

## طراحی مدل اقتناع کارکنان در صنایع خلاق (مطالعه موردی: رسانه‌های ارتباطی)

مهران ابراهیمی‌نژاد<sup>۱</sup>؛ فرشته امین<sup>۲</sup>؛ سیدمهدی شریفی<sup>۳</sup>؛ کبری سبزعلی بمقانی<sup>۴</sup>  
تاریخ ارسال: ۱۴۰۳/۰۵/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۶

### چکیده

«اقتناع» یکی از ویژگی‌های مهم توسعه سازمان‌های خلاق است. اقتناع، انگیزه، برانگیختگی، ایمان یا علاقه به شغل، اغلب به عنوان ویژگی‌هایی مهم در سازمان‌های مؤثر در نظر گرفته می‌شوند. هدف این پژوهش، طراحی مدل اقتناع کارکنان در صنایع خلاق به واسطه رسانه‌های ارتباطی است. پژوهش، از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۴ خبره در حوزه صدا و سیما و رسانه است که به شیوه در دسترس و به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. در بخش کمی نیز جامعه آماری، ۱۳۰ تن از دست‌اندرکاران اتاق خیر هستند که به صورت تصادفی، انتخاب شده‌اند و پرسشنامه بین آنها توزیع شده است. در بخش کیفی، برای سطح‌بندی مؤلفه‌های حاصل از مصاحبه‌های پژوهش، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) و در بخش کمی، با مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار (Smart PLS)، روابط میان تمام متغیرها بررسی شد. براساس نتایج، محیط بیرونی سازمان بر نحوه نگرش کارکنان اثرگذار است. همچنین نگرش کارکنان بر مؤلفه‌هایی همچون خصوصیات و ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی و دانش و مهارت‌های اقتناعی کارکنان تأثیر دارد. در نهایت نیز عوامل مذکور بر میزان انگیزش کارکنان و ساختار محیط داخلی کار تأثیرگذار هستند. اقتناع کارکنان در صنایع خلاق- به‌ویژه در محیط‌های پویا و پرفشار مانند اتاق‌های خبر تلویزیون- از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این محیط‌ها نیازمند بهره‌گیری از مدل‌های نوین مدیریت منابع انسانی هستند تا بتوانند با افزایش انگیزه و تعهد کارکنان، بهره‌وری و خلاقیت را به بالاترین میزان خود برسانند.

### واژه‌های کلیدی

اقتناع، کارکنان، صنایع خلاق، رسانه‌های ارتباطی.

۱. این مقاله براساس نظر گروه دبیران و سردبیر فصلنامه، پژوهشی است.
۲. دکتری، گروه مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. maryam.ahmadvand2217@gmail.com
۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). famin@ut.ac.ir
۴. دانشیار، گروه مدیریت رسانه و ارتباطات کسب و کار، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. sharifee@ut.ac.ir
۵. دکتری، گروه مدیریت بازرگانی بازاریابی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، شهر قدس، ایران. ko.sabzali@yahoo.com

## مقدمه

در دو دهه گذشته، سازمان‌ها تمرکز خود را از فعالیت‌های سنتی به فعالیت‌های نوین و توسعه یافته تغییر داده‌اند. این توسعه‌یافتگی با درک این نکته مهم همراه است که سازمان‌ها برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی به خلاقیت کارکنان خود وابسته هستند (گرانث و اشفورد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). لذا خلاقیت کارکنان به عنوان یکی از مهارت‌های اصلی در قرن بیست و یکم در نظر گرفته می‌شود (تورنهییل، میلرو همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). خلاقیت کارکنان در سازمان و مدیریت به معنای توانایی ذهنی یک تغییر هدفمند و آگاهانه در راستای بهبود و ارتقای فعالیت‌های فردی و سازمانی است (کیان و کی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳).

خلاقیت، تولید افکار و اندیشه‌های بدیع و نو توسط رهبران، مدیران سطوح مختلف سازمان و کارکنان سازمان از اهمیت بسیار ویژه‌ای برخوردار بوده و این مهم در سازمان و صنایع جایگاه ویژه‌ای دارد (هنگر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). در سال‌های اخیر تحولات گسترده در حوزه فناوری و ارتباطات و ظهور صنایع خلاق که حاصل تغییر در سیاست‌گذاری‌های دهه ۹۰ بوده بر اهمیت این صنایع و نقش استعداد‌های خلاق آن در ایجاد مزیت رقابتی و ارائه محصولات فرهنگی-اقتصادی متنوع بیش از پیش افزوده است (کانینگهام<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). صنایع خلاق، اشاره به صنایعی دارد که محور حرکت آن، بر مدار خلاقیت، آزادی و استقلال کاری، مهارت، استعداد فردی و فعالیت‌هایی است که به طور بالقوه می‌توانند ثروت و فرصت‌های شغلی را با استفاده از دارایی‌های فکری به وجود آورند (خدابنده بایگی و شریفی، ۱۴۰۰). در این میان اقناع یکی از ویژگی‌های مهم رشد و توسعه سازمان‌ها است و همواره به عنوان ویژگی‌های مهم سازمان‌های مؤثر در نظر گرفته می‌شود (امین و همکاران، ۱۴۰۳). اقناع کوشش آگاهانه یک فرد یا سازمان، برای تغییر نگرش، باور، ارزش‌ها یا دیدگاه‌های فرد یا گروهی دیگر را در بر می‌گیرد (آل‌قیس و همکاران، ۱۳۹۷).

1. Grant & Ashford.
2. Thornhill-Miller et al.
3. Qian & Kee.
4. Henker et al.
5. Cunningham.

اقناع در صنایع خلاق را می‌توان، میزان اطمینان کارکنان به توانایی خود در متقاعد کردن دیگران برای پذیرش و فرا گرفتن ایده‌های جدید خود (یا دیگران) دانست (توماس و لوسیانتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). در صنایع خلاق عدم وجود اقناع کارکنان منجر به بروز سکوت سازمانی، انفعال سازمانی، کشته شدن روح نوآوری و خلاقیت فردی و سازمانی می‌شود (جنا و پرادان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). اقناع شامل انتقال یک پیام است و این پیام ممکن است به شکل کلامی یا تصویری باشد (مک‌کامبز و رینولدز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). براساس نتایج برخی تحقیقات در حوزه علوم رفتاری، همدلی و صداقت را یکی از عوامل سازنده برای اقناع موفق می‌دانند (بورگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اقناع قابلیت بالایی در افزایش حس رضایت افراد چه در درون سازمان و چه در بیرون سازمان دارد (بروس و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). همچنین اقناع، یک فرایند اجتماعی و روانی پیچیده است که تا حد زیادی با حالت‌ها و زمینه‌های ارتباطی مرتبط است. در این میان اقناع در صنایع همچون رسانه جایگاه سترگی دارد، چنان که شناخت رسانه‌ها و جهان ارتباطات بدون فرایند اقناع میسر نیست (الیاسی، ۱۳۸۸؛ اصلتی و همکاران، ۱۴۰۱). در این راستا اقناع در تیم‌های خبری، فراتر از یک مهارت ارتباطی است؛ این عنصر کلیدی برای افزایش کارایی، هم‌افزایی و تولید اخبار دقیق و موثق محسوب می‌شود (کیان و کی، ۲۰۲۳). پخش خبر از تلویزیون، علاوه بر آن که به عنوان یک برنامه تلویزیونی در جذب بیننده مؤثر است در شکل‌گیری ارتباط بین این رسانه با جامعه نیز نقش عمده‌ای را ایفا می‌کند (امین و همکاران، ۱۴۰۳). با افزایش فشارهای کاری و نیاز به تولید محتوای سریع و باکیفیت در صدا و سیما، احساس عدم همدلی و ناهم‌راستایی در میان کارکنان خبر به معضل بزرگی تبدیل شده است. این مسئله می‌تواند بر کارایی تیم و کیفیت اخبار تأثیر منفی بگذارد، که نیاز به تلاش‌های جدی برای ایجاد اقناع و تعامل مثبت میان اعضای تیم را بیش از پیش آشکار می‌سازد (اوگاه و

1. Thomas and Lucianetti.
2. Jena & Pradhan .
3. McCombs & Reynolds.
4. Borg, J.
5. Bruce et al.

طراحی مدل اقلان کارکنان در صنایع خلاق (مطالعه موردی: رسانه‌های ارتباطی)

آبوتوا، ۲۰۲۲). اقلان نه تنها می‌تواند کیفیت کار و تصمیم‌گیری‌های خبری را ارتقا دهد، بلکه منجر به یک فرهنگ سازمانی حمایتی می‌شود که کارکنان احساس امنیت، ارزشمندی و تعلق می‌کنند. با توجه به مطالب فوق محقق درصد است تا به این سؤال پاسخ دهد که طراحی مدل اقلان کارکنان در صنایع خلاق (مورد مطالعه: اتاق خبر تلویزیون) چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

ابراهیمی‌نژاد و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۵) در پژوهشی در بررسی جامع ترغیب کارکنان در صنایع خلاق یک مرور نظام‌مند نشان دادند که یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که برخی از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در متقاعدسازی کارکنان در صنایع خلاق دارند. این مؤلفه‌ها شامل انگیزش، ویژگی‌های روان‌شناختی، الگوهای ذهنی، حمایت ساختاری، ویژگی‌های شخصیتی، توانایی، مشتری‌مداری و مهارت‌های اجتماعی هستند. این عوامل در شکل‌دهی به فرایند متقاعدسازی کارکنان نقش کلیدی داشته و می‌توانند بر بهره‌وری و خلاقیت سازمانی تأثیر بسزایی داشته باشند.

الگاروی و ناجی<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی به شناسایی نقش میانجی برای اقلان راهبردی در رابطه بین رهبری نوع دوست و عملکرد بالای کارکنان بیمارستان آموزشی نجف الاشرف (آلمانی) پرداختند. این مطالعه نشان داد که اقلان تا حدودی در افزایش درصد تأثیر رابطه بین متغیر مستقل (رهبری نوع دوستانه) و متغیر وابسته (عملکرد بالای کارکنان) نقش داشته است.

جنا و پرادهان<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان «اقلان محل کار: مدل مفهومی، توسعه و اعتبارسنجی» به ارائه یک تعریف مفهومی و اعتبارسنجی ابعاد ساختاری اقلان در محل کار پرداخته‌اند. این محققان، با استفاده از رویکرد کمی و کیفی، دریافته‌اند که اقلان محل کار سه بعد متمایز را دربرمی‌گیرد که شامل تقابل، همکاری و اجماع می‌شود.

