیت کارکنان نقش واسطه گری ایفا می کند. اما تاثیر متغیر تنش چالشی بر خلاقیت سازمانی و نیز، نقش واسطه ای این متغیر در رابطه بین کنشگری باطنی و خلاقیت سازمانی معنی دار نبود ($p > 0.05$).

بحث و نتیجه گیری: براساس نتایج پژوهش حاضر، مدیران فدراسیون های ورزشی لازم است برای بهبود خلاقیت کارکنان خود ضمن ترویج کنشگری باطنی در بین کارکنان، با انجام اقدامات موثر در کاهش تنش مهارتی، تاثیر منفی غیرمستقیم کنشگری ظاهری بر خلاقیت کارکنان را کاهش دهند.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلیدواژه ها:

تلاش عاطفی

تنش شغلی

خلاقیت سازمانی

فدراسیون های ورزشی

استناد: سیاوشی، محمد، محمدی، نصراله و امرایی، محمد. (۱۴۰۳). طراحی و برازش الگوی ساختاری تاثیر تلاش عاطفی بر خلاقیت سازمانی با نقش واسطه ای تنش

شغلی در کارکنان فدراسیون های ورزشی. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۱۲ (۴۷)، ۱۸-۳۳. doi: 10.22034/ntsmj.2024.2037613.1090

مقدمه

رشد و توسعه نیروی انسانی و افزایش مهارت، خلاقیت و دانش نیروی کار در تمام سطوح سازمان برای مدیران از دهه ۹۰ میلادی یک اولویت استراتژیک محسوب می‌شود. نیروی انسانی مؤثر عامل اصلی تداوم موفقیت و تحقق اهداف سازمان‌ها است (لیو و همکاران ۲۰۱۳). از طرفی، استفاده از منابع انسانی برتر به عنوان یک سلاح کارساز در بهبود بهره‌وری سازمان، بعد جدیدی در مدیریت رفتار سازمانی است (رضائیان و قاسمی ۲۰۱۰). محققان رفتار سازمانی اخیراً به این نتیجه رسیده‌اند که منبع کلیدی مزیت رقابتی مستمر، خلاقیت است. شکل‌گیری چنین مزیتی در سازمان‌های امروزی که با تغییرات و تحولات فزاینده محیطی مواجه هستند به وفور نیازمند خلاقیت است. خلاقیت را شاید بتوان برترین سطح یادگیری بشر، بالاترین توانمندی تفکر و محصول نهایی ذهن و اندیشه انسان دانست (مبارک آبادی و کرمی ۲۰۱۳). وقتی کارکنان در کار خود خلاق باشند، قادر خواهند بود تا ایده‌های تازه و مفیدی در محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه دهند و در نتیجه تولید و بهره‌گیری از ایده‌های تازه به سازمان این امکان را می‌دهد که سازمان بتواند با شرایط متغیر بازار منطبق شود و به تهدیدات و فرصت‌ها پاسخ به موقع بدهد و بدین ترتیب رشد و توسعه یابد (فاضل و آقا خان آبادی ۲۰۱۸). خلاقیت سازمانی کارکنان^۱، به عنوان شرط بقای هر سازمان یا جامعه تلقی گردیده و در صورت وجود شرایط مساعد سازمانی، عاملی برای بهره‌وری نیروی انسانی محسوب می‌گردد؛ مطالعه لی و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد خلاقیت فردی مؤثر در بهره‌وری سازمانی از راهبری صحیح خلاقیت کارکنان ناشی می‌شود (لی و همکاران ۲۰۲۱). آلن کار^۲ (۲۰۱۲) با تأکید بر نقش خلاقیت در بهره‌وری نیروی انسانی، محیط مناسب سازمانی اعم از فراهم نمودن زمینه ابراز هیجانات کاری در حین انجام امور شغلی و کاستن از تنش‌ها و استرس‌های شغلی-را عاملی برای خلاقیت بهتر کارکنان می‌داند (آلن کار ۲۰۱۲). در همین رابطه است که نقش تلاش عاطفی (هیجانی)^۳ برجسته‌تر می‌گردد.

اگرچه بیشتر تحقیقات به بررسی روش‌های افزایش خلاقیت سازمانی کارکنان و کارآیی سازمانی می‌پردازند، تحقیقاتی در حال شکل‌گیری هستند که به بررسی تاثیر تلاش هیجانی می‌پردازند. ویناند و همکاران^۴ (۲۰۱۴) بیان کردند که افزایش سطح خلاقیت مدیران ورزشی موجب می‌شود آنها در رویارویی با مسائل، بحرانها و تهدیدات، انعطاف‌پذیرتر و منطقی‌تر برخورد کنند و در صورت نیاز به تغییر و تحول در سازمانهای ورزشی، پس از بررسی دقیق و عالمانه، آن تغییرات را اعمال کنند (ویناند و همکاران ۲۰۱۴). با این وجود نقش هیجانها در خدمات ورزشی هنوز هم به رغم ادبیات نوظهور، بررسی نشده است. با توجه به تحقیقات کمی که در این حوزه انجام شده است، محققان رفتار سازمانی در ورزش دنبال نگاه جامع‌تر و یکپارچه‌تری در زمینه هیجانها در محل کار هستند. از جمله مهمترین عوامل اثرگذار بر خلاقیت و نوآوری سازمانی، کار و تلاش عاطفی و فراهم کردن زمینه ابراز احساسات در حین انجام وظایف شغلی است. نقش احساسات در فعل و انفعالات شغلی کارکنان سازمان‌ها با توجه به نوع شغلشان، از اهمیت زیادی برخوردار است؛ در واقع، ابزار و کنترل احساسات و هیجانات نقش حیاتی بر رفتار سازمانی دارد (وانگ و سیرت ۲۰۱۵). تلاش هیجانی به شریطی اطلاق می‌شود که در آن کارکنان، به خصوص افرادی که در مشاغل خدمات‌رسانی به مشتری اشتغال دارند، ملزم هستند هیجان‌هایی ابراز کنند که ممکن است از هیجان‌های واقعی آن‌ها متفاوت باشد. تلاش عاطفی مشتمل بر دو مولفه کنشگری سطحی (ظاهری)^۵ و کنشگری عمقی (باطنی)^۶ است (لیو و همکاران ۲۰۱۳). کنشگری ظاهری شامل بروز و کنترل حالت احساسی و کنشگری باطنی شامل مدیریت آگاهانه هیجانات در نتیجه تغییر نحوه‌ی ارائه عواطف به منظور نشان دادن حس مطلوب است (وانگ و همکاران ۲۰۱۹). به طور معین، کنشگری باطنی نیازمند تلاش بیشتری برای تجربه‌ی هنجارهای بیان شده در شرایط اعمال هیجان کاری بوده و به نوعی، گونه‌ای از هیجان کاری را بیان می‌کند که از سوی آن دسته از افرادی که از درجات بالای هوش هیجانی برخوردارند، بسیار بهتر به نمایش گذاشته می‌شود. کنشگری ظاهری، به کنترل و بیان تصنعی عواطف برای دستیابی به هنجارهای بیان شده‌ی مورد نیاز سازمانها بدون وجود احساس واقعی عواطف، اشاره دارد (دهقانی سلطانی و همکاران ۲۰۱۶). کنشگری ظاهری زمانی رخ می‌دهد که کارکنان هیجانی را بروز می‌دهند که شامل سرکوب هیجانات واقعی و تقلید هیجانات غیرواقعی، می‌باشد. برعکس در کنشگری باطنی، کارکنان هیجانات

1. Staff Creativity
2. Alenkar
3. Emotional labor
4. winand et al
5. Surface acting
6. Deep acting

مورد انتظار یا مورد نیاز را درون خودشان ایجاد می‌کنند (لیو و همکاران ۲۰۱۳). تلاش عاطفی در بیان عواطف مطلوب سازماندهی شده در محل کار به میزان زیادی بر نتایج سازمانی و فردی - از سلامت فیزیکی و روانی و رضایت شغلی گرفته تا کیفیت خدمات مشتری، رضایت مشتری، خلاقیت کارکنان و عملکرد - تاثیرگذار است (مانگ ۲۰۰۶). به منظور ارائه خدمات بهتر به مشتریان، پژوهشگران اخیر توجه زیادی به اهمیت تلاش هیجانی و مدیریت احساسات در تعامل بین کارکنان و مشتریان داشته‌اند (گروث و همکاران ۲۰۰۹). با توجه به تعاملات میان کارکنان فدراسیوهای ورزشی و اربابان رجوع این نهادها که غالباً ورزشکاران تیمهای ورزشی و جوانان هستند، تلاش هیجانی و کنشگری عاطفی نقش مؤثرتری بر نتایج رفتاری دارند (فاضل و آقا خان آبادی ۲۰۱۸).

