



## Barriers to Constructive Voice in Enterprise Social Media: A Qualitative SOR-Based Study

Atiye Sedaghat \*

\*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Leadership and Human Development, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: a.sedaghat@ut.ac.ir

Mohammad Olfat

Ph.D. Candidate, Department of Information Technology Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: mohammad.olfat@srbiau.ac.ir

### Abstract

#### Objective

This exploratory study examines the factors and mechanisms that inhibit employees from using enterprise social media (ESM) to express constructive voice. Drawing on the stimulus–organism–response (S–O–R) model, the study focuses on explicating how platform features and norms—message visibility and persistence, audience-scope ambiguity, and notification load—connect to users’ cognitive–affective states (impression-management concern, privacy calculus, uncertainty, and socio-media fatigue) and to behavioral outcomes (an economy of caution, selective silence, and discontinuous use intention). Beyond identifying inhibitors, the study conceptualizes the “economy of caution” as a regulatory state of voice and provides a basis for practical recommendations aimed at sustaining participation.

#### Methods

A qualitative design using reflexive thematic analysis was employed. Purposive sampling yielded 47 semi-structured interviews with employees and managers from 11 organizations across diverse industries (information technology, finance, education, retail, and manufacturing). To reduce social desirability bias, third-person questioning was used. After transcription, data were coded through Braun and Clarke’s six-phase thematic analysis process; ultimately, 126 initial codes were organized into 8 subthemes and 4 overarching

**Citation:** Sedaghat, Atiye & Olfat, Mohammad (2026). Barriers to Constructive Voice in Enterprise Social Media: A Qualitative SOR-Based Study. *Journal of Public Administration*, 18(1), 38- 69. (in Persian)



themes. Research quality was strengthened in terms of credibility, transferability, dependability, and confirmability through source and researcher triangulation, participant checking at the theme-summary level, thick contextual description, an auditable analytic trail, and reflexive memoing. Ethical considerations included informed consent, confidentiality, and participants' right to withdraw at any stage.

### Results

Four interrelated inhibitory themes were identified: (1) fear of judgment and impression-management pressure, leading to obsessive rewriting, neutralized tone, and self-censorship; (2) audience ambiguity and privacy concerns, intensified by content persistence/searchability and perceived surveillance, which raise the "mental cost of writing"; (3) ESM-induced fatigue and reduced focus due to notification overload and constant task-switching, fostering a "silent spectator" pattern; and (4) selective, risk-avoiding use, in which employees engage in cost-benefit calculus and turn to delayed posting, message hedging, channel switching, reading without replying, and, in some cases, quiet exit. These patterns align with the S-O-R logic: platform features and norms function as stimuli that shape internal appraisals and fatigue, which in turn produce regulatory responses and intentions to discontinue or reduce use. Psychological safety and team norms operate as contextual conditions that can dampen the economy of caution and help sustain participation.

### Conclusion

Enterprise social media is double-edged: alongside opportunities for access and speed, the combination of high message visibility, persistence, audience ambiguity, and notification burden activates an economy of caution that undermines constructive voice. The sustainability of such voice depends less on usage intensity than on employees' lived experiences of judgment anxiety, privacy concern, and fatigue. Accordingly, this study concludes with practical recommendations to clarify audience visibility and data lifecycles, manage notification load, strengthen psychological safety and team norms, and create visible pathways showing how voiced ideas lead to action. As a key theoretical contribution, this study formulates the "economy of caution" as a distinct regulatory state of voice and embeds it within the S-O-R framework by linking platform features to users' cognitive-affective states and behavioral responses.

**Keywords:** Constructive voice, Enterprise social media, Impression management, Privacy concerns, Stimulus-Organism-Response (SOR) model.



## عوامل بازدارنده آوای سازنده در شبکه‌های اجتماعی سازمانی: مطالعه‌ای کیفی مبتنی

### بر مدل محرک - ارگانسیم - پاسخ

#### عطیه صداقت

نویسنده مسؤل، استادیار، گروه رهبری و توسعه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌های مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: a.sedaghat@ut.ac.ir

#### محمد الفت

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: mohammad.olfat@srbiau.ac.ir

#### چکیده

**هدف:** این پژوهش به صورت اکتشافی، به بررسی این موضوع می‌پردازد که چه عوامل و سازوکارهایی، مانع استفاده کارکنان از شبکه‌های اجتماعی سازمانی برای بیان «آوای سازنده» می‌شود. تمرکز این پژوهش در چارچوب مدل محرک - ارگانسیم - پاسخ، بر تبیین چگونگی پیوند ویژگی‌ها و هنجارهای پلتفرم (رؤیت‌پذیری و ماندگاری پیام‌ها، ابهام دامنه مخاطب و بار اعلان‌ها) با حالات شناختی - هیجانی کاربران (نگرانی برداشت، محاسبه/نگرانی حریم خصوصی، عدم قطعیت و خستگی اجتماعی - رسانه‌ای) و پیامدهای رفتاری (اقتصاد احتیاط، سکوت‌گزینی و قصد استفاده ناپیوسته) است. افزون بر کشف موانع، پژوهش مفهوم «اقتصاد احتیاط» را به عنوان حالت تنظیمی آوا صورت‌بندی می‌کند و مسیر ارائه توصیه‌های عملی برای پایداری مشارکت را فراهم می‌سازد.

**روش:** طرح پژوهش به صورت کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون بازتابی است. نمونه‌گیری هدفمند انجام شد و ۴۷ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با کارکنان و مدیران از ۱۱ سازمان در صنایع گوناگون (فناوری اطلاعات، مالی، آموزش، خرده‌فروشی و تولیدی) انجام و داده‌ها گردآوری شد. برای کاهش مطلوبیت اجتماعی، از تکنیک شخص سوم در پرسش‌ها بهره گرفته شد. داده‌ها پس از پیاده‌سازی، در فرایند شش مرحله‌ای تحلیل مضمون، کدگذاری و در نهایت ۱۲۶ کد اولیه در ۸ زیر مضمون و ۴ مضمون اصلی سازمان‌دهی شد. کیفیت پژوهش با اتکا به اعتبار، انتقال‌پذیری، پایایی و تأییدپذیری تقویت شد؛ از جمله مثلث‌سازی منبع و پژوهشگر، بازبینی مشارکت‌کننده در سطح خلاصه مضمون‌ها، توصیف غنی بافت، مسیر مستندسازی تصمیم‌های تحلیلی و یادداشت‌گذاری بازتابی. ملاحظات اخلاقی شامل رضایت آگاهانه، محرمانگی و امکان انصراف در هر مرحله رعایت شد.

**یافته‌ها:** چهار مضمون بازدارنده شناسایی شد: ۱. ترس از قضاوت و فشار مدیریت تصویرپردازی که به بازنویسی وسواس‌گونه،

---

**استناد:** صداقت، عطیه و الفت، محمد (۱۴۰۵). عوامل بازدارنده آوای سازنده در شبکه‌های اجتماعی سازمانی: مطالعه‌ای کیفی مبتنی بر مدل محرک - ارگانسیم - پاسخ. مدیریت دولتی، ۱۸(۱)، ۳۸-۶۹.

---

خنثی سازی لحن و خودسانسوری می انجامد؛ ۲. ابهام مخاطب و نگرانی های حریم خصوصی که با ماندگاری/جست و جوپذیری محتوا و تصور نظارت تقویت می شود و «هزینه ذهنی نوشتن» را افزایش می دهد؛ ۳. خستگی ناشی از شبکه و افت تمرکز در اثر فزون یاری اعلان ها و جابه جایی مداوم بین کار و شبکه که الگوی «تماشاچی خاموش» را پررنگ می کند؛ ۴. استفاده گزینشی برای پرهیز از ریسک که در آن، افراد با محاسبه سود/زیان به تعلل در انتشار، ملایم سازی، جابه جایی کانال، خواندن بی پاسخ و در مواردی خروج آرام روی می آورند. این الگو با مدل محرک - ارگانسیم - پاسخ هم خوان است: ویژگی ها و هنجارهای پلتفرم به مثابه محرک ها، ارزیابی های درونی و خستگی را شکل می دهند و در نهایت، به پاسخ های تنظیمی و قصد استفاده ناپیوسته منجر می شوند. ایمنی روانی و هنجارهای تیمی به عنوان عوامل زمینه ای، شدت اقتصاد احتیاط را کاهش می دهند و مشارکت را پایدارتر می سازند.

**نتیجه گیری:** شبکه های اجتماعی سازمانی ماهیتی دو لبه دارند: در کنار فرصت دسترسی و سرعت، ترکیب رؤیت پذیری و ماندگاری پیام ها با ابهام مخاطب و بار اعلان ها، اقتصاد احتیاط را فعال و آوای سازنده را تضعیف می کند. پایداری آوای سازنده بیش از آنکه به شدت استفاده وابسته باشد، به تجربه زیسته کاربران از قضاوت هراسی، نگرانی حریم خصوصی و خستگی گره می خورد. بر این مبنای، در انتهای مقاله، توصیه هایی برای شفاف سازی دامنه رؤیت پذیری و چرخه عمر داده، مدیریت بار اعلان، تقویت ایمنی روانی و هنجارهای تیمی در خود پلتفرم و ایجاد مسیر دیدپذیر اثر ایده ها ارائه می شود. از منظر نوآوری، این مطالعه مفهوم «اقتصاد احتیاط» را به عنوان یک حالت تنظیمی متمایز آوا صورت بندی می کند و آن را در چارچوب مدل محرک - ارگانسیم - پاسخ به ویژگی های پلتفرم و حالات شناختی - هیجانی کاربران پیوند می دهد.

**کلیدواژه ها:** آوای سازنده، شبکه های اجتماعی سازمانی، مدل محرک - ارگانسیم - پاسخ، مدیریت تصویرپردازی، نگرانی حریم خصوصی.

## مقدمه

کسب و کارها هنگام مواجهه با موضوعات بحث‌برانگیز با چالش‌هایی روبه‌رو می‌شوند؛ موقعیت‌هایی که در آن از کارکنان خواسته می‌شود دیدگاه‌های خود را بیان کنند، زیرا سازمان‌ها به نظرات آنان نیاز دارند (خان، موبری و ویلکسون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). این چالش بخشی از مسئله عام‌تر «آوای کارکنان» است. یکی از ابعاد مهم آن، آوای سازنده است که به «بیان داوطلبانه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات معطوف به بهبود کارکردی در متن کار» اشاره دارد (مینز و پادساکوف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). به این معنا، آوای سازنده می‌تواند بستر اجتماعی گفت‌وگوی اصلاحی میان همکاران و سرپرستان را فراهم کند و کیفیت محیط کار را بهبود دهد (مادسن و یوهانسن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹؛ الفت، رضوانی، خسروی، شکوهیار و صداقت<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰؛ موریسون<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

شبکه‌های اجتماعی سازمانی<sup>۶</sup> سامانه‌هایی هستند که ارتباطات و اشتراک‌گذاری دانش را درون سازمان تسهیل می‌کنند (لئوناردی، هیسمن و استاینفیلد<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳؛ الیسون، گیسی و وبر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵). شواهد نشان می‌دهد که این شبکه‌ها در شرایط و طراحی مناسب می‌توانند بیان آوای سازنده را تقویت کنند (مارتین، پاری و فلورنژ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵؛ مادسن و یوهانسن، ۲۰۱۹؛ استل و دیویدسون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹؛ الفت و همکاران، ۲۰۲۰؛ خان و همکاران، ۲۰۲۳). علاوه‌براین، در کنار مزایا، پیامدهای منفی نیز قابل اعتناست؛ از جمله اتلاف وقت کاری (ما، ژانگ و یو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۳)، قلدری سایبری (ژانگ، لایدنر، کائو و لیو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۲) و تنش‌های ناشی از نحوه پیکربندی قابلیت‌ها (لایدنر، گونزالس و کوخ<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۰). از این‌رو، فهم اینکه سازمان‌ها چگونه می‌توانند استفاده معنادار و ماندگار از این فضا برای بیان آوای سازنده را تسهیل کنند اهمیت دارد. کلید این تسهیل، شناخت ترغیب‌کننده‌ها و در عین حال بازدارنده‌هاست. پژوهش‌های پیشین به پیشایندهای تسهیلگر اشاره کرده‌اند، مانند: تعهد سازمانی (الفت، شکوهیار، احمدی و قادری<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۰)، نگرش‌ها و هنجارهای حمایتی از آوا (دِرت و بریس<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۷؛ موریسون، ۲۰۲۳)، رهبری اعتمادساز/ امنیت روانی (قنبری، زندی، محمدی و احمدیان‌فر، ۱۳۹۴) و حتی سازوکارهای پیونددهنده اجتماعی در شبکه‌های اجتماعی سازمانی و ارزش‌های نوع‌دوستانه (الفت و همکاران، ۲۰۲۰). در مقابل، سوی بازدارنده کمتر به‌صورت نظام‌مند کاویده شده است. شناسایی موانعی که استمرار آوای سازنده را در بستر شبکه‌های اجتماعی سازمانی تضعیف می‌کنند، به مدیران برای مداخله هدفمند کمک می‌کند.