1. Ogah & Abutu.

2. Ebrahiminejad et al.

3. Jena & Pradhan.

ژانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «درک پاسخ مدیریتی به صدای کارکنان: دیدگاه اقناع اجتماعی» دریافته‌اند که رهبران به صدای تشویقی بیشتر از صدای بازدارنده پاسخ می‌دهند. علاوه بر این، پذیرش رهبر مشروط به رهبری معتبر و تخصص کارکنان است. رابطه بین صدای ترویجی و پذیرش رهبر زمانی آشکارتر می‌شود که تخصص کارکنان یا رهبر کاملاً برجسته باشد. رابطه بین صدای بازدارنده و پذیرش رهبر تنها زمانی معنادار است که تخصص رهبری معتبر یا کارمند بالا باشد.

انکو و اورجی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «اقناع شخصی برای ترویج نگرش‌های کاری مثبت در محیط‌های کار عمومی» به بررسی این موضوع پرداختند که چگونه سیستم اقناع‌گر موبایلی که مخاطبان آفریقایی را هدف قرار می‌دهد، می‌تواند برای ارتقای تعهد کارکنان، چشم‌انداز و مأموریت یک سازمان مؤثر باشد. آنها دریافته‌اند که یک سیستم اقناع‌گر که از استراتژی‌های نفوذ اجتماعی استفاده می‌کند، می‌تواند کارگران را به سمت رفتارها و آداب معاشرت مثبت قابل قبول در محیط کار برانگیزد. سیستم اقناع‌گر به کارگران اجازه می‌دهد تا رفتارهای خود را با اهداف تعیین شده و استانداردهای قابل قبول مقایسه کنند، عملکردها را با هم‌تایان خود مقایسه کنند.

خانتیرووا و کاراند<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «شکایت به عنوان تلاشی برای اقناع» در یک نظرسنجی از کارکنان بخش پذیرش هتل دریافته‌اند ویژگی‌های مشتری (قابلیت اعتماد و جذابیت مشتری)، موقعیت (شدت مشکل در خدمات) و کارمند (مشتری مداری و اجتناب از تعارض) بر ادراک کارمند تأثیر می‌گذارند.

مارکوسای لیوباکا<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان «روش‌های اقناع برای ایجاد تغییر سازمانی» معتقد بود که کارکنان متعهد کلید مزیت رقابتی پایدار سازمان هستند. سازمان‌ها دائماً در حال اجرای تغییرات برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی زودگذر هستند و موفقیت این تلاش‌ها به کارکنان متعهد برای اجرای

1. Zhang, Z., Liang, Q., & Li, J.
2. Nkwo & Orji.
3. Khantimirov, D., & Karande, K.
4. Liubakka, M. E.

تغییر متکی است. بیش از نیمی از تلاش‌های تغییر شکست می‌خورد، با این وجود حوزه توسعه سازمانی مدل‌های تغییر متعددی را طراحی کرده که کارایی آن‌ها ثابت شده است. این مطالعه چگونگی تأثیر سبک‌های مختلف رهبری و مدل‌های تغییر بر مشارکت کارکنان را بررسی می‌کند.

توماس و لوسیانتی (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان «ابتکار، خلاقیت، افناع و خودکار آمدی در طول زمان: یک دیدگاه نظریه شناختی اجتماعی» به مطالعه و بررسی رفتار ابتکاری و نقش افناع در ایجاد خلاقیت و افناع پرداخته‌اند. در این پژوهش کارمندان باید ایده‌های سازمانی را به همکاران خود گسترش دهند و آنها را در مورد ارزش آن متقاعد کنند. هدف از این روند، افزایش میزان پذیرش یک ایده از دیگران است.

شریفی و سلیم (۱۳۹۹) در پژوهشی به ارتباطات افناعی مبتنی بر شناخت چندبعدی مخاطب پرداختند. این پژوهش با روش مرور نظام‌مند منابع به معرفی و بررسی هفت مورد از این ویژگی‌ها (انگیزه‌ها، ویژگی‌های روانی، باورهای قبلی، قضاوت‌های اخلاقی، خلق‌وخوی، مدل‌های ذهنی و سواد رسانه‌ای) که از مهم‌ترین عوامل شناخته‌شده از شخصیت متنوع مخاطبان است، پرداخته و با تلاش برای دستیابی به تصویری چندبعدی از مخاطب‌شناسی، سعی بر این دارد تا با ارائه توصیه‌هایی کاربردی، مقدمات برقراری ارتباطات افناعی اثربخش را مطرح و پیشنهاد کند.

برانی و عبدلی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل و تبیین شیوه‌های افناع در کیفیت افشای گزارشگری مالی با انگیزه‌های سوگیرانه تملک شغلی مدیران عامل شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران» دریافتند که شیوه‌های افناع در افشای گزارش‌های مالی شرکت‌ها با سه انگیزه تملک شغلی مدیران یعنی انگیزه قدرت‌طلبی، انگیزه خودشیفتگی و انگیزه‌ای گروهی و سیاسی ارتباط مثبت و معناداری دارد، در حالی که بین افناع و در افشاکری گزارش‌های مالی شرکت‌ها با انگیزه‌های حرفه‌ای ارتباط منفی و معناداری وجود دارد.

اجاق و رمضانعلی (۱۳۹۷)، در پژوهشی به تحلیل محتوای سایت‌های پربازدید ایرانی در حوزه سلامت از منظر شیوه‌های افناع مخاطب در تغییر رفتار مصرف

طراحی مدل اقناع کارکنان در صنایع خلاق (مطالعه موردی: رسانه‌های ارتباطی)

سیگارپرداختند. این محتواها بیش از هر چیز با استفاده از مقوله‌های ترس، نقل‌قول و ارائه نتیجه‌گیری روشن تولیدشده‌اند که حاکی از ظرفیت نه‌چندان زیاد سایت‌ها در تغییر نگرش مخاطب سیگاری است.

با بررسی پیشینه تحقیق می‌توان گفت که اقناع، عاملی کلیدی در مدیریت تغییرات سازمانی، افزایش خلاقیت و بهبود فعالیت‌های گروهی است. در محیط صنایع خلاق، شیوه‌های اقناعی به‌ویژه در ارتباط با کاربرد رسانه‌ها، می‌تواند نقش تحول‌آفرین داشته باشد.

## چهارچوب نظری

### اقناع

مفهوم اقناع، مانند مفهوم قدرت، اغلب باعث گمراه شدن فعالان حوزه کسب‌وکار می‌شود. این مفهوم به حدی پیچیده است و در صورت سوءاستفاده، به قدری خطرناک است که بسیاری ترجیح می‌دهند به طور کلی از آن اجتناب کنند. اما مانند قدرت، اقناع می‌تواند نیروی برای خیر عظیم در یک سازمان باشد و می‌تواند کارکنان را به هم نزدیک کند، ایده‌ها را به جلو ببرد، تغییرات را تقویت کند و راه‌حل‌های سازنده ایجاد کند (کانگرا، ۱۹۹۸). با این حال، برای انجام همه این کارها، نیروی کار باید اقناع را همان‌طور که هست درک کند- نه اقناع‌گری و فروش، بلکه یادگیری و مذاکره. علاوه بر این، باید به آن به عنوان یک شکل هنری که نیازمند تعهد و تمرین است، نگریست؛ به خصوص که شرایط تجاری امروزی، اقناع را بیش از هر زمان دیگری ضروری می‌سازد (رز، مک گرگور، ۲۰۲۱). نتایج پژوهش‌های معاصر مرتبط با اقناع نشان می‌دهد تمامی عناصر ارتباط (ارتباط‌گر، پیام، ارتباط گیر، کانال، پارازیت، بازخورد و زمینه) در ایجاد و تغییر معنی (و متعاقب آن تغییر نگرش و اقناع) دخیل هستند. یکی از اشکالات برنامه‌ریزان ارتباطی توجه به تعریف فرستنده از پیام و توجه نکردن به برداشتی است که گیرنده (متأثر از عناصر دیگر ارتباط) درباره پیام دارد (محسنیان‌راد، ۱۳۹۵). محققان اقناع به طور کلی اقناع را براساس فرایند ارتباطات یا پردازش اطلاعات مدل می‌کنند (کروگلانسکی

1. Conger, J. A.
2. Rose, MacGregor.

و تامپسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹؛ استف و مونگیو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). محققان اعتقاد دارند که اصطلاح افناعت، باید فقط برای توصیف موقعیت‌هایی استفاده شود که در آن منبع آگاهانه قصد دارد بر دیگران تأثیر بگذارد. افناعت یکی از اجزای مهم تعاملات اجتماعی است که طیف وسیعی را در برمی‌گیرد، از سازمان‌های تجاری گرفته تا نهادهای دولتی و غیرانتفاعی (بل و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). افناعت متمرکز بر زمانی اتفاق می‌افتد که هدف تغییر (مثلاً باورها، دیدگاه‌ها) در مسیر ترجیحی اصلاح شود. محققین علوم اجتماعی با کنجکاو در حال بررسی هستند تا بفهمند: چه انگیزه‌های درونی فرد را متقاعد می‌کند، چه نوع پیام افناعت‌گری مؤثر است و چرا توجه خود را به سوی افناعت‌گران قدرتمند جلب می‌کنیم (جنا و پرادان، ۲۰۱۷). افناعت مؤثر شامل چهار مرحله متمایز و ضروری است. اول، افناعت‌گرهای تأثیرگذار اعتبار را ایجاد می‌کنند. دوم، آنها اهداف خود را به گونه‌ای تنظیم می‌کنند که زمینه‌های مشترک با کسانی را که قصد متقاعد کردن‌شان را دارند مشخص می‌کند. سوم، آنها مواضع خود را با استفاده از زبان واضح و شواهد قانع‌کننده تقویت می‌کنند. و چهارم، از نظر عاطفی با مخاطبان خود ارتباط برقرار می‌کنند (کانگر، ۱۹۹۸).

