

## بررسی چالش‌ها و موانع نهادینه‌سازی رسانه اجتماعی در سازمان‌های دولتی

علی جعفری

استادیار پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، تهران، ایران.  
AliJafari.researcher@gmail.com

نازنین سادات جعفری ششم

دانشجوی دکتری علوم ارتباطات، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.  
Nazanin1996sadat@gmail.com

### چکیده

رسانه‌های اجتماعی به منبع سازمانی مشترک دولت‌ها و ادارات دولتی در زمینه‌های مختلف تبدیل شده‌اند. با این حال، درک موانع نهادینه‌سازی رسانه‌های اجتماعی در مدیریت دولتی باید توسعه یابد. هدف از مقاله بررسی چالش‌ها و موانع نهادینه‌سازی رسانه اجتماعی در سازمان‌های دولتی بوده است. تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش تحقیق از نوع توصیفی به روش کتابخانه‌ای انجام شده است. با جستجوی کلیدواژه‌های "نهادینه‌سازی"، "رسانه اجتماعی"، "موانع" و "سازمان‌های دولتی" در مقالات فارسی و معادل انگلیسی آنها "Institutionalization"، "Social media"، "Barriers" و "Government organizations" در ژورنال‌های معتبر خارجی اطلاعات مرتبط جمع‌آوری شد. نتایج بررسی‌ها نشان داد چالش‌های نهادینه‌سازی رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی در درجه اهمیت اول، زمینه کلی سازمان است که شامل بی‌سوادی تکنولوژیک، عدم اعتماد شهروندان به موسسات یا ترس از برقراری ارتباط است و سپس به ترتیب چارچوب نهادی (از قبیل سرعت اطلاعات و هویت، مشکلات مربوط به مالکیت معنوی)، همکاری بین سازمانی، چالش‌های ساختار سازمانی (نظیر فرهنگ سازمانی انعطاف‌ناپذیر، تعادل منفی در تصمیم‌گیری هزینه‌فایده برای پذیرش، یا عدم آموزش و مشکلات نگهداری خدمات)، چالش‌های مرتبط با اطلاعات و داده‌ها (نظیر اعتبار اطلاعات یا ترس از دست دادن کنترل بر محتوای ارسال شده)، مشکلات مربوط به قابلیت‌های خود فناوری می‌باشد. سازمان‌های بخش عمومی باید این چالش‌ها را از طریق نهادینه‌سازی رسانه‌های اجتماعی، همسو کردن فرهنگ سازمانی یا استراتژی سیاسی خود با این مجموعه جدید از ابزارهای شبکه، مدیریت کنند.

**واژگان کلیدی:** نهادینه‌سازی، رسانه اجتماعی، موانع، چالش‌ها، سازمان دولتی.

## مقدمه

از آنجایی که سازمان‌های عمومی از ارزش فناوری‌های رسانه‌های اجتماعی آگاه‌تر شده‌اند، شروع به استفاده از ابزارهای رسانه‌های اجتماعی کرده‌اند، در حالی که از وبسایت‌های سنتی برای عملکردهای معمولی مانند ارائه اطلاعات و تراکنش‌های آنلاین استفاده می‌کنند. ارزش استفاده از این فناوری‌ها با گستره استفاده از رسانه‌های اجتماعی در میان مردم مشهود است (Criado, ۲۰۱۷, et al.). دولت‌ها رسانه‌های اجتماعی را به عنوان ابزاری مفید برای تعامل با شهروندان تشخیص داده‌اند که اگر به درستی از آنها استفاده شود می‌تواند به تسهیل تعامل همه جا کمک کند و شهروندان این توانایی را خواهند داشت. از طریق این فناوری‌ها به طور کامل درگیر فرآیند تصمیم‌گیری شوند (Lee & Kwak, ۲۰۱۲). حضور فناوری‌های رسانه‌های اجتماعی نیز نشان‌دهنده این است که دولت‌ها در حال گذار به سمت ارتباطات دو سویه دولت الکترونیک و دور شدن از ارتباطات یک‌طرفه دولت الکترونیک هستند. با توجه به پتانسیل آن برای افزایش مشارکت شهروندان و مشورت آنلاین، این تحول نه تنها مطلوب، بلکه ضروری است. استفاده از فناوری‌های رسانه‌های اجتماعی همچنین برای دولت‌هایی که می‌توانند «به سرعت و به طور مستقیم از دانش جمعی جامعه بهره ببرند [با اطمینان از اینکه] شهروندان حرکت می‌کنند، مزایایی از مصرف‌کنندگان منفعل خدمات دولتی گرفته تا مشاوران و مبتکرانی که ایده‌هایی را ارائه می‌کنند که با نیازهای فردی و گروهی آنها همخوانی بیشتری دارد، ارائه می‌کند (Bennett & Manoharan, ۲۰۱۷). چرا که رسانه‌های اجتماعی خود را به عنوان ابزاری مفید برای شهروندان برای داشتن صدای بیشتر در امور حکومت نشان داده‌اند و در برخی موارد صدای جمعی کاربران شبکه‌های اجتماعی کاتالیزور تغییرات اجتماعی بوده است. پذیرش فناوری‌های رسانه‌های اجتماعی همچنین پتانسیل زیادی برای افزایش شفافیت و پاسخگویی دولت‌ها در قبال شهروندان و ذینفعان خود دارد و در عین حال مشارکت و مشارکت شهروندان را نیز افزایش می‌دهد (Bonsón, et al., ۲۰۱۲).