1. Khan, Mowbray & Wilkinson
2. Maynes & Podsakoff
3. Madsen & Johansen
4. Olfat, Rezvani, Khosravi, Shokouhyar & Sedaghat
5. Morrison
6. Enterprise Social Networks
7. Leonardi, Huysman & Steinfield
8. Ellison, Gibbs & Weber
9. Martin, Parry & Flowers
10. Estell & Davidson
11. Ma, Zhang & Yu
12. Zhang, Leidner, Cao & Liu
13. Leidner, Gonzalez & Koch
14. Olfat, Shokouhyar, Ahmadi & Ghaderi
15. Detert & Burris

شواهد دیگر نشان می‌دهد که زیاده‌روی در استفاده کاری از شبکه‌های اجتماعی سازمانی می‌تواند با قصد «استفاده ناپیوسته/ کاهش حضور» هم‌زمان شود؛ مسیری که از نگرانی مدیریت تصویرپردازی<sup>۱</sup>، نگرانی حریم خصوصی<sup>۲</sup> و خستگی ناشی از شبکه<sup>۳</sup> می‌گذرد (طبرسا، شکوهیار و الفت، ۱۳۹۷؛ ژو و بائو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸؛ سان و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱؛ الفت<sup>۶</sup>، ۲۰۲۵). در سوی مقابل، ناآشنایی با هنجارهای پلتفرم و نامعلوم بودن مخاطب می‌تواند عدم قطعیت ادراکی را بالا بالا نگه دارد و مانع مشارکت شود. این پدیده با نظریه کاهش عدم قطعیت<sup>۷</sup> توضیح داده می‌شود (شین، هال، لی و هان<sup>۸</sup>، ۲۰۲۴). همچنین، چارچوب رؤیت‌پذیری ارتباطات<sup>۹</sup> توضیح می‌دهد که چگونه آشکارتر شدن تعاملات داخلی بر ادراک‌ها و رفتارها اثر می‌گذارد (لئوناردی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴؛ میائو، هی و هوانگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۲؛ سان و همکاران، ۲۰۲۵). در امتداد محاسبه حریم خصوصی نیز، کارکنان پیوسته میان فایده گفتار و ریسک افشا سبک‌سنگین می‌کنند؛ سنجشی که می‌تواند نگرانی‌های حریم خصوصی را تقویت و تداوم مشارکت را تضعیف کند (دینف و هارت<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۶؛ جوزانی، آیابوری، کو و چوو<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۰؛ وانگ، ژنگ و فنگ<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۴).

با وجود پیشرفت‌های اخیر، تصویر منسجمی از سازوکارهای بازدارنده در بستر شبکه‌های اجتماعی سازمانی هنوز شکل نگرفته است و به‌عنوان یک شکاف پژوهشی به چشم می‌خورد؛ به‌ویژه چگونگی هم‌پوشانی ابهام دامنه مخاطب، رؤیت‌پذیری/ماندگاری پیام‌ها و محاسبه/نگرانی‌های حریم خصوصی در شکل‌دادن به خستگی شبکه‌ای و فرونشست آوا، کمتر به‌صورت فرایندی تبیین شده است (مهدی‌زاده، رجایی‌پور و سیادت، ۱۴۰۳). از سوی دیگر، یک شکاف روش‌شناختی برجاست: اتکای غالب به طرح‌های مقطعی و شاخص‌های رفتاری قابل‌رؤیت (ردپاهای پلتفرمی) معمولاً «رفتارهای خاموش» مانند خواندن بی‌پاسخ، ملایم‌سازی و تعلق در انتشار را نادیده می‌گذارد و تفاوت‌های زمینه‌ای پلتفرم/ تیم را هموار می‌کند. ادبیات همچنین به چارچوبی نیاز دارد که قابلیت‌های پلتفرم را به حالات شناختی/ هیجانی و سپس به پاسخ‌های رفتاری در قالبی یکپارچه پیوند دهد.

برای نظم بخشیدن به این منطق، از الگوی محرک - ارگانیزم - پاسخ<sup>۱۵</sup> بهره می‌بریم که روشن می‌کند چگونه ویژگی‌های بستر (محرک) با حالت‌های شناختی/ هیجانی (ارگانیزم) پیوند می‌خورند و در نهایت به الگوهای رفتاری

1. Impression management
2. Privacy concerns
3. Enterprise Social Networks fatigue
4. Zhu & Bao
5. Sun et al.
6. Olfat
7. Uncertainty reduction theory
8. Shin, Hall, Lee & Han
9. Communication visibility theory
10. Leonardi
11. Miao, He & Huang
12. Dinev & Hart
13. Jozani, Ayaburi, Ko & Choo
14. Wang, Zheng & Fang
15. Stimulus-organism-response (SOR) theory

(پاسخ) می‌انجامند (مهرابیان و راسل<sup>۱</sup>، ۱۹۷۴؛ کامبوج، سارما، گوپتا و دوویدی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸؛ کومالاساری و پریهارساری<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳؛ الفت، ۲۰۲۴ و ۲۰۲۵). در پاسخ به شکاف‌های فوق، هدف پژوهش توسعه یک مدل مفهومی تبیینی در چارچوب محرک - ارگانیزم - پاسخ است و تمرکز این پژوهش بر توصیف و تبیین تجربه مشارکت‌کنندگان است، نه آزمون علی روابط. براین اساس، پرسش‌های پژوهش به صورت اکتشافی چنین صورت‌بندی می‌شوند:

- در تجربه مشارکت‌کنندگان، «سطوح مختلف استفاده از شبکه‌های اجتماعی سازمانی برای آوای سازنده» چه معنایی می‌یابد و چگونه با نگرانی‌های مدیریت تصویرپردازی و حریم خصوصی پیوند می‌خورد؟
- این نگرانی‌ها چگونه با تجربه خستگی شبکه‌های اجتماعی سازمانی مرتبط می‌شوند؟
- خستگی شبکه‌های اجتماعی سازمانی چگونه با قصد استفاده ناپیوسته از شبکه‌های اجتماعی سازمانی برای بیان آوای سازنده همراه می‌شود؟

مدل محرک - ارگانیزم - پاسخ (S-O-R) اسکلت مفهومی این پژوهش را تشکیل می‌دهد. بر این مبنای، این پژوهش یک مدل مفهومی تلفیقی را توسعه می‌دهد که پیوند  $S \rightarrow O \rightarrow R$  و جایگاه «اقتصاد احتیاط» را به عنوان حالت تنظیمی آوا روشن می‌کند. ویژگی‌ها و هنجارهای پلتفرم شبکه‌های اجتماعی سازمانی از جمله رؤیت‌پذیری / ماندگاری پیام‌ها و ابهام دامنه مخاطب - به مثابه محرک‌ها (S) عمل می‌کنند. این محرک‌ها به ارزیابی‌ها و حالت‌های درونی مانند نگرانی برداشت، محاسبه/نگرانی حریم خصوصی، عدم قطعیت تفسیر و خستگی اجتماعی - رسانه‌ای می‌انجامد که ارگانیزم (O) را می‌سازند. برآیند این ارزیابی‌ها در پاسخ‌ها (R) که شامل الگوی «اقتصاد احتیاط» (ملایم‌سازی، تعلل در انتشار و جابه‌جایی کانال)، سکوت‌گزینی و استفاده ناپیوسته است، نمود می‌یابد.

این مطالعه از سه جهت سهم دارد:

۱. نظری: صورت‌بندی «اقتصاد احتیاط» به عنوان حالت تنظیمی آوا و یکپارچه‌سازی قابلیت‌ها با حالات درونی ذیل مدل محرک - ارگانیزم - پاسخ؛
  ۲. روش‌شناختی: به کارگیری تحلیل مضمون بازتابی برای آشکارسازی «رفتارهای خاموش» و بافت‌مندکردن تفاوت‌های پلتفرمی / تیمی؛
  ۳. عملی: ارائه دلالت‌های طراحی و مدیریتی (شفاف‌سازی دامنه رؤیت‌پذیری و چرخه عمر داده، بهداشت اعلان‌ها، تقویت ایمنی روانی).
- در ادامه، ضمن بسط چارچوب نظری و پیشینه، روش کیفی و تحلیل مضمون معرفی می‌شود و سپس یافته‌ها و دلالت‌های مدیریتی ارائه خواهد شد.

## پیشینه نظری

در این بخش، پیشینه نظری مرتبط با موضوع، به ویژه مفاهیم آوای سازنده و آوای کارکنان، کارکردها و پیامدهای شبکه‌های اجتماعی سازمانی و نیز چارچوب‌های مفهومی همچون رؤیت‌پذیری ارتباطات، محاسبه حریم خصوصی، کاهش عدم قطعیت و خستگی ناشی از شبکه بررسی می‌شود. زیربخش‌های بعدی، این مفاهیم را در قالب پنج محور اصلی استفاده از شبکه‌های اجتماعی سازمانی برای آوای سازنده، نگرانی‌های مربوط به مدیریت تصویرپردازی، نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی، خستگی ناشی از شبکه‌ها، و قصد استفاده ناپیوسته بسط می‌دهند.

### استفاده کارکنان از شبکه‌های اجتماعی سازمانی برای بیان آوای سازنده

شبکه‌های اجتماعی سازمانی الگوهای ارتباط داخلی را دگرگون کرده‌اند و امکان بروز انواع آوا از جمله آوای سازنده، حمایتی، تدافعی و حتی مخرب را در مسیرهای پایین‌به‌بالا و افقی فراهم می‌کنند (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۷؛ لئوناردی و همکاران، ۲۰۱۳؛ خان و همکاران، ۲۰۲۳؛ طبرسا، الفت و شکوهیار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). در این میان، آوای سازنده به سبب نقش آن در نوآوری و بهبودهای کارکردی اهمیت ویژه‌ای دارد (طبرسا، رضاییان و فلکی، ۱۳۹۸؛ مینز و پادساکوف، ۲۰۱۴؛ الفت و همکاران، ۲۰۲۰؛ موریسون، ۲۰۲۳). برخلاف ساختارهای سلسله‌مراتبی که مسیرهای گفتار را محدود یا فیلتر می‌کنند (دترت و بریس، ۲۰۰۷؛ موریسون، ۲۰۲۳)، شبکه‌های اجتماعی سازمانی گفت‌وگویی چندسویه پدید می‌آورند و امکان طرح ایده، بازخورد و حل مسئله مشارکتی را افزایش می‌دهند (لئوناردی، ۲۰۱۴؛ استل و دیویدسن، ۲۰۱۹؛ خان و همکاران، ۲۰۲۳؛ استل<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

کارایی این ظرفیت در گرو ایمنی روانی و سیاست‌های شفاف است؛ وقتی کارکنان مطمئن باشند که بیان نقد تبعات منفی ندارد و قواعد دیده‌شدن/نگهداشت پیام روشن است، احتمال مشارکت سازنده بیشتر می‌شود (ادمانسن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹؛ سالومون، اسکات و هال<sup>۴</sup>، ۲۰۲۵). در غیر این صورت، خودداری از ارائه بازخورد محتمل است و اثر شبکه‌های سازمانی بر آوای سازنده کاهش می‌یابد (شیفر و ثورادوتیر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵؛ زنگ<sup>۶</sup>، ۲۰۲۴). مقایسه بستر سنتی و شبکه‌های اجتماعی سازمانی نشان می‌دهد که در محیط‌های سنتی، مسیرهای آوا معمولاً محدود و سلسله‌مراتبی است و احتمال فیلتر شدن پیام بالاست (دترت و بریس، ۲۰۰۷؛ موریسون، ۲۰۲۳)، در حالی که در شبکه‌های اجتماعی سازمانی، آواها شفاف‌تر و گسترده‌تر دیده می‌شوند و می‌توانند به گروه‌های مرتبط در سراسر سازمان برسند (خان و همکاران، ۲۰۲۳). این بسترها ارتباط «فرامرزی» در سلسله‌مراتب را امکان‌پذیر می‌کنند و دریافت بازخورد مستقیم از صف را برای مدیران ارشد تسهیل می‌سازند (دینگ<sup>۷</sup>، ۲۰۲۴).

1. Tabarsa, Olfat & Shokouhyar
2. Estell
3. Edmondson
4. Solomon, Scott & Hall
5. Schaeffer & Thorradottir
6. Zeng
7. Ding

از منظر کارکردی، نقطه قوت شبکه‌های اجتماعی سازمانی تعامل اجتماعی و اشتراک دانش است (لئوناردی و همکاران، ۲۰۱۳؛ ایسون و همکاران، ۲۰۱۵). تعاملات پیوسته‌تر می‌تواند اعتماد و درک متقابل را تقویت کند و از منظر سرمایه اجتماعی، زمینه بیان آوا بدون ترس را فراهم آورد (ایسون و همکاران، ۲۰۱۵؛ دینگ، ۲۰۲۴). افزون‌براین، ارتباطات ماندگار و غیرهم‌زمان باعث می‌شود که دانش در طول زمان قابل جست‌وجو و بازیابی بماند (ماچرزاک، واگنر و ییتس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ تریم و لئوناردی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳؛ صفادی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). چنین ویژگی‌هایی یادگیری فردی و جمعی را تقویت می‌کند و با رؤیت‌پذیری راهبردی، نقش کارکنان را پررنگ‌تر می‌سازد (لئوناردی، ۲۰۱۴؛ ون اوش و استاینفیلد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸)؛ هرچند این فرایند در صورت طراحی نامناسب می‌تواند پیامدهایی مانند خستگی کاربر نیز به همراه داشته باشد (الفت، ۲۰۲۵).

مرور ادبیات نشان می‌دهد که الگوی استفاده اعضا بسته به انگیزه‌ها و شدت استفاده متفاوت است (الفت و همکاران، ۲۰۲۳). مطابق منطق رؤیت‌پذیری ارتباطات، هرچه تعاملات مرئی‌تر شود، ادراک‌ها و رفتارها دستخوش تغییر می‌شوند؛ بنابراین استفاده بی‌قاعده/بیش از حد ممکن است با فشار فناوری، نگرانی حریم خصوصی و دغدغه برداشت همراه شود (لئوناردی، ۲۰۱۴؛ صفادی، ۲۰۲۴؛ الفت، ۲۰۲۵). از سوی دیگر، در چارچوب کاهش عدم قطعیت، استفاده اندک به سبب کمبود بازخورد و سرخ‌های اجتماعی می‌تواند ابهام را بالا نگه دارد و انگیزه تداوم را تضعیف کند (شین و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴). در نتیجه، تجربه استفاده از شبکه‌های اجتماعی سازمانی برای بیان آوای سازنده پویایی شرطی دارد: گاه با طراحی و هنجارهای مناسب به مشارکت بیشتر می‌انجامد و گاه زیر فشار خستگی، نگرانی برداشت و دغدغه‌های حریم خصوصی - بازدارنده عمل می‌کند.