## افناعت کارکنان

افناعت فعالیتی است که یک طرف (افناعت‌گر) سعی در ترغیب طرف دیگر (متقاعدشونده) دارد که اطلاعات معینی را باور کند (یا باور نکند) یا عملی را انجام دهد (یا انجام ندهد) (بونزون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). افناعت یک فرایند اجتماعی و روانی پیچیده است که تا حد زیادی با حالت‌ها و زمینه‌های ارتباطی مرتبط است (میلر و لوین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). افناعت همواره به عنوان یکی از ویژگی‌های مهم رشد و توسعه سازمان‌ها شناخته شده است (راس و سگال<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). افناعت در سازمان برای ایجاد تغییرات دلخواه به عنوان مثال، نحوه کار یا تفکر متفاوت در مورد

1. Kruglanski & Thompson.

2. Stiff & Mongeau.

3. Bell et al.

4. Bonzon et al.

5. Miller & Levine.

6. Ross, B., & Segal, C.

طراحی مدل اقناع کارکنان در صنایع خلاق (مطالعه موردی: رسانه‌های ارتباطی)

شیوه‌های اجرایی به کار می‌رود (بورگ، ۲۰۱۰). اصطلاح اقناع در سازمان تا حد زیادی توسط متخصصان ارتباطات به عنوان مداخلات آموزشی و توسعه در اشکال مختلف مانند ارتباطات کارکنان استفاده می‌شود (استون، ۱۹۹۵؛ کانگر، ۱۹۹۸؛ رز، مک گرگور، ۲۰۲۱). در حال حاضر اقناع به عنوان یک حوزه اساسی تحقیقات در روان‌شناسی صنعتی و توسعه منابع انسانی (HRD) در کشورهای رو به توسعه بزرگی چون هند، برزیل و آرژانتین مطرح شده است (لگت، ۲۰۰۶). همچنین اقناع به این معناست که رهبران و مدیران قادر باشند تیم‌های خود را قانع کنند تا اهداف سازمانی را قبول کرده و برای رسیدن به آنها تلاش کنند. برای موفقیت در اقناع کارکنان، رهبران باید به تفاوت‌های فردی و نیازهای خاص کارکنان خود توجه کنند. ایجاد یک محیط کاری که در آن تمامی اعضا احساس ارزشمندی و مشارکت کنند، کلید موفقیت است (افریده و لوبیس، ۲۰۲۴). می‌توان گفت که اقناع کارکنان یک فرایند کلیدی در مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی است و می‌تواند تأثیرات بسیار مثبتی بر عملکرد سازمانی داشته باشد. اقناع کارکنان به این دلیل مهم است که وقتی کارکنان قانع می‌شوند، احساس تعلق و تعهد، بهبود عملکرد، کاهش تعارضات، افزایش انگیزه و رضایت و کاهش ترک خدمت در کارکنان می‌شود و در نتیجه بهره‌وری و عملکرد کلی سازمان افزایش می‌یابد (الگارای و ناجی، ۲۰۲۳). همچنین اقناع باعث می‌شود تا ادراک و اهداف کارکنان سازمان بهبود یابد و ایده‌های آنها توسط رهبران سازمان به کار گرفته شود (برادوک، ۲۰۲۰).

## صنایع خلاق

صنایع خلاق اشاره به گسترده وسیعی از فعالیت‌های اقتصادی دارند که با تولید و بهره‌برداری از دانش و اطلاعات و از طریق خلاقیت و نوآوری به تولید محصولات خود می‌پردازند (سیاوشی، ۱۳۹۶). صنایع خلاق برای نخستین بار در اوایل ۱۹۰ در استرالیا مطرح گردید و به صنایعی اطلاق می‌شود که اصل و ریشه

1. Stone, N.
2. Legget, B.O'C.
3. Afridah, A., & Lubis.
4. Algaraawi & Naji.

آن در خلاقیت، مهارت و استعداد افراد است و دارای پتانسیل بسیار خوبی برای تولید ثروت و ایجاد اشتغال دارد (ژانگ و کلودوا، ۲۰۱۱). ویژگی بارز این صنایع آن است که برای تولید کالاهای مدنظر خود، به جای بهره‌گیری از مواد اولیه و طبیعی و معدنی، از برون‌داده‌های فکری و ذوقی انسان که ماهیت هنری و فرهنگی دارد، استفاده می‌کنند (امامی و شریفی، ۱۴۰۳).

امروزه صنعت خلاق به عنوان یک بخش اقتصادی مهم توسط دولت‌ها در سراسر جهان دیده می‌شود و کشورهایمانند فرانسه، آلمان، سنگاپور و هنگ کنگ از صنایع خلاق برای بهبود اقتصاد خود استفاده می‌کنند (فورڈ، ۲۰۰۹). موفقیت اقتصادی رو به رشد سایر کشورها در زمینه رشد صنایع خلاق می‌تواند به عنوان نمونه‌ای برای سایر کشورها باشد (گویا و ورا، ۲۰۱۸). در اروپا این صنایع یک میلیون نفر را استخدام می‌کنند و در کانادا و استرالیا تقریباً ۵ درصد از میزان اشتغال را تشکیل می‌دهند. صنایع خلاق سهم قابل توجهی در تولید ناخالص داخلی بسیاری از کشورها دارند و با سرعت قابل توجهی سریع‌تر از اقتصاد کل آنها رشد کرده‌اند که عمدتاً به دلیل انقلاب دیجیتال و رشد مرتبط با آن در خدمات دیجیتال و طراحی است (کانینگهام، ۲۰۱۱). در صنایع خلاق بسیاری از کارفرمایان به دلیل استعداد خلاق، کارکنان را استخدام می‌کنند (گایل، ۲۰۰۶؛ هائوکا، ۲۰۱۱). این صنایع قدرت هم افزایی بالایی با سایر بخش‌های اقتصادی دارند و می‌توانند با رشد خود موجب رشد سایر بخش‌های اقتصادی می‌شود و لذا این تأثیر رو به رشد در عملکرد اقتصادی موجب آن شده که دولت‌ها و سیاستگذاران برای احیای اقتصاد خود سرمایه‌گذاری‌های کلانی را بر روی این صنایع انجام دهند (زبیری و احسانی، ۱۴۰۲).

## روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش آمیخته اکتشافی (کیفی

1. Zhang & Kloudova.
2. Foord.
3. Gouvea, R., & Vora.
4. Guile, D.
5. Haukka, S.

طراحی مدل اقتناع کارکنان در صنایع خلاق (مطالعه موردی: رسانه‌های ارتباطی)

و کمی) است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۴ خبره در حوزه صدا و سیما و رسانه که به شیوه در دسترس و بصورت هدفمند انتخاب و مصاحبه به شیوه عمیق از آنان صورت گرفت. تمامی خبرگان دارای تجربه بالای ۱۵ سال و دارای تحصیلات در حوزه مربوطه و دانش و تجربه کافی هستند. همچنین در بخش کمی، جامعه آماری شامل دست‌اندرکاران اتاق خبر می‌باشند که عبارت‌اند از خبرنگاران و مترجمان، عکاسان، دبیران، سردبیران و مدیران. در این پژوهش برای تعیین حجم نمونه آماری، از فرمول فرمول کوکران استفاده و پرسشنامه محقق ساخته بین ۱۱۰ نفر توزیع شد. داده‌های حاصل از این پرسشنامه‌ها، با استفاده از نرم‌افزار SPSS 25 و اسمارت پی ال اس تحت تحلیل عاملی اکتشافی مورد تحلیل قرار گرفت. در بخش کیفی از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری ISM برای تعیین روابط و طراحی مدل اقتناع کارکنان در صنایع خلاق در اتاق خبر تلویزیون استفاده و پرسشنامه آن جهت شناسایی و طراحی مدل تحقیق به خبرگان ارائه گردید.

## یافته‌های پژوهش

### بخش کیفی

نتایج تحلیل مصاحبه از ۱۴ خبره در حوزه صدا و سیما و رسانه، منجر به شناسایی مؤلفه‌هایی گردید که در شکل‌گیری اقتناع کارکنان در سازمان‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای را بر عهده دارند. نتیجه حاصل شده به شرح جدول شماره ۱ ارائه می‌شود.

جدول ۱- مؤلفه‌های نهایی اقتناع

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مقوله‌های فراگیر
احساس خشم و ناراحتی	احساسات مثبت و منفی	خصوصیات و ویژگی‌های روان‌شناختی
احساس خوشحالی و شادی		
معتمد دانستن دبیر خبر	اعتماد به نفس	
اعتماد به نفس خبرنگار در گزارش حقیقت		
بایدها و نبایدها	باورهای قبلی	
مقبولیت جمع و تأیید دیگران	جمع‌گرایی	
ترس و نترزل	خودباوری	
شک		

طراحی مدل افق‌های کارکنان در صنایع خلاق (مطالعه موردی: رسانه‌های ارتباطی)

مضمین پایه	مضمین سازمان دهنده	مقوله‌های فراگیر
اعتقاد به قابلیت‌های خود	خودکارآمدی	مدل‌های ذهنی
اعتقاد به موفقیت‌های خود		
ارزش قائل بودن	روحیه	
مسئولیت پذیری	عزت نفس	
تأثیر عمیق پیام بر عناصر ذهن	عناصر ذهنی	
روشنگری و پذیرش موضوع		
اشتیاق	عواطف	
هوش هیجانی		
ارتباطات انسانی	گرایش‌ها	
مشارکت		
اعتقاد به علیت مسائل	مدل‌های ذهنی	
تشخیص خوب و بد بودن مسائل		
توجه به وجدان شخصی و انصاف در تنظیم خبر		
برخورد صادقانه و منصفانه	ایجاد علاقه	دانش و مهارت‌های اقناعی
تحت تأثیر قرار دادن کارکنان		
دادن پیشنهاد جذاب		
قبول نظرات کارکنان		
وجود علاقه خاص بین مدیر و کارمند	تجربیات شغلی کارکنان	
افزایش اثربخشی شغلی		
بهبود تجارب کارکنان از شغل	تکنیک پل طلایی	
کمک به عقب نشینی آبرومندانه		
هموار کردن مسیر	توان رهبری	
توانایی انگیزش و ترغیب دیگران		
نظارت بر و جلب نظر همکاران برای خبررسانی بهتر		
داشتن تجربه		
قدرت و نفوذ رهبر		
نگیزش و تقویت مثبت	چهارچوب‌های ذهنی مدیران	
سوگیری یا تعصب تأیید		
مدل ذهنی یادگیری		

طراحی مدل اقتناع کارکنان در صنایع خلاق (مطالعه موردی: رسانه های ارتباطی)

