

## Research Paper

# Designing a Pattern of Civil Society (Non Governmental Organizations) Stakeholders' Management in Social Media



Mahdieh Najafizadeh<sup>1</sup> , \*Ali Rabiei<sup>2</sup> , Ali Akbar Farhangi<sup>3</sup>

1. Department of Media Management, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish, Iran.
2. Department of Media Management and Connections, Payame Noor University, Tehran, Iran.
3. Department of Management, Faculty of Management, Tehran University, Tehran, Iran.

Use your device to scan  
and read the article online



**Citation:** Najafizadeh, M., Rabiei, A., & Farhangi, A. (2021). [Designing a Pattern of Civil Society (Non Governmental Organizations) Stakeholders' Management in Social Media (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 11(39), 110-133.



Received: 04 Jul 2021

Accepted: 31 Jul 2021

Available Online: 01 Aug 2021

## ABSTRACT

Today, the use of social media in Iranian non-governmental organizations, such as government and public organizations, has expanded and its necessity has been identified. Due to external organizational factors such as technological infrastructure, policy, political and cultural, as well as internal factors such as technological constraints, managerial readiness, diversity of stakeholders with their differences, NGOs need a suitable model for using social media. This study seeks to provide a model for stakeholder management and how to interact with them in NGOs on social media. This study is a combination. First, semi-structured interview questions were designed according to the research literature. Content analysis identified interview texts, questionnaires, indicators and categories. The statistical population was selected from the stakeholders of Saman and the questionnaires were distributed online. The results of regression and path analysis by quantitative method plus indicators and components extracted from interviews by qualitative method were provided to the focus group and led to the achievement of the model. Based on the proposed model for targeted use of social media; reforming the organizational structure, increasing holistic knowledge, identifying different stakeholders and choosing the appropriate strategy of information, grouping, marketing to achieve functional indicators of success of social media in social media, including attraction (Volunteers and public donations), increase the trust and loyalty of stakeholders, capacity building, monitoring and evaluation, empowerment.

### Keywords:

Social Media, NGOs, Media Strategy, Stakeholder Management Model

### \* Corresponding Author:

Ali Rabiei, PhD.

Address: Department of Media Management and Connections, Payame Noor University, Tehran, Iran.

E-mail: alirabieipnu@gmail.com

## مقاله پژوهشی

# ارائه الگوی مدیریت ذی‌نفعان سازمان‌های مردم‌نهاد در رسانه‌های اجتماعی

مهديه نجفی‌زاده<sup>۱</sup>،\* علی ربیعی<sup>۲</sup>، علی اکبر فرهنگی<sup>۳</sup>

۱. گروه مدیریت رسانه‌های واحد بین‌الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، کیش، ایران.

۲. گروه مدیریت رسانه و ارتباطات، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## چیکید

تاریخ دریافت: ۲۳ تیر ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش: ۰۹ مرداد ۱۴۰۰

تاریخ انتشار: ۱۰ مرداد ۱۴۰۰

امروزه استفاده از رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌های مردم‌نهاد ایران، همانند سازمان‌های دولتی و عمومی و گسترش و ضرورت آن مشخص شده است. به دلیل عواملی بیرونی سازمانی از قبیل زیرساخت‌های فناوری، سیاست‌گذاری، سیاسی و فرهنگی و نیز عوامل داخلی از قبیل محدودیت‌های فناوری، آمادگی مدیریتی، تنوع ذی‌نفعان با تفاوت‌های آن‌ها، سازمان‌های مردم‌نهاد نیازمند یک مدل مناسب استفاده از رسانه‌های اجتماعی هستند. این مطالعه در صدد ارائه الگویی برای مدیریت ذی‌نفعان و چگونگی تعامل با آن‌ها در سازمان‌های مردم‌نهاد در رسانه‌های اجتماعی است. این مطالعه ترکیبی است. ابتدا با توجه به ادبیات تحقیق، سؤالات مصاحبه‌های نیم‌ساخت‌یافته طراحی شد. تحلیل محتوای متون مصاحبه‌ها، پرسش‌نامه، شاخص‌ها و مقولات را مشخص کرد. جامعه آماری از میان ذی‌نفعان سمن‌ها، انتخاب و پرسش‌نامه‌ها به صورت برخط توزیع شد. نتایج رگرسیون و تحلیل مسیر به روش کمی به علاوه شاخص‌ها و مؤلفه‌های برگرفته از مصاحبه‌ها به روش کیفی، در اختیار گروه کانونی قرار گرفت و منجر به دست‌یابی الگو شد. بر اساس الگوی ارائه‌شده برای استفاده هدفمند از رسانه‌های اجتماعی، اصلاح ساختار سازمانی، افزایش دانش جامع‌نگر، شناخت ذی‌نفعان متفاوت، انتخاب استراتژی مناسب از اطلاع‌رسانی، گروه‌سازی، بازاریابی برای تحقق شاخص‌های کارکردی موفقیت سمن‌ها در رسانه‌های اجتماعی که شامل جذب (داوطلبان و کمک‌های مردمی)، افزایش اعتماد و وفاداری ذی‌نفعان، ظرفیت‌سازی سمن‌ها، نظارت، ارزیابی و توانمندسازی است.

## کلیدواژه‌ها:

رسانه‌های اجتماعی، سازمان‌های مردم‌نهاد، استراتژی رسانه‌های الگوی مدیریت ذی‌نفعان

\* نویسنده مسئول:

دکتر علی ربیعی

نشانی: تهران، دانشگاه پیام نور، گروه مدیریت رسانه و ارتباطات.

پست الکترونیکی: alirabieipnu@gmail.com

## مقدمه

محققان دلایل امکان گفت‌وگو را ویژگی‌های فنی رسانه‌های جدید، چون گستره پوشش تعاملی بودن و ویژگی‌های ساختار شبکه و... می‌دانند (خانیک‌ی و خجیر، ۱۳۹۸).

علاوه بر این، کاهش هزینه دسترسی به اینترنت و تغییرات در شرایط کاری باعث شده تا رسانه‌های اجتماعی در محیط کسب و کار بیشتر مرتبط شوند.

در این میان، استفاده از رسانه‌های اجتماعی به ابزار مهمی برای سازمان‌های مردم‌نهاد تبدیل شده است تا با ذی‌نفعان خود تعامل داشته باشند و در مقایسه با کانال‌های سنتی، ارتباط بالقوه هم‌زمانی ایجاد می‌کنند که برقراری ارتباط بیشتر و دقیق‌تر ذی‌نفعان با سازمان را تضمین می‌کند.

نتایج تحقیق مبشراد و غنبر تهرانی نشان می‌دهد علت موفقیت پروژه‌ها، کاربرد صحیح رسانه‌ها در بستر فناوری اطلاعات، تبلیغات و اشتراک رسانه‌ای و ارتباطات خیرین با سمن، زمینه ساختاری رشد را فراهم می‌کند.

سازمان‌های مردم‌نهاد، اگر به آنچه که ذی‌نفعان می‌خواهند گوش دهند و بتوانند آن‌ها را در پلتفرم‌های رسانه اجتماعی ارائه دهند، می‌توانند رابطه پایدار و طولانی با ذی‌نفعان برخط خود ایجاد کنند (شی، ۲۰۱۷).

اگرچه ادبیات موضوعی با موضوع استفاده سازمان مردم‌نهاد از رسانه اجتماعی در حال رشد است، اما این سازمان‌ها دانش کمی در مورد اینکه چگونه رسانه اجتماعی را برای توسعه و حفظ روابط ذی‌نفعان توسعه دهند، دارند.

امروزه این باور عمومی در میان کنشگران ذی‌ربط وجود دارد که سمن‌ها نیاز دارند تلاش‌های به مراتب

امروزه نقش سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها)، نه تنها به عنوان یک زیرساخت اجتماعی جامعه مدنی بر کسی پوشیده نیست، بلکه احساس اعتماد و اجتماعی شدن را نیز در جامعه ایجاد و تسهیل می‌کنند. در عین حال، خدماتی ارائه می‌دهند که بر اساس داوطلبین<sup>۱</sup>، مستقل از دولت، ایجاد شدند (انهایر، ۲۰۰۵).

بنا به گزارش وزارت کشور، امروزه در ایران بیش از بیست هزار سازمان مردم‌نهاد فعالیت می‌کنند که از این تعداد ۹۶۳۵ سمن در قالب خیریه فعالیت دارند و نقش آن‌ها در پیشگیری و کاهش آسیب‌های اجتماعی است.

امروزه یکی از وجوه کار کردن سازمان‌های مردم‌نهاد، حلقه اتصال مردم و دولت در پیگیری مسائل حوزه اجتماعی است. دولت‌ها با کمک سمن‌ها آسیب‌های اجتماعی را شناسایی، پیگیری و در بیشتر موارد پیشگیری و درمان می‌کنند و سمن‌ها نقش مؤثری در بالا بردن سرمایه اجتماعی جوامع ایفا می‌کنند.