### نگرانی‌های مربوط به مدیریت تصویرپردازی

توانایی کارکنان برای مشارکت آزادانه در شبکه‌های اجتماعی سازمانی تا حد زیادی به مدیریت تصویرپردازی گره‌خورده است. آنان می‌کوشند میان چگونگی معرفی خود و انتظارات سازمان تعادل برقرار کنند. این شبکه‌ها از یک‌سو فرصت رؤیت‌پذیری و ساخت/حفظ تصویر حرفه‌ای را فراهم می‌کنند (بولینو، لانگ و ترنلی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶؛ میائو و همکاران، ۲۰۲۲) و از سوی دیگر با برجسته کردن هنجارها و قواعد ضمنی تعامل، می‌توانند فشار تبعیت و حساسیت به ارزیابی را افزایش دهند (لئوناردی و همکاران، ۲۰۱۳؛ سان و همکاران، ۲۰۲۱). بر اساس منطق رؤیت‌پذیری ارتباطات، هرچه افراد بیشتر بدانند که پیام‌هایشان در معرض دید قرار می‌گیرد، شیوه کنش ارتباطی‌شان را تنظیم می‌کنند، از انتخاب لحن گرفته تا دامنه مخاطب (لئوناردی، ۲۰۱۴؛ سان و همکاران، ۲۰۲۵).

تجربه استفاده برای بیان آوای سازنده یکنواخت نیست و با شدت استفاده و شرایط بافتی دگرگون می‌شود. افزایش رؤیت‌پذیری معمولاً فشار مدیریت تصویرپردازی را بیشتر می‌کند (لئوناردی، ۲۰۱۴؛ بولینو و همکاران، ۲۰۱۶؛ سان، فنگ،

1. Majchrzak, Wagner & Yates
2. Treem & Leonardi
3. Safadi
4. Van Osch & Steinfield
5. Shin
6. Bolino, Long & Turnley

جیاراج و ژو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). در مراحل آشنایی و با دریافت بازخوردهای روشن، عدم قطعیت فروکش می‌کند و مشارکت امن‌تر ادراک می‌شود (ادمانسن، ۱۹۹۹؛ شین و همکاران، ۲۰۲۴)؛ اما در محیط‌های پُررؤیت یا در شدت استفاده زیاد، احتیاط و ملاحظه‌های تصویری دوباره اوج می‌گیرد (لو، ژو و چن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹؛ استل، ۲۰۲۱). وقتی استفاده از آستانه‌ای فراتر می‌رود، نگرانی‌های مربوط به برداشت پررنگ می‌شود؛ پیام‌ها ماندگار، قابل جست‌وجو و در معرض دید وسیع همکاران و مدیران قرار می‌گیرد (تریم و لئوناردی، ۲۰۱۳؛ لو و همکاران، ۲۰۱۹؛ آدامز<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). در چنین شرایطی، مراقبت از تصویر حرفه‌ای بار شناختی می‌افزاید و خطر سطحی شدن تعامل را بالا می‌برد. یافته لو و همکاران (۲۰۱۹) نیز نشان می‌دهد که در اقلیم‌های سازمانی پررنگ از نظر مدیریت برداشت، تمرکز بر حفظ تصویر می‌تواند همکاری واقعی را تضعیف کند و کارکرد اصلی شبکه‌های اجتماعی سازمانی در تسهیل بازخورد آزاد را محدود سازد. افزون‌براین، وقتی مدیریت نسبت به مشارکت کارکنان با تردید می‌نگرد و آن را به انگیزه‌های خودمحورانه نسبت می‌دهد، مشارکت واقعی کاهش می‌یابد (دیرت و بریس، ۲۰۰۷؛ هالبلین، بولر، بولینو و ترنلی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). در موقعیت‌های پُرمخاطره نیز نگرانی‌های برداشت تشدید تشدید می‌شود و افراد به جای تعامل معنادار، بیش‌ازپیش بر کنترل تصویر متمرکز می‌شوند (چنگ، رادجرس، شی و سانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵؛ بولینو و همکاران، ۲۰۱۶). در محیط‌های دیجیتال، میانجیگری الگوریتمی این پیچیدگی را افزایش می‌دهد؛ زیرا الگوریتم‌ها بر اینکه چه چیزی دیده شود و چگونه در معرض تفسیر قرار گیرد اثر می‌گذارند (شین، ۲۰۲۴). حاصل این پویایی آن است که سطح متوسط استفاده معمولاً مشارکت را تسهیل می‌کند، اما سطوح بسیار کم (به دلیل کمبود بازخورد و ابهام) و سطوح بسیار زیاد (به دلیل فشار تصویری و بار ذهنی) غالباً با نگرانی‌های برداشت همراه‌اند و می‌توانند حضور سازنده را تضعیف کنند (سان و همکاران، ۲۰۲۱؛ شین و همکاران، ۲۰۲۴؛ الفت، ۲۰۲۵).

### نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی

با گسترش مشارکت در شبکه‌های اجتماعی سازمانی، حریم خصوصی به‌عنوان دغدغه‌ای ذهنی پررنگ‌تر می‌شود. حتی وقتی مزایای تعامل محسوس است، ترس از افشای داده می‌تواند آستانه ورود به گفت‌وگو را بالا ببرد و مشارکت فعال را کاهش دهد (جوزانی و همکاران، ۲۰۲۰). مطابق منطق محاسبه حریم خصوصی، کارکنان پیوسته میان فایده گفتار و ریسک افشا سبک‌سنگین می‌کنند و سطح اشتراک‌گذاری را بر همین اساس تنظیم می‌کنند (دینف و هارت، ۲۰۰۶؛ جوزانی و همکاران، ۲۰۲۰؛ ونگ و همکاران، ۲۰۲۴). در بستر شبکه‌های اجتماعی سازمانی، قابلیت‌هایی مانند رؤیت‌پذیری، ماندگاری و جست‌وجو‌پذیری پیام‌ها این سنجش را حساس‌تر می‌کنند؛ زیرا پیام می‌تواند فراتر از حلقه اولیه دیده و در زمان‌های بعدی دوباره بازبازی شود (تریم و لئوناردی، ۲۰۱۳؛ ایسون و همکاران، ۲۰۱۵).

از منظر محرک - ارگانسیم - پاسخ و کاهش عدم قطعیت، در مراحل آغازین استفاده، ابهام درباره «چه کسی می‌بیند؟ تا کی می‌ماند؟ چگونه حفاظت می‌شود؟»، باعث می‌شود که اشتراک‌گذاری پُریسک ادراک شود (مهرابیان و

1. Sun, Fang, Jeyaraj & Zhu
2. Lu, Zhou & Chen
3. Adams
4. Halbesleben, Bowler, Bolino & Turnley
5. Chng, Rodgers, Shih & Song

راسل، ۱۹۷۴؛ شین و همکاران، ۲۰۲۴). در شبکه‌های اجتماعی سازمانی، مرز میان تعاملات رسمی و شخصی گاهی درهم می‌آمیزد؛ نتیجه این است که حساسیت داده‌ها بالاتر احساس می‌شود و کارکنان جانب احتیاط را می‌گیرند. به همین دلیل، حوزه‌هایی مانند سلامت بارها نسبت به آسیب‌پذیری داده‌های حساس هشدار داده‌اند (کشتا و اوده، ۲۰۲۱) و پیوند خوردن فضای واقعی و مجازی بر پیچیدگی حفاظت افزوده است (دی پیئترو و کرسچی، ۲۰۲۱).

با افزایش تجربه، معمولاً بخشی از نگرانی‌ها، از مسیر شفاف‌شدن قواعد و دریافت بازخورد فروکش می‌کند؛ اما این رابطه یکنواخت نیست. در برخی شرایط، به‌ویژه وقتی احساس در معرض دید بودن/نظارت تقویت شود، نگرانی‌های حریم خصوصی دوباره پررنگ می‌شود و تمایل به تداوم استفاده افت می‌کند (دهاگارا، گوسوامی و کومار، ۲۰۲۰؛ وانگ و همکاران، ۲۰۲۴). افزون‌بر آن، سازوکارهای نظارتی و سنجش عملکرد در پلتفرم‌ها می‌تواند الگوهای مشارکت را به‌سوی احتیاط یا اجتناب تغییر دهد (لیانگ، هانگ و گو، ۲۰۲۵). این پیچیدگی ذهنی - اجتماعی نشان می‌دهد که فهم پویایی نگرانی‌های حریم خصوصی در شبکه‌های اجتماعی سازمانی نیازمند واکاوی کیفی دقیق است.

از منظر سیاست‌گذاری، روشن‌سازی دامنه مخاطب و چرخه عمر داده، توضیح صریح «چه چیز پایش می‌شود و برای چه منظوری» و طراحی قواعد قابل فهم برای بازنشر/جست‌وجو پذیری می‌تواند هزینه ذهنی نوشتن را پایین بیاورد و اعتماد را تقویت کند (جوزانی و همکاران، ۲۰۲۰؛ ونگ و همکاران، ۲۰۲۴). در افق وسیع‌تر اعتماد دیجیتال، کاهش سوگیری سامانه‌های هوش مصنوعی نیز، به‌ویژه در مازول‌های پیشنهاد/نمایش محتوا، می‌تواند به احساس عدالت اطلاعاتی و امنیت ذهنی کمک کند (شین، ۲۰۲۵). بنابراین، برای پایداری آوای سازنده در شبکه‌های اجتماعی سازمانی، لازم است شفاف‌سازی حریم خصوصی و طراحی شفاف قابلیت‌های پلتفرم (دامنه مخاطب، چرخه عمر پیام، سیاست‌اعلان‌ها و ردیابی) در کنار آموزش سواد حریم خصوصی به‌صورت هماهنگ اجرا شوند.

### خستگی ناشی از شبکه‌های اجتماعی سازمانی

هرچند شبکه‌های اجتماعی سازمانی ارتباطات را تسهیل و همکاری را ارتقا می‌دهند، استفاده بیش از حد می‌تواند به خستگی دیجیتال بینجامد؛ حالتی روان‌شناختی که انرژی و انگیزه را فرسایش می‌دهد (سان و همکاران، ۲۰۲۱؛ الفت، ۲۰۲۵). آوای سازنده، برخلاف تعاملات روزمره نیازمند ارائه راه‌حل، بازخورد انتقادی و پیشنهادهای اصلاحی است (مینز و پادساکوف، ۲۰۱۴)؛ بنابراین، بار ذهنی و عاطفی بیشتری می‌طلبد. هم‌زمان، در معرض دید بودن پیام‌ها برای همکاران و مدیران (خان و همکاران، ۲۰۲۳)، همراه با فشارهای مدیریت تصویرپردازی و نگرانی‌های حریم خصوصی، احتمال بروز خستگی را تشدید می‌کند (تریم و لئوناردی، ۲۰۱۳؛ بولینو و همکاران، ۲۰۱۶).

پژوهش‌ها نشان می‌دهد خود نظارتی مستمر، بازنویسی‌های مکرر و ترس از سوءبرداشت منابع شناختی را مصرف می‌کند و به خستگی می‌انجامد (بولینو و همکاران، ۲۰۱۶؛ سان و همکاران، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، ماندگاری و

1. Keshta & Odeh
2. Di Pietro & Cresci
3. Dhagarra, Goswami & Kumar
4. Liang, Hong & Gu

شست‌وشوپذیری پیام‌ها نگرانی‌های حریم خصوصی را افزایش می‌دهد و فشار مضاعفی بر کاربر وارد می‌کند (تریم و لئوناردی، ۲۰۱۳؛ وکرله<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ دهاگارا و همکاران، ۲۰۲۰). به این ترتیب، خستگی ناشی از شبکه‌های اجتماعی سازمانی فقط تابع «حجم استفاده کلی» نیست؛ بلکه در بافت آوای سازنده که با حساسیت‌های تصویری و حریم خصوصی گره خورده، شدت بیشتری پیدا می‌کند (نصرت، هی، لاگمن، مهرتروا و شانکار<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳).

### قصد استفاده ناپیوسته از شبکه‌های اجتماعی سازمانی برای آوای سازنده

با وجود اینکه شبکه‌های اجتماعی سازمانی ابزارهایی مؤثر برای تقویت ارتباطات و پشتیبانی از آوای سازنده‌اند، استفاده طولانی‌مدت و فشرده، به‌ویژه برای فعالیت‌های شناختی دشوار مانند بیان آوای سازنده، می‌تواند خسته‌کننده شود. بیان آوای سازنده غالباً هنجارهای موجود را به چالش می‌کشد (مینز و پادساکوف، ۲۰۱۴) و از این رو فشارهای سازمانی و تصویری را افزایش می‌دهد.

یافته‌های پیشین نشان می‌دهد خستگی ناشی از شبکه‌های اجتماعی سازمانی که با نگرانی‌های برداشت و دغدغه‌های حریم خصوصی هم‌زمان است، می‌تواند تمایل به تداوم استفاده را کاهش دهد (الفت، ۲۰۲۵). در بافت آوای سازنده، این فشارها پررنگ‌تر می‌شود؛ زیرا کارکنان باید هم تصویر حرفه‌ای خود را محافظت کنند و هم مطمئن باشند که بازخوردشان درست فهمیده می‌شود (بولینو و همکاران، ۲۰۱۶؛ سان و همکاران، ۲۰۲۱). این فشار مضاعف، به تدریج انگیزه مشارکت فعال را کم می‌کند و احتمال سکوت یا حضور حداقلی را بالا می‌برد (کیم و لیم<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰؛ موریسون، ۲۰۲۳). در محیط‌های بسیار شفاف نیز گاه احساس کاهش اختیار/کنترل گزارش می‌شود، به‌ویژه زمانی که مشارکت‌ها در معرض نظارت گسترده مدیریتی قرار دارد (لئوناردی، ۲۰۱۴؛ مارتین و همکاران، ۲۰۱۵؛ ون اوش و استاینفیلد، ۲۰۱۸). این الگو با نتایج الفت (۲۰۲۵) درباره پیوند خستگی و قصد استفاده ناپیوسته سازگار است. شواهد کمی مسیر را نشان می‌دهد؛ با این حال، یک رویکرد کیفی می‌تواند فرایندهای ذهنی و ادراکی شکل‌گیری این قصد را روشن‌تر کند.