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مقوله های فراگیر
داشتن دانش در زمینه مهارت های اقتناع	دانش و آگاهی سازمانی	
شناخت اهداف		
شناخت مخاطب خیر		
تأثیرگذاری در بهبود فرایندها	مهارت اثرگذاری	
تأثیرگذاری در تغییر فرهنگ سازمانی		
توان پیش بردن کارها به وسیله کارکنان		
روش درست قانع کردن		
تأثیر بر جهت گیری خیری بخش	مهارت های ارتباطی	
به اشتراک گذاشتن ادراکات و استدلال خود		
توسعه مهارت های ارتباطی حرفه ای و شخصی		
نگریستن از زاویه دید کارکنان	هدف گذاری مطلوب	
تأثیرپذیری به موقع از پیشنهادات درست همکاران		
ارائه اهداف روشن	ارزش های فرهنگی	
باور و اعتقاد به اهداف سازمانی		
ارزش برای ارتقای اخلاقیات		
ارزش برای بهره وری بالاتر		
فرهنگ مناسب کاری		
حاکمیت ضوابط به جای روابط در اتاق خیر	ایجاد فضای مفرح در سازمان	
تعهد به ارزش های مشترک رسانه		
رضایت از شرایط محیطی		
رویدادهای سرگرم کننده	جو سازمانی	
ادراکات اعضای سازمان از فرهنگ سازمان		
هم پوشانی ادراکات بخش های متعدد اتاق خیر	دکوراسیون سازمانی	
ایجاد آرامش و نظم در محیط اداری		
جلوگیری از ایجاد ترافیک کاری و استرس ناشی از عقب ماندگی کاری		
فضای باز اتاق خیر به جای پارتیشن		
هم جواری کارکنان و دبیران خیر		

مقوله‌های فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	زیرساخت‌ها و تجهیزات	تجهیزات سخت‌افزاری
		تجهیزات نرم‌افزاری
		دسترسی به اینترنت پر سرعت در سراسر اتاق خبر
	ساختار سازمانی	ساختار سازمانی منعطف
		ساختاری با پاسخگویی سریع
		سلسله‌مراتب سازمانی کم
	سیاست‌گذاری	تصمیم‌های سازمانی
		فعالیت‌های سازمانی
	شبکه‌های اجتماعی	پذیرفته شده پیام‌ها در شبکه‌های اجتماعی
		اجازه حضور فعال خبرنگاران در فضای مجازی
	فشار شغلی	فشارهای بیرونی
		محدودیت‌های اجباری و الزام آور
فناوری‌های اطلاعاتی	اطلاع رسانی و اطلاع یابی	
	پردازش اطلاعات	
قوانین و مقررات شفاف	قوانین انعطاف‌پذیر	
	ارتقای مهارت‌های ارتباطی	
محیط بیرونی سازمان	ارتباطات اجتماعی	بهره‌گیری از ظرفیت‌های تبلیغاتی و رسانه‌ای
		قدرت تصویرسازی و روشننگری ارتباطات اجتماعی
		جمع‌گرایی ملی
	ارزش‌های فرهنگ ملی	ریسک‌پذیری
		مرد گرایی و زن گرایی
		اعتماد ملی به متابه سرمایه
	افکار عمومی	خوب و بد از نظر افکار عمومی
		نگرش‌های مثبت و منفی
		اعتماد عمومی به اخبار روز
	تکنیک اثبات اجتماعی	اثبات نیاز به تغییر
		شایستگی قبول امور از نظر عموم
		علاقه به رفتارهای همگانی
میزان اهمیت دسترسی به اخبار دقیق از سوی مخاطب		

طراحی مدل اقناع کارکنان در صنایع خلاق (مطالعه موردی: رسانه‌های ارتباطی)

مضمین پایه	مضمین سازمان دهنده	مقوله‌های فراگیر
حقوق و مزایای خوب برای کارمندان دولت	حمایت دولتی	مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی
رضایت شغلی کارکنان		
بیمه و بازنشستگی برای همه کارکنان، حتی خیرنگاران حق‌التحریری		
بی‌ثباتی اقتصادی	شرایط اقتصادی	
رشد و رونق اقتصادی		
فشارها و استرس‌های اقتصادی		
تحت‌تأثیر قرار دادن رفتار و نگرش کارکنان	فضای سیاسی حاکم	
فضای سیاسی حمایت‌کننده و ترغیب‌کننده		
بگیر و ببندهای سیاسی برای فشار به رسانه		
نفوذ فضای سیاسی بیرون به سازمان		
تسهیل‌کنندگی و حمایت‌کنندگی	قوانین و مقررات دولتی	
الزامات و سیاست‌های اجرایی		
سیاست‌گذاری‌های دولتی و حکومتی		
بقای جامعه	نهادهای اجتماعی	
رفع نیازهای حیاتی افراد		
فشارهای خانوادگی	وضعیت زندگی خانوادگی	
پاسخ‌های کلامی و غیر کلامی	ارتباطات باز	
شناخت مخاطب		
طرح‌ریزی نوع ارتباط		
مشخص کردن هدف از ارتباط		
آگاهی و تجربه مشترک		
تشویق کردن و ابراز محبت		
تکنیک پل طلائی		
شکار فرصت‌ها و تمایزها		
فن بیان قوی		
مدیریت تعارض		
مدیریت توجه	آگاه به فنون اقناع	
نحوه صحیح صحبت کردن		

مضمین پایه	مضمین سازمان دهنده	مقوله های فراگیر
جبران لطف دیگران	تعامل آگاهانه	
عمل متقابل		
انتقاد یا تجلیل مبتنی بر بازخورد خیر		
نمایش احترام و اعتمادمان به کارمندان	حفظ شان و احترام کارمند	
ضرورت رفتار پایدار در سازمان		
حس بودن در جامعه سازمانی واحد		
برگزاری همایش برای تجلیل از کارکنان اتاق خیر	مهارت های مذاکره	
استراتژی		
همفکری با همکاران برای تعیین اولویت های خیری		
تخصص و دانش	مهارت های مذاکره	
تسلط بر موضوع		
مهارت های روان شناسانه		
مهارت های ارتباطی	میزان پذیرش تصمیمات مافوق	
نشان دادن مجموعه ای از عمل ها و عکس العمل ها		
احترام به تصمیمات مافوق		
قبول تصمیمات	همدلی	
ابراز همدردی		
توانایی درک		
دلسوزی		
صبر		
کمک به دیگران		
مراقبت		
فهم و درک شرایط پر استرس محیط کاری اتاق خیر		
برانگیختن احساس دوستی و همکاری به جای رقابت مخرب		
احساس عدالت روبه ای و توزیعی		احساس عدالت
برقراری ارتباط بین کار و اهداف در تیم	انگیزه کار تیمی	میزان انگیزش کارکنان
تسهیل گری گروه		
تفویض اختیار به تیم های کاری		
تیم سازی و کار گروهی		

طراحی مدل اقتناع کارکنان در صنایع خلاق (مطالعه موردی: رسانه های ارتباطی)

مضمین پایه	مضمین سازمان دهنده	مقوله های فراگیر
تأیید کارکنان	انگیزه های غیرمادی	
تحسین کارکنان		
حمایت از کارکنان		
دعوت برای شرکت در جلسات سردبیری		
ارائه بازخورهای مثبت مخاطبان به اطلاع رسانی خبرنگار		
تشویق کلامی در صورت لایکها و کامنت های بیشتر	انگیزه های مادی	
ارائه بازخوردهای خوب		
دادن جوایز و دستمزد بیشتر		
احساس شایستگی برای ارتقاء شغلی	رضایت از ارتقاء شغلی	
پذیرش رضایت مندانه از وظایف و نقش خود در سازمان		
تخصیص مأموریت های مهم خبری		
قرار گرفتن در جایگاه شغلی مناسب		
معرفی خبرنگاران برتر به وزارتخانه	شیوه های ترفیع	
ارتقای از خبرنگار عادی به خبرنگار ارشد		
ترفیع براساس شایستگی		
افراد مناسب در مشاغل مناسب	طراحی شغل	
افزایش رضایت شغلی		
افزایش روحیه کارکنان		
علاقه مندی شغلی	قدرت طلبی	
ارتباطات و اعتبار		
تبحر در کار		
تحصیلات		
شهرت	احساس ارزش	
ایجاد حس احترام و اهمیت		
دادن هدایای غیرمادی به کارکنان		
شرکت در تصمیم گیری ها		
همسازی ارزش ها و خطوط فکری و ذهنی با رسانه	احساس نیاز	
اهمیت دادن به نیازهای کارکنان		
یادآوری نیاز کارکنان به آنها		

مضمین پایه	مضمین سازمان دهنده	مقوله‌های فراگیر
احساس همانند بودن	احساس یگانگی	
خطاب کارمند به عنوان یک خانواده		
باور و ایمان به مدیر	ایجاد اعتماد	
اعتماد به سردبیر		
فداکار و مایل نشان دادن خود		
ایجاد حس هیجان و شادی	برانگیختن احساسات	
تقویت احساسات کارکنان		
کاربرد جملات ترحم برانگیز		
پایبندی به انتخاب‌های قبلی	تعهد	
اهمیت صداقت و بی طرفی خبرنگار		
شبیه کارمند شدن مدیر	حس هویت مشترک	
همخوانی ارزش‌های افراد		
امنیت شغلی	رضایت شغلی	
رابطه با همکاران و بالادستی‌ها		
تمایل به کار گروهی با همکاران همه بخش‌های اتاق خبر		
فرصت‌های ترفیع		
میزان حقوق و مزایا		
فعالیت در بخش مورد علاقه (ورزشی، هنری و...)	رضایت شغلی	
اخلاق در اعمال قدرت	قضاوت‌های اخلاقی	
اخلاق در تأثیرگذاری بر دیگران		
پذیرش انتقادات و پیشنهادات دبیر خبر و همکاران		
ایجاد ذهنیت مثبت نسبت به اخلاق خود		
عدم پارتی بازی در ارتقای نیروی خبری		
نشان دادن اعتبار اخلاقی		

همان گونه که در جدول ۱ نمایان است، تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که مؤلفه‌های انگیزه، خصوصیات روانی، الگوهای ذهنی، حمایت ساختاری، خصوصیات شخصیتی، توانمندی، مشتری‌گرایی و مهارت‌های اجتماعی در شکل‌گیری افق کارکنان نقشی تعیین‌کننده بر عهده دارند.