از طرفی برای باقی ماندن در محیط رقابتی کنونی، سازمان‌ها پیوسته به دنبال ابزار کارآمدتر و مؤثرتری برای کسب و حفظ کیفیت کسب و کار خود هستند و برای انجام این مهم، سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به استفاده از رسانه‌های اجتماعی روی آورده‌اند (لاندز و اسمیت، ۲۰۱۸). در سال‌های اخیر، رسانه‌های اجتماعی به یکی از محبوب‌ترین برنامه‌های کاربردی و به بخش‌های اصلی زندگی شخصی و حرفه‌ای افراد تبدیل شده است (تافتس و همکاران، ۲۰۱۵).

### 1. Voluntarism

بیشتری برای ایجاد ارتباطات دوطرفه برای مشارکت مدنی در رسانه اجتماعی انجام دهند.

مطالعات نشان می‌دهد که ناکافی بودن تکنیک‌های استفاده از این فضا برای سمن‌ها مختص به ایران نبوده و در کشورهای توسعه‌یافته نیز سازمان‌های مردم‌نهاد در حال مطالعه و بهبود روش‌های استفاده از فضای مجازی و بهره‌وری ارتباطات خود هستند (انهایر، ۲۰۰۵)، (کمپیل و همکاران ۲۰۱۴)، (واترز و فنلی، ۲۰۱۳) و (تیلور، ۱۹۹۸).

بنابراین با توجه به زیست تجربی محقق و اهمیت سازمان‌های مردم‌نهاد در مشارکت مدنی جامعه در جهت کاهش آسیب‌های اجتماعی و بزرگ شدن دایره استفاده کاربران ایرانی از فضای مجازی، رسانه‌های اجتماعی که در این تحقیق شبکه‌های اجتماعی، مانند تلگرام، اینستاگرام و... است، در دسترس سمن‌ها در ایران قرار دارد. این شبکه‌های اجتماعی می‌توانند کانال خلاقانه‌ای برای سازمان‌های مردم‌نهاد و تبادل اطلاعات و منابع، توسط ذی‌نفعان با برقراری ارتباطات هدفمند باشد.

کمپیل و همکاران معتقدند که رسانه اجتماعی به صورت بالقوه به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که روابط قوی‌تری با ذی‌نفعان کلیدی شکل دهند. با این وصف، استفاده سمن‌های ایران از رسانه‌های اجتماعی امری اجتناب‌ناپذیر است.

با این حال، مسئله این تحقیق افزایش کارکرد سازمان‌های مردم‌نهاد، در ارائه خدمت به ذی‌نفعان متعدد بوده و به دنبال چگونگی استفاده سمن‌ها از رسانه‌های اجتماعی برای مدیریت ذی‌نفعان سامان یافته است.

با توجه به محدودیت‌های اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و ظرفیت‌های تکنولوژیکی، به ارائه الگوی

مدیریت ذی‌نفعان سمن‌ها در رسانه‌های اجتماعی خواهد پرداخت.

## ۱. ادبیات موضوع

از آنجا که پژوهش حاضر به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه رسانه‌های اجتماعی می‌توانند به توسعه روابط ذی‌نفعان در سازمان‌های مردم‌نهاد کمک کنند، رسانه‌ی اجتماعی که در این پژوهش، تحلیل خواهند شد، رسانه‌های اجتماعی در دسترس و مورد استفاده سمن‌ها است.

برای این منظور، ابتدا نظریه تبادل اجتماعی و نظریه سرمایه اجتماعی به عنوان اساس چارچوب نظری پژوهش حاضر بررسی می‌شود.

نظریه سرمایه اجتماعی به طور گسترده برای مطالعه رسانه‌های اجتماعی در حوزه سازمان‌های مردم‌نهاد مورد استفاده قرار گرفته است (ساکستون و وانگ، ۲۰۱۳). افراد، سرمایه اجتماعی را از طریق مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه می‌سازند و این مشارکت می‌تواند مشارکت مدنی را افزایش دهد (اشنایدر، ۲۰۰۹).

در یک شبکه اجتماعی، بازیگران ممکن است انواع متعددی از روابط داشته باشند، مانند جریان اطلاعات، روابط تعاونی، روابط اعتمادی، معاملات بازار و هزینه‌های معامله (مونز و کانترکتور، ۲۰۰۳).

بر اساس این استدلال‌ها، با استفاده از ابزارهای رسانه‌های اجتماعی، سازمان‌های مردم‌نهاد می‌توانند روابط ذی‌نفعان را به عنوان سرمایه اجتماعی تقویت کنند.

رسانه‌های اجتماعی و شرکت‌هایی که به دنبال تعامل با کاربران خود هستند، باید درک کنند که آن‌ها چگونه ارتباط را حفظ یا ایجاد کنند. اگر نیاز

مردم‌نهاد، حس درک و تعلق را دریافت کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که تعهدی ایجاد کرده و در سازمان مشارکت داشته باشند.

نظریه تبادل اجتماعی یک پیشرفت تاریخی طولانی دارد. هومنز، بلاو و امرسون، سه پیشگامی هستند که اساس این نظریه را بنیان نهادند (هومنز، ۱۹۷۴؛ بلاو، ۱۹۶۸ و امرسون، ۱۹۷۶).

بلاو تأکید کرد که یک رفتار مبادله‌ای با بازگشت تشویق می‌شود: «تبادل اجتماعی در اینجا محدود به اقداماتی است که مشروط به واکنش پاداش از دیگران هستند» (بلاو، ۱۹۶۸ و امرسون، ۱۹۷۶).

سازمان‌های مردم‌نهاد به عنوان یک سری فرایند تبادل انتظار دارند که سرمایه اجتماعی ارزشمندی را با تقویت روابط ذی‌نفعان دریافت کنند. پیش از این، انتظار یک فرایند تبادل موفق این است که ذی‌نفعان همچنین پاداش مورد نظر را به دست خواهند آورد.

چیزی که سازمان‌ها می‌توانند با رسانه اجتماعی عرضه کنند، مؤلفه کلیدی در استراتژی آن‌ها است. آرنت و همکاران استدلال کردند که سازمان‌های مردم‌نهاد باید به ذی‌نفعان خود اجازه دهند که نقش‌های مهم خود را به عنوان هم‌کار تعریف کنند و باید به خلق ارزش‌های مشترک برای سازمان کمک کنند.

آرنت و همکاران همچنین پیشنهاد دادند که به منظور حفظ یک فرایند تبادل پایدار، سازمان‌های مردم‌نهاد باید با ذی‌نفعان خود به طور مؤثر با درک اهمیت و خواسته‌های ذی‌نفعان ارتباط برقرار کنند.

خیرین، داوطلبان و مشتری‌ها وقتی نقش‌ها و مشارکت‌های خاص‌شان توسط سازمان‌های مردم‌نهاد مورد شناسایی و تأیید قرار می‌گیرند و

است روابط رسمی و منظم باشد، باید روندی توسعه یابد که اصالت کاربران را معتبر بداند (عقیلی و قاسم‌زاده عراقی، ۱۳۹۴).

برای جمع‌آوری سرمایه اجتماعی، متخصصان مردم‌نهاد باید به دنبال ایجاد کانال مؤثری برای مردم باشند. رسانه‌های اجتماعی شاید این وظیفه را فراهم کنند، چون ارتباط دوطرفه ایجاد می‌کنند. ایده ارتباط دو طرفه متقارن با مفهوم نظریه تبادل اجتماعی است.

از آنجا که بلاو اولین نظریه نظام‌مند برابری اجتماعی را توسعه داد، تا حد زیادی برای مدیریت سازمان مردم‌نهاد و توسعه ذی‌نفعان به کار گرفته شد (کوک و رایس، ۲۰۰۶).

آنها همچنین اشاره می‌کنند که نظریه تبادل اجتماعی، در درجه اول مربوط به اقدامات داوطلبانه است که افراد با انتظار دریافت پاداش در صورتی که به دیگران کمک کنند، انگیزه می‌گیرند.

هیومن و تربلانچ دریافتند که یک فرایند تبادل به احتمال زیاد بین سازمان مردم‌نهاد و ذی‌نفعان آن زمانی رخ می‌دهد که ذی‌نفعان پیام علت مرتبط را دریافت کنند. این ذی‌نفعان می‌توانند با تبادل منابع خود رضایت بیشتری کسب کنند، چرا که پیام مربوط به علت به برآورده کردن اهداف و نیازهای فردی ذی‌نفعان کمک خواهد کرد (هومن و تربلانچ، ۲۰۱۲).

اوهانا و همکاران پیشنهاد می‌کنند که ارتباط بین ذی‌نفعان و سازمان در فرایند تبادل اجتماعی ضروری است، زیرا ممکن است باعث ایجاد تعهد سازمانی و انسجام بیشتر شود.