تحقیقات نشان می‌دهد که تلاش عاطفی در طول ارائه خدمات شغلی، بر رضایت مشتری (بارگر و گراندی ۲۰۰۶، سادرلاند و راسنر ۲۰۰۸)، رضایتمندی شغلی (میونگ ۲۰۱۴، پالیسی ۱۹۹۹)، تعهد سازمانی کارکنان (کانگ و جون ۲۰۱۸، مانگ ۲۰۰۶)، خلاقیت سازمانی (ژنگ و همکاران ۲۰۱۸، ژنگ و همکاران ۲۰۱۴، لیو و همکاران ۲۰۱۳)، کارایی سازمانی (چاپ من ۲۰۱۵، چو و همکاران ۲۰۱۳)، استرس شغلی (کریمی و همکاران ۲۰۱۴، پارک و هان ۲۰۱۳، یون و کیم ۲۰۱۳، یون جونگ ۲۰۱۴) و خستگی عاطفی و فرسودگی شغلی (سلیکر و همکاران ۲۰۱۹، جیونگ و همکاران ۲۰۱۸، لی و چلادوری ۲۰۱۵، لی و همکاران ۲۰۱۹) اثرگذار است. تلاش عاطفی و احساسات و عواطف شغلی از جمله مهمترین عواملی است که می‌تواند در تجربه حالات مربوط به تنش (استرس) شغلی^۱ دخیل باشند (رابرت ۲۰۱۲). تنش یا استرس، بخش جداناپذیر زندگی امروزی است و اگر در سازمان و در ارتباط با عوامل مربوط به شغل سازمانی از جمله تغییر در نوع فعالیت‌ها، تغییر پست و سمت شغلی، تغییرات مدیریتی یا تغییر اهداف بوجود آید، بیانگر تنش شغلی است (ارشدی و دمیری ۲۰۱۳، منتظری و همکاران ۲۰۱۹). امروزه تنش شغلی به یکی از رایجترین و پرهزینه ترین مشکلات محیط های کاری تبدیل شده است (گریبو و همکاران ۲۰۲۱). عوامل طبقه بندی شده استرس شغلی در محیط کار عبارتند از: ویژگیهای نقش، ویژگیهای شغل، روابط میان فردی، شرایط مالی، همچنین امنیت شغلی پایین، تقاضای بیش از حد کار، کار یکنواخت، حمایت سازمانی کم، شرایط نامطلوب فیزیکی کار، تیرگی روابط بین فردی در محل کار، تعارض نقش و ابهام نقش از عوامل استرس زای شغلی می باشند (روی و همکاران ۲۰۲۳). تنش ناشی از شغل شرایطی است که فرد معینی بر سر شغل معینی متحمل آن می شود و از کنش متقابل بین شرایط کار و ویژگی های فردی شاغل به وجود می آید؛ به گونه ای که خواسته های محیط کار (و فشارهای مرتبط با آن) بیش از آن است که فرد بتواند از عهده آن ها برآید (آکیومی و همکاران ۲۰۱۴). تنش شغلی شرایطی است که فرد زمانی به آن دچار می شود که احساس کند نیازهایش فراتر از اهمیت انجام این منابع فردی و اجتماعی است که در اختیار دارد. اهمیت انجام این پژوهش در این بحث اصلی است که دنیای امروز، دنیایی سرشار از تغییرات است (سانچز و همکاران ۲۰۲۱). هر کدام از این تغییرات خود می توانند با فشارهای روحی و روانی همراه باشد (میباکا و همکاران ۲۰۲۱). بر اساس تعاریف، استرس شغلی پاسخهای جسمانی و هیجانی زیان آور افراد است که در شرایطی که نیازهای شغلی با تواناییها، منابع و یا نیازهای کارکنان تطابق نداشته باشد، روی می‌دهد (دیانت نصب و همکاران ۲۰۱۴). بر این اساس تنش شغلی یک الگوی واکنشی احساسی، ادراکی، رفتاری و فیزیولوژیکی به جنبه های نامطلوب محتوای شغلی، سازمانی و محیطی تعریف می‌شود (آکدیز و همکاران ۲۰۲۳). از نشانه‌های استرس شغلی می‌توان به نشانه‌های روانی، جسمانی و رفتاری اشاره کرد. نشانه‌های روانی آن دسته از مشکلات عاطفی و شناختی هستند که بر اثر ناراحتی‌های ناشی از استرس شغلی بروز می‌کنند؛ مانند: نارضایتی از شغل، افسردگی، اضطراب، احساس ناکامی، انزوا و بیزاری. نشانه‌ها و عوارض جسمانی را مشکل تر می‌توان تشخیص داد، زیرا به دشواری می‌توان فهمید که این ناخوشی‌ها تا چه اندازه صرفاً معلول شغل و چه اندازه نتیجه دیگر جنبه‌های زندگی هستند. از جمله این نشانه‌ها و عوارض می‌توان به سردرد، برخی بیماری‌های قلبی و عروقی، اختلال خواب و برخی ناراحتی‌های تنفسی اشاره کرد، برخی از نشانه‌های رفتاری نیز عبارتند از خودداری از کار کردن، مصرف روزافزون دارو، پرخوری یا بی‌اشتهایی (قاسمی نژاد و همکاران ۲۰۱۸). استرس شغلی، نتیجه ادراک عدم توازن بین عوامل فشارآور در محل کار و توانایی فرد برای مقابله با آن است (چانگ و همکاران ۲۰۱۸). همچنین، استرس شغلی می‌تواند در کاهش بهره‌وری، انگیزه‌ها و مهارت‌ها انعکاس یابد و میزان بالای آن منجر به فرسودگی شغلی، تمایل به ترک شغل و رفتارهای ستیزه‌جویانه گردد (غفاری و عاشوری ۲۰۱۷، اکسیو و همکاران ۲۰۱۸).

فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی متولیان اصلی حوزه ورزش بوده و می‌توانند نقش ارزشمندی در توسعه ورزش قهرمانی داشته باشند. چالش بسیار مهمی که امروزه در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی وجود دارد، این است که نادیده گرفتن اثرهای عواطف مثبت و منفی کارکنان فدراسیون‌های ورزشی، عملکرد و خلاقیت آنها را کاهش می‌دهد و تنش شغلی آنها را می‌افزاید و در نتیجه، بر عملکرد کلی باشگاه‌ها تأثیر منفی می‌گذارد. این چالشها ایجاب می‌کند که سوابق و پیامدهای نیروی کار عاطفی از زوایای مختلف بررسی شوند تا مدیران فدراسیون‌های ورزشی بتوانند با توجه به نتایج آن، به توسعه ورزش قهرمانی بپردازند؛ پس، این مسئله که آیا تلاش عاطفی بر خلاقیت سازمانی کارکنان اثر دارد، همواره حائز اهمیت است و این موضوع که چگونه می‌توان با استفاده از راهبردهای نیروی کار عاطفی به کاهش تنش شغلی و خستگی عاطفی و افزایش خلاقیت کارکنان حوزه ورزش کمک کرد، روشن و مشخص نیست؛ در این پژوهش، محققان فرض کرده‌اند که متغیر تنش شغلی، تأثیر تلاش عاطفی بر خلاقیت سازمانی کارکنان فدراسیون‌های ورزشی را وساطت نماید. این مسئله به ویژه برای سازمانهایی چون ورزش و جوانان که با امر مهم ورزش و سلامتی و توسعه آن در میان افراد جامعه در ارتباط هستند حیاتی به نظر می‌آید. با این حال، تاکنون میانجی‌گری عامل تنش شغلی در رابطه بین تلاش عاطفی و خلاقیت سازمانی کارکنان فدراسیون - های ورزشی مورد توجه قرار نگرفته است. با توجه به اینکه موفقیت‌های سازمانهای ورزشی تا حدود زیادی به خلاقیت مدیران و کارمندان آنها و آشنایی آنها با این مقوله مهم وابسته است، و از طرفی خلاقیت سازمانی خود مرهون کار و تلاش عاطفی در تعاملات شغلی است، و از طرفی با این فرض که تنش شغلی تعدیل‌کننده رابطه بین تلاش عاطفی و خلاقیت کارکنان است، ضرورت دارد که مدیران از فرآیند خلاقیت در سازمانهای ورزشی آگاهی داشته باشند و عوامل محرک آن - به ویژه تلاش عاطفی و کار عاطفی - را تقویت کنند تا سازمان ها و ادارات ورزش بتوانند با استفاده از کارمندان خلاق و با حداقل تنش شغلی، مسیر کارآمدی و دستیابی به تعالی سازمانی را هموارتر سازند. بنابراین هدف اساسی پژوهش حاضر، بررسی نقش واسطه‌گری تنش شغلی در رابطه بین تلاش عاطفی و خلاقیت سازمانی کارکنان فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، در زمره تحقیقات کاربردی با یک طرح تحقیقی توصیفی - همبستگی است که مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌باشد؛ توصیفی به این خاطر که تصویری از وضع موجود را ارائه می‌دهد و همبستگی از این جهت که به بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق می‌پردازد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان فدراسیون‌های ورزشی تابعه فدراسیون‌های ورزشی است که در سال ۱۴۰۱ مشغول به فعالیت می‌باشند. به دلیل حجم زیاد جامعه آماری و دشواری دسترسی به همه فدراسیون‌ها، نمونه‌گیری به روش خوشه‌ای تصادفی انجام شد. دوازده فدراسیون شامل فدراسیون‌های هندبال، تکواندو، بسکتبال، ژیمناستیک، والیبال، دو و میدانی، تیر و کمان، بدن‌سازی و پرورش اندام، شنا، وزنه برداری، جودو و کشتی به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران تعیین شد که در آن، نمونه‌گیری در سطح اطمینان ۹۵ درصد و با لحاظ کردن پنج درصد خطا انجام می‌گیرد. بر این اساس، حجم نمونه، یعنی تعداد کارکنان انتخاب شده برابر با ۳۸۵ نفر بود. محققان جهت اطمینان از بازگشت تعداد پرسشنامه موردنظر، تعداد ۴۵۰ عدد در جامعه آماری توزیع کردند و تعداد ۴۱۴ عدد را دریافت نمودند اما فقط از تعداد ۳۸۵ پرسشنامه جهت تحلیل‌های آماری استفاده کردند.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از یک پرسشنامه ترکیبی مرکب از سه پرسشنامه استفاده گردید. پرسشنامه تلاش عاطفی یانگ و همکاران^۱ (۲۰۱۹) که دارای ۱۱ سوال و ۲ مؤلفه کنش‌گری ظاهری و کنش‌گری باطنی می‌باشد و بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت به سنجش کنش‌های عاطفی می‌پردازد؛ پرسشنامه خلاقیت آلن کار^۲ (۲۰۱۲) که شامل چهار بعد فردی، گروهی، سازمانی و محیطی است و در آن پاسخ دهنده باید در قالب ۲۲ سوال در یک طیف هفت گزینه‌ای لیکرت پاسخ دهد؛ و پرسشنامه تنش شغلی آکیومی و همکاران^۳