## مدل‌سازی ساختاری تفسیری

جدول ۲- لیست کدهای انتخابی مدل اقتناع کارکنان در راستای مزیت رقابتی پایدار در صنایع خلاق

نماد	کدهای انتخابی
A	خصوصیات و ویژگی‌های روان‌شناختی
B	مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی
C	نحوه نگرش کارکنان
D	میزان انگیزش کارکنان
E	دانش و مهارت‌های اقتناعی
F	ساختار محیط داخلی کار
G	محیط بیرونی سازمان

### گام اول: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM)

با در نظر گرفتن رابطه زمینه‌ای برای هر متغیر، وجود رابطه بین هر دو مولفه (i و j) و جهت مرتبط رابطه مورد سؤال قرار می‌گیرد. چهار علامت برای نشان دادن جهت رابطه بین دو مولفه (i و j) استفاده می‌شود:

در پاسخ به سؤال فرعی اول که ابعاد و اجزای یک مدل اقتناعی برای کارکنان اتاق خبر تلویزیون چیست؟ به مدل‌سازی ساختاری-تفسیری پرداخته شده است.

جدول ۳- ماتریس خود-تعامل ساختاری (SSIM) نهایی

G	F	E	D	C	B	A	
X	X	V	V	V	V	X	A
0	X	X	0	0	X		B
0	V	0	X	X			C
A	A	0	X				D
0	V	X					E
0	X						F
X							G

### گام دوم: تشکیل ماتریس دسترسی اولیه

در این مرحله، ماتریس دسترسی از SSIM توسعه می‌یابد. قالب SSIM در ابتدا با تبدیل اطلاعات هر سلول از SSIM به ارقام باینری (یعنی یک یا صفر) به قالب ماتریس دسترسی اولیه تبدیل می‌شود. این تبدیل با قوانین زیر انجام می‌شود: به دنبال این قوانین، ماتریس دسترسی اولیه در جدول شماره ۴ آورده شده است.

جدول ۴- ماتریس دستیابی اولیه

G	F	E	D	C	B	A	
1	1	1	1	1	1	1	A
0	1	1	0	0	1	0	B
0	1	0	1	1	0	0	C
0	0	0	1	1	0	0	D
0	1	1	0	0	1	0	E
0	1	0	1	0	1	1	F
1	0	0	1	0	0	1	G

### گام سوم: تشکیل ماتریس دسترسی نهایی

ماتریس دسترسی نهایی برای کدهای انتخابی، نشان داده شده در جدول ۵ با ترکیب گذرها به دست می‌آید.

جدول ۵- ماتریس دستیابی نهایی

G	F	E	D	C	B	A	
1	1	1	1	1	1	1	A
0	1	1	1	0	1	1	B
0	1	0	1	1	1	1	C
0	1	0	1	1	0	0	D
0	1	1	1	0	1	1	E
1	1	1	1	1	1	1	F
1	1	1	1	1	1	1	G

### گام چهارم: تعیین سطح متغیرها

مجموعه‌های پیش‌نیاز و دستیابی برای هر مولفه از ماتریس دستیابی نهایی به دست می‌آید. مجموعه قابلیت دسترسی برای یک متغیر خاص شامل خود متغیر و سایر متغیرها است که ممکن است به دستیابی به آنها کمک کند. مجموعه پیش‌نیاز متشکل از خود متغیر و متغیرهای دیگر است که ممکن است در دستیابی به آنها کمک کند.

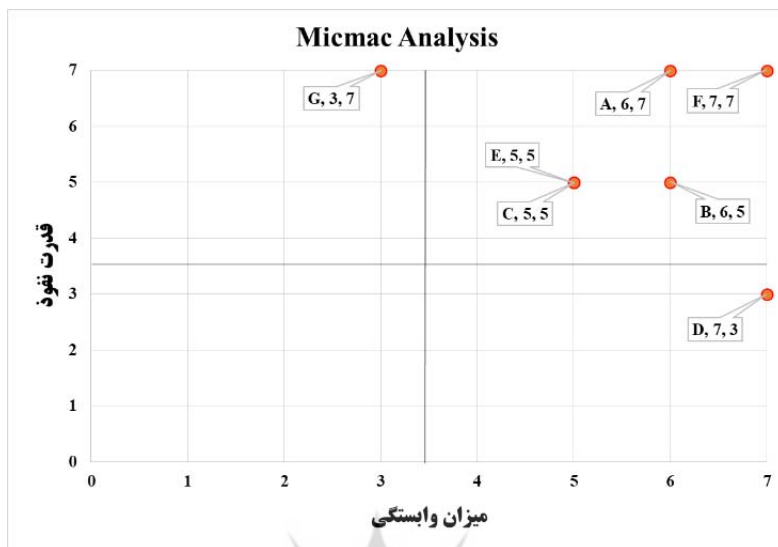
جدول ۶- سطوح، قدرت نفوذ و قدرت وابستگی کدهای انتخابی مدل اقتناع کارکنان در راستای مزیت رقابتی پایدار در صنایع خلاق

کدهای انتخابی	نماد	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح	قدرت نفوذ	قدرت وابستگی
خصوصیات و ویژگی‌های روان‌شناختی	A	A-B-C-E-F-G	A-B-C-D-E-F-G	A-B-C-E-F-G	۲	۷	۶
مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی	B	A-B-C-E-F-G	A-B-D-E-F	A-B-E-F	۲	۵	۶
نحوه نگرش کارکنان	C	A-C-D-F-G	A-B-C-D-F	A-C-D-F	۳	۵	۵
میزان انگیزش کارکنان	D	A-B-C-D-E-F-G	C-D-F	C-D-F	۱	۳	۷
دانش و مهارت‌های اقتناعی	E	A-B-E-F-G	A-B-D-E-F	A-B-E-F	۲	۵	۵
ساختار محیط داخلی کار	F	A-B-C-D-E-F-G	A-B-C-D-E-F-G	A-B-C-D-E-F-G	۱	۷	۷
محیط بیرونی سازمان	G	A-F-G	A-B-C-D-E-F-G	A-F-G	۴	۷	۳

### تحلیل MICMAC

در ادامه، نمودار قدرت نفوذ در مقابل قدرت وابستگی برای معیارها، همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده، ساخته شده است.

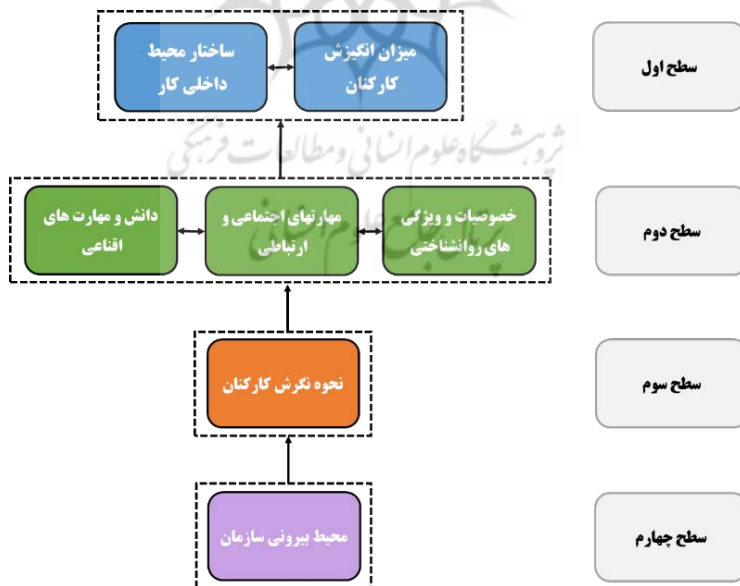
طراحی مدل افق کارکنان در صنایع خلاق (مطالعه موردی: رسانه‌های ارتباطی)



شکل ۱- نمودار قدرت نفوذ و قدرت وابستگی

مدل پژوهش تحقیق از لحاظ قدرت نفوذ و وابستگی به صورت شکل شماره

۲ می‌باشد.



شکل ۲- سطوح به دست آمده از معیارها

طراحی مدل اقتاع کارکنان در صنایع خلاق (مطالعه موردی: رسانه‌های ارتباطی)

بر این اساس، کدهای انتخابی میزان انگیزش کارکنان و ساختار محیط داخلی کار در سطح اول می‌باشند. کدهای انتخابی خصوصیات و ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی و دانش و مهارت‌های اقناعی در سطح دوم می‌باشند. کد انتخابی نحوه نگرش کارکنان در سطح سوم می‌باشند و در نهایت کد انتخابی محیط بیرونی سازمان در سطح چهارم می‌باشند.

### بخش کمی

در این بخش ابتدا به بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی و پاسخ‌دهندگانی خواهیم پرداخت که در پژوهش و تکمیل پرسشنامه همکاری کرده‌اند. نتایج به دست آمده در گروه مورد بررسی نشان می‌دهد که ۶۵ درصد آزمودنی‌ها مرد هستند. از منظر سن اکثر پاسخ‌دهندگان ۳۸ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال بوده‌اند. بررسی آمار توصیفی مربوط به تحصیلات افراد پاسخ‌دهنده نشان می‌دهد که ۶۶/۳ درصد دارای تحصیلات لیسانس، ۳۰/۹ درصد فوق لیسانس و ۲/۸ درصد دکترا بودند. از منظر سابقه خدمت نیز در گروه مورد بررسی ۱۱/۸ درصد بین ۱ تا ۵ سال، ۸/۲ درصد بالای ۳۰ سال سابقه خدمت داشتند.

در این پژوهش برای تعیین نرمال بودن یا نرمال نبودن از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد.

جدول ۷- نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن یا غیرنرمال بودن

متغیرها	حجم نمونه	آماره آزمون	P-value
خصوصیات و ویژگی‌های روان‌شناختی	۱۱۰	۰/۰۷۶	۰/۰۰۰
مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی	۱۱۰	۰/۱۶۱	۰/۰۰۰
نحوه نگرش کارکنان	۱۱۰	۰/۱۸۹	۰/۰۰۰
میزان انگیزش کارکنان	۱۱۰	۰/۱۸۱	۰/۰۰۰

طراحی مدل اقتناع کارکنان در صنایع خلاق (مطالعه موردی: رسانه‌های ارتباطی)

متغیرها	حجم نمونه	آماره آزمون	P-value
دانش و مهارت‌های اقتناعی	۱۱۰	۰/۱۰۰	۰/۰۱۸
ساختار محیط داخلی کار	۱۱۰	۰/۲۰۰	۰/۰۰۰
محیط بیرونی سازمان	۱۱۰	۰/۲۰۴	۰/۰۰۰

با توجه به جدول شماره ۸، تمامی متغیرها غیرنرمال می‌باشند. برای بررسی پایایی مدل بیرونی از معیار ضریب آلفای کرونباخ و معیار پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده است.