اگر مشتریان، خیرین و داوطلبان یک سازمان

توسعه دادند که بر رابطه بین سازمان‌های مردم‌نهاد و ذی‌نفعان آن‌ها تمرکز داشت. آن‌ها استدلال کردند که سازمان‌های مردم‌نهاد ذی‌نفعان متنوعی دارند. یادگیری نحوه ارتباط خوب با هریک از آن‌ها حیاتی است (هیث، ۱۹۹۴).

آن‌ها بر این باورند که به اشتراک‌گذاری اطلاعات به طور گسترده و عاقلانه با گروه‌های هدف ذی‌نفع، نه تنها به آن‌ها اجازه استفاده از این اطلاعات را می‌دهد، بلکه باعث می‌شود که آن‌ها نسبت به سازمان احساس بهتری داشته باشند (ایدی، ۱۹۹۷). این احساسات می‌تواند منجر به سرمایه اجتماعی بیشتر، مانند اعتماد، رضایت و تعهد شود.

لوئیس و همکاران اشاره کردند که بسته به مخاطبان هدف و مقصود، سازمان‌های مردم‌نهاد باید کانال‌های ارتباطی مختلفی را اتخاذ کنند. به طور خلاصه، لوئیس و همکاران اشاره کردند که سازمان‌های مردم‌نهاد باید به طور استراتژیک بر اساس انواع ذی‌نفعان و کانال‌ها ارتباط برقرار کنند.

شش مدل ارتباطی لوئیس و همکاران او عبارتند از: (۱) انتشار اطلاعات، (۲) درخواست مشارکت، (۳) مبادله، (۴) نیاز به دانستن، (۵) بازاریابی و (۶) انعطاف‌پذیری. این مدل‌ها برای بررسی هدف اولیه پژوهش در استفاده از رسانه‌های اجتماعی برای سازمان‌های مردم‌نهاد مفید هستند.

با بررسی الگوهای مختلف استفاده از ابزارهای رسانه اجتماعی، این پژوهش به دنبال یک الگوی جامع و بررسی یک استراتژی ارتباطی مؤثر است که به سازمان‌های مردم‌نهاد اجازه می‌دهد تا روابط ذی‌نفعان را تقویت کنند.

از آن‌ها قدردانی می‌کنند. به علاوه، این قدردانی به بهبود رضایت ذی‌نفعان و سطح اعتماد با سازمان کمک خواهد کرد.

یکی از مؤلفه‌های مهم برای تضمین یک فرایند تبادل معنادار، ارتباط مؤثر است. از طریق این ارتباط، طرفین می‌توانند منابع مورد انتظار خود را بیان کرده و مورد مذاکره قرار دهند (کرامر، ۲۰۰۵ و رولف، ۱۹۸۱).

در مورد اینکه چگونه سازمان‌های مردم‌نهاد با ذی‌نفعان خود ارتباط برقرار می‌کنند و از چه کانال‌هایی استفاده می‌کنند؟ مذاکره چگونه انجام می‌شود؟ آیا سازمان مخاطب خاص را هدف قرار می‌دهد یا یک پیام عمومی را برای عموم منتشر می‌کند؟

انواع مختلف روش‌های ارتباطی می‌توانند بر منابع مبادله شده بین دو طرف تأثیر بگذارند. در حال حاضر، بسیاری از محققان روی بحث پیاده‌سازی یک مدل ارتباطی متقارن دوطرفه برای تعامل ذی‌نفعان در زمینه مردم‌نهاد تمرکز می‌کنند (ساکستون و وانگ، ۲۰۱۳ و واترز و همکاران، ۲۰۰۹).

پژوهش حاضر نظریه تبادل اجتماعی در محدوده رسانه‌های اجتماعی از دیدگاه لاجوی و ساکستون و شش مدل ارتباطی ذی‌نفعان از دیدگاه لوئیس و همکاران را ادغام و بحث در مورد استراتژی‌های استفاده از رسانه‌های اجتماعی را اصلاح کرده است.

در مقایسه با روش کلاسیک دوطرفه ارتباطی، شش مدل ارتباطی ذی‌نفعان، یک الگوی ارتباطی متفاوت بین سازمان‌های مردم‌نهاد و ذی‌نفعان آن‌ها در رسانه‌های اجتماعی اضافه می‌کنند.

لوئیس و همکاران شش مدل ارتباطی خود را

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

تحقیق به دست آمد. (فلیک، ۲۰۰۹: ۴۴۴؛ فلیک، ۲۰۱۸: ۱۲ و دنزین و لینکلن، ۱۹۹۴)

در این پژوهش، مبنای نمونه‌ها تصادفی است و توسط ۴۰۷ نفر از ذی‌نفعان سازمان‌های مردم‌نهاد کشوری که سازمان اصلی‌شان در تهران است، تکمیل شده است.

مصاحبه‌ها در دو مرحله صورت گرفته و ادغام شده است. در مرحله اول نه نفر از صاحب‌نظران و فعالان سمن‌های خیریه‌ای، به‌ویژه آن‌هایی که با طراحی و اجرای استراتژی‌های رسانه‌ای سمن‌ها سروکار دارند، مد نظر گرفته شدند.

در مرحله بعد، با توجه به نیاز محقق برای پاسخ به سؤالات تکمیلی چهار نفر دیگر به حجم نمونه (تعداد مصاحبه شونده‌ها) اضافه و مصاحبه‌ها به صورت عمیق انجام گرفته شد. از مصاحبه‌های مرحله اول شاخص‌های پرسش‌نامه استخراج و در مرحله دوم یافته‌هایی برای تکمیل الگو استخراج شد.

زمان مصاحبه‌ها بین ۳۵ تا ۱۰۰ دقیقه در نوسان بوده است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده می‌شود. با توجه به اینکه حجم جامعه بزرگ است (حدود ۲۳ هزار سازمان مردم‌نهاد در ایران بر اساس سایت جامع اطلاع‌رسانی سمن‌ها)، نامحدود در نظر گرفته می‌شود.

بر اساس فرمول کوکران با جامعه نامحدود و سطح اطمینان ۹۵ درصد و با خطای نمونه‌گیری ۵ درصد حجم نمونه برابر با ۳۸۴ است. در این پژوهش، پس از گردآوری پرسش‌نامه‌ها و کنترل و بازبینی پاسخ‌ها، اطلاعات از پرسش‌نامه استخراج و بر مبنای کدهای از پیش تعیین‌شده در برگه‌های کدگذاری درج شده و آنگاه همه داده‌ها در محیط SPSS وارد شد تا محاسبات آماری لازم انجام گیرد.

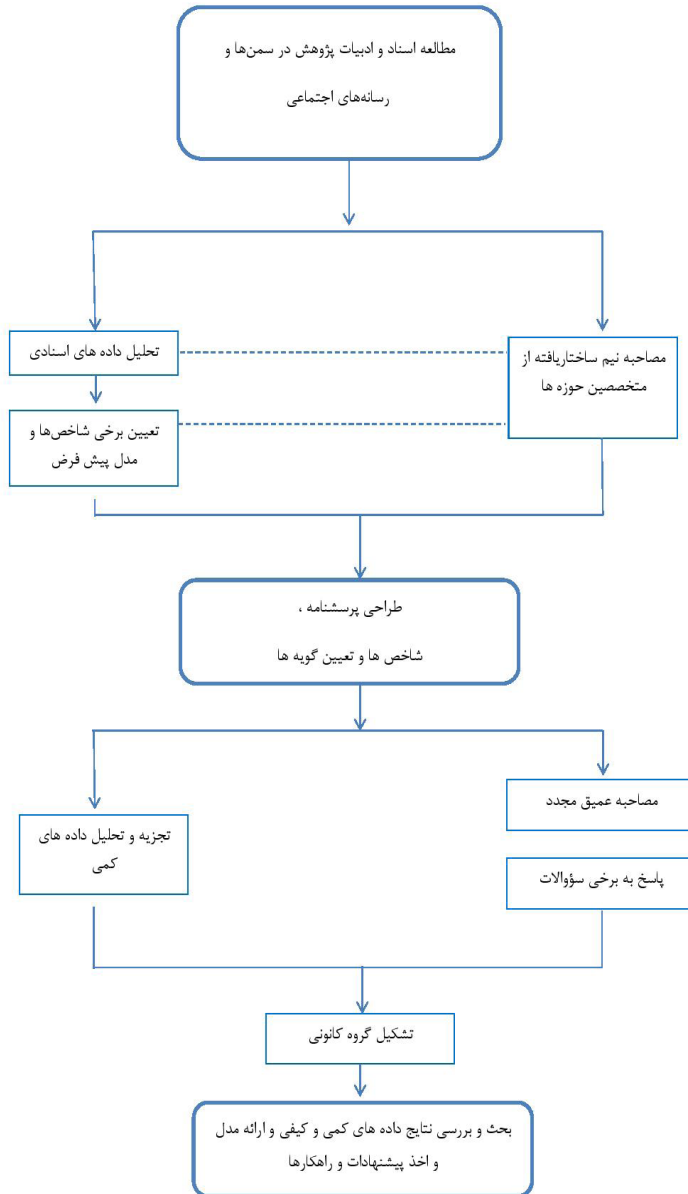
نمودار شماره ۱ نشان می‌دهد که تحقیق در این مطالعه مسیرهای زیر را پیموده است. این مطالعه ترکیبی از روش کمی و کیفی برای تحلیل رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌های مردم‌نهاد به کار برده است. منطق اساسی استفاده از روش‌های آمیخته این است که به پژوهشگران اجازه می‌دهد، اطلاعاتی گردآوری کنند که بهترین پاسخ را برای سؤال‌های پژوهش فراهم می‌کند (مکاووی و ریچاردز، ۲۰۰۶).