### پیشینه تجربی

مرور پیشینه نظری نشان می‌دهد که مجموعه‌ای از سازوکارهای مفهومی از جمله رؤیت‌پذیری ارتباطات، مدیریت تصویرپردازی، محاسبه حریم خصوصی و خستگی ناشی از شبکه در شکل‌دادن به آوای سازنده در بسترهای دیجیتال نقش دارند. در کنار این مبانی نظری، بدنه‌ای از پژوهش‌های تجربی نیز طی سال‌های اخیر به‌طور مشخص به پیامدهای استفاده از شبکه‌های اجتماعی سازمانی پرداخته‌اند. برای مثال، پژوهش‌هایی نشان داده‌اند که در شرایط و طراحی مناسب، این شبکه‌ها می‌توانند آوای سازنده و بهبودهای کارکردی را تقویت کنند (مارتین و همکاران، ۲۰۱۵؛ مادسن و یوهانسن، ۲۰۱۹؛ الفت و همکاران، ۲۰۲۰؛ استل و دیویدسون، ۲۰۱۹؛ خان و همکاران، ۲۰۲۳)، درحالی‌که در اقلیم‌های سازمانی پررنگ از نظر مدیریت برداشت، تمرکز بیش از حد بر تصویر حرفه‌ای می‌تواند همکاری واقعی را تضعیف و کارکرد

1. Weckerle
2. Nusrat, He, Luqman, Mehrotra & Shankar
3. Kim & Lim

شبکه‌های اجتماعی سازمانی در تسهیل بازخورد آزاد را محدود کند (لو و همکاران، ۲۰۱۹؛ آدامز، ۲۰۲۴؛ الفت، ۲۰۲۵). همچنین، شماری از مطالعات کمی مسیرهای منفی را مستند کرده‌اند: زیاده‌روی در استفاده کاری از شبکه‌های اجتماعی سازمانی می‌تواند با فشار فناوری، نگرانی حریم خصوصی، خستگی ناشی از شبکه و در نهایت قصد استفاده ناپیوسته یا کاهش حضور همراه شود (ژو و بائو، ۲۰۱۸؛ سان و همکاران، ۲۰۲۱؛ الفت، ۲۰۲۵؛ نصرت و همکاران، ۲۰۲۳). یافته‌هایی دیگر نشان می‌دهد که ناآشنایی با هنجارهای پلتفرم و نامعلوم بودن دامنه مخاطب، سطح عدم قطعیت ادراکی را بالا نگه می‌دارد و مشارکت را تضعیف می‌کند (شین و همکاران، ۲۰۲۴) و در برخی زمینه‌ها، قابلیت‌های نظارتی و سنجش عملکرد در پلتفرم‌ها می‌توانند الگوهای مشارکت را به‌سوی احتیاط یا اجتناب تغییر دهند (لیانگ و همکاران، ۲۰۲۵؛ ونگ و همکاران، ۲۰۲۴).

به‌طور خلاصه، پیشینه تجربی موجود نشان می‌دهد که از یک‌سو، شبکه‌های اجتماعی سازمانی می‌توانند بستر آوای سازنده، اشتراک دانش و نوآوری باشند، و از سوی دیگر، در حضور فشارهای مدیریت تصویرپردازی، نگرانی‌های حریم خصوصی، بار بالای اعلان‌ها و اقلیم‌های کم‌امن از نظر ایمنی روانی، زمینه شکل‌گیری خستگی و قصد استفاده ناپیوسته را فراهم می‌کنند. این نتایج، ضرورت رویکردی فرایندی و زمینه‌مند را برای فهم سازوکارهای بازدارنده در این فضاها برجسته می‌سازد؛ رویکردی که این پژوهش در قالب یک مطالعه کیفی مبتنی بر مدل محرک - ارگانسیم - پاسخ دنبال می‌کند.

### مدل مفهومی پژوهش

با اتکا به مبانی نظری و تجربی مرور شده، این پژوهش از مدل محرک - ارگانسیم - پاسخ (S-O-R) برای صورت‌بندی روابط میان قابلیت‌های پلتفرم، حالات درونی و پیامدهای رفتاری استفاده می‌کند. در این مدل، شبکه‌های اجتماعی سازمانی، نه صرفاً به‌عنوان ابزار ارتباطی، بلکه به‌عنوان محیطی ادراکی در نظر گرفته می‌شوند که محرک‌های گوناگون را به کاربران عرضه می‌کند.

در این پژوهش، نظریه‌های «کاهش عدم قطعیت» و «محاسبه حریم خصوصی» در سطح O تفسیر می‌شوند، زیرا هر دو ماهیتی ارزیابانه و درون‌فردی دارند. در مقابل، ویژگی‌ها و هنجارهای پلتفرم از جمله «رویت‌پذیری/ماندگاری» و «ابهام مخاطب/قابلیت حسابرسی» در جایگاه محرک‌های S قرار می‌گیرند و ارزیابی‌های O را برمی‌انگیزانند. برای پرهیز از خلط نقش‌ها، «خستگی اجتماعی - رسانه‌ای» نیز صراحتاً در O جای می‌گیرد (نه به‌عنوان پیامد نهایی مدل)، حال آنکه «کاهش مشارکت»، «مشاهده خاموش» و «اقتصاد احتیاط» پاسخ‌های R محسوب می‌شوند. پیامدهای ثانویه از قبیل افت ایمنی روانی یا ترک بلندمدت کانال برون‌مدل تلقی شده و در بخش بحث به‌صورت نتایج ثانویه طرح می‌شوند. در نتیجه، مدل مفهومی پژوهش پیشنهاد می‌کند که ترکیب محرک‌های پلتفرمی (S) از طریق ارزیابی‌ها و حالات درونی (O) به مجموعه‌ای از پاسخ‌های تنظیمی (R) منجر می‌شود که در قالب اقتصاد احتیاط، سکوت‌گزینشی و قصد استفاده ناپیوسته، آوای سازنده در شبکه‌های اجتماعی سازمانی را محدود می‌کنند.

## روش‌شناسی پژوهش

### طرح پژوهش

در این پژوهش از تحلیل مضمون برای فهم عمیق‌تر سازوکارهای مرتبط با مدل محرک - ارگانیزم - پاسخ، نظریه کاهش عدم قطعیت و نظریه رؤیت‌پذیری ارتباطات در زمینه استفاده از شبکه‌های اجتماعی سازمانی برای بیان آوای سازنده استفاده شد. تمرکز این رویکرد، کاوش و تبیین تجربه‌ها و برداشت‌های کارکنان از موانع مشارکت (از جمله نگرانی‌های مربوط به برداشت، نگرانی‌های حریم خصوصی، خستگی ناشی از شبکه‌های اجتماعی سازمانی و تمایل به استفاده ناپیوسته) و زمینه‌مند کردن این تجربه‌ها در بسترهای واقعی کار بود.

### نمونه‌گیری و مشارکت‌کنندگان

نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد. معیار اصلی انتخاب، تجربه مستقیم یا غیرمستقیم استفاده از شبکه‌های اجتماعی سازمانی برای بیان آوای سازنده کارکنان در محیط کار بود. برای تضمین تنوع داده‌ها، مشارکت‌کنندگان از نقش‌های مختلف (منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مدیریت و...) و از ۱۱ سازمان در صنایع گوناگون (فناوری اطلاعات، مالی، آموزش، خرده‌فروشی و تولیدی) که به طور فعال برای بیان آوای کارکنان از شبکه‌های اجتماعی سازمانی بهره می‌گیرند، انتخاب شدند. ترکیب نمونه شامل زنان و مردان در رده‌های سنی ۲۰ تا ۵۵ سال با سابقه کاری میانگین ۱۰ سال بود و هم کارکنان صف و هم مدیران میانی حضور داشتند (جدول ۱). این توصیف جمعیت‌شناختی به خواننده امکان می‌دهد که انتقال‌پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه را ارزیابی کند.

جدول ۱. ویژگی‌های سازمان‌ها، بسترها و مشارکت‌کنندگان

| سازمان    | صنعت         | تعداد مصاحبه | نقش‌های مشارکت‌کنندگان (n)          |
|-----------|--------------|--------------|-------------------------------------|
| سازمان ۱  | خدمات فناوری | ۴            | مهندس (۲) تحلیلگر (۲)               |
| سازمان ۲  | خرده‌فروشی   | ۵            | خدمات مشتری (۲) فروش (۳)            |
| سازمان ۳  | خدمات مالی   | ۵            | حقوقی (۲) حسابدار (۳)               |
| سازمان ۴  | خدمات فناوری | ۶            | مهندس (۲) برنامه‌نویس (۴)           |
| سازمان ۵  | خدمات تولیدی | ۵            | زنجیره تأمین (۵)                    |
| سازمان ۶  | خدمات تولیدی | ۴            | پشتیبانی (۳) حقوقی (۱)              |
| سازمان ۷  | خرده‌فروشی   | ۳            | بازاریاب (۲) مدیر (۱)               |
| سازمان ۸  | خدمات فناوری | ۱            | مهندس (۱)                           |
| سازمان ۹  | خدمات مالی   | ۴            | منابع انسانی (۳) مدیر (۱)           |
| سازمان ۱۰ | خدمات آموزش  | ۶            | کارمند اداری (۵) فناوری اطلاعات (۱) |
| سازمان ۱۱ | خدمات آموزش  | ۴            | فناوری اطلاعات (۳) منابع انسانی (۱) |

## ملاحظات اخلاقی

پژوهش با رعایت اصول اخلاقی و کسب رضایت آگاهانه از مشارکت‌کنندگان انجام شد. باتوجه به عدم رضایت سازمان‌ها از افشای نام بنابراین صرفاً نام صنعت ذکر گردید. به افراد اطمینان داده شد که هویت و اطلاعات آن‌ها محرمانه می‌ماند و می‌توانند در هر مرحله بدون پیامد انصراف دهند. کلیه مصاحبه‌ها با رضایت کتبی یا شفاهی ضبط و بلافاصله پیاده‌سازی شد.

## گردآوری داده‌ها

برای طراحی راهنمای مصاحبه، علاوه بر مصاحبه‌ها از مرور پیشینه مرتبط با سازوکارهای مدل محرک-ارگانسیم-پاسخ، کاهش عدم قطعیت و رؤیت‌پذیری ارتباطات به‌عنوان ورودی تدوین سوالات استفاده شد (نه به‌عنوان منبع داده برای کدگذاری). جهت کاهش سوگیری مطلوبیت اجتماعی، از تکنیک شخص سوم بهره گرفتیم تا مشارکت‌کنندگان درباره الگوهای رایج در محیط کار (و نه صرفاً تجربه فردی) صحبت کنند. راهنمای مصاحبه بر اساس چارچوب نظری محرک - ارگانسیم - پاسخ و مطالعات پیشین طراحی شد و شامل پرسش‌هایی مانند:

- وقتی کسی در یک شبکه اجتماعی پیشنهادی انتقادی می‌گذارد، معمولاً همکاران یا مدیران چه برداشتی دارند؟
- وقتی افراد احساس می‌کنند پیام‌ها ماندگار و قابل جست‌وجو هستند، چه تغییری در نحوه بیانشان ایجاد می‌شود؟
- در روزهایی که تعداد اعلان‌ها و پیام‌ها خیلی زیاد است، کارکنان معمولاً چگونه واکنش نشان می‌دهند و این وضعیت چه اثری بر تمرکز دارد؟
- وقتی افراد احساس می‌کنند مشارکتشان اثری ندارد یا بازخوردی دریافت نمی‌کنند، در دفعات بعد چه تصمیمی می‌گیرند؟

در مجموع، ۴۷ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. پس از مصاحبه ۳۸ تا ۴۰ روند ظهور کد جدید به زیر ۲ درصد رسید و در نهایت با انجام ۷ مصاحبه اضافی برای تأیید اشباع، نمونه‌گیری متوقف شد.

## تحلیل داده‌ها

داده‌ها بر اساس الگوی شش مرحله‌ای بروان و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) تحلیل شد (شکل ۱) و از نرم‌افزار مکس کیودا، نسخه ۲۰۲۲ برای مدیریت داده‌ها استفاده گردید. در مرحله کدگذاری اولیه، ۱۲۶ کد استخراج و سپس در ۸ مضمون فرعی و ۴ مضمون اصلی سازمان‌دهی شد (شکل ۲). در طول تحلیل، از امکانات نرم‌افزار برای مدیریت نسخه‌ها، مقایسه کدها و یادداشت‌گذاری تحلیلی استفاده شد.



شکل ۱. برآمدن مضامین در تحلیل مضمون بازتابی

### کیفیت پژوهش

برای تضمین کیفیت و اتکاپذیری داده‌ها، از چارچوب چهارگانه لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) بهره گرفته شد: اعتبار<sup>۱</sup>: سه‌گانه‌سازی داده (نقش‌ها و صنایع متنوع)، پژوهشگر (کدگذاری مستقل توسط سه پژوهشگر) و نظریه (اتکا به چند چارچوب نظری). همچنین بازبینی مشارکت‌کننده در سطح خلاصه مضمون‌ها برای بخشی از مصاحبه‌شوندگان انجام شد.