1. Yang C, Chen Y and Zhao X.

2. Alencar, E.S.

3. Akiomi I, Norito K, Teruichi SH, Akizumi T

(۲۰۱۴) که دارای ۲ بعد تنش چالشی^۱ و تنش مهارتی^۲ و ۲۲ سوال می باشد و روش نمره گذاری آن بر اساس یک مقیاس ۴ گزینه ای لیکرت می باشد.

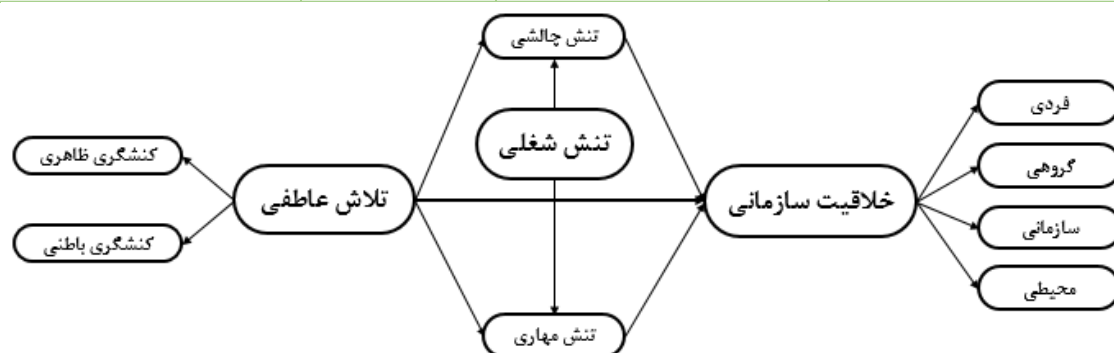
از روایی سازه (تحلیل عاملی تاییدی) به منظور سنجش روایی پرسشنامه ها استفاده شد (جدول ۳). این پرسشنامه ها در تحقیقات زیادی مورد استفاده قرار گرفته اند و در تحقیق حاضر نیز مورد تایید متخصصین قرار گرفتند. پایایی پرسشنامه ها از طریق آزمون آلفای کرونباخ محاسبه شد. ضریب آلفای پرسشنامه های تلاش عاطفی، تنش شغلی، و خلاقیت کارکنان، به ترتیب برابر با ۰/۹۲، ۰/۹۴ و ۰/۸۹ و ضریب آلفای مجموع پرسشنامه ها برابر با ۰/۹۱ بدست آمد که حاکی از پایایی قابل قبول این پرسشنامه ها است (جدول ۱).

بنابراین با توجه به مدل مفهومی پژوهش، محققان در پی آزمودن فرضیاتی به شرح ذیل بودند: اول اینکه، ابعاد تلاش عاطفی بر خلاقیت سازمانی کارکنان فدراسیون های ورزشی، اثر دارد؛ دوم اینکه، بین ابعاد تلاش عاطفی و تنش شغلی کارکنان فدراسیون های ورزشی، رابطه معنادار وجود دارد؛ سوم آنکه، بین ابعاد تنش شغلی و خلاقیت سازمانی کارکنان فدراسیون های ورزشی، رابطه معنادار وجود دارد؛ چهارم و نهایتاً آخر اینکه، ابعاد تنش شغلی، رابطه بین تلاش عاطفی و خلاقیت سازمانی کارکنان فدراسیون های ورزشی را وساطت می کند.

به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده ها، از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شد که نتایج آن حاکی از توزیع نرمال داده ها-هاست (جدول ۱). تجزیه و تحلیل داده ها، بوسیله ضریب همبستگی، رگرسیون خطی چندمتغیره به روش همزمان، تحلیل عاملی تاییدی و مدلسازی معادلات ساختاری در محیط نرم افزارهای SPSS و لیزرل، انجام شد. سطح آلفا ۰/۰۵ در نظر گرفته شد.

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ پرسشنامه ها و نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف

آزمون کلموگروف-اسمیرنوف		آلفای کرونباخ		متغیر
سطح معنی داری	Z			
۰/۷۱۲	۰/۴۱۷	۰/۹۲		تلاش عاطفی
۰/۸۳۵	۰/۵۶۸	۰/۹۴		تنش شغلی
۰/۵۴۹	۰/۳۹۱	۰/۸۹		خلاقیت کارکنان
		۰/۹۱		مجموع



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش؛ روابط بین تلاش عاطفی، تنش شغلی و خلاقیت سازمانی (نویسندگان مقاله)

یافته های پژوهش

ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در جدول ۲ گزارش شده است. مطابق نتایج این جدول، ۲۶۳ نفر (۳۱/۶۸ درصد) از کارکنان فدراسیون های ورزشی، مرد و ۱۲۲ نفر (۶۹/۳۱ درصد) از آنها زن بوده اند؛ همچنین، اکثر کارکنان در رده سنی ۴۱-۵۰ سال (۸۳/۲۸ درصد) بوده، بیشتر آنها دارای مدرک تحصیلی لیسانس (۶۱/۴۹ درصد) و نوع استخدام قراردادی (۴۳/۳۱ درصد) بودند. بیشترین سابقه کاری نیز مربوط به سابقه ۱۶ تا ۲۰ سال (۷۵/۲۶ درصد) بود. سایر اطلاعات فردی کارکنان فدراسیون های ورزشی در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۲. ویژگی های پاسخ دهندگان (n=۳۸۵)

متغیر	آماره	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۶۳	۶۸/۳۱
	زن	۱۲۲	۳۱/۶۹
تحصیلات	دیپلم و پایین تر	۴۷	۱۲/۲۱
	فوق دیپلم	۹۴	۲۴/۴۱
	لیسانس	۱۹۱	۴۹/۶۱
	فوق و بالاتر	۵۳	۱۳/۷۷
سن	۳۰-۲۱	۹۳	۲۴/۱۶
	۴۰-۳۱	۱۳۰	۳۳/۷۶
	۵۰-۴۱	۱۱۱	۲۸/۸۳
	بالاتر از ۵۰	۵۱	۱۳/۲۵

نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم متغیرهای مکنون (تلاش عاطفی، تنش شغلی و خلاقیت کارکنان) و مولفه های آشکار آنها در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم متغیرهای مکنون و مولفه های آنها