نهادینه‌سازی فناوری به معنای فرآیند رسمی‌سازی در سازمان‌ها و همچنین در بخش عمومی است. علیرغم اینکه نهادینه‌سازی با الگوهای مشابه با فناوری‌های قبلی انجام می‌شود، رسانه‌های اجتماعی تفاوت‌هایی را نشان می‌دهند (Reddick & Norris, ۲۰۱۳). رسانه‌های اجتماعی توسط شرکت‌های شخص ثالث توسعه و نگهداری می‌شوند و افراد به راحتی می‌توانند از این پلتفرم‌ها استفاده کنند. سپس، بخش‌های فناوری اطلاعات، که به طور سنتی به عنوان دروازه‌بان در طول موج‌های قبلی پذیرش فناوری عمل می‌کنند، قدرت کمتری برای شکل دادن به فرآیند دارند (Mergel & Bretschneider, ۲۰۱۳). در عین حال، باز کردن پروفایل‌های رسانه‌های اجتماعی و تبلیغ نقش‌های مختلف برای سازمان‌های دولتی نسبتاً آسان است (Wukich, ۲۰۲۱). با توجه به اینکه چالش‌های نوظهور مرتبط با فرآیندهای وابستگی به رسانه‌های اجتماعی، بدون نظارت ممکن است پدیدار شود، بررسی محرک‌ها و موانع نهادینه‌سازی رسانه‌های اجتماعی ضروری است. لذا این پژوهش به دنبال بررسی موانع نهادینه‌سازی رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی است.

## روش تحقیق

تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی است؛ چرا که از نتایج آن کلیه سازمان‌ها و نهادها به ویژه بخش دولتی می‌توانند بهره‌مند گردند و با شناسایی موانع و چالش‌های نهادینه‌سازی رسانه‌های اجتماعی، اقدام به رفع این موانع نموده و در دنیای رقابتی و عصر فناوری اطلاعات از این رسانه‌ها برای بهبود و ارتقاء اهداف سازمان گام موثری بردارند. مقاله به لحاظ روش تحقیق از نوع توصیفی به روش کتابخانه‌ای انجام شده است. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است و با جستجوی کلیدواژه-های "نهادینه‌سازی"، "رسانه اجتماعی"، "موانع" و "سازمان‌های دولتی" در مقالات فارسی و معادل انگلیسی آنها

"Institutionalization"، "Social media"، "Barriers" و "Government organizations" در ژورنال‌های معتبر خارجی اطلاعات مرتبط جمع‌آوری شد. با بررسی مقالات به موانع و چالش‌های نهادینه‌سازی رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی پرداخته شد.

## تعاریف و مبانی

### نهادینه‌سازی رسانه‌های اجتماعی

نهادینه‌سازی رسانه‌های اجتماعی را می‌توان به عنوان تصمیم رسمی برای گنجاندن عمدی این فناوری‌ها در سازمان یا معمول کردن آنها در فرآیندهای سازمانی تعریف کرد (Mergel, ۲۰۱۶). پذیرش رسانه‌های اجتماعی مسیری است که از اولین لحظات ادغام در سازمان توسط مدیران دولتی یا کارمندان خارج می‌شود و تنها زمانی پایان می‌یابد که رسمی‌سازی کامل شود و روتین‌سازی رسانه‌های اجتماعی به طور گسترده در سازمان گسترش یابد (Bretschneider & Parker, ۲۰۱۶). این ایده با اجرای فناوری نیز مرتبط است (Funtain, ۲۰۰۱)، زیرا برخی از متغیرهای سازمانی یا سازمانی نقش مهمی در نحوه تعبیه رسانه‌های اجتماعی در مدیریت های دولتی ایفا می‌کنند (Criado, et al. ۲۰۱۷). بنابراین، نهادینه‌سازی رسانه‌های اجتماعی عمدتاً لحظه قطعی مسیر پذیرش گسترده‌تر رسانه‌های اجتماعی و فرآیند تصویب در سازمان‌های عمومی در نظر گرفته می‌شود.

### دیدگاه‌های پذیرش و نهادینه‌سازی رسانه‌های اجتماعی در بخش عمومی

دیدگاه‌های نظری مختلف پذیرش و نهادینه‌سازی دولت الکترونیک را در زمینه‌ها و امواج تکنولوژیکی مختلف مورد مطالعه قرار داده‌اند. در این پژوهش، مشارکت های نظری در نهادینه سازی فناوری از سه رشته مختلف تحقیقاتی مورد بررسی قرار می‌گیرد: اول، نظریه انتشار نوآوری راجرز<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) رسانه های اجتماعی را به عنوان یک نوآوری در نظر می‌گیرد و نحوه انجام فرآیند پذیرش در داخل و بین سازمان‌ها (اما نه خود فرآیند نهادینه سازی) را مورد مطالعه قرار می‌دهد. دوم، چارچوب‌های اجرایی فناوری بر چگونگی شکل‌گیری و تطبیق فناوری‌ها در زمینه‌های سازمانی مختلف تمرکز می‌کنند. در این مورد، هدف برجسته کردن عواملی است که منجر به موفقیت (یا شکست) در فرآیندهای اجرایی می‌شود (Criado, et al., ۲۰۱۷).

سوم، مدل‌های بلوغ دولت الکترونیک که برخی محققان پذیرش و استفاده را از منظر «مراحل» مختلف توسعه رسانه‌های اجتماعی، که مرحله نهایی نهادینه‌سازی است، بررسی کرده‌اند (Mergel & Bretschneider, ۲۰۱۳).

### ۱- انتشار نوآوری ها و رسانه های اجتماعی

نظریه‌های مبتنی بر انتشار نوآوری‌ها، فرآیند انتشار فناوری‌ها در سازمان‌ها را تشریح کرده‌اند. راجرز<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) سازمان‌ها را بسته به نقشی که در این فرآیند ایفا می‌کنند طبقه‌بندی کرده است:

الف- نوآوران، سازمان‌هایی که توسعه می‌دهند یا به توسعه فناوری کمک می‌کنند و ریسک‌های اولیه را می‌پذیرند (چیزی که در مورد رسانه‌های اجتماعی به نظر می‌رسد خارج از بخش عمومی رخ می‌دهد).