ادغام داده‌های کمی و کیفی در مرحله تحلیل داده‌ها، اغلب نتایج بیشتری نسبت به حالت تحلیل جداگانه داده‌ها تولید می‌کند (رضوی و دیگران، ۱۳۹۲، ۲۹۷).

در این پژوهش، ابتدا ادبیات تحقیق به روش تحلیل محتوای متن بررسی شده و سپس با تم‌های استخراج‌شده از ادبیات تحقیق، سؤالات مصاحبه‌های نیم ساخت یافته طراحی شده است.

تحلیل محتوای کمی و کیفی متون مصاحبه‌ها، پرسش‌نامه، شاخص‌ها و مقولات را مشخص کرده، ابتدا سؤالات زمینه‌ای طراحی و گنجانده شد و سپس پرسش‌نامه‌های متشکل از هشت شاخص مهم که هر کدام شامل چندین گویه هستند که در مجموع ۶۸ گویه را تشکیل می‌دهد، در قالب طیف لیکرت طراحی و جهت گردآوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته است و جامعه آماری از میان ذی‌نفعان سمن‌ها انتخاب و پرسش‌نامه‌ها به صورت برخط توزیع شد.

نتایج رگرسیون و تحلیل مسیر به روش کمی به علاوه شاخص‌ها و مؤلفه‌های مستخرج از مصاحبه‌ها به روش کیفی به گروه کانونی ارائه و الگو پیشنهادی



نمودار ۱. فرایند پژوهش. منبع: (محقق ساخته)



مورد استراتژی‌های استفاده از رسانه‌های اجتماعی را به پیش ببریم.

از نتایج مصاحبه‌ها که به روش تحلیل محتوای کمی و کیفی مورد بررسی قرار گرفتند، ۱۸۲ کلمه کلیدی از مجموع مصاحبه‌ها استخراج شدند. سپس فراوانی این کلمات به دست آمدند. با توجه به محتوا و مضامین مصاحبه‌ها، مفاهیم نزدیک به هم از نظر مضمونی ذیل شاخص‌های منتج از مصاحبه‌ها و مدل مفهومی دسته‌بندی شده و مجدداً این جدول نیز مورد تحلیل محتوای کمی قرار گرفت.

درنهایت، ذیل شاخص‌های کلی تر دسته‌بندی شده و نیز گویه‌هایی که دارای بیشترین فراوانی بودن ذیل این شاخص‌ها قرار گرفتند.

جذب داوطلبان و افزایش کمک‌های مردمی، افزایش اعتماد و وفاداری ذی‌نفعان، ظرفیت‌سازی سازمان‌های مردم‌نهاد، نظارت و کنترل و درنهایت توانمندسازی ذی‌نفعان به عنوان شاخص‌های پنج‌گانه سمن‌ها مشخص شدند.

این پنج مورد تأثیر شاخص کارکردی رسانه‌های اجتماعی، بر شاخص‌های موفقیت سمن‌ها و مدیریت ذی‌نفعان در نظر گرفته شد. سپس شاخص‌های سه‌گانه رسانه‌های اجتماعی: اطلاع‌رسانی، درخواست مشارکت و گروه‌سازی و بازاریابی که مورد توافق مصاحبه‌شوندگان و بر اساس تحلیل محتوای متون بود، در نظر گرفته شد.

هرکدام از شاخص‌ها که خود دارای گویه‌هایی بودند، به صورت جداگانه بررسی و تأثیرشان به صورت آماری تحلیل شد، سپس اثرات شاخص‌های شبکه‌های اجتماعی بر شاخص‌های سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌های) خیریه که از طریق آزمون پیرسون مورد توجه قرار گرفتند، پرداخته شد. از این

از تکنیک آماری رگرسیون نیز برای برآورد سهم هر کدام از متغیرهای مستقل در پیش‌بینی متغیر وابسته نیز استفاده شده است. البته از تحلیل مسیر برای تعیین اثرات مستقیم و غیرمستقیم هر متغیر نیز بهره‌برداری شده است. در مرحله بعد تمام یافته‌های کیفی و کمی در اختیار گروه کانونی قرار گرفته و الگوی پیشنهادی حاصل شد.

### ۳. یافته‌های پژوهش

پس از بررسی مطالعات پیشین و ادبیات نظری موجود دریافتیم که تبادلات اجتماعی اصلی‌ترین عنصر در رابطه با رسانه‌های اجتماعی و سازمان‌های مردم‌نهاد است.

بدین‌سان علاوه بر سهولت مدیریت ذی‌نفعان و امکان گسترش این مدیریت در ذات خود منجر به افزایش سرمایه اجتماعی سازمان شده و این سرمایه به نوبه خود موجب افزایش اعتماد، گسترش فعالیت و جذب بیشتر ذی‌نفعان خواهد شد.

بر این اساس، از تحلیل متون مجموعه الگوهای ارتباطی که به نحوی به موضوعات تبادلات اجتماعی و سرمایه اجتماعی توجه کرده بودند. مدل‌های ارتباطی که در ادبیات نظری مورد بحث قرار گرفته شده بود را در قالب سؤالات مصاحبه در معرض نظر مصاحبه‌شوندگان قرار دادیم و از آن‌ها خواسته شد.

بهترین مدل ارتباطی را برای تبادلات و افزایش سرمایه اجتماعی و شاخص‌هایی که به نظر آن‌ها می‌بایست مدنظر قرار گیرد، ارائه کنند. از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها دریافتیم دو نظریه تبادلات اجتماعی در محدوده رسانه‌های اجتماعی از دیدگاه لاجوی و ساکستون و شش مدل ارتباطی ذی‌نفعان از دیدگاه لوئیس و همکاران ادغام کرده و بحث در

جدول شماره ۱. بررسی اثرات شاخص‌های رسانه‌های اجتماعی بر شاخص‌های سمن‌های خیریه

ردیف	شاخص‌های سمن‌های خیریه	شاخص‌های رسانه‌های اجتماعی		کمترین اثر	بیشترین اثر
		درخواست مشارکت و گروه‌سازی	بازاریابی		
۱	جذب داوطلبان و افزایش کمک‌های مردمی به سمن‌های خیریه	۰/۷۰۰	۰/۶۴۳	بازاریابی شبکه‌های اجتماعی بر جذب داوطلبان و کمک‌های مردمی به سمن‌های خیریه	اطلاع‌رسانی شبکه‌های اجتماعی بر جذب داوطلبان و کمک‌های مردمی به سمن‌های خیریه
۲	افزایش اعتماد و وفاداری ذی‌نفعان	۰/۵۵۵	۰/۵۴۴	درخواست مشارکت و گروه‌سازی شبکه‌های اجتماعی بر افزایش اعتماد و وفاداری به خیریه‌ها	بازاریابی شبکه‌های اجتماعی بر افزایش اعتماد و وفاداری به خیریه‌ها
۳	تقویت و گسترش سازمان‌های مردم‌نهاد	۰/۶۹۱	۰/۶۰۷	درخواست مشارکت و گروه‌سازی شبکه‌های اجتماعی بر تقویت و گسترش سازمان‌های مردم‌نهاد خیریه	بازاریابی شبکه‌های اجتماعی بر تقویت و گسترش سازمان‌های مردم‌نهاد خیریه
۴	نظارت و ارزیابی بر سمن‌های خیریه	۰/۴۸۳	۰/۴۱۸	درخواست مشارکت و گروه‌سازی شبکه‌های اجتماعی بر نظارت و ارزیابی بر سمن‌های خیریه	بازاریابی شبکه‌های اجتماعی بر نظارت و ارزیابی بر سمن‌های خیریه
۵	آموزش و توانمندسازی ذی‌نفعان	۰/۶۳۹	۰/۶۳۹	اطلاع‌رسانی شبکه‌های اجتماعی بر آموزش و توانمندسازی ذی‌نفعان	بازاریابی شبکه‌های اجتماعی بر آموزش و توانمندسازی ذی‌نفعان

رو، در جدول شماره ۱ به صورت کمی و کیفی به این امر پرداخته شده است.