متغیر مکنون	مولفه ها	R	R ²	t
تلاش عاطفی (EL)	کنش گری ظاهری (SA)	۰/۷۴۱	۰/۵۵	۹/۷۱
	کنش گری باطنی (DA)	۰/۷۱۳	۰/۵۱	۱۲/۴۴
تنش شغلی (JS)	تنش مهارتی (IS)	۰/۶۹۶	۰/۴۸	۱۱/۷۵
	تنش چالشی (ChS)	۰/۷۰۸	۰/۵۰	۹/۶۸
خلاقیت سازمانی (OC)	فردی (OC1)	۰/۷۰۱	۰/۴۹	۱۰/۸۹
	گروهی (OC2)	۰/۶۸۵	۰/۴۷	۱۳/۵۱
	سازمانی (OC3)	۰/۵۷۲	۰/۳۳	۹/۷۰
	محیطی (OC4)	۰/۵۶۸	۰/۳۲	۱۱/۲۷

بر اساس نتایج جدول تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم (خروجی لیزرل)، مقادیر آماره t برای همه بارهای عاملی از مقدار معناداری سطح خطای پنج درصد (۹۶/۱) و یک درصد (۵۶/۲) بیشتر است؛ بنابراین مولفه های آشکار هر یک از متغیرها برازندگی قابل قبولی برای اندازه گیری متغیر مکنون مربوطه دارند. به عبارتی، ابزار پژوهش از روایی لازم برخوردار است. رابطه همبستگی بین متغیرهای اصلی پژوهش در جدول شماره ۴ و نتایج رگرسیون چند متغیره برای تحلیل رابطه تبیین کنندگی بین متغیرها در جدول شماره ۵ درج گردیده است.

جدول ۴. ماتریس همبستگی بین متغیرهای اصلی پژوهش

متغیرها	تلاش عاطفی	تنش شغلی	خلاقیت
تلاش عاطفی	۱	* ۰/۶۰۵	* ۰/۵۱۸
تنش شغلی		۱	* -۰/۶۵۵
خلاقیت			۱

*: همبستگی در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است.

در جدول ۵، خلاصه مدل رگرسیون خطی چندگانه ابعاد متغیرهای پیش بین (کنش گری ظاهری، کنش گری باطنی، تنش مهارتی و تنش چالشی) و متغیر ملاک (خلاقیت سازمانی) به روش همزمان و نیز نتایج آزمون ANOVA برای تحلیل مدل رگرسیون، ارائه شده است. مطابق این جدول، مقدار ضریب همبستگی چندگانه بین ابعاد متغیرهای پیش بین و متغیر ملاک ۶۹۳/۰ می باشد که نشان می دهد بین مجموعه ابعاد متغیرهای پیش بین و متغیر ملاک یک همبستگی نسبتاً قوی وجود دارد (جدول ۴). مقدار ضریب تعیین تعدیل شده که برابر با ۴۷۲/۰ می باشد، نشان می دهد که مجموعه متغیرهای مستقل، نزدیک به نیمی (۲/۴۷ درصد) از واریانس متغیر وابسته را پیش بینی می کنند. با توجه به معنی داری مقدار F (۲۱۷/۲۸) در سطح آلفای کوچکتر از ۰/۰۱، می توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی تحقیق، مدل خوبی بوده و مجموعه متغیرهای پیش بین قادرند تغییرات خلاقیت سازمانی کارکنان فدراسیون های ورزشی را به خوبی پیش بینی کنند. برای

تعیین اینکه اثر کدام یک از متغیرهای پیش بین در تبیین متغیر خلاقیت، معنادار است، از ضرایب تاثیر رگرسیون خطی چندمتغیره (جدول ۶) استفاده شده است.

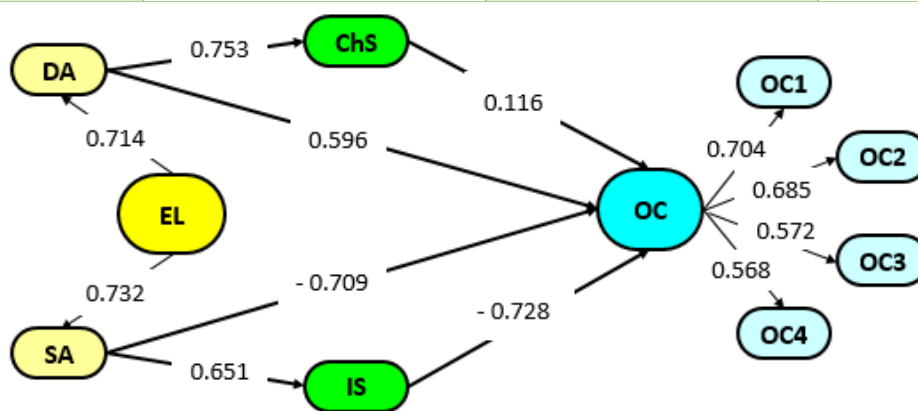
جدول ۵. خلاصه مدل رگرسیون خطی چندگانه به روش همزمان و نتایج آزمون ANOVA

مدل	ضریب همبستگی چندگانه (R)	R ²	R ² تعدیل شده	SE	ANOVA	P
۱	۰/۶۹۳	۰/۴۸۰	۰/۴۷۲	۳/۷۹	۲۸/۲۱۷	۰/۰۰۰

مطابق داده‌های جدول ۶، تاثیر مولفه‌های کنش‌گری ظاهری، کنش‌گری باطنی و تنش مهاری در تبیین متغیر خلاقیت سازمانی کارکنان فدراسیون های ورزشی، معنی‌دار است اما تاثیر مولفه‌ی تنش چالشی بر متغیر خلاقیت سازمانی معنی‌دار نیست. علاوه بر این، متغیرهای تنش مهاری با ضریب رگرسیونی ۰/۶۷۹-، کنش‌گری ظاهری با ضریب رگرسیونی ۰/۶۵۵- و کنش‌گری باطنی با ضریب رگرسیونی ۰/۵۲۶- به ترتیب بالاترین تاثیر رگرسیونی را روی متغیر خلاقیت سازمانی داشته‌اند. در شکل ۲، روابط بین مولفه‌های متغیرها با تکنیک معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل، مورد آزمون قرار گرفته است.

جدول ۶. ضرایب رگرسیونی برای تعیین میزان تاثیر متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک (خلاقیت سازمانی)

متغیر پیش‌بین	ضرایب تاثیر رگرسیونی استاندارد نشده	ضرایب تاثیر رگرسیونی استاندارد شده	t	P
کنش‌گری ظاهری	-۰/۶۷۳	-۰/۶۵۵	-۱۱/۶۱	۰/۰۰۰
کنش‌گری باطنی	۰/۵۴۱	۰/۵۲۶	۹/۴۵	۰/۰۰۰
تنش مهاری	-۰/۶۹۴	-۰/۶۷۹	-۱۱/۳۷	۰/۰۰۰
تنش چالشی	۰/۲۸۷	۰/۲۶۶	۱۰/۸۳	۰/۱۹۸



شکل ۲- مدل استاندارد روابط ساختاری میان متغیرها (مدل در حالت استاندارد)

بعلاوه، نتایج تحلیل مسیر روابط ساختاری بین متغیرهای پژوهش در جدول ۷ ارائه شده است. در تحلیل مسیر ارتباطی متغیرها، اگر مقدار آماره t یک رابطه از عدد ۹۶/۱ بزرگتر یا از عدد ۹۶/۱- کوچکتر باشد، آن رابطه در سطح خطای ۰/۵ معنادار است و اگر مقدار آماره t آن رابطه از عدد ۵۶/۲ بزرگتر یا از عدد ۵۶/۲- کوچکتر باشد، آن رابطه در سطح خطای ۰/۱ معنادار است.

جدول ۷. خلاصه نتایج تحلیل مسیر روابط ساختاری بین متغیرهای پژوهش

ردیف	مسیر ارتباطی	رابطه مستقیم	رابطه با واسطه	درصد تبیین	t	نتیجه
۱	اثر کنشگری ظاهری بر تنش مهاری	-۰/۶۵۱	---	-۰/۴۲	۱۲/۶۵	تایید
۲	اثر کنشگری باطنی بر تنش چالشی	-۰/۷۵۳	---	-۰/۵۷	۱۳/۷۳	تایید
۳	اثر کنشگری ظاهری بر خلاقیت	-۰/۷۰۹	---	-۰/۵۰	-۱۲/۹۱	تایید
۴	اثر کنشگری باطنی بر خلاقیت	-۰/۵۹۶	---	-۰/۳۵	۱۱/۳۹	تایید
۵	اثر تنش مهاری بر خلاقیت	-۰/۷۲۸	---	-۰/۵۳	-۱۲/۲۶	تایید

۶	اثر تنش چالشی بر خلاقیت	۰/۱۱۶	---	۰/۰۱	۱/۴۷	رد
۷	اثر کنشگری ظاهری بر خلاقیت به واسطه تنش مهاری (۰/۶۵۱ × -۰/۷۲۸)	---	-۰/۴۷۳	۰/۲۲	-۱۰/۷۷	تایید
۸	اثر کنشگری باطنی بر خلاقیت به واسطه تنش چالشی (۰/۷۵۳ × ۰/۱۱۶)	---	۰/۰۸۷	۰/۰۰۷	۱/۰۸	رد