ب- ادارات پرخطر که زودتر محصول تولید شده توسط نوآوران را پذیرفته و بعداً آن را در سازمان‌های دیگر منتشر می‌کنند.

ج- اکثریت اولیه

د- اکثریت متأخر، که از نظر پذیرش با توده بحرانی اول و دوم مطابقت دارد.

ه- عقب مانده ها، سازمان‌هایی که به سادگی نوآوری را رد می‌کنند.

از این نقطه شروع، سازمان‌های عمومی را می‌توان بسته به نحوه اتخاذ فناوری‌های رسانه‌های اجتماعی طبقه‌بندی کرد (Criado, ۲۰۱۸ & Villodre). با این حال، یکی از مشکلات کلیدی این رویکرد، توضیح چگونگی تکامل فناوری در داخل و خارج از سازمان، و ارزیابی نکردن انگیزه‌های پذیرش آن است که اتفاق می‌افتد (Mergel & Bretschneider, ۲۰۱۳). خطی بودن

<sup>۱</sup> Rogers

<sup>۲</sup> Rogers

فرآیندهای انتشار که این نظریه ها فرض می کنند نیز مورد انتقاد قرار گرفته است، زیرا با تنوع استفاده ها و شیوه های مدیریت رسانه های اجتماعی توسعه یافته توسط ادارات دولتی همسو نیست (Criado & Villodre, ۲۰۲۱).

## ۲- اجرای فناوری و رسانه های اجتماعی

گروه دیگری از تئوری ها توجه خود را به درک چگونگی اعمال فناوری در سازمان های عمومی معطوف کرده اند. این گروه از نویسندگان نظریه هایی را تشکیل می دهند که عواملی را که در پس نهادینه شدن فناوری در بخش دولتی وجود دارد، بررسی می کنند. از نظریه نهادی جدید و چارچوب تصویب فناوری فونتین<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) این رویکردها در ساخت چارچوب موفقیت دولت الکترونیکی تکامل یافتند که در مطالعه رسانه های اجتماعی نیز آزمایش شده است (Criado, et al., ۲۰۱۷). به طور خلاصه، مدل موفقیت دولت الکترونیکی، مجموعه ای از متغیرها را مورد بررسی قرار می دهد که موفقیت را در سه بعد توضیح می دهند: الف) ساختارهای سازمانی ویژگی های خاصی از سازمان را نشان می دهد، مانند وجود آموزش خاص در رسانه های اجتماعی، یا رهبری مؤثر. ب) ترتیبات نهادی به مقررات، کنترل سیاسی یا رفتارهای اجتماعی-ساختاری تحمیل شده توسط سازمان یا اعضای آن که بر اجرا تأثیر می گذارد، مانند راهنماهای خط مشی، یا فرهنگ سازمانی مطلوب اشاره دارد. و ج) عوامل زمینه ای و محیطی شامل تعدادی از عوامل خارجی است که اجرای فناوری ها را در سازمان ها شکل می دهند (یعنی شرایط سیاسی، اقتصادی و سایر شرایط اجتماعی و جمعیتی).

## ۳- بلوغ فناوری و رسانه های اجتماعی

براساس «نظریه های مدل بلوغ»، فرآیندهای پذیرش فناوری چگونه رخ می دهند و چه عواملی در طول مراحل مختلف توسعه، از جمله تغییرات مختلف، مانند بلوغ TAM، GAM، یا بلوغ داده های دولت عمل می کنند. به ویژه، برخی از نویسندگان رویکردهای خود را از منظر بلوغ رسانه های اجتماعی توسعه داده اند (Janssen, et al., ۲۰۱۲). جوسیلا<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) رویکرد خود را با نگاه به مزایای نوآوری سازمان به سازمان مرتبط با دیدگاه رابط مشتری توسعه داد. براساس رویکرد مبتنی بر نظریه زمینه ای، استفاده از رسانه های اجتماعی بر مؤلفه های مختلف سازمان ها در یک فرآیند فزاینده، از جمله برخی پیش شرطها و متغیرهای مختلف (مانند مدیریت منابع انسانی، گوش دادن و نظارت اجتماعی، یکپارچگی رسانه های اجتماعی، استراتژی رسانه های اجتماعی، یا دستورالعمل هایی برای رفتار مسئولانه سازمانی) تأثیر می گذارد و این بلوغ را می توان به عنوان دیدگاه عمومی رسانه اجتماعی ارزیابی کرد (Geyer and Krumay, ۲۰۱۵). لی و کواک<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، یک مدل بلوغ را با رسانه های اجتماعی که مراحل مختلف پذیرش دولت باز را هدایت می کنند، ارائه دادند، و از دولت با قابلیت های ارتباطی و تعاملی نوظهور برای شفاف تر، مشارکتی و مشارکتی حمایت می کنند. این دیدگاه دیگری است که توجه را در لحظه ها و اجزای مختلف هر مرحله قرار می دهد و انگیزه ها یا عوامل پشت سر آنها را کنار می گذارد.