### ۱.۳. تحلیل رگرسیون

با توجه به نتایج تحلیل رگرسیون خطی شاخص‌های پنج‌گانه سمن‌های خیریه‌ای به عنوان متغیر وابسته در تحلیل رگرسیون خطی جای گرفته است. از این رو، سه شاخص شبکه‌های

اجتماعی، شامل اطلاع‌رسانی، درخواست مشارکت و گروه‌سازی و بازاریابی به عنوان سه متغیر مستقل به روش رگرسیون چندگانه توأم (Enter) محاسبه شده‌اند.

در این روش همه متغیرهای مستقل (شامل سه شاخص شبکه‌های اجتماعی) هم‌زمان وارد تحلیل شده و اثرات آن‌ها بر متغیر وابسته (کارایی سمن‌های خیریه‌ای) بررسی شده است.

جدول ۲. بررسی رگرسیون توأمان و تبیین اثر همه متغیرهای مستقل بر وابسته (کارایی سمن‌های خیره)

مدل	مقدار رگرسیون (R)	مقدار ضریب تعیین	میزان سازگاری مجذور رگرسیون	برآورد خطای استاندارد
۱	۰/۷۸۹	۰/۶۲۳	۰/۶۲۰	۱۰/۷۲۸۹۳

در انحراف معیار آن باعث می‌شود تا انحراف معیار متغیر وابسته به اندازه ۰/۴۷۲ تغییر کند.

همچنین متغیر درخواست مشارکت و گروه‌سازی شبکه‌های اجتماعی به مراتب سهم کمتری در مقایسه با سایر متغیرهای مستقل، در پیشگویی متغیر وابسته دارد، زیرا یک واحد تغییر در انحراف معیار آن باعث می‌شود تا انحراف معیار متغیر وابسته به اندازه ۰/۱۰۴ تغییر کند.

### ۲.۳. تحلیل مسیر

برای انجام تجزیه و تحلیل به شیوه تحلیل مسیر و محاسبه اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته، ابتدا باید نمودار مسیر که بیانگر روابط و اثرات مستقیم و غیرمستقیم هر متغیر بر متغیر دیگر است، رسم شود.

تحلیل مسیر شیوه‌ای برای مطالعه تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته به صورت مکانیسمی علی است. بر این اساس، در جداول زیر همه مسیرهای منتهی به متغیر وابسته

با توجه به مقدار مجذور رگرسیون محاسبه شده به میزان ۰/۶۲۳ می‌توان گفت که ۶۲/۳ درصد تغییرات متغیر وابسته (کارایی سمن‌های خیره) توسط سه متغیر مستقل (اثرات شبکه‌های اجتماعی شامل اطلاع‌رسانی، درخواست مشارکت و گروه‌سازی و بازاریابی) تبیین می‌شود.

همچنین بر اساس مقدار R رگرسیون محاسبه شده در جدول شماره ۲ شدت رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته بالا است.

بر اساس اطلاعات آماری مندرج در جدول شماره ۳ با توجه به مقدار مجموع مجذور رگرسیون محاسبه شده به میزان ۷۶۶۵۶/۵۷۵ و درجه آزادی سه با ۱ درصد خطا و ۹۹ درصد اطمینان رابطه بین رگرسیون خطی متغیرهای مستقل و متغیر وابسته معنادار است.

در توصیف جدول شماره ۴ می‌توان اظهار کرد متغیر بازاریابی شبکه‌های اجتماعی به مراتب سهم بیشتری در مقایسه با سایر متغیرهای مستقل در پیشگویی متغیر وابسته دارد، زیرا یک واحد تغییر

جدول ۳. بررسی رابطه معناداری بین رگرسیون خطی متغیرهای مستقل و متغیر وابسته

مدل رگرسیون	مجموع مجذور رگرسیون	درجه آزادی	میانگین مجذور رگرسیون	آزمون F	سطح معناداری
رگرسیون	۷۶۶۵۶/۵۷۵	۳	۲۵۵۵۲/۱۹۲	۲۲۱/۹۸۱	۰/۰۰۰
باقی‌مانده	۴۶۳۸۹/۲۶۸	۴۰۳	۱۱۵/۱۱۰		
جمع	۱۲۳۰۴۵/۸۴۳	۴۰۶			

جدول شماره ۴. ضرایب رگرسیون پیش‌بینی

سطح معناداری	آزمون T	ضریب استاندارد		ضرایب غیر استاندارد		متغیرهای مستقل در رگرسیون
		مجذور بتا (پیشگویی مقادیر رگرسیون)	انحراف معیار	ضریب تعیین (پیش‌بینی رگرسیون)	انحراف معیار	
۰/۰۱۶	-۲/۴۱۶	-	۵/۰۹۲	-	۱۲/۳۰۵	(مقدار ثابت رگرسیون)
۰/۰۰۰	۵/۵۲۷	۰/۲۷۸	۰/۱۷۶	۰/۹۷۲		اطلاعرسانی شبکه‌های اجتماعی
۰/۰۳۵	۲/۱۱۵	۰/۱۰۴	۰/۱۴۵	۰/۳۰۶		درخواست مشارکت و گروه‌سازی شبکه‌های اجتماعی
۰/۰۰۰	۹/۲۳۸	۰/۴۷۲	۰/۱۶۴	۱/۵۱۷		بازاریابی شبکه‌های اجتماعی

انجام شد تا همه مسیرهای منتهی به متغیر وابسته شناسایی و محاسبه شود و اثر کل متغیرهای مستقل به دست آید.

همان‌طوری که از جدول شماره ۵ برمی‌آید مقدار ضریب تعیین برابر با ۰/۶۲۳ است؛ یعنی ۰/۶۲۳ از مجموع تغییرات متغیر وابسته توسط مدل تحلیلی فوق تبیین می‌شود. از طریق  $R^2$  می‌توان ضریب خطا یا مقدار e را نیز محاسبه کرد.

$$R^2 = 1 - E^2$$

$$E^2 - 1 = 0/623$$

بنابراین می‌توان گفت مدلی به دست آمده ۳۷/۷ درصد از متغیر وابسته (کارایی سمن‌های خیریه) را تبیین نمی‌کند.

طبق تصویر شماره ۱ در یک نتیجه‌گیری خلاصه؛

جدول ۵. بررسی رگرسیون اثر همه متغیرهای مستقل بر وابسته (کارایی سمن‌های خیریه)

مدل	مقدار رگرسیون (R)	مقدار ضریب تعیین	میزان سازگاری مجذور رگرسیون	برآورد خطای استاندارد
۱	۰/۷۸۹	۰/۶۲۳	۰/۶۲۰	۱۰/۲۲۸۹۳

شناسایی و محاسبه شده است تا اثر کل متغیرهای مستقل به دست آید.

همان‌طور که از جدول بالا برمی‌آید، مقدار ضریب تعیین برابر با ۰/۶۲۳ است، یعنی ۶۲/۳ درصد از مجموع تغییرات متغیر وابسته توسط مدل تحلیلی فوق تبیین می‌شود. از طریق  $R^2$  می‌توان ضریب خطا یا مقدار e را نیز محاسبه کرد.

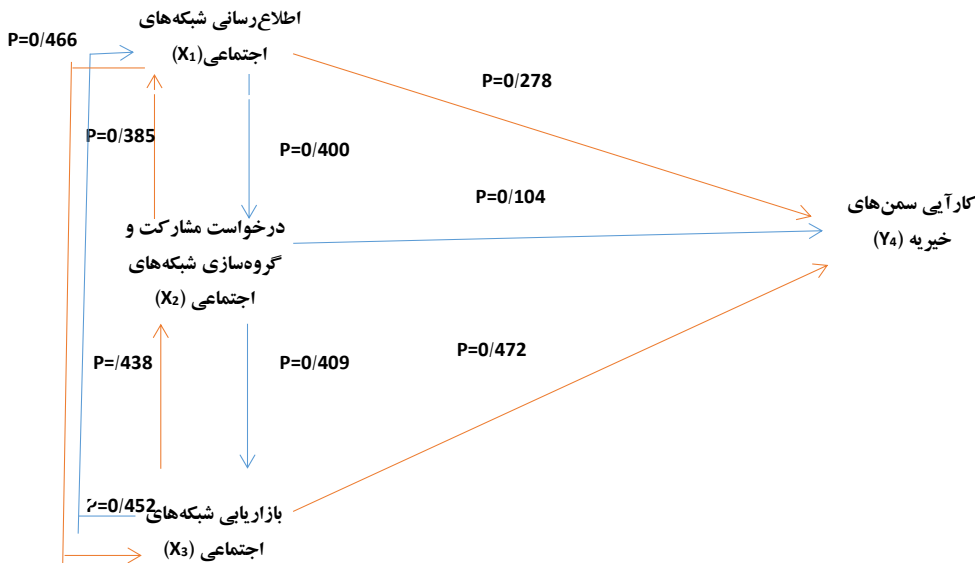
$$R^2 = E^2 - 1$$

$$0/623 = E^2 - 1$$

$$E^2 = 0 - 1/623 = 0/377$$

بنابراین می‌توان گفت مدلی به دست آمده ۳۷/۷ درصد از متغیر وابسته (کارایی سمن‌های خیریه) را تبیین نمی‌کند.