با ترکیب اطلاعات حاصل از شکل ۲ و جدول ۷ مشاهده می‌شود که همه روابط مستقیم بین متغیرها به استثنای رابطه بین تنش چالشی و خلاقیت سازمانی، در سطح خطای ۰/۱۰ معنادارند. مطابق نتایج این جدول، کنشگری ظاهری، ۴۲ درصد از تغییرات تنش مهاری و ۵۰ درصد از تغییرات خلاقیت کارکنان را تبیین می‌کند؛ که با توجه به مقادیر آماره t ، این نقش تبیین‌کنندگی در سطح خطای ۰/۱۰ معنی‌دار است؛ بنابراین مسیرهای ارتباطی اول و سوم تایید می‌شوند. بعلاوه، کنشگری باطنی، ۵۷ درصد از تغییرات تنش چالشی و ۳۵ درصد از تغییرات خلاقیت کارکنان را تبیین می‌کند و این اثر تبیین‌کنندگی در سطح خطای ۰/۱۰ معنی‌دار است؛ لذا مسیرهای ارتباطی دوم و چهارم نیز تایید می‌گردند. همچنین، تنش مهاری و تنش چالشی، به ترتیب ۵۳ درصد و ۱ درصد از تغییرات خلاقیت کارکنان را تبیین می‌کنند که براساس مقادیر t ، مسیر ارتباطی پنجم تایید اما مسیر ارتباطی ششم رد می‌شود. بعلاوه مطابق جدول ۷، کنشگری ظاهری با وساطت متغیر تنش مهاری، ۲۲ درصد از تغییرات خلاقیت کارکنان را تبیین می‌کند و نتیجه‌گیری می‌شود که تنش مهاری، رابطه بین کنشگری ظاهری و خلاقیت سازمانی را در کارکنان فدراسیون‌های ورزشی وساطت می‌کند. بنابراین مسیر ارتباطی هفتم تایید می‌شود. اما نقش واسطه‌ای متغیر تنش چالشی در رابطه بین کنشگری باطنی و خلاقیت سازمانی معنادار نیست؛ بنابراین مسیر ارتباطی آخر رد می‌گردد. همچنین، مقادیر شاخص‌های برازش مدل ساختاری تحقیق در جدول ۸ ارائه شده است. همانطور که مشاهده می‌شود مقادیر به دست آمده برای شاخص‌های برازش، همگی در محدوده قابل قبول خود قرار دارند. این مطلب نشان می‌دهد که مدل نهایی تحقیق دارای برازش مناسب و توانایی بالایی در اندازه‌گیری متغیر اصلی تحقیق است.

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش

عنوان شاخص	محدوده قابل قبول	مقدار	نتیجه
X^2/df	≤ 3	۲/۳۸	تایید مدل
RMSEA	$< 0/08$	۰/۰۳۷	تایید مدل
GFI	$> 0/9$	۱/۲۵	تایید مدل
AGFI	$> 0/9$	۱/۱۳	تایید مدل
CFI	$> 0/9$	۰/۹۹	تایید مدل
IFI	$> 0/9$	۱/۰۴	تایید مدل

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، با هدف بررسی نقش واسطه‌گری تنش شغلی (ابعاد تنش مهاری و تنش چالشی) در رابطه بین تلاش عاطفی (ابعاد کنشگری ظاهری و کنشگری باطنی) و خلاقیت سازمانی کارکنان فدراسیون‌های ورزشی به انجام رسید. از جمله نتایج فرعی پژوهش حاضر می‌توان به برازندگی قابل قبول ابعاد هریک از متغیرها برای اندازه‌گیری متغیر اصلی اشاره کرد که حاکی از روایی لازم و کافی ابزار پژوهش است. یافته دیگر، مقدار بالای ضریب همبستگی چندگانه (۰/۶۹۳) بین ابعاد متغیرهای پیش‌بین (تنش مهاری، تنش چالشی، کنشگری ظاهری و کنشگری باطنی) و متغیر ملاک (خلاقیت سازمانی) بود؛ به گونه‌ای که مجموعه متغیرهای پیش‌بین، قادر بودند نزدیک به نیمی از واریانس متغیر خلاقیت سازمانی کارکنان فدراسیون‌های ورزشی را به خوبی پیش‌بینی کنند.

در تحلیل رابطه بین ابعاد تلاش عاطفی و خلاقیت سازمانی مطابق نتایج این پژوهش، کنشگری ظاهری بر خلاقیت کارکنان تاثیر منفی دارد، اما کنشگری باطنی بر خلاقیت سازمانی تاثیر مثبت دارد. این نتیجه پژوهش حاضر با یافته‌های حاصل از پژوهش‌های لیو و همکاران (۲۰۱۳)، ژنگ و همکاران (۲۰۱۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۲) و ژنگ و همکاران (۲۰۱۸) سازگار است. اگرچه هردو بعد تلاش عاطفی - یعنی هم کنشگری ظاهری و هم کنشگری باطنی - می‌توانند نشان‌دهنده‌ی یک هیجان مطلوب باشند، اما به لحاظ مدیریت هیجان‌ناختی، از فرآیندهای متفاوتی برخوردارند و در صرف منابع شناختی که در ایجاد ایده‌های خلاق در طی تعاملات خدماتی موثرند،

کارآمدی یکسانی ندارند (یانگ و همکاران ۲۰۱۹). بنابراین انتظار می‌رود کنشگری ظاهری و باطنی بر خلاقیت سازمانی کارکنان تأثیرات متفاوتی داشته باشند. لذا، راهبردی که کارکنان برای انتقال و ابراز هیجانات و احساسات خود به کار می‌گیرند، بر خلق و تولید ایده‌های خلاقانه تأثیرات متفاوتی می‌گذارد. کارکنانی که از کنشگری ظاهری استفاده می‌کنند بدون داشتن منابع شناختی کافی برای توسعه مهارت‌های مربوط به خلاقیت در طی تعاملات خدماتی به سختی می‌توانند ایده‌های خلاقانه تولید کنند. لیو و همکاران (۲۰۱۳) معتقدند کنشگری ظاهری کارکنان را ملزم می‌کند تا از منابع شناختی بیشتری استفاده کنند که این امر به نوبه خود می‌تواند عملکرد شناختی آنها را مختل نماید؛ حتی اگر اربابان رجوع ندانند که کارکنان درگیر این نوع کنشگری عاطفی هستند. همچنین نظریه‌ی حفاظت از منابع دلالت بر این دارد که کنشگری ظاهری منابع شناختی ارزشمند را مصرف می‌کند تا بطور مداوم در طی تعاملات خدماتی خودکنترلی و خوداصلاحی انجام دهد؛ بنابراین فرآیندهای مدیریت هیجانی کنشگری ظاهری، بدون ارزیابی مجدد قبلی محیط خدماتی یا استفاده از خاطرات هیجانی، با کارکنان بر سر منابع شناختی رقابت می‌کند و خلاقیت کارکنان را مختل می‌نماید. با کنشگری باطنی، کارکنان محیط خدماتی را ارزیابی می‌کنند و از ابتدا هیجانات بیرونی‌شان را از طریق تغییر احساسات و عواطف درونی‌شان تنظیم می‌کنند. آنها از طریق این فرآیندهای تنظیم شناختی مجبور نیستند هیجانات خود را کنترل و لحظه به لحظه مدیریت کنند. بارگر و گردی (۲۰۰۶) معتقدند که کنشگری باطنی منجر به پیامدهای کاری مثبت می‌شود چون در این نوع کنشگری عاطفی، هیجانات مثبت واقعی بیشتر و هیجانات منفی کمتری وجود دارد و یکی از این پیامدهای مثبت، ایده‌های خدماتی خلاقانه است. کومار و همکاران (۲۰۲۲) معتقدند که کار عاطفی (عمیق بازیگری) نه تنها به طور مستقیم عملکرد خلاق و عملکرد وظیفه را دستکاری می‌کند، بلکه به طور غیرمستقیم به عملکرد خلاقانه و عملکرد وظیفه با بهبود رفتارهای مسئولیت‌پذیری کمک می‌کند.