انتقال‌پذیری<sup>۲</sup>: توصیف غنی از بافت سازمانی، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و منطق نمونه‌گیری ارائه شد. پایایی<sup>۳</sup>: مسیر مستندسازی پژوهش (راهنمای کدگذاری، تغییرات دسته‌بندی‌ها و نسخه‌های تحلیل) ثبت و نگهداری شد. تأییدپذیری<sup>۴</sup>: یادداشت‌های بازتابی پژوهشگران در طول گردآوری و تحلیل داده‌ها ثبت شد و برای هر مضمون، شواهد خام و نقل‌قول‌های مستقیم مستند گردید تا از سوگیری فردی کاسته شود.

این مجموعه اقدامات، استحکام تفسیری، شفافیت و اعتمادپذیری یافته‌ها را تقویت کرد.

1. Credibility
2. Transferability
3. Dependability
4. Confirmability

## یافته‌های پژوهش

در پاسخ به پرسش اصلی درباره موانع بروز «آوای سازنده» در شبکه‌های اجتماعی سازمانی، چهار مضمون بازتابی استخراج و پالایش شد (شکل ۲). این مضامین عبارت‌اند از: ۱. ترس از قضاوت و مدیریت برداشت؛ ۲. ابهام مخاطب و نگرانی حریم خصوصی؛ ۳. خستگی ناشی از شبکه و افت تمرکز مشارکت؛ ۴. استفاده گزینشی برای پرهیز از ریسک. کنار هم قرار گرفتن این مضامین نشان می‌دهد که ترکیب «رویت‌پذیری و ماندگاری پیام‌ها» با «نامعلوم بودن دامنه مخاطب»، ابتدا حساسیت به قضاوت و احساس از دست دادن کنترل را بالا می‌برد، سپس با فرسودگی ذهنی و عاطفی همراه می‌شود و در نهایت، مشارکت را از گفت‌وگوی فعال به حضور حداقلی یا کناره‌گیری سوق می‌دهد.

### مضمون ۱: ترس از قضاوت و مدیریت تصویرپردازی

مشارکت‌کنندگان معتقدند که چون پیام‌ها در شبکه می‌مانند و خیلی‌ها می‌توانند آن‌ها را ببینند، حساسیت به قضاوت دیگران بالا می‌رود. بخش زیادی از انرژی ارتباطی صرف این می‌شود که «چطور دیده می‌شوم؟» در نتیجه دامنه گفت‌وگو تنگ‌تر می‌شود و آوای سازنده کمتر شنیده می‌شود.

#### زیر مضمون ۱-۱: قضاوت‌هراسی و بد دیده‌شدن

افراد قبل از نوشتن، پیامدهای احتمالی را سبک‌سنگین می‌کنند و از «غیرحرفه‌ای دیده‌شدن» یا «سوءبرداشت» می‌ترسند؛ همین ترس به احتیاط زیاد و خودسانسوری می‌انجامد.

«همیشه قبل از ارسال پیام خیلی دقت می‌کنم. هیچ‌کس نمی‌خواهد چیزی بگوید که جلوی مدیرش ناشی یا بی‌دقت به نظر برسد.» (مشارکت‌کننده ۳)

«اگر چیزی را اشتباه بنویسم یا خیلی احساسی باشم، همه در مورد توانایی‌ام قضاوت می‌کنند؛ همین باعث می‌شود کمتر چیزی بنویسم.» (مشارکت‌کننده ۷)

«همیشه فکر می‌کنی اگر بد برداشت شود چه؟ اگر زیادی تند یا احساسی به نظر برسد چه؟» (مشارکت‌کننده ۹)

می‌توان چنین نتیجه گرفت که وقتی افراد می‌دانند پیام‌ها می‌ماند و ممکن است بعداً هم دیده شود، ریسک هر خطای کوچک در ذهنشان بزرگ‌تر می‌شود؛ در نتیجه آستانه ورود به گفت‌وگوهای سازنده بالا می‌رود.

#### زیر مضمون ۱-۲: ویرایش و سواستی

برای کم کردن ریسک، پیام‌ها بارها بازنویسی می‌شود تا بی‌حاشیه باشد یا اساساً از طرح موضوعات چالش‌برانگیز صرف‌نظر می‌شود.

«تقریباً هر پستی را سه چهار بار بازنویسی می‌کنم ... نمی‌خواهم پیامم بیش از حد احساسی یا غیررسمی جلوه کند.» (مشارکت‌کننده ۶)

«گاهی آن‌قدر ویرایش می‌کنم که حس می‌کنم پیامم دیگر عادی نیست ... ولی چاره‌ای نیست.» (مشارکت‌کننده ۱۲)

«موضوعات حساس را حضوری می‌گویم یا سکوت می‌کنم؛ چون نمی‌دانی چه کسی ممکن است ببیند.» (مشارکت‌کننده ۲)

«همیشه ایده‌های انتقادی دارم؛ اما به‌خاطر ترس از حاشیه‌سازی ترجیح می‌دهم که در شبکه نویسم.» (مشارکت‌کننده ۹)

به‌طور کلی این مضمون نشان می‌دهد که کارکنان برای حفظ تصویر حرفه‌ای خود، ریسک قضاوت منفی را به حداقل می‌رسانند (بازبینی‌های پیاپی، حذف بخش‌های حساس) و سپس پیام را به‌صورت خنثی و کم‌چالش ارائه می‌کنند یا از طرح موضوعات حساس صرف‌نظر می‌کنند؛ در پی این فرایند، آوای سازنده کم‌رنگ می‌شود. پیامدهای این الگو برای «ایمنی روانی ادراک‌شده» و کیفیت گفت‌وگوهای درون‌سازمانی در بخش بحث باز خواهد شد.

### مضمون ۲: ابهام مخاطب و نگرانی حریم خصوصی

کارکنان غالباً نمی‌دانند پیامشان را دقیقاً چه کسانی می‌بینند و تا چه زمانی در دسترس می‌ماند. همین ندانستن، و این تصور که مدیران هم می‌توانند هر زمان پیام را ببینند، حس «اختیار نداشتن بر پیام» را بالا می‌برد. در نتیجه افراد محتاط‌تر می‌شوند، لحن خود را خنثی می‌کنند یا اصلاً چیزی نمی‌نویسند.

### زیر مضمون ۱-۲: اتاق تاریک مخاطب

وقتی دامنه مخاطبان روشن نیست، نوشتن هر پیام با نگرانی و دودلی همراه می‌شود و میل به مشارکت آزادانه پایین می‌آید.

«گاهی مطمئن نیستی چه کسی دقیقاً پستت را می‌بیند... همین ندانستن نگران‌کننده است.» (مشارکت‌کننده ۵)

«مشکل این است که دامنه مخاطبانی که پیام را می‌بینند مشخص نیست؛ ممکن است کسی بخواند که انتظارش را نداری.» (مشارکت‌کننده ۱۴)

«وقتی چیزی را در شبکه می‌گذاری، دیگر مال خودت نیست... هیچ کنترلی نداری.» (مشارکت‌کننده ۱۲)

«اگر اشتباه بنویسم، تا مدت‌ها باقی می‌ماند و نمی‌توانم اصلاحش کنم.» (مشارکت‌کننده ۷)

می‌توان چنین نتیجه گرفت که هرچه آشنایی با فضای شبکه کمتر باشد، هنجارها مبهم‌تر به نظر می‌رسند و «هزینه ذهنی نوشتن» بالا می‌رود؛ بنابراین فرد ترجیح می‌دهد کمتر یا محتاط‌تر بنویسد.

### زیر مضمون ۲-۲: خودسانسوری

حس «زیر نظر بودن» و اینکه هر پیام قابل جست‌وجو است، باعث می‌شود افراد بیش از حد مراقب لحن و محتوای خود باشند و از صراحت فاصله بگیرند.

«انگار همیشه مدیری هست که نگاهت می‌کند... همین باعث می‌شود محتاط‌تر بنویسی و کمتر خودت باشی.» (مشارکت‌کننده ۱)

«حس می‌کنی حتی وقتی چیزی ساده می‌نویسی، زیر ذره‌بین هستی.» (مشارکت‌کننده ۱۳)

«می‌دانی هر چیزی که بنویسی، برای همیشه ذخیره می‌شود؛ دوباره فکر می‌کنی قبل از گفتن.» (مشارکت‌کننده ۱۱)

«برخلاف گفت‌وگوی عادی که تمام می‌شود، پیام‌ها اینجا می‌مانند؛ همین محتاطت می‌کند.» (مشارکت‌کننده ۶)

بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که ماندگاری پیام‌ها به افراد یادآوری می‌کند که حرف امروز می‌تواند فردا هم دیده شود؛ به همین علت، به جای بیان شفاف، به جمله‌های بی حاشیه یا سکوت پناه می‌برند. به‌طور کلی این مضمون بیانگر این موضوع است که ابهام مخاطب و تصور نظارت، احساس اختیار را از فرستنده می‌گیرد و باعث احتیاط زیاد، پیام‌های خنثی و در بسیاری مواقع سکوت می‌شود؛ وضعیتی که به طور مستقیم از شدت «آوای سازنده» می‌کاهد.

در بخش «بحث»، بررسی می‌کنیم که شفاف‌سازی دامنه مخاطب، قواعد روشن حریم خصوصی و بازخورد به موقع چگونه می‌تواند این اضطراب را کاهش دهد و فضا را برای مشارکت سازنده امن‌تر کند.

### مضمون ۳: خستگی ناشی از شبکه و افت تمرکز برای مشارکت

تراکم پیام‌ها و اعلان‌های پی‌درپی، همراه با جابه‌جایی مداوم بین کار اصلی و شبکه، فرسودگی ذهنی و فاصله‌گیری عاطفی ایجاد می‌کند؛ این فرسودگی میل به مشارکت سازنده را کاهش می‌دهد.

#### زیر مضمون ۱-۳: بمباران اعلان

انبوه اعلان‌ها و قطع شدن‌های مکرر، تمرکز را می‌کاهد و بازگشت به کار عمیق را دشوار می‌کند.

«آخرش همه اعلان‌ها مثل سروصدای پس‌زمینه می‌شود... آن قدر پیام می‌آید که دیگر نمی‌توانی تمرکز کنی.» (مشارکت‌کننده ۷)

«یک روز آن قدر اعلان آمد که مجبور شدم اعلان‌ها را خاموش کنم... حس می‌کنی مغزت دیگر ظرفیت ندارد.» (مشارکت‌کننده ۲)

«می‌خواهی روی کاری تمرکز کنی، یک پیام می‌آید و رشته افکارت پاره می‌شود.» (مشارکت‌کننده ۱۳)

«همیشه در حال جابه‌جایی بین کار اصلی و شبکه هستیم؛ همین تغییر تمرکز خسته‌کننده است.» (مشارکت‌کننده ۱۰)

#### زیر مضمون ۲-۳: تماشاگر خاموش

با تداوم فشار شناختی، اشتیاق اولیه فروکش می‌کند و نقش «تماشاچی خاموش» پررنگ می‌شود.

«اوایل خیلی مشارکت می‌کردم، اما کم‌کم فقط نگاه می‌کنم و کمتر چیزی می‌نویسم.» (مشارکت‌کننده ۱۰)

«در شروع، هر بحثی را دنبال می‌کردم؛ حالا فقط نگاهی می‌اندازم و می‌گذرم.» (مشارکت‌کننده ۱۶)

«بهتر است درباره شبکه چیزی نگویم؛ هم خسته‌کننده است هم خطرناک.» (مشارکت‌کننده ۴)

«گاهی دلم می‌خواهد نظر شخصی بگذارم، اما فضا آن قدر سنگین شده که ترجیح می‌دهم ننویسم.» (مشارکت‌کننده ۶)

این مضمون نشان می‌دهد فزون‌باری پیام‌ها و جابه‌جایی مداوم میان کار و شبکه به خستگی ذهنی و دل‌زدگی عاطفی می‌انجامد. در این وضعیت، انگیزه مشارکت سازنده کاهش می‌یابد و الگوی رفتاری به «خواندن بی‌پاسخ» بدل می‌شود؛ یعنی افراد بیشتر مصرف‌کننده محتوا هستند تا مشارکت‌کننده در گفت‌وگو. دلالت‌های مدیریتی سامان‌دهی اعلان‌ها و تنظیم انتظارات پاسخ‌گویی در بخش بحث خواهد آمد.

#### مضمون ۴: استفاده گزینشی برای پرهیز از ریسک

وقتی نگرانی‌ها و خستگی روی هم جمع می‌شود، کارکنان دوباره حساب‌و‌کتاب می‌کنند: «نوشتن الان می‌ارزد یا نه؟» اگر احساس کنند حرفشان چندان دیده نمی‌شود و در عوض امکان دردسر، بدفهمی یا اتلاف وقت بالاست، راه محتاطانه را پیش می‌گیرند؛ یعنی مشارکت را به حداقل می‌رسانند، فقط می‌خوانند یا از برخی فضاها بیرون می‌روند.

#### زیر مضمون ۴-۱: حساب‌و‌کتاب سود و زیان

وقتی بازخوردی دیده نمی‌شود یا اثر حرف‌ها دیده نمی‌شود، انگیزه به‌تدریج از بین می‌رود و مشارکت کم می‌شود.

«اول فکر می‌کنی می‌توانی ایده بدهی، اما بعد می‌بینی کسی اهمیتی نمی‌دهد؛ خطرش بیشتر از فایده‌اش است.» (مشارکت‌کننده ۲)

«گاهی حس می‌کنی فقط وقتت را تلف کرده‌ای... هیچ بازخوردی نمی‌بینی و به این نتیجه می‌رسی که حرفت بی‌اثر است.» (مشارکت‌کننده ۹)

«وقتی هیچ‌کس حتی یک واکنش ساده نشان نمی‌دهد، چرا باید دوباره وقت بگذاری؟» (مشارکت‌کننده ۱۲)

«اوایل فکر می‌کردم مشارکت‌م اثر دارد، ولی بعد فهمیدم کسی توجه نمی‌کند؛ کم‌کم دلسرد شدم.» (مشارکت‌کننده ۸)

به‌طور کلی می‌توان چنین برداشت کرد که نبود بازخورد مثل چراغ خاموش است؛ راه را نشان نمی‌دهد. وقتی فرد نمی‌بیند حرفش چه اثری دارد، طبیعی است که انگیزه‌اش برای نوشتن کم شود.