## مراحل نهادینه سازی رسانه های اجتماعی در سازمان های دولتی

دیدگاه های سنتی در مورد نهادینه سازی در سازمان ها نشان می دهد که قوانین و شیوه های منطقی و معمولی جدید در سازمان ها به عنوان پاسخی به فشارهای جامعه برای افزایش مشروعیت و چشم انداز بقاء، نه فقط اثربخشی یا کارایی شان، ظاهر می شوند. علاوه بر این، پاول<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) بیان کرد که هر چه یک فناوری بیشتر مورد پذیرش قرار گیرد، بیشتر بهبود می یابد و بازده آن بیشتر می شود. وقتی این اتفاق می افتد و پذیرش جمع می شود، انتخاب فناوری از نظر ساختاری سخت می شود. این به ایده وابستگی مسیر و انعطاف ناپذیری آنها مربوط می شود که نشان می دهد آنها نمی توانند در واکنش به تحولات در محیط تغییر

<sup>۱</sup> Fountain

<sup>۲</sup> Jussila

<sup>۳</sup> Lee and Kwak

<sup>۴</sup> Powell

کنند (Peters, ۲۰۰۵). بنابراین، نهادهای سازی در سازمان‌ها به‌عنوان مجموعه‌ای از شیوه‌ها، قوانین، روال‌ها و فرآیندها پیش‌بینی می‌شود که رویه‌های سازمانی خودتقویت‌کننده برای بهبود مشروعیت آن‌ها است. این نیز دیدگاه نهادهای سازی رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌های دولت است.

براساس تحقیق برتچنیدر و پارکر<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، فرایند نهادهای سازی رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی در سه مرحله زیر شناسایی شده است:

۱- آزمایش اولیه غیر رسمی زمانی اتفاق می‌افتد که تعداد کمی از کارآفرینان شروع به استفاده از رسانه‌های اجتماعی در سازمان می‌کنند. این آزمایش اولیه مشکلاتی را ایجاد می‌کند که نیاز به راه حل دارند.

۲- زمانی که انتشار رسانه‌های اجتماعی منجر به دیدگاه‌های متفاوتی در مورد نحوه استفاده و پیشبرد رسانه‌های اجتماعی می‌شود که در معرض خطر قرار می‌گیرند و به طور بالقوه دچار تضاد می‌شوند.

۳- نهادهای سازی و تثبیت رفتارها و هنجارها، سازمان را آماده می‌کند تا تمامی اقدامات و پروتکل‌های لازم را برای تبدیل هرج و مرج به نظم و عادی سازی استفاده از رسانه‌های اجتماعی در سراسر سازمان توسعه دهد.

سپس، نهادهای سازی با اقداماتی مانند پیشنهاد دستورالعمل‌های خط‌مشی رسانه‌های اجتماعی، یا بهره‌مندی از یک رهبری تحول‌آفرین مؤثر و سایر موارد همراه است. نهادهای شدن رسانه‌های اجتماعی را می‌توان به عنوان یک لحظه پایانی مسیر پذیرش و فرآیند تصویب درک کرد. با این وجود، توجه به این فرآیند در مورد فناوری‌های رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌های بخش عمومی محدود شده است.

## یافته‌ها

### چالش‌ها موانع نهادهای سازی رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی

#### ۱- سنجش نهادهای سازی رسانه‌های اجتماعی

متغیرهای کلیدی برای درک فرآیند نهادهای سازی رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی بر اساس رویکردهای نظری قبلی در نهادهای سازی رسانه‌های اجتماعی و اجرای فناوری، حیاتی هستند. این متغیرها از تحقیقات در مورد ویژگی‌های سازمانی نهادهای سازی رسانه‌های اجتماعی که شامل منطق سازمانی منطقی، دیدگاه منابع انسانی و وابستگی به منابع است الهام گرفته‌اند (Villodre & Criado, ۲۰۲۰):

#### (۱) عادی سازی سیاست رسانه‌های اجتماعی

اول، راهنماهای رسانه‌های اجتماعی از جمله ابزارهای کلیدی برای نهادهای سازی رسانه‌های اجتماعی در مدیریت‌های دولتی هستند. راهنماهای خط‌مشی اسناد رسمی هستند که از مدیریت میانی و عالی برای عادی سازی استفاده از رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌های عمومی نوشته و ترویج می‌شوند. آنها حاوی اصول، اهداف، رویه‌ها یا دستورالعمل‌هایی هستند که باید در مدیریت و استفاده از رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی دنبال شوند (Chen, et al., ۲۰۱۶).

در طول فرآیند نهادهای سازی، راهنماهای خط‌مشی رسانه‌های اجتماعی دو نقش اساسی را منتقل می‌کنند؛ اولاً، آنها نسبت به اثرات منفی هزینه‌های رسانه‌های اجتماعی عمل می‌کنند و کارمندان عمومی را قادر می‌سازند تا از فرصت‌هایی که رسانه‌های اجتماعی ارائه می‌دهند، بهتر استفاده کنند. به عنوان مثال، راهنماهای خط‌مشی دستورالعمل‌های لازم را ارائه می‌دهند تا شهروندان بتوانند به طور ایمن از طریق رسانه‌های اجتماعی با ادارات دولتی تعامل داشته باشند، و دارای چارچوب ارتباطی برای تصمیم‌گیری در مورد پیام‌هایی که باید پاسخ داده شوند. ثانیاً، این اسناد معمولاً فرآیندهای اجتماعی شدن را در سازمان با استفاده از این فناوری‌های اجتماعی امکان‌پذیر می‌سازند، بنابراین واحدهای مختلف خارج از بازیگران اولیه «پذیرش اولیه» را می‌توان به استفاده از این پلتفرم‌های دیجیتال با پشتیبانی عملکردی و آموزش مناسب تشویق کرد (Bretschneider & Parker, ۲۰۱۶).