در پژوهش حاضر، تحلیل رابطه بین ابعاد متغیر تلاش عاطفی و تنش شغلی نشان داد که کنشگری ظاهری با تنش مهاری و کنشگری باطنی با تنش چالشی رابطه مثبت دارد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش پارک و همکاران (۲۰۱۳) که معتقدند هم کنشگری ظاهری و هم کنشگری باطنی، بر تنش شغلی کارکنان موثرند، همسو می‌باشد. همچنین محققان دیگر بیان داشته‌اند که کنشگری ظاهری یک عامل تنش‌زای مضر است در حالی که کنشگری باطنی تأثیرات منفی کمتری بر تنش شغلی دارد (یانگ جیونگ ۲۰۱۴). سایر محققان نیز بر رابطه‌ی مثبت بین کنشگری ظاهری و استرس شغلی تأکید دارند (ژنگ و همکاران ۲۰۱۸، ژنگ و همکاران ۲۰۱۴). هردو بعد متغیر تلاش عاطفی (کار هیجانی) - یعنی هم کنشگری ظاهری و هم کنشگری باطنی - به عنوان عوامل تنش‌زای شغلی تشخیص داده شده‌اند، زیرا براساس قوانین کار هیجانی سازمانی، مشتمل بر تنظیم هیجانات طبیعی کارکنان می‌باشند (یون و کیم ۲۰۱۳). عطف به نظریات ارزیابی شناختی تنش، فرض بر اینست که کنشگری ظاهری باعث افزایش تنش مهاری می‌شود درحالی‌که کنشگری باطنی تنش چالشی را افزایش می‌دهد؛ زیرا کنشگری ظاهری با توجه به ماهیت پرزحمت، ایجاد زوال شخصیتی، نارضایتی از تلاش‌های کاری و فاصله گرفتن از مشتریان، به صورت بازدارنده ارزیابی می‌شود درحالی‌که کنشگری باطنی به دلیل ایجاد حس واقعی بودن، تجربه هیجانات مثبت بیشتر و روابط اجتماعی مثبت با مشتریان، چالش‌برانگیز ارزیابی می‌شود (پاکلیسی ۱۹۹۹). اندیشیدن دائمی درمورد خود واقعی به جای خود نمایشی در کنشگری ظاهری، باعث می‌شود شخص این تفاوت را تشخیص داده و باعث قضاوت اخلاقی نامطلوبی از خود، افسردگی بیشتر، نارضایتی از تلاش‌های کاری، فرسودگی هیجانی و حس بدی نسبت به دستاورد خود شود؛ هرچه کارکنان هیجانانگیزتر باشند فاصله‌شان از مشتریان بیشتر شده و با آنها مثل شی رفتار می‌کنند (ژنگ و همکاران ۲۰۱۴) که رشد شخصی و دستیابی به اهداف کارکنان را مختل کرده و آنها را مضطرب می‌سازد؛ بنابراین کنشگری ظاهری، تنش مهاری را افزایش می‌دهد. با این وجود، از آنجایی که کنشگری باطنی منجر به ایجاد حس واقعی بودن می‌شود، کارکنانی که از این نوع کنش استفاده می‌کنند؛ هیجانات مثبت‌تر و حس تأثیر شخصی بیشتری در محل کار را تجربه می‌کنند (ژنگ و همکاران ۲۰۱۸) که به افزایش تنش چالشی آنها کمک می‌کند. همچنین ارزیابی مجدد موقعیت کاری در کنشگری باطنی می‌تواند مسئولیت و تعهد کارکنان را نسبت به وظیفه خدماتی‌شان تحریک کند؛ بنابراین این افراد روابط اجتماعی مثبت بیشتری را در راستای اهداف شغلی‌شان برقرار می‌کنند. آلن و همکاران (۲۰۱۰) نشان دادند کارکنانی که از کنشگری باطنی استفاده می‌کنند نسبت به شغلشان مسئول‌ترند و نیاز مشتریان را بهتر درک می‌کنند. در محیط خدماتی سطح بالای مسئولیت‌پذیری، پیش‌بینی کارکنان از تسلط موفق به موقعیت خدماتی را افزایش می‌دهد که انجام آن برای کارکنان چالش‌برانگیز است؛ بنابراین کنشگری باطنی، تنش چالشی را افزایش می‌دهد (آلن و همکاران ۲۰۱۰). جوهان و همکاران (۲۰۲۴) معتقدند هم کار عاطفی و هم استرس شغلی بر رضایت

شغلی مدیران تأثیر منفی داشتند مشارکت ورزشی منظم رابطه بین کار عاطفی و رضایت شغلی را تعدیل کرد اما رابطه بین استرس شغلی و رضایت شغلی را تعدیل نکرد؛ نتایج این مطالعه به تشویق ابداع راهبردهایی کمک کرد که مشارکت ورزشی را در بین مدیران افزایش دهد تا کار عاطفی و استرس شغلی آنها را کاهش دهد و به طور همزمان رضایت شغلی آنها را افزایش دهد (جوهران و همکاران ۲۰۲۴).

همچنین تحلیل رابطه بین ابعاد متغیر تنش شغلی و خلاقیت سازمانی در پژوهش حاضر، حاکی از تأثیر منفی تنش مهاری بر خلاقیت کارکنان فدراسیون‌های ورزشی بود؛ درحالی‌که تنش چالشی تأثیری بر خلاقیت سازمانی کارکنان نداشت. در تبیین احتمالی یافته فوق می‌توان گفت که تنش شغلی، تحریک‌پذیری، خستگی یا اشتغال به مشکلات درون نقش را به دنبال دارد که منجر به محدود شدن توانایی فرد برای رویارویی با مسائل شغلی و افزایش تنش می‌گردد (گودرزی و همکاران ۲۰۲۲). این نتیجه با یافته‌های پژوهشگرانی چون منتظری و همکاران (۲۰۱۹)، و احمدی و همکاران (۲۰۱۲)، سازگار می‌باشد (احمدی و همکاران ۲۰۱۲، منتظری و همکاران ۲۰۱۹). نتیجه مذکور همچنین مطابق با یافته‌های نایاک (۲۰۰۸) است که وجود یک رابطه منفی و معنی‌دار بین استرس شغلی و خلاقیت سازمانی را مورد تأیید قرار داد (نایاک ۲۰۰۸). یکی از راه‌های موفق موجود برای سازمان‌ها در راستای نوآوری و خلاقیت بیشتر، سرمایه‌گذاری آنها در جهت ارتقای توانایی کارکنانشان در راستای خلاق‌تر شدن است و این سرمایه‌گذاری خود مستلزم تدابیر لازم در جهت کاستن از تنش شغلی کارکنان سازمان می‌باشد. سازمانی که صرفاً با تکیه بر طرحها و نقشه‌های رفتارهای معین و ثابت کار می‌کند، یک نظام اجتماعی بسیار آسیب‌پذیر است و استرس شغلی را نیز افزایش می‌دهد و این موضوع برای سازمانی که می‌خواهد پیشرفت کند خوشایند نمی‌باشد. از طرفی، چون تنش و استرس شغلی موجب فقدان تمرکز فرد بر وظایف و تکالیف شغلی و نگرانی مداوم شخص می‌شود و با توجه به اینکه فرآیند خلاقیت کارکنان نیازمند تمرکز تلاش و کوشش فرد برای ارائه ایده‌های نو و جدید است، در نتیجه می‌توان اینگونه استدلال کرد که تنش شغلی مانع و بازدارنده‌ی بروز و پیشرفت خلاقیت فرد در سازمان می‌شود. از مواردی که می‌تواند برای سازمان خطرناک باشد و سازمان را از صحنه رقابت خارج سازد، فقدان نوآوری و خلاقیت است. در سازمانی که استرس شغلی افزایش یافته و کارمندان با فشار ناشی از شغل، از کار دل زده شده‌اند، خلاقیت و نوآوری آسیب می‌بینند (احمدی و همکاران ۲۰۱۲). بررسی میزان استرس ناشی از عوامل و مشکلات محیط کار می‌تواند همواره بر سلامت جسمی و روحی کارکنان تأثیر بگذارد و این باعث می‌شود که در صورت بروز خلاقیت در تصمیمات خود، استرس داشته باشند. خلاقیت نیاز به ذهن باز، شخصیت کم استرس و انگیزه درونی دارد. در صورتی که امکان بروز این عوامل فراهم نشود و فرد نگران و مضطرب باشد، در فرد بی‌انگیزشی برای رفتارها پدید خواهد آمد که در نتیجه‌ی این عوامل، استرس افراد افزایش یافته و خلاقیت وی کاهش پیدا خواهد کرد (منتظری ۲۰۱۲).