جدول ۸- ضریب پایایی و روایی

متغیرها	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
خصوصیات و ویژگی‌های روان‌شناختی	۰/۶۰۹	۰/۹۴۳	۰/۹۴۱
مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی	۰/۲۲۶	۰/۹۰۵	۰/۹۰۳
نحوه نگرش کارکنان	۰/۶۱۰	۰/۹۲۲	۰/۹۲۱
میزان انگیزش کارکنان	۰/۸۶۲	۰/۸۹۴	۰/۸۹۲
دانش و مهارت‌های اقتناعی	۰/۶۱۱	۰/۷۶۵	۰/۷۶۱
ساختار محیط داخلی کار	۰/۶۳۰	۰/۸۵۷	۰/۸۵۵
محیط بیرونی سازمان	۰/۹۶۱	۰/۹۳۹	۰/۹۳۸

مطابق جداول، معیارها برای سازه موردنظر بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد.

## ضریب تعیین R<sup>۲</sup> و کیفیت پیش‌بینی‌کنندگی (Q<sup>۲</sup>)

جدول ۹- ضریب تعیین R<sup>۲</sup> و کیفیت پیش‌بینی‌کنندگی (Q<sup>۲</sup>)

متغیر وابسته	R <sup>۲</sup>	شدت	Q <sup>۲</sup>	شدت
خصوصیات و ویژگی‌های روان‌شناختی	۰/۹۱۴	قوی	۰/۳۹۹	قوی
مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی	۰/۹۲۰	قوی	۰/۳۵۴	قوی
نحوه نگرش کارکنان	۰/۶۵۵	قوی	۰/۳۱۹	قوی
میزان انگیزش کارکنان	۰/۸۶۸	قوی	۰/۳۳۰	قوی
دانش و مهارت‌های اقماعی	۰/۶۷۴	قوی	۰/۳۴۲	قوی
ساختار محیط داخلی کار	۰/۵۳۱	قوی	۰/۳۲۱	قوی
میانگین	۰/۷۶۰	قوی	۰/۳۴۴	قوی

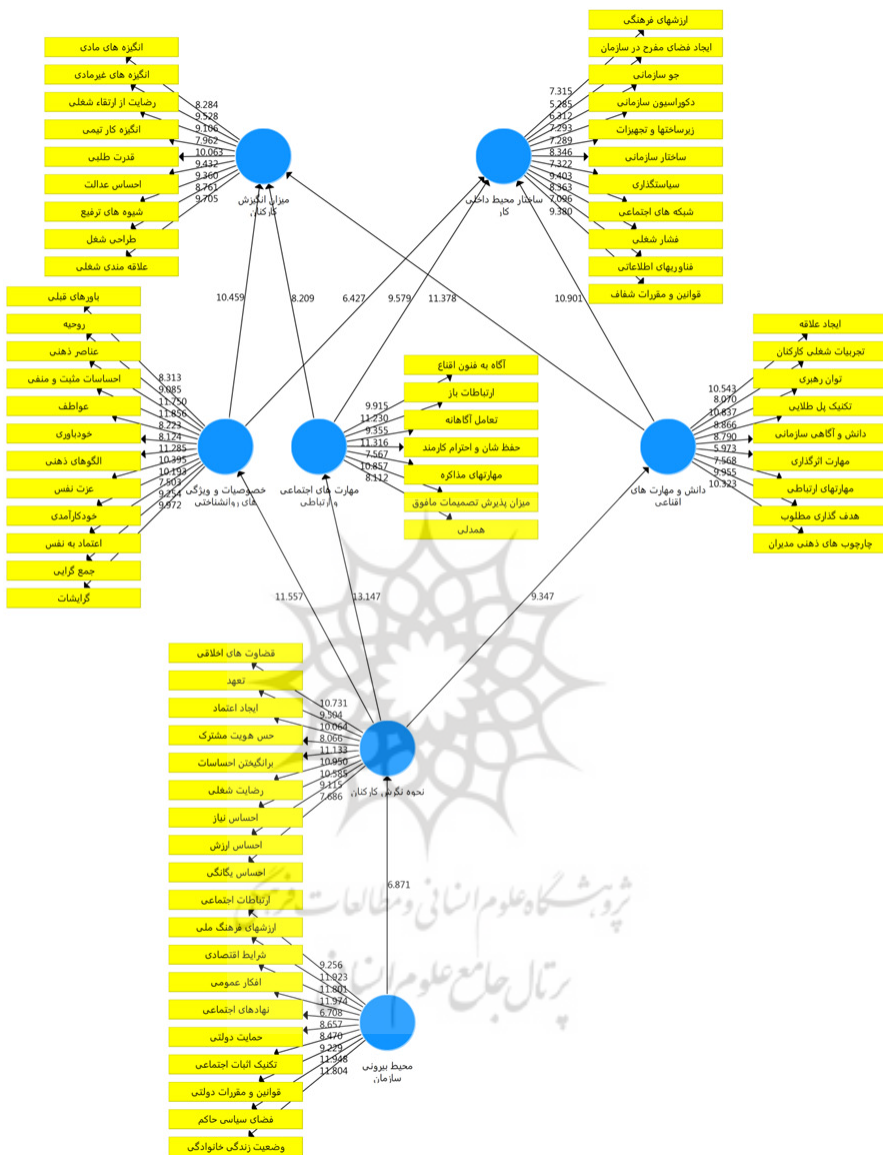
## برازش مدل پژوهش

### ضرایب معناداری t-value و ضریب مسیر استاندارد

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری t است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها را تأیید ساخت.

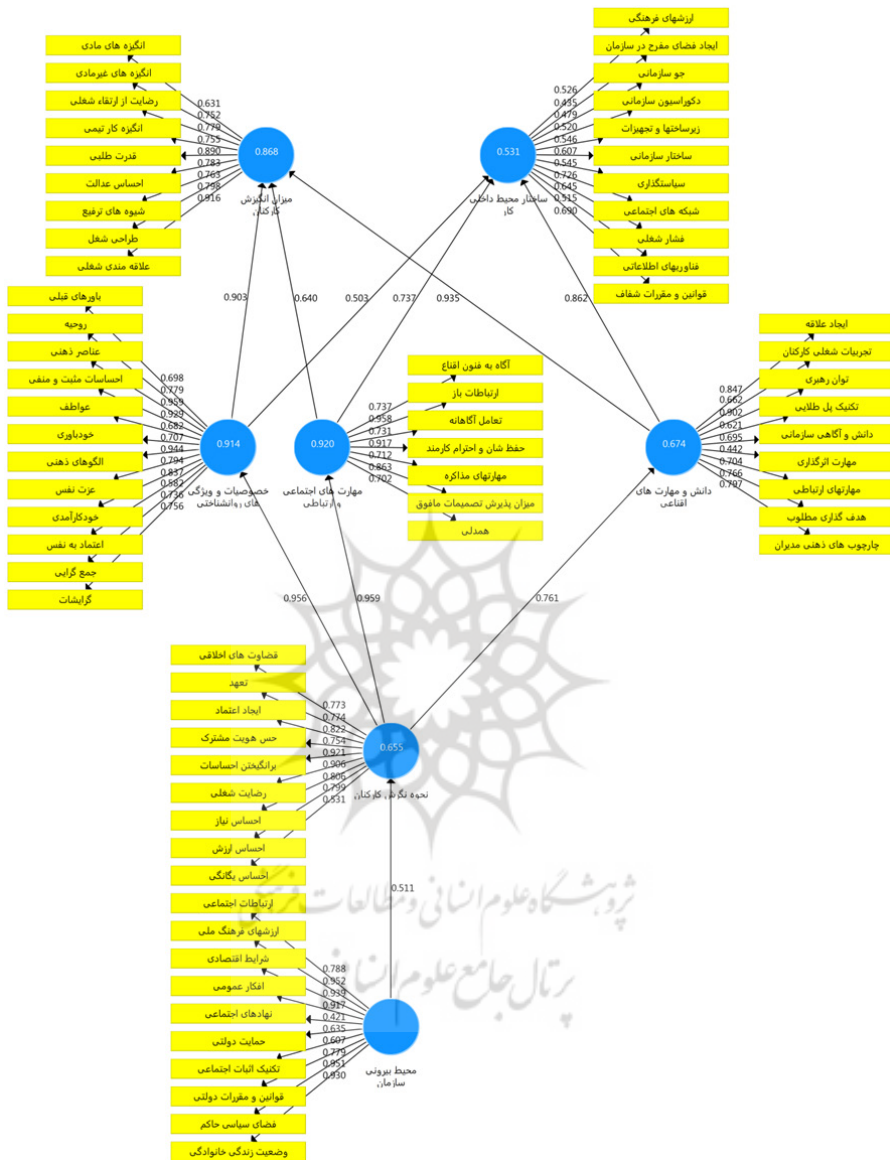
نتایج معناداری ضرایب براساس مقدار آماره t گزارش شده است. به طوری که اگر مقدار آماره t از ۱/۹۶ بیشتر باشد، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان نتیجه گرفت که متغیر مستقل بر متغیر وابسته تأثیر دارد. و ضریب مسیر بالای ۰/۴ مورد تأیید قرار می‌گیرد.

طراحی مدل اقتناع کارکنان در صنایع خلاق (مطالعه موردی: رسانه‌های ارتباطی)



شکل ۳- ضرایب معناداری t-value در مدل مفهومی

طراحی مدل اقتناع کارکنان در صنایع خلاق (مطالعه موردی: رسانه های ارتباطی)



شکل ۴- ضرایب مسیر در مدل مفهومی

### برازش مدل کلی (GOF)

سه مقدار  $0/01$ ،  $0/25$  و  $0/36$  به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده‌است.

$0/50 =$

با توجه به نتایج فوق می‌توان گفت که مدل برازش قوی دارد.