<sup>۱</sup> Bretschneider and Parker

## (۲) رهبری سیاسی

رهبری سیاسی یکی دیگر از مؤلفه های نهادینه سازی رسانه های اجتماعی است. این جنبه معمولاً مستلزم استفاده از رسانه های اجتماعی متعددی از آگاهی مدیران بالادستی است که کارمندان عمومی درون آفرینی معرفی کرده اند، که منجر به برداشت های متفاوتی در مورد نحوه همسو کردن آنها با مأموریت و چشم انداز سازمان می شود. حوزه های مختلف تحقیقات بخش عمومی نشان داده اند که رهبری مؤثر و تحول آفرین برای درک رسمی سازی نوآوری های تکنولوژیکی ضروری است (Nath & Kanjilal, ۲۰۱۸). این رهبران، "به عنوان صنعتگر اهداف مشترک ایجاد می کنند، فضای اعتماد، کارگزاران سازمانی و مشارکت های فردی را ایجاد می کنند و انرژی ها را مطابق با برخی از برنامه های استراتژیک به کار می گیرند". رهبری مؤثر و شناسایی آن توسط پذیرندگان اولیه ضروری است، به ویژه اگر سازمان قصد داشته باشد به سمت استفاده های پیچیده تر از فناوری های رسانه های اجتماعی از جمله استراتژی های مشارکتی بیشتر برای همکاری سازمان با شهروندان حرکت کند (Villodre & Criado, ۲۰۲۰).

## (۳) آموزش رسانه های اجتماعی

آموزش در رسانه های اجتماعی متغیر دیگری است که در فرآیند نهادینه سازی رسانه های اجتماعی عمل می کند. نهادینه سازی رسانه های اجتماعی ممکن است مستلزم وجود کارکنان دولتی باشد که برای انجام وظایف خود به عنوان «مدیران جامعه» پروفایل های دیجیتالی سازمان شان به طور مناسب آموزش دیده اند. گاهی اوقات، این فرآیند یادگیری می تواند رسمی باشد و به عنوان بخشی از یک دوره یا برنامه خاص در سازمان ارائه می شود (Zheng, ۲۰۱۳). همچنین می تواند بخشی از فرآیند یادگیری غیررسمی باشد که توسط فرد یا گروهی دنبال می شود که فعالیت های رسانه های اجتماعی را در سازمان عمومی هماهنگ می کند. احتمالاً نهادینه سازی رسانه های اجتماعی شامل فرآیندی در حال تکامل است که برای آموزش کارکنان عمومی به ترکیبی از دیدگاه های رسمی و غیررسمی نیاز دارد. در هر صورت، آموزش رسانه های اجتماعی جنبه کلیدی استراتژی های نهادینه سازی رسانه های اجتماعی در سازمان های عمومی را شامل می شود.

## (۴) مکانیسم های ارزیابی

یکی دیگر از جنبه های کلیدی در نهادینه سازی رسانه های اجتماعی، وجود مکانیسم های ارزیابی است. هنگامی که رسانه های اجتماعی در سازمان پذیرفته شدند، مکانیسم های ارزیابی این فرصت را برای سازمان های دولتی فراهم می کند تا ارزیابی کنند که آیا اهداف و اهداف آنها محقق شده است یا خیر. رایج ترین مکانیسم ارزیابی رسانه های اجتماعی، به اصطلاح «ارزیابی عملکرد» است که به استفاده از معیارهای کمی و کیفی برای ارزیابی اثرات و استفاده از رسانه های اجتماعی مربوط می شود (Chen, et al., ۲۰۱۶). شکل دیگری از مکانیسم ارزیابی، به اصطلاح "نظارت رسانه های اجتماعی" است. هدف این تکنیک ها تجزیه و تحلیل مستمر محتویات و رفتارهای جامعه موجود پیرامون سازمان های دولتی است. در اینجا، داده ها، اطلاعات و دانش دریافتی از شهروندان و سایر بازیگران خارجی را می توان برای بهبود فرآیندهای درونی، سیاست ها و خدمات استخراج کرد. این مکانیسم های ارزیابی انطباق با قوانین و پروتکل های رسانه های اجتماعی را تسهیل می کنند، از دستیابی به نتایج اطمینان می دهند و حتی می توانند سازمان های دولتی را با تغییرات تکنولوژیکی و اجتماعی بهبود بخشیده و تطبیق دهند (Loukis, et al., ۲۰۱۷).

## (۵) ادراک خود از توسعه رسانه های اجتماعی

ادراک توسعه رسانه های اجتماعی متغیر پایانی است که در ادبیات به عنوان یکی دیگر از جنبه های مهم نهادسازی شناسایی شده است. مدیران دولتی متعهد به توسعه رسانه های اجتماعی به عنوان "قهرمانان"، "کارگزاران" یا "حامل" پذیرش و استفاده در سازمان خود عمل می کنند. این نقش های «مدیران جامعه» و دیگر رهبران سازمانی به طور فزاینده ای در مدیریت های دولتی با توجه به نهادینه سازی رسانه های اجتماعی مهم هستند (Wukich, ۲۰۲۰). به ویژه، آنها نیازهای سازمان خود را از جمله منابع، افراد، محتویات یا ارزیابی را در نظر می گیرند. از سوی دیگر، آنها علایق و دیدگاه های بخش ها و حوزه های مختلف سازمان را درک می کنند و این فناوری های اجتماعی را برای اهداف و کاربردهای مختلف باز می کنند. در همه موارد، مدیران دولتی درگیر در توسعه رسانه های اجتماعی، از عامل تا استراتژی، به بازیگران کلیدی برای درک تکامل این فناوری ها در سازمان های دولتی

تبدیل می شوند (Criado & Villodre, ۲۰۲۱). به ویژه، خود ادراک مدیران عمومی در مورد پیشرفت رسانه های اجتماعی به عنوان نماینده نهادینه سازی در سازمان های عمومی آنها عمل می کند، زیرا آنها استراتژی و اهداف را هدایت می کنند، داده ها و اطلاعات پیاده سازی را یکپارچه می کنند و فرآیند هماهنگی با بخش های مختلف سازمان را مدیریت می کنند.