بعلاوه مطابق نتایج پژوهش حاضر، کنشگری ظاهری با وساطت متغیر تنش مهاری، با خلاقیت کارکنان رابطه‌ای منفی دارد و نتیجه‌گیری می‌شود که تنش مهاری کارکنان فدراسیون‌های ورزشی، رابطه بین کنشگری ظاهری و خلاقیت سازمانی را وساطت می‌کند. این یافته نشان می‌دهد که کنشگری ظاهری بر روی خلاقیت سازمانی هم دارای یک تأثیر مستقیم است و هم یک تأثیر غیرمستقیم که به واسطه متغیر تنش مهاری اتفاق می‌افتد. مطالعات قبلی نشان داده‌اند که کنشگری ظاهری می‌تواند به واسطه افزایش استرس شغلی، خلاقیت کارکنان را بطور منفی تحت تأثیر قرار دهد. همچنین آلن کار (۲۰۱۲) با تأکید بر نقش خلاقیت در بهره‌وری نیروی انسانی و با تأیید نقش قابل توجه تلاش عاطفی در این خصوص، محیط مناسب سازمانی - اعم از فراهم نمودن زمینه ابراز هیجانات کاری در حین انجام امور شغلی و کاستن از تنش‌ها و استرس‌های شغلی - را عاملی برای خلاقیت بهتر کارکنان می‌داند. لی (۲۰۲۳) در پژوهش درک پویایی کار عاطفی در خدمات ورزشی توصیه می‌کند که سازمان‌های ورزشی باید کارگاه‌های آموزشی کار عاطفی را اجرا کنند تا به کارکنان کمک کنند تا در استراتژی‌های کار عاطفی مؤثر و مفید برای سلامتی ویژه تنظیمات سازمان ورزشی مشارکت کنند. به طور کلی، این چارچوب مفهومی پایه‌ای برای درک کار عاطفی در سازمان‌های ورزشی فراهم می‌کند و می‌تواند به افزایش نتایج مشتری و رفاه کارکنان در صنعت خدمات ورزشی شرکت‌کننده کمک کند. با وجود تأیید نقش واسطه‌گری متغیر تنش مهاری در رابطه بین کنشگری ظاهری و خلاقیت سازمانی در پژوهش حاضر، اما نقش واسطه‌ای متغیر تنش چالشی در رابطه بین کنشگری باطنی و خلاقیت سازمانی معنادار نبود. این نتیجه قابل توجه است؛ زیرا تأثیر مستقیم تنش چالشی بر خلاقیت سازمانی کارکنان نیز معنی‌دار نبود. یک توضیح محتمل می‌تواند به ویژگی وظایف شغلی کارکنان فدراسیون‌های ورزشی مربوط باشد؛ چنانکه نوع وظیفه کاری این کارکنان ایجاب می‌کند تا فرآیند خدمات‌رسانی در زمانی کوتاه و در الگویی ساده و با چالش کمتر صورت گیرد، درحالی‌که تنش چالشی غالباً از فشار و بار کاری زیاد، طولانی بودن زمان انجام

وظیفه و دقت کاری بالا ناشی می‌شود. بنابراین احتمالاً رابطه بین وظایف چالشی و اهداف و ایده‌های خلاقانه در فدراسیون‌های ورزشی کم‌رنگ‌تر باشد. همچنین، گزارش شده است کارمندی که در حوزه ورزش خدمات رسانی می‌کنند از هیجان کاری بالاتری برخوردار بوده که این خود عاملی در جهت کاهش تنش‌های چالشی است. بنابراین به نظر می‌رسد که کارکنان سازمان‌های ورزشی از سطوح کمتری از استرس چالشی برخوردار بوده و در نتیجه خلاقیت این گروه از کارکنان کمتر تحت تاثیر استرس چالشی قرار گیرد؛ هرچند که این موضوع می‌تواند در پژوهش‌های مستقلی در آینده مورد واکاوی دقیقتر قرار گیرد. براساس این یافته پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود مدیران فدراسیون‌های ورزشی با در نظر گرفتن این تاثیرات، برای بهبود خلاقیت کارکنان‌شان، کنشگری باطنی را ترویج دهند؛ همچنانکه مطالعات اخیر بر آموزش کارکنان سازمان‌ها برای کنشگری باطنی و ابراز احساسات واقعی در محیط کاری تاکید کرده‌اند.

بطور کلی براساس نتایج پژوهش حاضر، مدیران فدراسیون‌های ورزشی لازم است برای بهبود خلاقیت کارکنان خود ضمن ترویج کنشگری باطنی در بین کارکنان، با انجام اقدامات موثر در کاهش تنش مهاری، تاثیر منفی غیرمستقیم کنشگری ظاهری بر خلاقیت کارکنان را کاهش دهند. همچنین از آنجایی که کنشگری سطحی و کنشگری عمقی (ابعاد تلاش عاطفی) کارکنان ادارات ورزش بطور مثبتی تحت تاثیر تمام ابعاد هوش هیجانی (خودآگاهی، خودمدیریتی، مهارت اجتماعی و همدلی) قرار می‌گیرند؛ پیشنهاد می‌شود مدیران فدراسیون‌های ورزشی با ارتقای ابعاد هوش هیجانی کارکنان خود موجبات بکارگیری تلاش عاطفی به ویژه کنشگری باطنی آنها را فراهم آوردند تا مسیر بهبود خلاقیت کارکنان این سازمان هموارتر گردد.

بطور کلی منطبق با یافته‌های تحقیقات قبلی، نتایج این تحقیق نشان داد که تنش شغلی می‌تواند اثری کاهشی بر خلاقیت کارکنان فدراسیون‌های ورزشی داشته باشد. بر این اساس می‌توان پیشنهاد کرد که عوامل استرس زا در محیط کاری این سازمان‌های ورزشی کنترل شوند. به عنوان نمونه هم زمان با افزایش آزادی عمل به کارکنان، لازم است جو سازمانی حمایتی به نحوی تقویت شود که کارکنان بدون استرس به تفکر درباره مسائل موجود سازمان و خلق راه‌حل‌های خلاقانه بپردازند. وجود سبک مدیریتی حمایتی و مشارکتی، اجتناب از قوانین دست و پاگیر و غیرمنعطف، تلاش برای ارتقای همدلی سازمانی، دفاع از روحیه اعتماد به نفس کارکنان، تشویق فعالیت‌های خلاقانه، تاکید عملی بر شعار «ما می‌توانیم» و تزریق روحیه امید می‌تواند با غلبه بر استرس شغلی، مسیر فائق آمدن بر بسیاری از مشکلات سازمانی از جمله افزایش خلاقیت کارکنان را در فدراسیون‌های ورزشی هموار سازد.

براساس رابطه منفی بین کنشگری ظاهری و خلاقیت سازمانی و نیز نقش واسطه‌گری تنش مهاری در این رابطه منفی، بعلاوه رابطه مثبت کنشگری باطنی با خلاقیت سازمانی، پیشنهاد می‌شود مدیران فدراسیون‌های ورزشی با آموزش شیوه‌های کنشگری واقعی (باطنی) کارکنان خود را تشویق کنند تا قبل از مواجهه با مشتریان و اربابان رجوع خود، درک و تعریف درستی از کنشگری عاطفی داشته باشند. همچنین مسئولین این سازمانها با کمک به ارتقای دانش کارکنان‌شان در مورد تناسب راهبردهای تلاش عاطفی و خلاقیت سازمانی می‌توانند در انتخاب و بکارگیری شیوه کنشگری باطنی از سوی کارکنان سهیم بوده و بدینوسیله موجبات ارتقای خلاقیت کارکنان خود را فراهم آورند. بعلاوه با انجام بررسی‌های روانشناختی دوره‌ای می‌توان میزان تنش مهاری کارکنان فدراسیون‌های ورزشی - که خود نشات - گرفته از کنشگری ظاهری است - را شناسایی و کنترل کرد تا مسیر شکوفایی ایده‌های خلاقانه این کارکنان در محیط شغلی‌شان هموارتر گردد.

تقدیر و تشکر

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام تحقیق محققین را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

References

- Ahmadi E, Iraniyan SJ, Parsa Nezhad M. Relationship between Organizational Creativity, Job Satisfaction and Job Stress among the Employees of Agricultural Organization in Fars Province. *Journal of Analytical - Cognitive Psychology*. 2012; 2(8): 71- 84. [Persian]
- Akdeniz Ş, Çoban M, Koç O, Pekesen M, Korkmaz Yaylagul N, Sönmez S, et al. Determination of Workload, Work Stress and Related Factors in Nursing Home Workers during the COVID -19 Pandemic in Turkey. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023; 20(1):160.
- Akiomi I, Norito K, Teruichi SH, Akizumi T. Development of a Short Version of the New Brief Job Stress Questionnaire. *Industrial Health*, 2014; 52, 535-540.