جدول ۱۰- نتایج روابط بین مؤلفه‌ها

روابط بین مؤلفه‌ها	ضریب مسیر (اثر مستقیم)	عدد معناداری	نتیجه روابط
خصوصیات و ویژگی‌های روان‌شناختی- میزان انگیزش کارکنان	0/903	10/459	پذیرش
مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی- میزان انگیزش کارکنان	0/640	8/209	پذیرش
مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی- ساختار محیط داخلی کار	0/737	9/579	پذیرش
دانش و مهارت‌های اقلان- ساختار محیط داخلی کار	0/862	10/901	پذیرش
نحوه نگرش کارکنان- خصوصیات و ویژگی‌های روان‌شناختی	0/956	11/557	پذیرش
نحوه نگرش کارکنان- دانش و مهارت‌های اقلان	0/761	9/347	پذیرش
محیط بیرونی سازمان - نحوه نگرش کارکنان	0/511	6/871	پذیرش

### نتیجه‌گیری

اقلان کارکنان در محیط اتاق خبر، یک فرایند حیاتی برای افزایش هماهنگی تیمی، بهبود انگیزه کاری و ارتقای بهره‌وری سازمانی است. استفاده از رویکردهای علمی و تکنیک‌های ارتباطی اثربخش می‌تواند نقش مهمی در کاهش تعارضات، افزایش تعاملات بین فردی و پذیرش تغییرات ایفا کند. هدف این پژوهش طراحی مدل اقلان کارکنان در صنایع خلاق به واسطه رسانه‌های ارتباطی است.

در پاسخ به این سؤال که سطح‌بندی و اجزای مولفه‌ها در شکل‌گیری اقلان کارکنان چگونه است؟ مدل معادلات ساختاری- تفسیری برای سطح‌بندی مؤلفه‌ها انجام شده است. بر این اساس کدهای انتخابی میزان انگیزش کارکنان و ساختار

محیط داخلی کار در سطح اول می‌باشند. کدهای انتخابی خصوصیات و ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی و دانش و مهارت‌های اقتناعی در سطح دوم می‌باشند. کد انتخابی نحوه نگرش کارکنان در سطح سوم می‌باشند. در نهایت کد انتخابی محیط بیرونی سازمان در سطح چهارم می‌باشند.

همچنین یافته‌های این مطالعه نشان داد که مؤلفه‌های انگیزه، خصوصیات روانی، الگوهای ذهنی، حمایت ساختاری، خصوصیات شخصیتی، توانمندی، مشتری‌گرایی و مهارت‌های اجتماعی در شکل‌گیری اقتناع کارکنان نقشی تعیین‌کننده بر عهده دارند. این نتایج نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مؤثر در بروز اقتناع کارکنان را می‌توان در سطح فردی، سازمانی و همچنین برون سازمانی طبقه‌بندی نمود. در بخش فردی زمانی که افراد دارای شخصیت‌ها و نگرش‌های مختلفی باشند، بدون شک این امر در ایجاد میزان اقتناع پذیری کارکنان توسط مدیران اثرگذار خواهد بود. چرا که برخی از افراد از نظر شخصیتی دارای خصوصیات هستند که نمی‌توانند به راحتی هر امر جدیدی را بپذیرند و در نتیجه این امر موجب می‌گردد تا میزان اقتناع بدون شک به خصوصیات شخصیتی افراد بستگی داشته باشد. از سوی دیگر نتایج این مطالعه نشان داد که حمایت‌های مدیران و فراهم‌سازی شرایطی که افراد بتوانند احساس امنیت بیشتری کرده و با سطح مطلوب‌تری بتوانند فعالیت‌های شغلی خود را انجام داده در نهایت بهتر خواهند توانست به نتایج شغلی بهتری دست یابند. افراد در شغل خود زمانی می‌توانند فعالیت جدیدی را با شرایط جدید به انجام برسانند که احساس نمایند از شرایط خوبی برخوردار بوده و حمایت مطلوبی از جانب مدیران و راهبران خود دارند. همچنین، مطالعه حاضر نشان داده است که بعد کارمند خود نقشی تعیین‌کننده در این زمینه دارد. رویکردهای رفتاری کارمندان و تلاش‌هایی که مدیران و سیاستگذاران سازمانی به منظور شناخت و طبقه‌بندی کارمندان خود خواهند داشت باعث گردیده تا با تکیه بر اطلاعات صحیح و کاربردی افراد نسبت به تصمیمات مدیران خودآگاهی یافته و بتوانند با منطق و درک بالاتری تصمیمات آنان را بپذیرند. این امر در بلندمدت موجب گردیده تا بسیاری از تصمیمات مدیران برای کارکنان قابل هضم بوده و در نهایت آنان با گشودگی بالاتری نسبت به اتفاقات و رویدادهای سازمانی برخورد نمایند.

برآیند تمامی این موارد باعث می‌گردد تا اقتناع کارکنان در درون سازمان با کیفیت بالاتری رخ دهد. در نتیجه این افراد هستند که با ایجاد یک اشتراک میان ویژگی‌های فردی و شخصیتی خود، خصوصیات سازمانی و همچنین دیدگاه‌ها و ویژگی‌های کارمندان خود در نهایت سطح مشخصی از اقتناع را از خود بروز می‌دهند. در این راستا، محققین در حوزه‌های مختلف به دنبال بررسی این مسئله هستند که چه انگیزه‌های درونی فرد را متقاعد می‌کند، چه نوع پیام متقاعدکننده‌ای مؤثر است و چرا بیشتر افراد در سازمان‌ها و در بطن جامعه توجه خود را به سوی اقتناع‌گران قدرتمند سوق می‌دهند. ارتباطات متقاعدکننده بر سازمان‌های خلاق تأثیر می‌گذارد تا اینکه کارکنان خود را درگیر سازند متخصصان این مسئله را به‌عنوان یک فرایند مهم در کانال ارتباطی سازمانی بیان می‌کنند تحقیقات در مورد اقتناع در صنایع خلاق زمانی تکامل یافت که نفوذ شخصی با قدرت متخصص و مراجع سازمانی در صنایع مرتبط گردید. اقتناع کارکنان در صنایع خلاق به‌ویژه در محیط‌های پویا و پرفشار مانند اتاق‌های خبر تلویزیون از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این محیط‌ها نیازمند بهره‌گیری از مدل‌های نوین مدیریت منابع انسانی هستند که بتوانند با افزایش انگیزه و تعهد کارکنان، بهره‌وری و خلاقیت را به حداکثر برسانند. در این راستا، طراحی مدل‌های اقتناع کارکنان می‌تواند نقش کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی ایفا کند. در پاسخ به این سؤال که روابط میان این شاخص‌ها و اجزا چگونه در مدل اقتناع کارکنان در صنایع خلاق اتاق خبر تلویزیون ترسیم می‌شود؟ با استفاده از خروجی الگوریتم‌های نرم‌افزار (SmartPLS 3) متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. این دو خروجی ضرایب مسیر بین متغیرها و مقدار آماره  $t$  را نشان می‌دهند و روابط بین مؤلفه‌ها مثبت و معنادار شده است. این نتیجه با نتایج مطالعات ضیایی و همکاران (۱۳۹۹)، شریفی و سلیم (۱۳۹۹)، براتی و عبدلی (۱۳۹۷)، اجاق و رمضانعلی (۱۳۹۷)، محسنیان‌راد و قنبری (۱۳۹۷)، استراوراکی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، جیمز دراگمن<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) استفانو زا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) آیزند و تراچی<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) سامایا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) هم‌خوانی و هم‌سویی دارد.

1. Stavraki et al.
2. Druckman, J. N.
3. Za, S., Scornavacca et al.
4. Eisend & Tarrahi.
5. Sumayya.

نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که انگیزش نقش محوری در اثربخشی فرایند اقناع کارکنان ایفا می‌کند. در صورتی که کارکنان فاقد انگیزه کافی باشند، پذیرش و تأثیرگذاری پیام‌های اقناعی با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد. تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که اگرچه عوامل محیطی برون‌سازمانی نیز بر اقناع تأثیر دارند، اما سهم آنها در مقایسه با عوامل فردی و درون‌سازمانی به مراتب کمتر است. این مسئله به معنای نادیده‌گیری اهمیت عوامل بیرونی نیست، بلکه بیانگر آن است که تمرکز اصلی سازمان‌ها برای بهبود فرایند اقناع باید بر ارتقاء عوامل داخلی از جمله فرهنگ سازمانی، ساختار انگیزشی و ویژگی‌های فردی کارکنان معطوف شود. به طور کلی، یافته‌ها نشان می‌دهند که اقناع در محیط‌های مبتنی بر خلاقیت، سازوکاری چندوجهی و پیچیده دارد که از تعامل میان عوامل روان‌شناختی فردی و شرایط سازمانی تأثیر می‌پذیرد. از این رو، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها در جهت افزایش اثربخشی اقناع، محیطی حمایت‌گر، انگیزه‌بخش و مبتنی بر اعتماد متقابل میان کارکنان و مدیریت ایجاد کنند. این هدف را می‌توان از طریق رویکردهایی نظیر تشویق به مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌سازی، فراهم‌سازی فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، و به رسمیت شناختن تلاش‌ها و دستاوردهای آنها دنبال کرد. افزون بر این، ایجاد روابط سازمانی مبتنی بر شفافیت و عدالت می‌تواند به شکل‌گیری و تقویت اعتماد میان کارکنان و سازمان بینجامد. رعایت عدالت در فرایندهای اداری، وفاداری به تعهدات، و اطلاع‌رسانی صادقانه از جمله عواملی هستند که به استقرار چنین روابطی کمک می‌کنند. همچنین برای ارتقای سطح تعهد سازمانی، توصیه می‌شود که سازمان‌ها حس تعلق و هویت جمعی را در میان کارکنان تقویت کنند؛ این امر می‌تواند از طریق فراهم‌سازی بستر مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، پرورش فرهنگ سازمانی مشترک و گسترش ارتباطات دوسویه و شفاف میان سطوح مختلف سازمان تحقق یابد.