#### زیر مضمون ۴-۲: خروج آرام

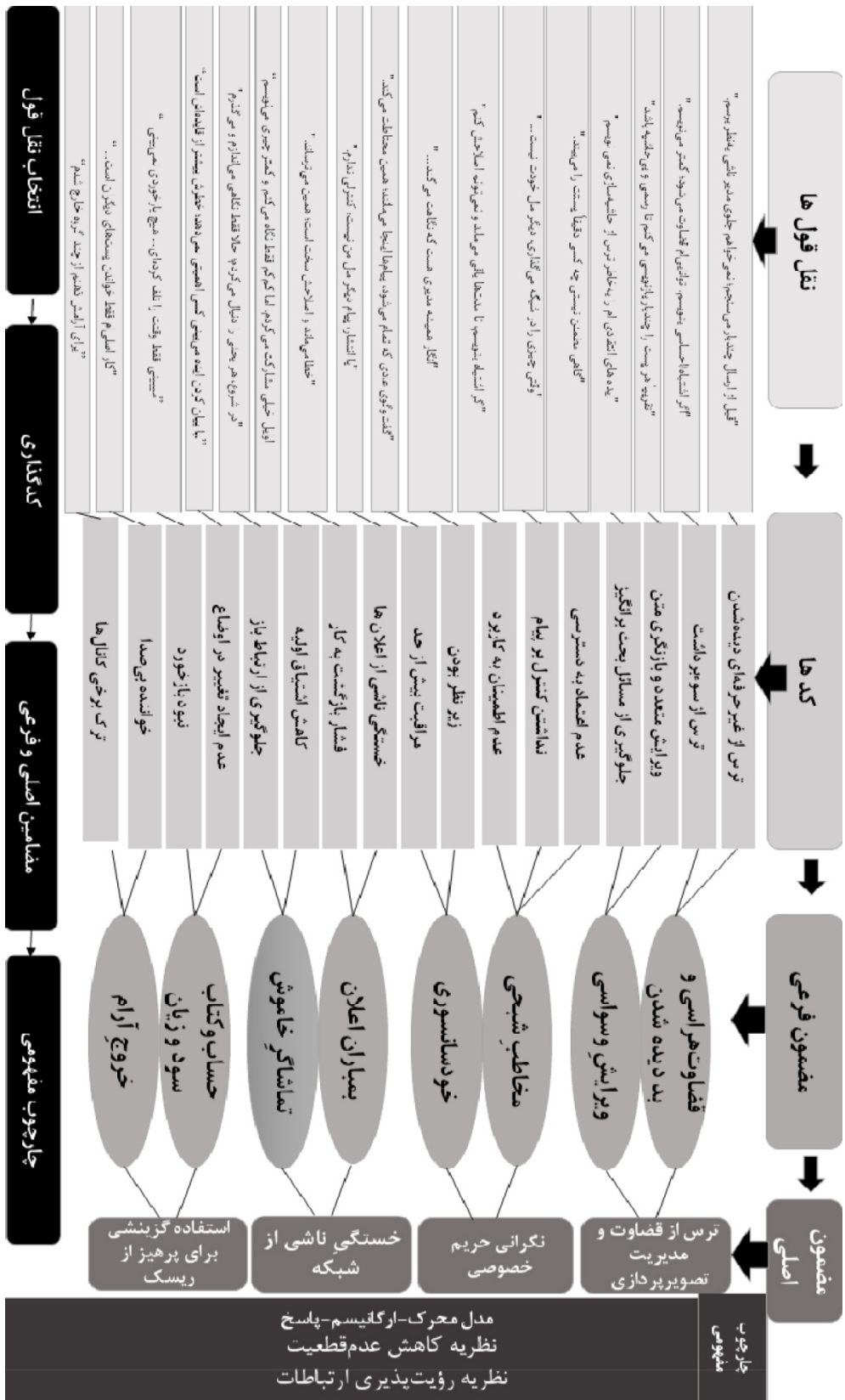
برای حفظ آرامش ذهنی و کم‌کردن ریسک، نقش «خواننده بی‌صدا» پررنگ می‌شود و در مواردی هم ترک برخی کانال‌ها یا کاهش حضور رخ می‌دهد.

«کار اصلی‌ام فقط خواندن پست‌های دیگران است... چیزی نمی‌نویسم، چون نمی‌دانم عواقبش چیست.» (مشارکت‌کننده ۸)

«مثل تماشاچی هستم؛ فقط نگاه می‌کنم و رد می‌شوم، چون نوشتن پرریسک‌تر است.» (مشارکت‌کننده ۱۵)

«برای آرامش ذهنم از چند گروه خارج شدم. الان خیالم راحت است حس می‌کنم یک باری از روی دوشم برداشته شده» (مشارکت‌کننده ۱۴)

«در نهایت مجبور شدم بعضی کانال‌ها را حذف کنم؛ دیگر تحمل این همه پیام را نداشتم.» (مشارکت‌کننده ۳)



شکل ۳. نتایج تحلیل مضمون

به‌طور کلی این مضمون بیانگر این موضوع است که وقتی «اثر دیده‌شدن حرف» پایین بماند و «احتمال در دسر» بالا به نظر برسد، از نگاه کارکنان منطقی‌ترین کار این است که حضورشان را کم کنند یا از برخی فضاها بیرون بروند. نتیجه مستقیم این روند، کاهش مشارکت فعال و کم‌شدن «آوای سازنده» است. در بخش «بحث» بررسی می‌کنیم چه کارهایی می‌تواند صدا را برگرداند؛ از جمله بازخورد به‌موقع و معنادار، قدردانی روشن، توضیح مسیر اثرگذاری ایده‌ها و شفاف‌سازی اینکه پیشنهادهای چگونه پیگیری می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

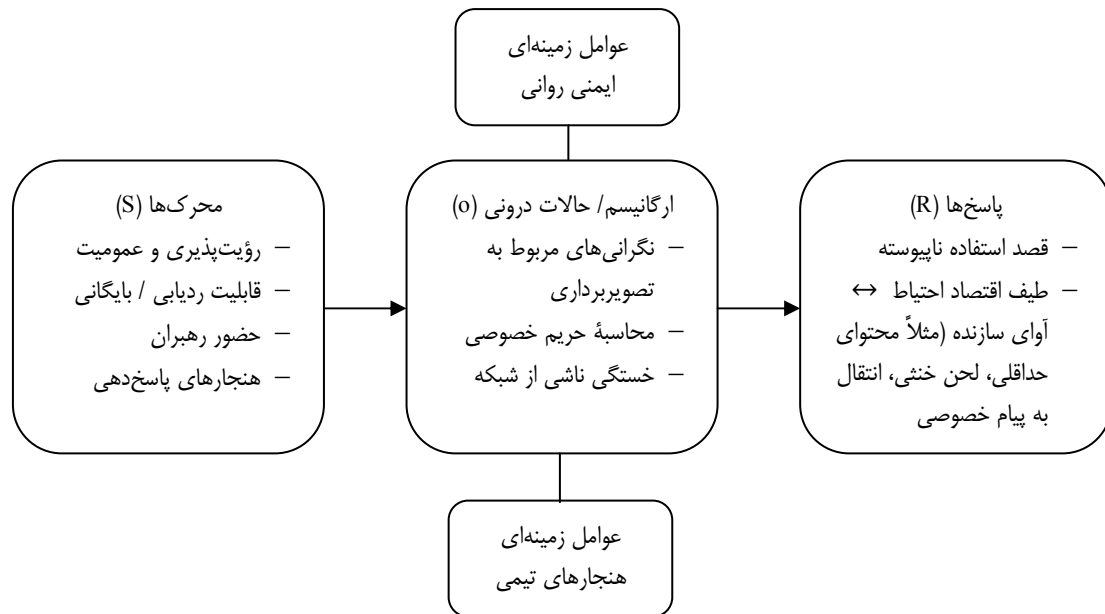
### خلاصه یافته‌ها و پاسخ به سوالات پژوهش

یافته‌ها نشان می‌دهد در شبکه‌های اجتماعی سازمانی، رؤیت‌پذیری و ماندگاری پیام همراه با ابهام مخاطب و حس نظارت، با افزایش نگرانی از قضاوت و کاهش کنترل ادراکی بر پیام همراه است. هم‌زمان، اعلان‌های پیاپی و جابه‌جایی بین کار و شبکه، خستگی ناشی از شبکه را تقویت می‌کند. در چنین زمینه‌ای، کارکنان برای کاهش ریسک، به اقتصاد احتیاط (حالت تنظیمی گفتار که دامنه و کیفیت آوای سازنده را محدود می‌کند) روی می‌آورند و اقداماتی از قبیل بازنویسی مکرر، لحن خنثی، خواندن بیشتر از پاسخ‌دادن، و گاهی ترک کانال‌ها را از خود نشان می‌دهند. این الگو با چارچوب محرک - ارگانسیم - پاسخ هم‌راستا است: ویژگی‌های پلتفرم به منزله محرک (S)، ارزیابی‌های درونی (O) را شکل می‌دهند (نگرانی مربوط به برداشت، محاسبه/نگرانی حریم خصوصی، خستگی ناشی از شبکه) و سپس به طیفی از پاسخ‌ها (R) منجر می‌شوند. همان‌طور که در شکل ۳ آمده است، خط‌چین‌ها عوامل زمینه‌ای (ایمنی روانی، هنجارهای تیمی) را نشان می‌دهند؛ یعنی وابستگی مسیرها به زمینه، نه تعامل‌های آماری آزمون شده.

### پاسخ به سؤال‌های پژوهش و دستیابی به هدف پژوهش

- هدف این پژوهش تبیین سازوکارهای بازدارنده آوای سازنده در شبکه‌های اجتماعی سازمانی در چارچوب محرک - ارگانسیم - پاسخ بود. یافته‌های کیفی حاضر به هر سه سؤال پژوهش پاسخ روشن می‌دهند:
- در پاسخ به سؤال نخست، تجربه مشارکت‌کنندگان نشان داد «سطح استفاده» به‌تنهایی تعیین‌کننده نیست؛ بلکه در تعامل با رؤیت‌پذیری/ماندگاری پیام و ابهام دامنه مخاطب، نگرانی‌های مدیریت تصویرپردازی و حریم خصوصی فعال می‌شود و به محدودسازی آوا می‌انجامد.
  - در پاسخ به سؤال دوم، داده‌ها نشان دادند این نگرانی‌ها با مصرف منابع شناختی - هیجانی و تشدید خودنظارتی و مراقبت از پیام، زمینه‌ساز خستگی شبکه‌ای و افت تمرکز می‌شوند.
  - در پاسخ به سؤال سوم، خستگی همراه با این نگرانی‌ها افراد را به حساب‌و‌کتاب سود/زیان سوق می‌دهد و در نهایت به اقتصاد احتیاط، سکوت‌گزینی و قصد استفاده ناپوسته می‌انجامد. بنابراین مسیر  $S \rightarrow O \rightarrow R$  در تجربه زیسته کاربران بازبایی شد و نشان داد پژوهش به هدف تبیینی خود دست یافته است. بر مبنای این

پاسخ‌ها، در بخش بعدی یافته‌ها در چارچوب ادبیات پیشین تفسیر می‌شوند تا نوآوری‌ها و تکمیل‌های مفهومی پژوهش حاضر به صورت روشن صورت‌بندی شود.



شکل ۳. مدل مفهومی نهایی S-O-R: محرک‌ها (S)، حالات/ ارزیابی‌های درونی (O)، و پاسخ‌ها (R)

### نگرانی از برداشت دیگران و چگونه دیده‌شدن

روایت مشارکت‌کنندگان روشن می‌کند که قبل از هر انتشار، یک «فیلتر ذهنی ارزیابی» فعال می‌شود؛ متن را چند بار بازنویسی می‌کنند، از موضوعات حساس فاصله می‌گیرند و در نهایت با لحن بی‌حاشیه می‌نویسند. هرچه محیط شبکه رؤیت‌پذیرتر باشد و پیام‌ها ماندگاری بیشتری داشته باشند، مراقبت از تصویر حرفه‌ای هم پررنگ‌تر می‌شود؛ این دقیقاً همان الگویی است که ادبیات مدیریت تصویرپردازی توصیف کرده است (تریم و لئوناردی، ۲۰۱۳؛ لئوناردی، ۲۰۱۴؛ بولینو و همکاران، ۲۰۱۶). افزوده مهم این پژوهش آن است که نشان می‌دهد فشار ارزیابی فقط محصول «استفاده زیاد» نیست؛ حتی وقتی استفاده کم است، اگر محتوای پیام رنگ‌وبوی انتقادی یا پیشنهادی داشته باشد، حساسیت به قضاوت بالا می‌رود؛ بنابراین شدت استفاده به‌تنهایی کافی نیست؛ ماهیت پیام (انتقادی/پیشنهادی) نقش تعیین‌کننده‌ای دارد (آدامز، ۲۰۲۴)؛ و در این موارد حساسیت به قضاوت بیشتر گزارش می‌شود (الفت، ۲۰۲۵).

### ابهام مخاطب و نگرانی‌های حریم خصوصی

وقتی دقیقاً معلوم نیست چه کسانی پیام را می‌بینند و این پیام تا چه زمانی دسترس‌پذیر می‌ماند، در کنار این تصور که مدیران نیز می‌توانند هر لحظه به آن رجوع کنند، افراد برای محافظت از خود، خود محدودسازی را به کار می‌گیرند؛ محتاط‌تر می‌نویسند، از صراحت فاصله می‌گیرند یا سکوت را ترجیح می‌دهند. این الگو با «محاسبه حریم خصوصی» سازگار است که تراز میان فایده‌گفتار و ریسک‌افشا را توضیح می‌دهد (دینف و هارت، ۲۰۰۶؛ جوزانی و همکاران، ۲۰۲۰).