برای مطالعه تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته تحلیل مسیر



تصویر ۱. مسیر ترسیمی نهایی تحلیل مسیر

شبکه‌های اجتماعی در مورد سمن‌های خیریه با اثرات مستقیم و غیرمستقیم به میزان ۱/۰۷۲ به مراتب بیشتر از دو شاخص دیگر بازاریابی شبکه‌های اجتماعی (با مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم ۰/۶۹۴) و درخواست مشارکت و گروه‌سازی شبکه‌های اجتماعی (با مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم ۰/۴۵۷) بوده است.

بررسی رگرسیون اثرات متغیرهای مستقل بر وابسته (کارایی سمن‌های خیریه‌ای) با توجه به مقدار ضریب تعیین می‌توان نتیجه گرفت که ۶۲/۳ درصد تغییرات متغیر وابسته، توسط مدل تحلیلی ما تبیین می‌شود.

هرچند شاخص بازاریابی با  $P=0/472$  بیشترین اثر را بر کارایی الگوی مدیریت ذی‌نفعان خیریه‌ها داشته

برای مطالعه تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته تحلیل مسیر صورت گرفت تا همه مسیرهای منتهی به متغیر وابسته شناسایی و محاسبه شود و اثر کل متغیرهای مستقل به دست آید.

بر اساس جداول شماره ۵، می‌توان اظهار کرد که در مدل ترسیمی اگر چه بازاریابی شبکه‌های اجتماعی بر کارایی سمن‌های خیریه تأثیر مستقیم بیشتری داشته است، اما به لحاظ تأثیر غیرمستقیم بر کارایی سمن‌های خیریه به ترتیب شاخص اطلاع‌رسانی شبکه‌های اجتماعی با ۰/۷۹۴، درخواست مشارکت و گروه‌سازی شبکه‌های اجتماعی با ۰/۳۵۳ و سپس بازاریابی شبکه‌های اجتماعی با ۰/۲۲۲ بیشترین اثرات غیرمستقیم بر کارایی سمن‌های خیریه داشته‌اند.

همچنین در مجموع شاخص اطلاع‌رسانی

و پس از آن شاخص اطلاع‌رسانی با ۰/۲۷۸ در رتبه پس از آن قرار گرفته است.

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود شاخص‌های درخواست مشارکت و گروه‌سازی در درجه بعدی قرار گرفته، اما در مجموع شاخص اطلاع‌رسانی رسانه‌های اجتماعی در مورد سمن‌ها با جمع اثرات مستقیم و غیرمستقیم به میزان ۱/۷۲ به مراتب بیشتر از شاخص‌های دیگر اثرگذار بوده است.

در تحلیل رگرسیون ما شاخص‌های پنج‌گانه کارکردی سازمان‌های مردم‌نهاد را که در اثر استفاده از رسانه‌های اجتماعی توسط ذی‌نفعان تأیید شده بود، به طور کلی یک متغیر در نظر گرفتیم. در واقع، این پنج شاخص را می‌توانیم به سرمایه اجتماعی سازمان مردم‌نهاد مرتبط بدانیم.

پوتنام و کلمن نیز سرمایه اجتماعی را به عنوان تنوع نهادها با دو عنصر مشترک تعریف کرده‌اند که شامل برخی از جنبه‌های ساختارهای اجتماعی هستند و عملکرد خاص فعالان را تسهیل می‌کنند. این تعاریف دلالت بر این باور دارند که نظریه سرمایه اجتماعی به شدت به توسعه روابط مربوط است. به عبارت دیگر، میزان سرمایه اجتماعی می‌تواند شاخص مهمی برای توسعه روابط باشد.

مدل ارتباطی بازاریابی پویا بوده و پیام‌های بازاریابی را در اختیار ذی‌نفعان قرار می‌دهد. لوئیس و همکاران نیز تأکید کردند که کلید این مدل «شناخت مخاطبان» است (لوئیس و همکاران، ۲۰۰۱). سازمان‌های مردم‌نهاد باید یک استراتژی ارتباطی برای گوش دادن، درک، واکنش و درخواست بازخورد برای تسهیل روابط بلندمدت با ذی‌نفعان با استفاده از رسانه‌های اجتماعی پیشرفته ایجاد کنند. در مرحله بعد برای نیل به هدف تحقیق و

دستیابی به یک الگو جامع و متناسب، همه یافته‌های کمی و کیفی در گروه کانونی مطرح شد، محقق به عنوان گرداننده گروه کانونی یافته‌های حاصل از مشاهده مشارکتی خود را نیز بدون هیچ سوگیری در اختیار گروه کانونی قرار داد.

یادداشت محقق از مذاکرات گروه کانونی در برگیرنده بخش زیادی از پیشنهادها و پیش‌فرض‌ها شد. اعضای گروه کانونی معتقدند که در گام اول برنامه‌ریزی متناسب برای غلبه بر چالش‌های پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی تدوین و اجرا شود.

مدیران در سازمان مردم‌نهاد باید درک کنند که بهترین استراتژی است که با توجه به شرایط سمن بتواند به طور مناسب در برنامه‌ها و مأموریت سازمان جای گیرد.

یک راه خوب برای یادگیری استراتژی، جمع‌آوری اطلاعات روزانه سازمان در رسانه‌های اجتماعی شامل: توییتر، وب‌سایت، فیس‌بوک و به‌خصوص اینستاگرام بوده برای چگونگی تعامل با ذی‌نفعان باید باشد. این امر واقعا به توسعه یک استراتژی متناسب و منعطف برای سازمان کمک می‌کند.

یافته‌ها نشان می‌دهد که اغلب سمن‌ها برای استفاده از رسانه‌های اجتماعی دچار سردرگمی در دوران گذار از ارتباطات سنتی به تعاملات دنیای فناوری نوین هستند. سازمان‌های مردم‌نهاد علاوه بر مواجهه با منابع محدود و همچنین در دسترس نبودن رسانه‌های اجتماعی مختلف که کارکردهای متفاوت آن‌ها را پاسخگو باشد با چالش‌های روبه‌رشدی در محیط رقابتی روبه‌رو هستند.

یافته‌های گروه نشان داد سمن‌ها، تعاملات سنتی را همچنان دنبال می‌کنند. این سازمان‌ها فرصت تعامل با ذی‌نفعان بالقوه‌شان از طریق رسانه‌های

استراتژی به این حوزه تأکید دارد، این برنامه‌ها باید نسبت به اهداف ارتباطی با ذی‌نفعان‌شان تدوین شود.

### ۳.۳. مراحل و چگونگی ایجاد الگو

بررسی یافته‌های کمی، کیفی و گروه‌کانونی در پاسخ به شاخص‌های مدل ارتباطی رسانه‌های اجتماعی، شاخص‌های کارکردی سازمان‌های مردم‌نهاد در اثر استفاده از رسانه‌های اجتماعی، میزان تأثیر این شاخص‌ها بر یکدیگر، استراتژی‌های مناسب در به‌کارگیری رسانه‌های اجتماعی و بحث آنان در گروه‌کانونی محقق را به‌الگوی کاربردی ذیل رهنمون ساختند.

براساس الگوی به‌دست‌آمده از تصویر شماره ۲ جهت پیاده‌سازی آن اولین قدم اصلاح ساختار ارتباطات سازمانی سمن‌ها است، زیرا نامعلوم بودن جایگاه نهادی روابط در ساختار سازمانی سمن‌ها یکی از مشکلات بنیادی است که ریشه در گذشته دارد. اما چرخش فعالیت‌های تبلیغی و ترویجی به سوی فضای مجازی، کارکرد روابط عمومی را به شدت تغییر داده است. وجود نیروهای سنتی و عدم دانش نوین آنها در روابط عمومی سمن‌ها یکی از موضوعات مهم است.

آنها گرچه بی‌میل به بهره‌گیری از فضای مجازی نیستند، اما حساسیت‌ها و ظرافت‌های استفاده از فضای جدید را نمی‌دانند. برخی از سمن‌ها کوشیده‌اند با اصلاحات نهادی از ساخت سنتی روابط عمومی گذر کنند و این بخش سازمانی‌شان را براساس اقتضات جدید بازسازی کنند.