## ۲- موانع نهادینه سازی رسانه های اجتماعی در بخش عمومی

بازدارنده ها همه آن دسته از عواملی هستند که می توانند در طول فرآیند پذیرش و نهادینه شدن رسانه های اجتماعی در سازمان های بخش عمومی تأثیر منفی داشته باشند. در ادبیات علمی استفاده از آنها تحت عنوان "چالش ها" یا "موانع" رایج است (Lovari & Bowen, ۲۰۲۰). چالش را می توان به عنوان موقعیت یا وظیفه ای تعریف کرد که توانایی های دولت (منابع، مهارت ها و تخصص) را برای انجام کاری، یعنی اتخاذ، استفاده و بهینه سازی رسانه های اجتماعی برای ارتباطات دوطرفه و استراتژی های همکاری با شهروندان، آزمایش می کند. بنابراین، آنها با مفاهیم دیگر مانند "ریسک" تفاوت دارند، زیرا دومی معمولاً پیامدهای نامطلوبی است که در سازمانی تولید می شود که قادر به مواجهه صحیح با یک چالش مشخص نیست (Falco & Klein, ۲۰۱۸). بیشتر موانعی که ادبیات کنونی مطالعه کرده است به فرآیند پذیرش اولیه اشاره دارد، یعنی تأثیری که برخی از عوامل بر این واقعیت دارند که یک سازمان ملموس یک فناوری را می پذیرد (یا نمی پذیرد).

علیرغم اینکه طبقه بندی های زیادی برای موانع، چالش ها و بازدارنده ها وجود دارد، همه آنها دارای یک چیز مشترک هستند. تعداد بسیار کمی از آنها به طور تجربی در رابطه با نهادینه سازی رسانه های اجتماعی مورد آزمایش قرار گرفته اند. بسیاری از این موانع به مسائل مربوط به حریم خصوصی و امنیتی، عدم قابلیت اطمینان و عوامل فراتر از فناوری مانند فرهنگ سازمانی اشاره دارد. برخی از این چالش ها عبارتند از:

زمینه کلی سازمان، از جمله بی سوادی تکنولوژیک، عدم اعتماد شهروندان به موسسات یا ترس از برقراری ارتباط با شهروندی؛ چارچوب نهادی، مانند سرقت اطلاعات و هویت، مشکلات مربوط به مالکیت معنوی یا عدم باز بودن ساختارهای داخلی؛ همکاری ها و شبکه های بین سازمانی، شامل مشکلات مربوط به ارتباط بین بخش ها، یا عدم کنترل و ارزیابی بر تامین کنندگان؛ چالش های مربوط به ساختار سازمان، به عنوان فرهنگ سازمانی انعطاف ناپذیر، تعادل منفی در تصمیم گیری هزینه فایده برای پذیرش، یا عدم آموزش و مشکلات نگهداری خدمات؛

چالش های مرتبط با اطلاعات و داده ها، به عنوان مثال، ترس در مورد یکپارچگی و اعتبار اطلاعات، یا از دست دادن کنترل بر محتوای ارسال شده؛

مشکلات مربوط به قابلیت های خود فناوری، به عنوان قابلیت اطمینان ارائه دهندگان شخص ثالث (عمدتاً شرکت های خصوصی). اخیراً، برخی طبقه بندی های جدید برای ادغام این بازدارنده ها در یک چارچوب مشترک ظاهر شده اند. با توجه به طبقه بندی فلک و کلینهنس<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) چالش های رسانه های اجتماعی شامل:

چالش های خارج از سازمان، از جمله مشکلات دسترسی به اینترنت، بی سوادی اینترنتی، شکاف دیجیتال، مسائل امنیتی و حریم خصوصی، چارچوب نهادی، قوانین و مقررات؛

چالش های داخلی، به عنوان مثال، فرهنگ سازمانی، کمبود کارکنان با تجربه و آموزش در رسانه های اجتماعی، فقدان استراتژی های داخلی، یا عدم درک در مورد مزایای استفاده از رسانه های اجتماعی.

تمامی این چالش ها را می توان بر اساس تأثیرات مستقیم یا غیرمستقیم آنها نیز طبقه بندی کرد. به طور خلاصه موانع نهادینه سازی رسانه های اجتماعی در سازمان های دولتی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱ موانع نهادینه سازی رسانه های اجتماعی در سازمان های دولتی

| موانع         | توصیف                                                         |
|---------------|---------------------------------------------------------------|
| فرهنگ سازمانی | قوانین رسمی و غیر رسمی سازمان که ممکن است نوآوری را محدود کند |