همچنین ونگ و همکاران، ۲۰۲۴). پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند که ابهام در مورد دامنه مخاطب‌ها و حس نظارت می‌تواند فشار روانی ایجاد کند و مشارکت را پایین بیاورد (تریم و لئوناردی، ۲۰۱۳؛ کشتا و اوده، ۲۰۲۱؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳؛ نصرت و همکاران، ۲۰۲۳). نتیجه تکمیلی این پژوهش این است که این نگرانی‌ها در زمینه آوای سازنده شدیدتر می‌شود؛ چون وقتی پیام حالت انتقادی یا پیشنهادی دارد، معمولاً مدت طولانی‌تری نگه داشته می‌شود، دوباره خوانده می‌شود و ممکن است بعدها به آن استناد شود. همین دوام و امکان رجوع دوباره، خطر برداشت منفی یا پیامدهای بعدی را در ذهن افراد پررنگ‌تر می‌کند. در یافته‌های پژوهش، این حساسیت زمانی پررنگ‌تر است که پیام رجوع‌پذیری بالاتری داشته باشد (ماندگاری/بازخوانی)، زیرا از نگاه مشارکت‌کنندگان احتمال برداشت منفی آتی بیشتر می‌شود.

### خستگی ناشی از شبکه و افت تمرکز مشارکت

انبوه اعلان‌ها، ضرورت واکنش‌های سریع و جابه‌جایی مداوم بین کار اصلی و شبکه به تدریج تمرکز را فرسوده می‌کند و خستگی ناشی از شبکه را به همراه دارد. مسیر تجربه‌شده‌ای که داده‌ها نشان می‌دهد، حرکت از مشارکت فعال به «تماشاچی خاموش» شدن است؛ وضعیتی که ادبیات فزون‌باری ارتباطی و پیامدهای آن نیز تأیید کرده‌اند (یو و همکاران، ۲۰۱۸؛ سان و همکاران، ۲۰۲۱؛ ما و همکاران، ۲۰۲۳؛ نصرت و همکاران، ۲۰۲۳). ادبیات آوا هم به بار عاطفی بیان سازنده اشاره می‌کند؛ به‌ویژه وقتی گفتار با مخاطره برداشت و ماندگاری پیام همراه باشد (مینز و پادساکوف، ۲۰۱۴؛ موریسون، ۲۰۲۳). سهم این پژوهش در نشان دادن هم‌افزایی سه فشار هم‌زمان است: مراقبت از تصویر، نگرانی‌های حریم خصوصی و فزون‌باری اعلان که در کنار هم فرسودگی را شتاب می‌دهند.

### استفاده‌گزینی و مشارکت حداقلی برای پرهیز از ریسک

وقتی اثر صدا دیده نمی‌شود یا بازخورد معناداری به‌دست نمی‌آید، سنجش سود و زیان، به نفع کم‌رنگ‌شدن حضور فرد تمام می‌شود. نتیجه این است که افراد بیشتر می‌خوانند تا پاسخ بدهند، محتوا را به‌ندرت تولید می‌کنند یا حتی برخی کانال‌ها را ترک می‌کنند. این نتیجه با شواهد پیشین درباره کاهش/ترک پلتفرم تحت فشار شناختی و روانی هم‌خوان است (ژو و بائو، ۲۰۱۸؛ کیم و لیم، ۲۰۲۰؛ الفت، ۲۰۲۵). درعین حال، پژوهش‌های تازه درباره سیاست‌گذاری شبکه‌های سازمانی نشان می‌دهد اگر قواعد شفاف وضع شود، برای مثال مشخص باشد هر پست را چه کسانی می‌بینند، پیام‌ها تا چه زمانی نگهداری می‌شوند، چه چیزهایی پایش می‌شود و اعلان‌ها چگونه تنظیم می‌شوند و اگر سطح دیده‌شدن غیرضروری و اعلان‌های مزاحم کم شود، مشارکت پایدارتر می‌شود (سان و همکاران، ۲۰۲۵). علاوه‌براین، وقتی رهبران در خود شبکه به‌صورت اصیل و هدفمند حضور پیدا می‌کنند، یعنی منظم پیام می‌گذارند، به ایده‌ها پاسخ می‌دهند و حتی اگر پیشنهادی پذیرفته نشود علتش را روشن می‌گویند، سرمایه اجتماعی داخل سازمان بالا می‌رود و کارکنان آمادگی بیشتری برای بیان پیدا می‌کنند (لی و همکاران، ۲۰۲۵). در کنار این موارد، ایجاد «ایمنی روانی» ضروری است؛ یعنی کارکنان مطمئن باشند نقد محترمانه تبعات منفی ندارد و به‌خاطر آن تنبیه یا برچسب نمی‌خورند. چنین فضایی مسیر طرح نقد را امن‌تر و گفت‌وگوی سازنده را محتمل‌تر می‌کند (ادمانسن، ۱۹۹۹؛ دتیرت و پریس، ۲۰۰۷).

وقتی اثر صدا دیده نشود یا باز خورد به موقع دریافت نشود، سبک‌سنگین سود/زیان به کم‌رنگ کردن حضور می‌انجامد (خواندن بی‌پاسخ، تولید محتوای نادر، خروج از کانال). شفاف‌سازی دامنه رؤیت‌پذیری و چرخه عمر پیام، کاهش اعلان‌های غیرضروری و حضور پاسخ‌گوی رهبران در خود شبکه، با پایداری مشارکت همراه است (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۸).

بر مبنای این مدل، انتظار می‌رود ایمنی روانی و پاسخ‌گویی رهبری با کاهش اقتصاد احتیاط همراه باشند؛ در مقابل، ابهام مخاطب/قابلیت‌حسابرسی بالا و بار اعلان‌ها با تقویت اقتصاد احتیاط همبستگی بیشتری نشان دهند. آزمون این گزاره‌ها به طرح‌های طولی/مداخله‌ای واگذار می‌شود (مثلاً دست‌کاری سیاست‌های رؤیت‌پذیری و بسته‌بندی اعلان‌ها).

### سهم نظری

این پژوهش اقتصاد احتیاط را به‌عنوان حالت تنظیمی آوا را که بین سکوت تدافعی و صدای صریح قرار می‌گیرد صورت‌بندی می‌کند. در اقتصاد احتیاط، گفتار حفظ می‌شود؛ اما شدت/شفافیت/قابلیت‌پیگیری آن عامدانه کاهش می‌یابد تا ریسک ادراکی در بستر شبکه‌های اجتماعی سازمانی پایین بیاید. این سازه با «مدیریت برداشت» متفاوت است؛ هدف اصلی کاهش ریسک است نه بهبود تصویر. ادغام این سازه در چارچوب S-O-R نشان می‌دهد چگونه ویژگی‌ها و هنجارهای پلتفرم مانند رؤیت‌پذیری/ماندگاری، ابهام مخاطب و قابلیت‌حسابرسی به‌مثابه محرک‌ها (S)، از طریق ارزیابی‌های درونی (O) نگرانی برداشت، محاسبه/نگرانی حریم خصوصی و خستگی اجتماعی - رسانه‌ای، به پاسخ‌های تنظیمی (R) منتهی می‌شود این جای‌گذاری مرزهای مفهومی اقتصاد احتیاط را روشن می‌کند و با توجه به نقش «ایمنی روانی» در تسهیل گفتار، پیش‌بینی می‌کند که در بافت‌های ایمن‌تر شدت آن کاهش یابد.

از منظر مقایسه با ادبیات موجود، یافته‌ها در کل با توضیحات مدیریت تصویرپردازی و رؤیت‌پذیری ارتباطات هم‌سو است (تریم و لئوناردی، ۲۰۱۳؛ لئوناردی، ۲۰۱۴؛ بولینو و همکاران، ۲۰۱۶)، اما تفاوت مهم این پژوهش در برجسته کردن «اقتصاد احتیاط» به‌عنوان پاسخ تنظیمی مستقل و میانجی‌فرونشست آواست؛ بدین معنا که افراد نه کاملاً ساکت می‌شوند و نه بی‌پروا سخن می‌گویند، بلکه شدت و پیگیری‌پذیری آوا را عامدانه کاهش می‌دهند تا ریسک ادراک‌شده را مدیریت کنند.

### دلالت‌های مدیریتی

نخست، شفاف‌سازی دامنه مخاطب و چرخه عمر پیام ضروری است. اگر کارکنان بدانند هر پست دقیقاً برای چه کسانی قابل‌رؤیت است، تا چه زمانی نگهداری می‌شود و با چه هدفی استفاده خواهد شد، ابهام کاهش می‌یابد و هزینه ذهنی نوشتن پایین می‌آید. اعلام عمومی این‌که چه چیزهایی پایش می‌شود و چه چیزهایی نه و تصریح رسمی منع استفاده تبیهی از بیان سازنده، احساس امنیت را تقویت می‌کند.

دوم، باید بار اعلان را کاهش و تمرکز را حفاظت کرد. تنظیمات پیش‌فرض برای خاموشی اعلان‌های غیرضروری، ارائه خلاصه روزانه یا هفتگی، تعیین پنجره‌های بی‌اعلان برای کار عمیق و تدوین هنجارهای پاسخ‌گویی (چه چیز فوریت دارد و چه چیز نه) می‌تواند فزون‌باری ارتباطی را مهار کند و انگیزه مشارکت را حفظ کند.

سوم، ایمنی روانی و الگوپردازی رهبری باید به طور فعال تقویت شود. تفکیک نقد محتوا از ارزیابی فرد، قدردانی علنی از تلاش برای بهبود، حتی وقتی پیشنهاد پذیرفته نشود و پذیرش «خطای قابل قبول» در ایده‌پردازی، آستانه ورود به بحث را پایین می‌آورد. مشارکت محترمانه و مستمر مدیران در شبکه این هنجار را واقعی می‌کند. چهارم، مسیر «دیدپذیر شدن اثر» باید روشن باشد. اگر کارکنان ببینند برای هر ایده، فرایند دریافت، بررسی و تصمیم‌گیری شفاف است و در صورت رد شدن، علت آن توضیح داده می‌شود، احساس اثربخشی و عدالت اطلاعاتی تقویت می‌شود. یک صفحه ساده پیگیری سرنوشت پیشنهادها می‌تواند «خواندن بی‌پاسخ» را به مشارکت هدفمند تبدیل کند. پنجم، سواد ارتباط دیجیتال و خودارائه‌گری را باید ارتقا داد. کارگاه‌های کوتاه درباره نوشتن نقد سازنده، کاهش سوءبرداشت در متن و مرزبندی ایمن حریم خصوصی، ابزارهای عملی برای کاستن از قضاوت‌هراسی و بهبود کیفیت گفتار فراهم می‌کند.

### محدودیت‌ها و پیشنهادها برای تحقیقات آتی

این پژوهش با تکیه بر تحلیل مضمون بازتابی، تصویری غنی از تجربه کارکنان را ارائه داد؛ باین‌حال چند محدودیت دارد که مسیر پژوهش‌های بعدی را روشن می‌کند. نخست، داده‌ها مقطعی بودند؛ بنابراین پویایی تدریجی قضاوت‌هراسی، نگرانی‌های حریم خصوصی و خستگی شناختی - عاطفی در طول زمان سنجیده نشد. مطالعات طولی می‌توانند نشان دهند این مؤلفه‌ها چگونه بالا و پایین می‌شوند و در کدام بزنگاه‌ها شدت می‌گیرند. دوم، نمونه صرفاً کارکنان ایرانی را در بر گرفت؛ از این‌رو تعمیم به زمینه‌های فرهنگی و سازمانی دیگر محدود است. پژوهش‌های تطبیقی میان فرهنگی/بین‌صنعتی می‌توانند نقش هنجارهای فرهنگی، ساختار سلسله‌مراتبی و قواعد ضمنی گفت‌وگو را روشن‌تر کنند.

سوم، برخی عوامل بالقوه مؤثر بر آوای سازنده، مانند ایمنی روانی و سبک رهبری، حمایت سازمانی، سواد ارتباط دیجیتال، و تفاوت‌های فردی، در این طرح به طور مستقیم آزمون نشدند. پیشنهاد می‌شود این متغیرها در مدل‌های بعدی به‌عنوان تعدیلگر/میانجی وارد شوند تا مرزهای اثرگذاری «اقتصاد احتیاط» مشخص شود. چهارم، داده‌ها عمدتاً خودگزارشی بودند؛ هرچند تدابیر روایی به کار رفت، اما ترکیب این روایت‌ها با داده‌های عینی می‌تواند یافته‌ها را تقویت و سوگیری روش مشترک را کاهش دهد.

پنجم، با وجود کفایت ۴۷ مصاحبه برای اشباع نظری، ممکن است تنوع کامل دیدگاه‌ها در صنایع و سطوح شغلی مختلف بازتاب نیافته باشد. مطالعات آینده با نمونه‌های گسترده‌تر و چندسایته می‌توانند الگوهای عمومی و اختصاصی را تفکیک کنند.

ششم، تحلیل مضمون به ذات قضاوت محور است؛ استمرار راهبردهای تضمین اعتبار—مانند کدگذاری مستقل، بازیابی مشارکت‌کننده و گزارشگری شفاف از مسیر تصمیم‌های تحلیلی—و بازتولید در بافت‌های دیگر می‌تواند اعتبار بیرونی نتایج را افزایش دهد.

در امتداد این محدودیت‌ها، پژوهش‌های آتی می‌توانند طرح‌های مداخله‌ای/آزمایشی را بیازمایند: دست‌کاری سیاست‌های رؤیت‌پذیری (عمومی/نیمه عمومی/هدفمند)، کاهش/بسته‌بندی اعلان‌ها، شفاف‌سازی دامنه مخاطب و ایجاد «مسیر دیدپذیر اثر» برای ایده‌ها، تا اثر این سیاست‌ها بر خواندن بی‌پاسخ، مشارکت حداقلی و کیفیت آوا به طور علی سنجیده شود.

## نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در بخش «بحث و نتیجه‌گیری» نشان داده شد، این مطالعه نشان داد شبکه‌های اجتماعی سازمانی ماهیتی دو لبه دارند. از یک سو با فراهم کردن دسترسی و سرعت، امکان طرح نقد و پیشنهاد را افزایش می‌دهند و از سوی دیگر، در ترکیب رؤیت‌پذیری وسیع و ماندگاری پیام‌ها با ابهام مخاطب و حس زیر نظر بودن و در کنار فزون‌باری اعلان‌ها، زمینه شکل‌گیری اقتصاد احتیاط را فراهم می‌کنند: قضاوت‌هراسی و احساس کاهش کنترل، به خستگی شناختی - عاطفی و در نهایت به مشارکت حداقلی و «خواندن بی‌پاسخ» یا ترک برخی فضاها می‌انجامد. برای عمل، پیام روشن است: سازمان‌ها زمانی از شبکه‌های اجتماعی سازمانی به‌عنوان بستر آوای سازنده سود می‌برند که سه جبهه را هم‌زمان مدیریت کنند: رؤیت‌پذیری راهبردی و شفافیت در دامنه مخاطب/چرخه عمر پیام، ایمنی روانی و هنجارهای گفت‌وگوی محترمانه (به‌ویژه از سوی رهبران)، و بهداشت اعلان و مسیر بازخورد معنادار که اثر ایده‌ها را قابل دیدن می‌کند. به لحاظ نظری، یافته‌ها توضیح می‌دهند که پویایی آوای سازنده در محیط‌های دیجیتال فقط به شاخص‌های کمی استفاده وابسته نیست؛ تجربه زیسته کارکنان، نگرانی از برداشت، دغدغه حریم خصوصی و خستگی، نقش مرکزی دارد. بازطراحی هوشمندانه امکانات و قواعد شبکه می‌تواند این اقتصاد احتیاط را متعادل کند و فضا را از «مصرف بی‌تعامل» به گفت‌وگوی سازنده و اثرگذار نزدیک‌تر سازد.

## منابع

- طبرسا، غلامعلی؛ رضاییان، علی و فلکی، پریسا (۱۳۹۸). بررسی رابطه میان آوای کارکنان و پیامدهای رضایت شغلی، به‌واسطه نقش تعدیلی تبادل رهبر - عضو. *مدیریت دولتی*، ۱۱(۴)، ۶۶۱-۶۸۱.
- طبرسا، غلامعلی؛ شکوهیار، سجاد و الفت، محمد (۱۳۹۷). تأثیر متناقض رضایت شغلی بر آوای مخرب کارکنان با توجه به نقش میانجیگری شبکه‌های اجتماعی و تعهد سازمانی. *مدیریت دولتی*، ۱۰(۲)، ۳۱۱-۳۳۳.
- قنبری، سیروس؛ زندی، خلیل؛ محمدی، محمد فائق و احمدیان‌فر، سهیلا (۱۳۹۴). تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری قابل اعتماد «رویکردی به تعاملات رهبر- پیرو». *مدیریت دولتی*، ۴(۷)، ۸۶۵-۸۸۲.
- مهدی‌زاده، ایرج؛ رجایی‌پور، سعید و سیادت، سید علی (۱۴۰۳). پدیدارشناسی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه فرهنگیان). *مدیریت دولتی*، ۱۶(۳)، ۶۶۱-۶۹۵.

## References

- Adams, N. (2024). *The role of impression management in social media use and its implications on mental health* (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology).
- Bolino, M. C., Long, D. M. & Turnley, W. H. (2016). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 377–406.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). “Using thematic analysis in psychology”. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Chng, D. H. M., Rodgers, M. S., Shih, E. & Song, X. B. (2015). Leaders’ impression management during organizational decline: The roles of publicity, image concerns, and incentive compensation. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 499–512.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Dhagarra, D., Goswami, M. & Kumar, G. (2020). Impact of trust and privacy concerns on technology acceptance in healthcare: An Indian perspective. *International Journal of Medical Informatics*, 141, 104164.
- Di Pietro, R. & Cresci, S. (2021). Metaverse: Security and privacy issues. In *2021 Third IEEE International Conference on Trust, Privacy and Security in Intelligent Systems and Applications (TPS-ISA)* (pp. 281–288). IEEE.
- Dinev, T. & Hart, P. (2006). An extended privacy calculus model for e-commerce transactions. *Information Systems Research*, 17(1), 61–80.
- Ding, X. (2024). The investigation of employee voice behavior—from the perspective of social media use in China. *Online Information Review*, 48.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Ellison, N. B., Gibbs, J. L. & Weber, M. S. (2015). The use of enterprise social network sites for knowledge sharing in distributed organizations: The role of organizational affordances. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 103–123.
- Estell, P. & Davidson, E. J. (2019). Employee engagement, voice mechanisms, and enterprise social network sites (ESNS). In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Estell, P. (2021). *Employee engagement, direct voice mechanisms, and enterprise social network sites (ESNS)* (Doctoral dissertation, University of Hawai‘i at Mānoa).
- Ghanbari, S., Zandi, K., Mohammadi, M.F. & Ahmadianfar, S. (2015). Enhancing Organizational Voice through Authentic Leadership "Approach to interactions of leader-follower". *Journal of Public Administration*, 7(4), 865-882. doi: 10.22059/jipa.2015.52899 (in Persian)

- Halbesleben, J. R., Bowler, W. M., Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (2010). Organizational concern, prosocial values, or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(6), 1450–1489.
- Jozani, M., Ayaburi, E., Ko, M. & Choo, K.K. R. (2020). Privacy concerns and benefits of engagement with social media-enabled apps: A privacy calculus perspective. *Computers in Human Behavior, 107*, 106260.
- Kamboj, S., Sarmah, B., Gupta, S. & Dwivedi, Y. (2018). Examining branding co-creation in brand communities on social media: Applying the paradigm of stimulus–organism–response. *International Journal of Information Management, 39*, 169–185.
- Keshta, I. & Odeh, A. (2021). Security and privacy of electronic health records: Concerns and challenges. *Egyptian Informatics Journal, 22*(2), 177–183.
- Khan, M., Mowbray, P. K. & Wilkinson, A. (2023). Employee voice on social media—An affordance lens. *International Journal of Management Reviews, 25*(4), 687–706.
- Kim, Y. & Lim, H. (2020). Activating constructive employee behavioral responses in a crisis: Examining the effects of pre-crisis reputation and crisis communication strategies on employee voice behaviors. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 28*(2), 141–157.
- Kumalasari, R. & Priharsari, D. (2023). Investigating the role of SNS design on COVID-19 information avoidance: The perspectives of the stimulus–organism–response theory. *Telematics and Informatics Reports, 11*, 100083.
- Leidner, D. E., Gonzalez, E. & Koch, H. (2020). An affordance perspective of enterprise social media and organizational socialization. In *Strategic information management* (pp. 364–402). Routledge.
- Leonardi, P. M. (2014). Social media, knowledge sharing, and innovation: Toward a theory of communication visibility. *Information Systems Research, 25*(4), 796–816.
- Leonardi, P. M., Huysman, M. & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication, 19*(1), 1–19.
- Liang, C., Hong, Y. & Gu, B. (2025). Monitoring and home bias in global hiring: Evidence from an online labor platform. *Information Systems Research, 36*(2), 736–760.
- Lincoln, Yvonna S. and Guba, E. G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Lu, X., Zhou, H. & Chen, S. (2019). Facilitate knowledge sharing by leading ethically: The role of organizational concern and impression management climate. *Journal of Business and Psychology, 34*(4), 539–553.
- Ma, L., Zhang, X. & Yu, P. (2023). Enterprise social media usage and social cyberloafing: An empirical investigation using the JD–R model. *Internet Research, 34*(3), 939–959.

- Madsen, V. T. & Johansen, W. (2019). A spiral of voice? When employees speak up on internal social media. *Journal of Communication Management*, 23(4), 331–347.
- Majchrzak, A., Wagner, C. & Yates, D. (2013). The impact of shaping on knowledge reuse for organizational improvement with wikis. *MIS Quarterly*, 455–469.
- Martin, G., Parry, E. & Flowers, P. (2015). Do social media enhance constructive employee voice all of the time or just some of the time? *Human Resource Management Journal*, 25(4), 541–562.
- Maynes, T. D. & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87.
- Mehdizadeh, I., Rajaipour, S. & Siadat, S. A. (2024). Phenomenology of Organizational Silence (Case Study Farhangian University). *Journal of Public Administration*, 16(3), 661-695. doi: 10.22059/jipa.2024.378304.3525 (in Persian)
- Mehrabian, A. & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. MIT Press.
- Miao, R., He, X. & Huang, L. (2022). Modelling employees' social networking behaviours on enterprise social media: The influence of enterprise social media visibility. *Behaviour & Information Technology*, 41(16), 3574–3590.
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79–107.
- Nusrat, A., He, Y., Luqman, A., Mehrotra, A. & Shankar, A. (2023). Unraveling the psychological and behavioral consequences of using enterprise social media (ESM) in mitigating cyberslacking. *Technological Forecasting & Social Change*, 196, 122868.
- Olfat, M. (2024). The influence of employees' work-related use of social media on their service innovation behavior: The SOR paradigm. *Digital Transformation and Society*, 3(4), 359–375.
- Olfat, M. (2025). The SOR paradigm in explaining enterprise social network (ESN) discontinuous usage intention. *Aslib Journal of Information Management*, 77(3), 441–463.
- Olfat, M., Rezvani, A., Khosravi, P., Shokouhyar, S. & Sedaghat, A. (2020a). The influence of organisational commitment on employees' work-related use of online social networks: The mediating role of constructive voice. *International Journal of Manpower*, 41(2), 168–183.
- Olfat, M., Shokouhyar, S., Ahmadi, S. & Ghaderi, S. M. M. (2020b). Organizational commitment and work-related implementation of enterprise social networks (ESNs): The mediating roles of employees' organizational concern and prosocial values. *Online Information Review*, 44(6), 1223–1243.

- Olfat, M., Shokouhyar, S., Ahmadi, S. & Sedaghat, A. (2023). Organizational members' use of online social networks and their job satisfaction: A social cognitive perspective. *Kybernetes*, 52(1), 1–23.
- Safadi, H. (2024). Balancing affordances and constraints: Designing enterprise social media for organizational knowledge work. *MIS Quarterly*, 48(1).
- Schaeffer, B. & Thorradottir, K. (2015). *Enterprise social network: Capabilities, key enablers and obstacles—Call for changes within the digital age* (Master's thesis, Lund University School of Economics and Management).
- Shin, D. (2024). *Artificial misinformation: Exploring human–algorithm interaction online*.
- Shin, D. (2025). *Debiasing AI: Rethinking the intersection of innovation and sustainability*. Routledge.
- Shin, S. I., Hall, D., Lee, K. Y. & Han, S. (2024). Exploring satisfaction with social networking sites through the lens of fan page visiting: Uncertainty reduction and general systems theory perspective. *Information Technology & People*, 37(1), 399–421.
- Solomon, B. C., Scott, A. K. & Hall, M. E. (2025). Employee “free” speech vs. organizational censorship on social media: Balancing the tension between free expression and safeguards to foster psychological safety. *Organization Science*. (In press).
- Sun, Y., Fang, S., Jeyaraj, A. & Zhu, M. (2025). Mitigating perceived overload of communication visibility: The role of ESM policies. *Internet Research*, 35(1), 448–475.
- Sun, Y., Liu, Y., Zhang, J. Z., Fu, J., Hu, F. & Xiang, Y. (2021). Dark side of enterprise social media usage: A literature review from the conflict-based perspective. *International Journal of Information Management*, 61, 102393.
- Tabarsa, G. A., Olfat, M. & Shokouhyar, S. (2019). A model for evaluating the paradoxical impacts of organizational members' social use of SNSs on destructive voice. *Journal of Indian Business Research*, 11(3), 244–262.
- Tabarsa, G. A., Rezaian, A. & Falaki, P. (2019). Studying the Relationship between Voice of Employees and Organizational Consequences: The Moderating Role of Leader Member Exchange (LMX). *Journal of Public Administration*, 11(4), 661–681. doi: 10.22059/jipa.2019.286882.2607 (in Persian)
- Tabarsa, G. A., Shokouhyar, S. & Olfat, M. (2018). The Paradoxical Influence of Job Satisfaction on Destructive Employees' Voice, Considering the Mediating Role of Social Network Sites and Organizational Commitment. *Journal of Public Administration*, 10(2), 311–332. doi: 10.22059/jipa.2018.254720.2240 (in Persian)
- Treem, J. W. & Leonardi, P. M. (2013). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *Annals of the International Communication Association*, 36(1), 143–189.

- Van Osch, W. & Steinfield, C. W. (2018). Strategic visibility in enterprise social media: Implications for network formation and boundary spanning. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 647–682.
- Wang, Y., Zheng, D. & Fang, Y. (2024). Public information sharing in enterprise social networks: A communication privacy management perspective. *Internet Research*, 34(2), 610–630.
- Weckerle, A. (2013). *Civility in the digital age: How companies and people can triumph over haters, trolls, bullies and other jerks*. Que Publishing.
- Zeng, X. (2024). *Investigating the impact of enterprise social media on job satisfaction of Chinese employees in public sector: Empirical study on DingTalk* (Doctoral dissertation, University of Wales Trinity Saint David).
- Zhang, S., Leidner, D., Cao, X. & Liu, N. (2022). Workplace cyberbullying: A criminological and routine activity perspective. *Journal of Information Technology*, 37(1), 51–79.
- Zhu, Y. & Bao, Z. (2018). The role of negative network externalities in SNS fatigue: An empirical study based on impression management concern, privacy concern, and social overload. *Data Technologies and Applications*, 52(3), 313–328.