## فهرست منابع

۱. اجاق، زهرا؛ و رضائعلی، امین (۱۳۹۷). «تحلیل محتوای سایت‌های پربازدید ایرانی در حوزه سلامت از منظر شیوه‌های افناعت مخاطب در تغییر رفتار مصرف‌سیگار»، *مطالعات رسانه‌های نوین*، ۴(۱۶)، ۲۶۴-۲۹۹.
۲. اصالتی، محمدعلی؛ مجیدی قهرودی، نسیم؛ و دادگران، سید محمد (۱۴۰۱). «تحلیل محتوای روش‌های افناعتی پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی نیروی انتظامی در تلویزیون ایران»، *فصلنامه مطالعات فرهنگی پلیس*، ۹(۴) (پیاپی ۳۵)، ۳۵-۴۱.
۳. الیاسی، محمدحسین (۱۳۸۸). «مبانی نظری و عملی‌سازی افناعت و مجاب‌سازی»، *فصلنامه مطالعات بسیج*، ۱۲(۴۵)، ۷۱-۴۱.
۴. امامی قشلاق، سعیده و شریفی، سید مهدی (۱۴۰۳). طراحی الگوی جذب کارکنان صنایع خلاق (مورد مطالعه: موزه انقلاب اسلامی و دفاع مقدس). *بررسی‌های مدیریت رسانه*، ۳(۱)، ۲۹-۵۳.
۵. امین، فرشته؛ شریفی، سید مهدی و ابراهیمی‌نژاد، مهران (۱۴۰۳). طراحی مدل افناعت کارکنان در صنایع خلاق رسانه‌ای، *مدیریت بازرگانی*، انتشار آنلایین.
۶. براتی، سعید؛ و عبدلی، محمدرضا (۱۳۹۷). «طراحی مدل و تبیین شیوه‌های افناعت در کیفیت افشای گزارشگری مالی با انگیزه‌های سوگیرانه تملک‌شغلی مدیران عامل شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران»، دو *فصلنامه حسابداری ارزشی و رفتاری*، ۳(۶)، ۲۴۰-۱۹۹.
۷. خدابنده بایگی، ایمان؛ و شریفی، سیدمهدی (۱۴۰۰). «سنجش تناسب جو سازمانی خیرگزاری صدا و سیما با بروز خلاقیت نیروی انسانی در حوزه خبر»، *فصلنامه علمی مطالعات میان‌رشته‌ای ارتباطات و رسانه*، ۴(۱۱)، ۱۱-۴۴.
۸. دادگران، سیدمحمد؛ آل‌قیس، علیرضا؛ دادگران، سیدمحمد؛ و رسولی، محمدرضا (۱۳۹۷). «تبیین ارتباط میان افناعت رسانه‌ای شبکه‌های اجتماعی و سبک زندگی- مورد کاوی اینستاگرام»، *راهبرد اجتماعی فرهنگی*، ۷(۴)، ۹۳-

.۱۱۴

۹. زبیری، هدی؛ و احسانی، مریم (۱۴۰۲). «تأثیر صنایع خلاق بر سرمایه انسانی»، *مدل‌سازی اقتصادی*، ۴(۶۴)، ۱.

۱۰. سیاوشی، الناز؛ جویریان، نجمه؛ و سیاوشی، بهناز (۱۳۹۶). «آسیب‌شناسی صنایع خلاق با رویکرد نوآوری کاربرمحور»، *رشد فناوری*، ۱۳(۵۰)، ۱۰-۱

۱۱. شریفی، سیدمهدی؛ و سلیم، حجت (۱۳۹۹). «ارتباطات اقناعی مبتنی بر شناخت چندبعدی مخاطب»، *فصلنامه علمی مطالعات میان‌رشته‌ای ارتباطات و رسانه*، ۳(۷)، ۶۷-۹۲.

۱۲. ضیایی، ثریا؛ رادفر، حمیدرضا؛ و نوری، سولماز (۱۳۹۹). «نظریه اقناع رسانه‌ای و بازنمایی آن در عملکرد اطلاعاتی کتابخانه‌ها»، *نشریه رسانه و فرهنگ*، ۱۰(۱)، ۷۹-۱۰۰.

۱۳. محسنیان‌راد، مهدی (۱۳۹۵). *ارتباط‌شناسی*، تهران: انتشارات صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران (سروش)، چاپ شانزدهم.

14. Afridah, A., & Lubis, M. (2024). Penguatan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Sebagai Pilar Kemajuan Industri Halal di Kabupaten Mandailing Natal. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4(2), 71-78.

15. Algaraawi, M. T., & Naji, H. A. A. (2023). Strategic persuasion as a mediating variable between altruistic leadership and high performance of employees: An analytical study. *Russian Law Journal*, 11(9S), 467-489.

16. Bell, S., Hindmoor, A., & Mols, F. (2010). Persuasion as governance: A state - centric relational perspective. *Public Administration*, 88(3), 851-870.

17. Bonzon, E., Delobelle, J., Konieczny, S., & Maudet, N. (2021). A par-

- ametrized ranking-based semantics compatible with persuasion principles. *Argument & Computation*, 12(1), 49-85.
18. Borg, J. (2010). *The Art of Influencing People*, Third Edition, Pearson Education Ltd.
  19. Bruce, N. I., Becker, M., & Reinartz, W. (2020). Communicating-brands in television advertising. *Journal of Marketing Research*, 57, 236–256.
  20. Conference Board of Canada (2008). Valuing culture: measuring and understanding Canada's creative economy, *Conference Board of Canada*, Toronto.
  21. Conger, J. A. (1998). The necessary art of persuasion. *Harvard Business Review*, 76, 84-97.
  22. Cunningham, S. (2011). Developments in measuring the "creative" workforce. *Cultural trends*, 20(1), 25-40.
  23. Druckman, J. N. (2022). A framework for the study of persuasion. *Annual Review of Political Science*, 25(1), 65-88.
  24. Ebrahiminejad, M., Amin, F., & Sharifi, S. M. (2025). A comprehensive review on persuading employees in creative industries. *Human Systems Management*, 44(1), 82-115.
  25. Eisend, M., & Tarrahi, F. (2022). Persuasion knowledge in the marketplace: A meta-analysis. *Journal of Consumer Psychology*, 32(1), 3-22.
  26. Foord, J. (2009). Strategies for creative industries: an international review. *Creative industries journal*, 1(2), 91-113.
  27. Gouvea, R., & Vora, G. (2018). Creative industries and economic

- growth: stability of creative products exports earnings. *Creative Industries Journal*, 11(1), 22-53.
28. Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
29. Guile, D. (2006). Access, learning and development in the creative and cultural sectors: from 'creative apprenticeship' to 'being apprenticed'. *Journal of Education and Work*, 19(5), 433-453.
30. Haukka, S. (2011). Education-to-work transitions of aspiring creatives. *Cultural trends*, 20(1), 41-64.
31. Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of promotion focus and creative process engagement. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 235-247.
32. Jena, L. K., & Pradhan, S. (2017). Joy at work: Initial measurement and validation in Indian context. *The Psychologist-Manager Journal*, 20(2), 106.
33. Jena, L. K., & Pradhan, S. (2020). Workplace persuasion: Conceptual model, development and validation. *Global Business Review*, 21(2), 567-585.
34. Khantimirov, D., & Karande, K. (2018). Complaint as a persuasion attempt: Front line employees' perceptions of complaint legitimacy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 68-76.
35. Kruglanski, A. W., & Thompson, E. P. (1999). Persuasion by a single route: A view from the unimodel. *Psychological Inquiry*, 10(2), 83-109.

36. Legget, B.O'C. (2006). *Developing your persuasive edge*. Pamplo-na: EUNSA.
37. Liubakka, M. E. (2017). *Persuasion Methods for Making Organizational Change Stick* (Doctoral dissertation, The College of St. Scholastica).
38. McCombs, M., & Reynolds, A. (2002). News influence on our pictures of the world. In *Media effects* (pp. 11-28). Routledge.
39. Miller, M. D., & Levine, T. R. (2019). Persuasion. In *An integrated approach to communication theory and research* (pp. 261-276). Routledge.
40. Nkwo, M., & Orji, R. (2019, June). Personalized persuasion to promote positive work attitudes in public workplaces. In *Adjunct Publication of the 27th Conference on User Modeling, Adaptation and Personalization* (pp. 185-190).
41. Ogah, A. I., & Abutu, D. O. (2021). Theoretical analysis on persuasive communication in advertising and its application in marketing communication. *EJOTMAS: Ekpoma Journal of Theatre and Media Arts*, 8(1-2), 313-331.
42. Pradhan, R.K., Jena, L.K. & Soto, C.M. (2017). Workplace spirituality in Indian organizations: Construction of reliable and valid measurement scale. *Business: Theory and Practice*, 18(1), 43-53. doi:10.3846/btp.2017.759
43. Qian, C., & Kee, D. M. H. (2023). Exploring the Path to Enhance Employee Creativity in Chinese MSMEs: The Influence of Individual and Team Learning Orientation, Transformational Leadership, and Creative Self-Efficacy. *Information*, 14(8), 449.

44. Rose, J., & MacGregor, O. (2021). The architecture of algorithm-driven persuasion. *Journal of Information Architecture*, 6(1), 7-40.
45. Ross, B., & Segal, C. (2008). *The influential fundraiser: using the psychology of persuasion to achieve outstanding results*. John Wiley & Sons.
46. Stavraki, M., Lamprinakos, G., Briñol, P., Petty, R. E., Karantinou, K., & Díaz, D. (2021). The influence of emotions on information processing and persuasion: A differential appraisals perspective. *Journal of experimental social psychology*, 93, 104085.
47. Stiff, J. B., & Mongeau, P. A. (2003). *Persuasive communication*. New York: Guilford Publications.
48. Stone, N. (1995). *The management and practice of public relations*. London: Macmillan Press.
49. Sumayya, U., Amen, U., & Imran, R. (2021). Workplace fun and creative performance of employees. *Reviews of Management sciences*, 3(1), 37-48.
50. Thomas, W. N., & Lucianetti, L. (2016). Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: A social-cognitive theory perspective. *Journal of applied psychology*, 101(1), 14-34.
51. Thornhill-Miller, B., Camarda, A., Mercier, M., Burkhardt, J. M., Morisseau, T., Bourgeois-Bougrine, S., ... & Lubart, T. (2023). Creativity, critical thinking, communication, and collaboration: assessment, certification, and promotion of 21st century skills for the future of work and education. *Journal of Intelligence*, 11(3), 54.
52. Za, S., Scornavacca, E., & Pallud, J. (2022). Enhancing workplace

competence acquisition through a persuasive system. *Information Systems and e-Business Management*, 1-28.

53. Zhang, J., & Kloudova, J. (2011). Factors Which Influence the Growth of Creative Industries: Crosssection Analysis in China. *Creative and Knowledge Society*, 1(1), 5-19
54. Zhang, Z., Liang, Q., & Li, J. (2020). Understanding managerial response to employee voice: a social persuasion perspective. *International Journal of Manpower*, 41(3), 273-288.