- Alencar, E.S. Creativity in Organizations: Facilitator and Inhibitors. In Mumford, M. D. (ed) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press, 2012; 87-111.
- Allen, J.A., Pugh, S.D., Grandey, A.A. & Groth, M. Following display rules in good or bad faith? Customer orientation as a moderator of the display rule-emotional labor relationship. *Human Performance*, 2010; 23(2): 101-115.
- Arshadi, N. & Damiri, H. The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2013; 84, 706-710.
- Barger, P.B. & Grandey, A.A. Service with a smile and encounter satisfaction: emotional contagion and appraisal mechanisms. *Academy of Management Journal*, 2006; 49(6): 1229-1238.
- Celiker, N., Ustunel, M.F., Guzeller, C.O. The relationship between emotional labour and burnout: a meta-analysis, *Anatolia*, 2019; 30(3): 328-345.
- Chapman, J.J. The influence of roles, emotional labor and timescape on work-family spillover among registered nurses. (Doctoral dissertation). The Ohio State University of America. 2015.
- Cho, Y.N., Rutherford, B.N., & Park, J.K. The impact of emotional labor in a retail environment *Journal of Business Research*, 2013; 66(5): 670-77.
- Chung, E. K., Jung, Y. & Sohn, Y. W. A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and turnover intention for airport security screeners. *Safety science*, 2017; 98, 89-97.
- Dehghani soltani, M., shiri, A., Soltani banavandi, A., Karimi, S. The Designing Structural Equation Model of Emotional Intelligence and Working Emotions in Departments of Sport and Youth of Kerman Province. 2016; 6(12): 57-71. [Persian]
- Deniz, N., Noyan, A. & Ertosun, Ö.G. Linking person-job fit to job stress: The mediating effect of perceived person-organization fit. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015; 207, 369-376.
- Dianatnasab, M., Javidi, H. & Baqoli, H. The role of mediating job stress in the relationship between psychological capital and employee job performance. *Journal of Psychological Methods and Models*, 2014; 15, 75-100. [Persian]
- Fazel H., Aghakhanbabaei M. Designing Communication Model in Emotional Labor of Coaches in Tehran University Sport Teams. *Sport management studies*, 2018; 9(45): 35-52. [Persian]
- Ganji K, Taghavi S & Azimi F. The meta-analysis of variables associated with creativity. *Journal of Innovation and Creativity in Human Sciences*, 2015; 4(4): 1-49. [Persian]
- Geng, Z., Li, C., Bi, K., Zheng, H. & Yang, X. Motivating service employee creativity: regulatory focus and emotional labour. *Journal of Service Theory and Practice*, 2018; 28(2): 228-249.
- Geng, Z., Liu, C., Liu, X., Feng, J. The effects of emotional labor on frontline employee creativity. *International journal of contemporary hospitality management*. 2014; 26(7): 1046-1064.
- Ghaffari, S., Ashuri, M. Determining the role of organizational bullying perception in relation to job stress and willingness to leave the job at Ministry of Sports and Youth employees. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2017; 4(4): 101-111. [Persian]
- Ghaseminezhad, A., Amirtash, A., Aslankhani, M. Effect of job stress on counterproductive behaviors with mediating role of job affects: Case study of employees of the sports and youth departments of Khuzestan province. 2018; 8(30): 1-16. [Persian]
- Goudarzi M H, Mehdad A, Golparvar M. Comparison of the effectiveness of coping with job stress training with mindfulness-based cognitive therapy on perception of work-family conflict and life satisfaction of employed retirees. *Occupational Medicine Quarterly Journal*. 2022; 14 (2) :44-58. [Persian]
- Grippio AJ, McNeal N, Normann MC, Colburn W, Dagner A, Woodbury M. Behavioral and neuroendocrine consequences of disrupting a longterm monogamous social bond in aging prairie voles. *Stress*. 2021;24(3):239-50. 2020; 25:65-79. doi:10.1080/10253890.2020.1812058
- Groth, M., Hennig-Thurau, T. & Walsh, G. Customer reactions to emotional labor: the roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 2009; 52(5): 958-974.
- Jeung, D.Y., Kim, C., & Chang, S.J. Emotional Labor and Burnout: A Review of the Literature. *Yonsei medical journal*, 2018; 59(2): 187–193.
- Juhan Kim, Seyong Jang, Joon-Chul Ji. Effects of Emotional Labor and Job Stress Perceived by Insurance and Asset Managers on Their Job Satisfaction. *Iran J Public Health*. 2024; 53(5): 1096–1103. doi: 10.18502/ijph.v53i5.15591
- Karimi L, Leggat SG, Donohue L, Farrell G, Couper GE. Emotional rescue: the role of emotional intelligence and emotional labour on well-being and job-stress among community nurses. *J Adv Nurs*, 2014; 70(1): 176-86.
- Kong, H.; Jeon, J.E. Daily Emotional Labor, Negative Affect State, and Emotional Exhaustion: Cross-Level Moderators of Affective Commitment. *Sustainability*, 2018; 10, 1967.
- Lee, Y.H., Chelladurai, P. Affectivity, Emotional Labor, Emotional Exhaustion, and Emotional Intelligence in Coaching, *Journal of Applied Sport Psychology*, 2015; 28(2): 170-184.
- Lee, Y.H., Lee, S., & Chung, J.Y. Research on How Emotional Expressions of Emotional Labor Workers and Perception of Customer Feedbacks Affect Turnover Intentions: Emphasis on Moderating Effects of Emotional Intelligence. *Frontiers in psychology*, 2019; 9, 2526.

- Li H, Jin H, Chen T. Linking proactive personality to creative performance: The role of job crafting and high-involvement work systems. *The Journal of Creative Behavior*. 2021;54(1):196- 210.
- Liu, C., Liu, X., & Geng, Z. Emotional Labor Strategies and Service Performance: The Mediating Role of Employee Creativity. *Journal of Applied Business Research* 2013; 29(5): 1583-1596.
- Miebaka D, Akpobolokami A. Workplace Stressors and Employee Performance: A Conceptual Review. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*. 2021;16: 57-66. doi:10.9734/ajeba/2021/v21i430371
- Mobarakabadi, H., Karami, M. Investigation of Relationship among the Organizational Culture and Creativity. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 2013; 7 (19): 4069-4071.
- Montazeri M, Razavi Karamouz T, Pasandipour N. The Effect of Job Complexity on Creativity with the Mediating Role of Job Stress in South-East Oil Pipeline and Telecommunication Company of Iran. *Human Resource Management in Oil Industry*. 2019; 11 (41) :149-172
- Muong-Suck J A. Study on the effect of emotional labor and leader's emotional intelligence on job satisfaction and organizational commitment for nurses. *Korea Journal of Hospital Management*, 2006; 11(4): 1-18.
- Myung-Sook, S Influence of Emotional Labor on Job Involvement, Job Satisfaction, and Turnover Intention of Clinical Nurses. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*. 2014; 15(6): 3741-50.
- Nayak, A. Experiencing Creativity in organizations: A practice approach. *Lang Rang planning*, 2008; 41(4): 420-439.
- Park MM, Han SJ. Relations of Job Satisfaction with Emotional Labor, Job Stress, and Personal Resources in Home Healthcare Nurses. *J Korean Acad Community Health Nurs*, 2013; 24(1): 51-61.
- Pugliesi, K. The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being. *Motivation and Emotion*. 1999; 23: 125–154.
- Rezaian, A., & Ghasemi, M. The Relationship between Diversity Management and Human Resources Productivity. *Journal of Public Administration Perspective*, 2010; 1(4): 79-102. [Persian]
- Roberts, S. J. Application of the stressor-emotion model of counterproductive work behavior to incivility. University of Nebraska at Omaha; 2012.
- Roy R, Sukumar GM, Philip M. Gopalakrishna G. Face, content, criterion and construct validity assessment of a newly developed tool to assess and classify work-related stress (TAWS –16). *Plos one*. 2023; 18(1): e0280189.
- Sánchez-Recio R, García-Ael C, Topa G. Investigating the Relationship between Stress and Self-Rated Health during the Financial Crisis and Recession in 2008: The Mediating Role of Job Satisfaction and Social Support in Spain. *Journal of Clinical Medicine*. 2021;10(7):1463. doi:10.3390/jcm10071463
- Söderlund, M. & Rosengren, S. Revisiting the smiling service worker and customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 2008; 19(5): 552-574.
- Wang, G., & Seibert, S. The impact of leader emotion display frequency on follower performance: Leader surface acting and mean emotion display as boundary conditions. *The Leadership Quarterly*, 2015; 26(4): 577-93.
- Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. *Managing Leisure*, 2014; 19 (2): 121-150.
- Xu, T., Wu, T.J. & Li, Q.Q. The relationships between job stress and turnover intention among tour guides-the moderating role of emotion regulation. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 2018; 21(2): 409-418.
- Yang C, Chen Y and Zhao X. Emotional Labor: Scale Development and Validation in the Chinese Context. *Front. Psychol*. 2019; 10: 2095.
- Yoon SL, Kim JH. Job-related stress, emotional labor, and depressive symptoms among Korean nurses. *J Nurs Scholarsh*. 2013; 45(2):169-76. Yun-Jeong, K. The Influence of a General Hospital Nurse's Emotional Labor, Emotional Intelligence on Job Stress. *Journal of Digital Convergence*. 2014; 12(9): 245-5