<sup>۱</sup> Falco and Klein, ۲۰۱۸

|                                      |                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نبود منابع برای نگهداری              | کمبود کارکنان، تجهیزات تکنولوژیکی یا دارایی های اقتصادی، از جمله مواردی که برای بهبود مدیریت رسانه های اجتماعی در سازمان اختصاص داده شده است                                         |
| فقدان منابع برای کنترل و ارزیابی     | فقدان مکانیسم های جهت گیری یادگیری سازمانی و نظارت بر تعاملات رسانه های اجتماعی                                                                                                      |
| امنیت                                | درک ایمنی و اعتبار تعاملات بین سازمان های عمومی و شهروندی از طریق رسانه های اجتماعی. این شامل خطرات مرتبط با اخبار جعلی، مسئولیت داده ها، دخالت سیاسی، یا حساب های ناامن و غیره است. |
| عدم وجود چارچوب حاکمیتی              | کمبود ساختارهای سازمانی و نهادی به کار گرفته شده برای هماهنگی و نظارت و همچنین در طراحی استراتژی سازمان                                                                              |
| دسترسی                               | درک مشکلات مربوط به دسترسی به رسانه های اجتماعی، شکاف دیجیتال یا سواد کاربران.                                                                                                       |
| حریم خصوصی                           | درک محرمانه بودن اطلاعات و ارتباطات، و همچنین با داده های میزبانی شده در سرورهای شخص ثالث و پلت فرم های رسانه های اجتماعی.                                                           |
| شرایط قانونی                         | اختلاف بین شرایط استفاده در پلتفرم های رسانه های اجتماعی و ارزش هایی که معمولاً بخش عمومی را نشان می دهند.                                                                           |
| نگرانی در مورد استفاده کارکنان دولتی | سوء استفاده های احتمالی کارکنان عمومی در پلتفرم های رسانه های اجتماعی.                                                                                                               |
| عدم کنترل بر تامین کنندگان           | کنترل میزان مدیریت دولتی بر طراحی، توسعه و تأثیر پلتفرم های رسانه های اجتماعی، همانطور که معمولاً بر اساس شرکت های شخص ثالث ساخته می شوند.                                           |
| عدم حمایت سیاسی                      | درک این واقعیت که استفاده از رسانه های اجتماعی توسط منصوبان سیاسی در داخل سازمان حمایت نشده است، مشکل ساز است.                                                                       |
| حفاظت از فایل ها                     | مشکلاتی را برای مدیریت داده ها و محتوای رسانه های اجتماعی در نظر می گیرند.                                                                                                           |
| عدم سود اقتصادی                      | سرمایه گذاری در رسانه های اجتماعی ممکن است درآمد اقتصادی مستقیمی برای سازمان نداشته باشد.                                                                                            |

### بحث و نتیجه گیری

هدف از تحقیق حاضر، بررسی چالش ها و موانع نهادینه سازی رسانه اجتماعی در سازمان های دولتی بوده است. نتایج بررسی ها نشان داد چالش های نهادینه سازی رسانه های اجتماعی در سازمان های دولتی در درجه اهمیت اول، زمینه کلی سازمان است که شامل بی سوادی تکنولوژیک، عدم اعتماد شهروندان به موسسات یا ترس از برقراری ارتباط است و سپس به ترتیب چارچوب نهادی (از قبیل سرقت اطلاعات و هویت، مشکلات مربوط به مالکیت معنوی)، همکاری بین سازمانی، چالش های ساختار سازمانی (نظیر فرهنگ سازمانی انعطاف ناپذیر، تعادل منفی در تصمیم گیری هزینه فایده برای پذیرش، یا عدم آموزش و مشکلات نگهداری خدمات)، چالش های مرتبط با اطلاعات و داده ها (نظیر اعتبار اطلاعات یا ترس از دست دادن کنترل بر محتوای ارسال شده)، مشکلات مربوط به قابلیت های خود فناوری می باشد. در طبقه بندی کلی تر چالش های درون سازمانی (از قبیل فرهنگ سازمانی، کمبود کارکنان با تجربه و آموزش در رسانه های اجتماعی، فقدان استراتژی های داخلی، یا عدم درک در مورد مزایای استفاده از رسانه های اجتماعی) و بیرون سازمانی (از قبیل مشکلات دسترسی به اینترنت، بی سوادی اینترنتی، شکاف دیجیتال، مسائل امنیتی و حریم خصوصی، چارچوب نهادی، قوانین و مقررات) را شامل می شود. به طور کلی، نهادینه سازی رسانه های اجتماعی در بخش های دولتی ضروری است، زیرا این دانش به تصمیم گیری درباره اینکه چه شیوه هایی باید جایگزین شوند و استراتژی هایی برای غلبه بر خطرات در طول فرآیندهای پذیرش و اجرای فناوری طراحی می شود، کمک می کند. مدیران دولتی بسیار نگران روندهای در حال ظهور در رسانه های اجتماعی، از جمله اخبار جعلی، قطبی سازی، اتاق های پژواک یا حباب های فیلتر هستند. از این رو سازمان های بخش عمومی باید این چالش ها را از طریق نهادینه سازی رسانه های اجتماعی، همسو کردن فرهنگ سازمانی یا استراتژی سیاسی خود با این مجموعه جدید از ابزارهای شبکه، مدیریت کنند.

همچنین، سرمایه گذاری منابع در موضوعات کلیدی (افراد، آموزش، ارزیابی و غیره) و حاکمیت فرآیندهای داخلی برای استفاده از فناوری های رسانه های اجتماعی در بخش عمومی بسیار مهم است. در واقع، نتایج این مطالعه ممکن است به پیش بینی برخی از این چالش ها و تقویت گفتگو در مورد تحول دیجیتال آینده بخش عمومی از طریق رسانه های اجتماعی کمک کند.