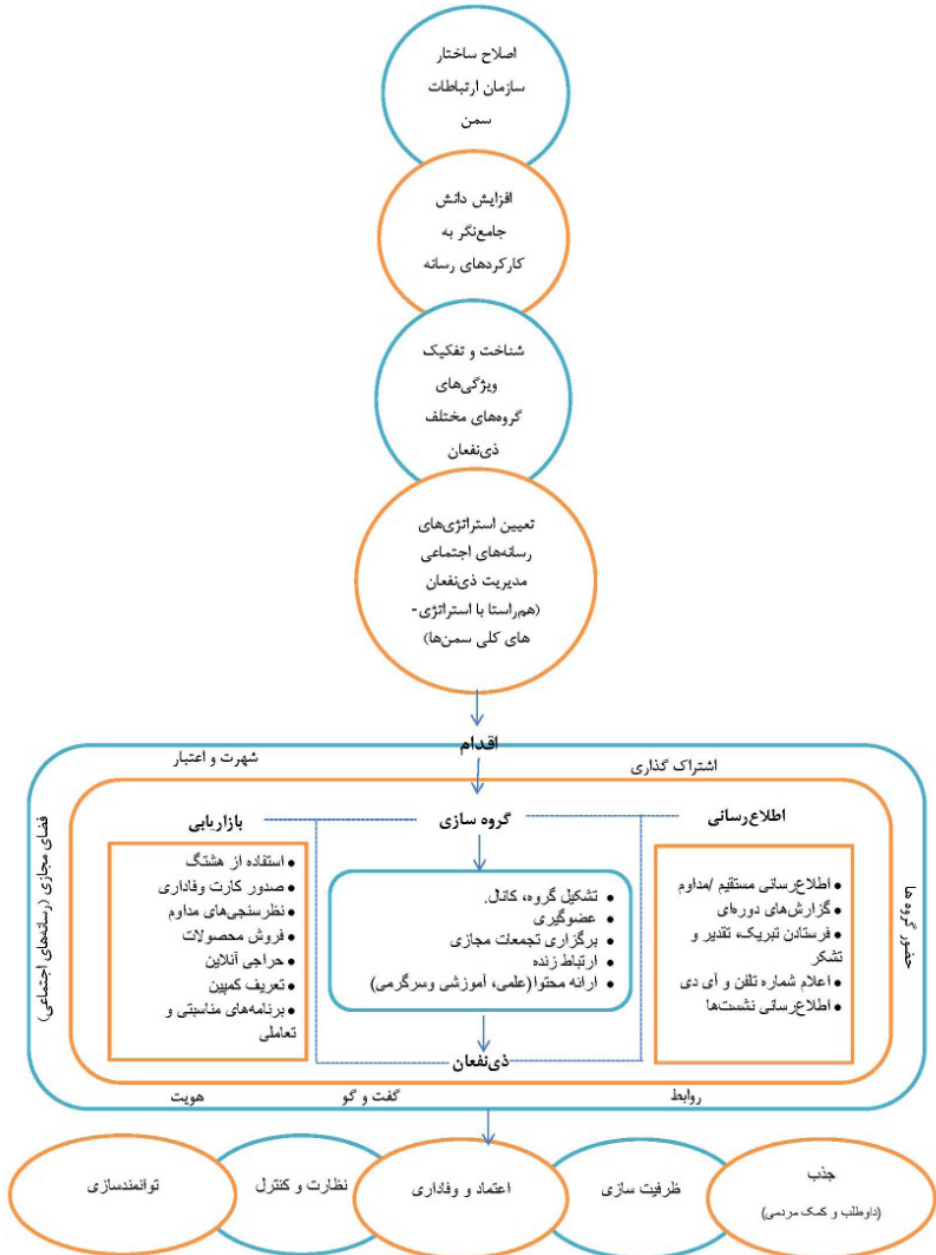
بر اساس الگوی ارائه‌شده جهت پیاده‌سازی دومین قدم افزایش دانش جامع‌نگر به کارکردهای رسانه‌ها است چنانکه بیشتر گفته شد، سمن‌های خیریه‌ای

اجتماعی پرکاربرد را از دست داده‌اند. سازمان‌های مردم‌نهاد ابتدا باید درک کنند که حضور داشتن در رسانه‌های اجتماعی چقدر مؤثر و به‌نفع توسعه شبکه سازمان، افزایش آگاهی و کسب حمایت ملموس و ناملموس است.

سازمان‌های مردم‌نهاد نباید استفاده از شبکه‌های مجازی را نادیده بگیرند، زیرا باید برای ذی‌نفعان مختلف خود با گرایش‌های متفاوت به رسانه‌های اجتماعی برنامه‌ریزی کنند. الگوهای ارتباطی با ذی‌نفعان مختلف، متفاوت است. استراتژی جذب داوطلب از استراتژی جذب یک خیر که صرفاً کمک مالی انجام می‌دهد با خیریه که وقت و زمان خود را اهدا می‌کند یا خدمات عمومی و اجتماعی را ارائه می‌کند، متفاوت است. به‌طور مثال، به‌علت اینکه توثیق در ایران مختص گروه‌نخبگان و تأثیرگذار بر فضای سیاسی است؛ بنابراین توثیق‌توانایی ایجاد یک رابطه قوی بین سازمان‌های مردم‌نهاد و ذی‌نفعان سیاسی، فعالان اجتماعی و خبرنگاران را دارد.

یافته‌های گروه‌کانونی نشان می‌دهد معمولاً سازمان‌ها دارای ذی‌نفعان متعدد و متنوعی هستند. این تنوع هم در خدمت‌گیرندگان و هم در میان داوطلبین و خیرین و هم در میان کارکنان وجود دارد. یافته‌های ما نشان دادند که در یک برنامه متناسب در خیریه‌ها نیاز به شناخت ویژگی‌های هر گروه از ذی‌نفعان پیش‌گفته و برنامه‌های ارتباطی خاصی برای حفظ، آموزش، نگهداشت و به‌کارگیری و ارائه خدمت از سوی آنها وجود دارد. همچنین سازمان‌های مردم‌نهاد اهداف، منابع و ذی‌نفعان متفاوت دارند؛ بنابراین نمی‌توان از یک استراتژی و برنامه واحد برای همه صحبت کرد.

نتیجه و توصیه این تحقیق بر لزوم شناخت سمن‌ها از رسانه‌های اجتماعی و ورود آنها با داشتن برنامه و



تصویر ۲. الگوی پیشنهادی مدیریت ذی‌نفعان سازمان‌های مردم‌نهاد در رسانه‌های اجتماعی



معلولیت را در برمی‌گیرد.

همچنین قرار داشتن در مراحل مختلف در استفاده از رسانه‌های اجتماعی از تازه واردان تا سمن‌های دارای استراتژی‌های تدوین شده در حوزه رسانه‌های اجتماعی و بر اساس نوع مختلف ارتباط با ذی‌نفعان از جذب داوطلب، جذب کمک‌های مردمی، جذب و آموزش گروه‌های هدف‌شان، توانایی‌های متفاوت مالی و انسانی و استراتژی مدون شده سمن (استراتژی مبتنی بر اهداف فارغ از استراتژی رسانه‌ای) می‌باید تعیین استراتژی‌های مدیریت ذی‌نفعان با استفاده از رسانه‌های اجتماعی به طور متناسب انتخاب و تدوین شود.

بدیهی است این استراتژی خود به عنوان یک استراتژی فرعی از استراتژی کلی سازمان خواهد بود. بنابر مدل پیشنهادی می‌توان یکی از سه استراتژی یا توأمان با هم استفاده کرد.

### ۳.۴. استراتژی اطلاع‌رسانی

بر اساس یافته‌های کمی و کیفی نشان داده شد که اطلاع‌رسانی بیشترین اثر را بر جذب داوطلبین و کمک‌های مردمی دارد و به ترتیب بعد از آن بیشترین اثرات را بر شاخص‌های ظرفیت‌سازی سمن، توانمندسازی، افزایش اعتماد و وفاداری و ارزیابی به خود اختصاص داده‌اند.

بنابراین اگر یک خیریه در مرحله جذب قرار گرفته و اولویت برنامه‌های آن جذب باشد، می‌بایست از این استراتژی با اولویت استفاده کنند و بیشتر منابع خود را ابتدا بر اطلاع‌رسانی درست قرار دهند.

### ۳.۵. استراتژی درخواست مشارکت و گروه‌سازی

استراتژی درخواست مشارکت و گروه‌سازی به طور

از فقدان نگاه جامع و فراگیر به شبکه‌های ارتباط مجازی رنج می‌برند.

به گفته بسیاری از مطلعین این پژوهش، عضویت سمن‌ها در تعداد زیادی از این پلتفرم‌های تعاملی، به معنای داشتن استراتژی فراگیر و چندبُعدی در فضای مجازی نیست، بلکه در بسیاری موارد در حکم رفع تکلیف یا صرف عضویت در این پلتفرم‌هاست و عملاً فعالیت جدی سمن‌ها، به یک یا دو پلتفرم محدود می‌شود.