## منابع

- Bennett, L. V., and Manoharan, A. P. (۲۰۱۷). The use of social media policies by US municipalities. *International Journal of Public Administration*, Vol. ۴۰, No. ۴, ۳۱۷-۳۲۸.
- Bonsón, E., Torres, L., Royo, S., & Flores, F. (۲۰۱۲). Local e-government ۲.۰: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government Information Quarterly*. Vol. ۲۹, No. ۲, ۱۲۳-۱۳۲.
- Bretschneider, S., and Parker, M. (۲۰۱۶). Organization formalization, sector and social media: Does increased standardization of policy broaden and deepen social media use in organizations?. *Government Information Quarterly*. Vol. ۳۳, No. ۴, ۶۱۴-۶۲۸.
- Chen, Q., Xu, X., Cao, B., and Zhang, W. (۲۰۱۶). Social media policies as responses for social media affordances: The case of China. *Government Information Quarterly*. Vol. ۳۳, ۳۱۳-۳۲۴.
- Criado, J. I., and Villodre, J. (۲۰۱۸). Public employees in social media communities: Exploring factors for internal collaboration using social network analysis. *First Monday*. Vol. ۲۳, No. ۴, ۱-۱۹.
- Criado, J. I., and Villodre, J. (۲۰۲۱). Delivering public services through social media in European local governments. An interpretative framework using semantic algorithms. *Local Government Studies*. Vol. ۴۷, No. ۲, ۲۵۳-۲۷۵.
- Criado, J. I., Rojas-Martín, F., & Gil-García, J. R. (۲۰۱۷). Enacting social media success in local public administrations: An empirical analysis of organizational, institutional, and contextual factors. *International journal of public sector management*. Vol. ۳۰, No. ۱, ۳۱-۴۷.
- Falco, E., & Kleinhans, R. (۲۰۱۸). Beyond information-sharing. A typology of government challenges and requirements for two-way social media communication with citizens. *Electronic Journal of e-Government*. Vol. ۱۶, No. ۱, ۳۲-۴۵.
- Fountain, J. E. (۲۰۰۷). Building the virtual state: Information technology and institutional change. *Washington, D.C.: Brooking Institution Press*.
- Geyer, S., and Krumay, B. (۲۰۱۵, January). Development of a social media maturity model– a grounded theory approach. In *۲۰۱۵ ۴۸th Hawaii international conference on system sciences*. ۱۸۵۹-۱۸۶۸.
- Janssen, M., Charalabidis, Y., and Zuiderwijk, A. (۲۰۱۲). Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management*. Vol. ۲۹, No. ۴, ۲۵۸-۲۶۸.
- Jussila, J. J., Kärkkäinen, H., and Leino, M. (۲۰۱۱). Benefits of social media in business-to-business customer interface in innovation. In *In Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*. ۱۶۷-۱۷۴.
- Lee, G., and Kwak, Y. H. (۲۰۱۲). An open government maturity model for social media-based public engagement. *Government Information Quarterly*. Vol. ۲۹, ۴۹۲-۵۰۳.
- Loukis, E., Charalabidis, Y., and Androutsopoulou, A. (۲۰۱۷). Promoting open innovation in the public sector through social media monitoring. *Government Information Quarterly*. Vol. ۳۴, ۹۹-۱۰۹.
- Mergel, I. (۲۰۱۶). Social media institutionalization in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*. Vol. ۳۳, ۱۴۲-۱۴۸.
- Mergel, I., and Bretschneider, S. (۲۰۱۳). A three-stage adoption process for social media use in government. *Public Administration Review*. Vol. ۷۳, No. ۳, ۳۹۰-۴۰۰.
- Nath, A., and Kanjilal, D. (۲۰۱۸). Addressing the challenges of e-government: Learning from the IT industry. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Vol. ۴۸, No. ۱, ۶۲-۸۲.
- Peters, B. G. (۲۰۰۵). The new institutionalism. In *Institutional Theory in Political Science* (۲.Ed). London: Continuum.
- Powell, W. W., and DiMaggio, P. J. (Eds.). (۱۹۹۱). The new institutionalism in organizational analysis. *Chicago: University of Chicago Press*.
- Reddick, C. G., and Norris, D. F. (۲۰۱۳). Social media adoption at the American grass roots: Web ۲.۰ or ۱.۰? *Government Information Quarterly*. Vol. ۳۰, ۴۹۸-۵۰۷.
- Rogers, E. (۲۰۰۳). Diffusion of innovations (۴ ed.). *New York: Free Press*.
- Villodre, J., & Criado, J. I. (۲۰۲۰). Analyzing social media institutionalization in public administration. The role of inhibitors in local governments. In *Proceedings of the 21st Annual International Conference on Digital Government Research (dg.o '20)*.
- Wukich, C. (۲۰۲۱). Government social media engagement strategies and public roles. *Public Performance & Management Review*. Vol. ۴۴, No. ۱, ۱۸۷-۲۱۵.
- Zheng, L. (۲۰۱۳). Social media in Chinese government: Drivers, challenges and capabilities. *Government Information Quarterly*. Vol. ۳۰, ۳۶۹-۳۷۶.

## **Investigating the challenges and obstacles of institutionalizing social media in government organizations**

**Ali Jafari**

Assistant Professor, Educational Research Institute, Educational Research and Planning Organization, Tehran, Iran.

Alijafari.resercher@gmail.com

**Nazanin sadat Jafari shshmad**

PhD student in Communication Sciences, Islamic Azad University, Ardabil branch, Ardabil, Iran.

Nazanin<sup>۱۹۹۶</sup>sadat@gmail.com

### **Abstract**

Social media have become a common organizational resource of governments and government departments in various fields. However, the understanding of the barriers to the institutionalization of social media in public administration needs to be developed. The purpose of the article was to investigate the challenges and obstacles of social media institutionalization in government organizations. In terms of purpose, the research is applied, and in terms of the research method, it is descriptive and library-based. Related information was collected by searching the keywords "institutionalization", "social media", "barriers" and "government organizations" in Persian articles and their English equivalents "Institutionalization", "Social media", "Barriers" and "Government organizations" in foreign reliable journals. The results of the surveys showed that the challenges of social media institutionalization in government organizations are primarily the general context of the organization, which includes technological illiteracy, citizens' lack of trust in institutions or fear of communication, and then institutional framework (such as information and identity theft, problems related to intellectual property), inter-organizational cooperation, organizational structure challenges (such as inflexible organizational culture, negative balance in cost-benefit decision-making for adoption, or lack of training and service maintenance problems), challenges related to information and data. such as the validity of the information or the fear of losing control over the sent content), the problems are related to the capabilities of the technology itself. Public sector organizations must manage these challenges by institutionalizing social media, aligning their organizational culture or political strategy with this new set of networking tools.

Key words: institutionalization, social media, obstacles, challenges, government organization.