بر اساس الگوی ارائه‌شده جهت پیاده‌سازی سومین قدم شناخت و تفکیک ویژگی‌های گروه‌های مختلف ذی‌نفع است تنوع در خیرین به نحوی است که ممکن است یک عده هیچ زمان اضافی برای کار و یا حضور در خیریه نداشته باشند. شیوه ارتباط با این افراد می‌تواند از طریق رایانامه یا واتس‌آپ باشد.

حتی عده‌ای ممکن است تماس تلفنی را ترجیح دهند. به همین روش، برای جذب داوطلبان که بیشتر از میان زنان و جوانان هستند باید برنامه‌های مختلف داشت. ارتباط با این دسته از افراد از طریق رسانه‌های اجتماعی مؤثرتر خواهد بود.

برای ذی‌نفعانی که در حوزه اداری خیریه‌ها فعالیت می‌کنند نیز شبکه‌سازی داخلی می‌تواند کارکرد بهتری داشته باشد. خدمات گیرندگان از تنوع بسیار بیشتری برخوردارند که هم نیاز به برنامه‌ریزی آموزشی و هم شبکه‌سازی داخلی برای ارتباطات تعاملی بیشتر وجود دارد.

بر اساس الگوی ارائه‌شده جهت پیاده‌سازی چهارمین قدم تعیین استراتژی‌های رسانه‌های اجتماعی سمن‌ها است، با توجه به اینکه سمن‌ها اهداف متعددی دارند و تأکید فعالیت آن‌ها دامنه وسیعی از کودکان سرطانی تا آموزش افراد دارای

جذب به وسیله رسانه‌های اجتماعی شرایطی متفاوت نسبت به روش‌های گذشته دارد، عضوگیری با اطلاع‌رسانی، اطلاع یافتن از نیازهای گروه هدف و نیز توانایی اعضا با توجه به حضور جوانان و بانوان در فضای مجازی و رسانه‌های اجتماعی عضویت آنان را می‌تواند افزایش دهد.

همچنین رسانه‌های اجتماعی با نشان دادن نتایج فعالیت‌ها به خیرین ذی‌نفع می‌تواند به افزایش اعتماد، وفاداری و نظارت و کنترل بیشتر کمک کند و در نتیجه انگیزه بیشتری به ذی‌نفعان اعطا می‌کند.

بُعد دیگر ظرفیت‌سازی رسانه‌های اجتماعی قدرت تعامل سمن‌ها را افزایش خواهد داد، زیرا از ارتباطات فرد به فرد یا حداکثر یک فرد با چند ذی‌نفع زمینه ارتباط گسترده هم‌زمان را فراهم می‌سازد.

همچنین کمیت و کیفیت خدمات رازظرفیت‌سازی جدید خواهد کرد. عمومیت دادن به کنش خیر جمعی اقشار مختلف ظرفیت‌های جدید را برای سمن ایجاد خواهد کرد و نیز در اقدامی دیگر مدیریت مشارکت خیرین را تسهیل کرده و ظرفیت آن‌ها را بیشتر به کار خواهد گرفت.

رسانه‌های اجتماعی ایفای نقش مؤثر اجتماعی خیریه را افزایش خواهد داد. در مجموع بسیج منابع و امکانات گسترده‌ای صورت خواهد گرفت اتفاقاً در حوزه کمتر دیده‌شده تحقیق و پژوهش رسانه‌های اجتماعی امکان ظرفیت‌دانشی سمن‌ها را افزایش خواهد داد. بُعد دیگر افزایش اعتماد و وفاداری با استفاده از رسانه‌های اجتماعی در سمن‌ها است. علاوه بر ایجاد شفافیت که منجر به افزایش اعتماد می‌شود، امکان ارتباط مستمر و برخط وفاداری ذی‌نفعان را گسترش خواهد داد. مطالعات ما نشان داده که به رغم عدم ارتباط چهره به چهره ارتباط

کلی امتیاز کمتری نسبت به دو استراتژی دیگر گرفته، اما از اهمیت آن چیزی کم نمی‌شود، چرا که به طور کلی تمامی امتیازات بالا هستند و استفاده از استراتژی درخواست مشارکت نیز بیشترین اثر را بر جذب (داوطلب و کمک مردمی) و به ترتیب بر توانمندسازی ذی‌نفعان، اعتماد و وفاداری و کنترل و ارزیابی دارد.

### ۶.۳. استراتژی بازاریابی

استراتژی بازاریابی بر اساس یافته‌های این پژوهش بیشترین اثر مستقیم را بر مدیریت ذی‌نفعان دارا است، شناخت مخاطب بر اساس داشته‌ها و هدف سازمانی در این استراتژی بیشترین نقش را دارد. استراتژی بازاریابی یک استراتژی پیشرفته است که بر اساس الگوی بُرد بُرد طراحی می‌شود.

بیشترین اثر در استراتژی بازاریابی بر ظرفیت‌سازی در سازمان‌های مردم‌نهاد است، استراتژی بازاریابی می‌تواند ذی‌نفعان را به طور هدفمند توانمند سازد و بعد از آن بر افزایش اعتماد و وفاداری آن‌ها بیافزاید، همچنین این استراتژی امتیاز بالایی بر جذب و نظارت و کنترل در این تحقیق به دست آورده است.

### ۷.۳. عرصه‌های پنجگانه مدیریت ذی‌نفعان

نتایج حاصل از ادبیات نظری تحقیق و همچنین یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و دیدگاه‌های گروه کانونی در مجموع این نتیجه را آشکار می‌کند که با اجرای پیش‌فرض‌های چهارگانه فوق‌الذکر و اتخاذ یک استراتژی ترکیبی در اجرا منجر به ارتقای مدیریت ذی‌نفعان در پنج عرصه خواهد شد.

جذب، ابتدایی‌ترین و مهم‌ترین فعالیت سمن محسوب می‌شود، میزان گستردگی جغرافیایی منوط به جذب بیشتر منابع مادی یا انسانی است.

است. رسانه اجتماعی زمینه حضور خیرین مختلف را برای آموزش افزایش می‌دهد.

بنابر اظهار مصاحبه‌شوندگان و فعالان قدیمی سمن‌ها افرادی حاضر بودند که در آموزش مشارکت کنند، اما بحث ایاب و ذهاب و مکان آموزش از مشکلاتی در راه وجود داشته است؛ آموزش برخط این مشکلات را برطرف کرده و زمینه فعالیت خیرین آموزشی را فراهم می‌سازد. ما در اینجا به بخشی از موضوعات در شاخص‌های پنج‌گانه سمن‌ها اشاره کردیم، تأثیرات منجر به افزایش کارایی سمن‌ها می‌شود، گستره وسیعی تشکیل می‌دهد.

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

الگوی طراحی شده با ملاحظه الگوهای استفاده رسانه‌های اجتماعی در کشورهای دیگر و الگوی مفهومی و ادبیات پژوهش که بر اساس آخرین مطالعات و مشاهده فعالیت میدانی صورت گرفته، در یک مصاحبه اولیه و کشف شاخص‌ها و تکمیل پرسش‌نامه طراحی شده و دو مرحله مصاحبه عمیق و نیز تبادل فکری در گروه کانونی طراحی شد.

یافته‌های ما نشان دادند، سازمان‌های مردم‌نهاد می‌توانند با توجه به اقدامات پنج‌گام (اصلاح ساختار سازمانی ارتباطات سمن، افزایش دانش جامع‌نگر به کارکردهای رسانه‌های اجتماعی، شناخت و تفکیک ویژگی‌های گروه‌های مختلف ذی‌نفع، شناخت و تفکیک ویژگی‌های گروه‌های مختلف ذی‌نفع و تعیین استراتژی‌های رسانه‌های اجتماعی سمن‌ها) ذکر شده و تمهید آن‌ها با توجه به شرایط سازمان‌ها که در بالا به آن اشاره شد، یک استراتژی محوری یا ترکیبی را انتخاب و جهت‌گیری منابع مالی و انسانی سازمان را به آن معطوف سازند و می‌توانند در شاخص‌های پنج‌گانه به مدیریت موفق ذی‌نفعان

مستمر، شفاف منجر به افزایش همدلی و درک متقابل بین ذی‌نفعان سازمان شده است و در همین جهت پیوند عاطفی بین حامی سمن و فرد حمایت‌شده بیش از گذشته محقق می‌شود.

عرصه دیگری که رسانه‌های اجتماعی می‌توانند بر بهبود مدیریت سمن‌ها کمک کنند، نظارت و ارزیابی است. همان‌گونه که بیان شد افزایش شفافیت مالی و مدیریتی در رسانه‌های اجتماعی به راحتی صورت می‌گیرد، دیگر سمن‌ها به طور سنتی یک یا دو ناظر منتخب در هیئت مدیره عبور کرده و ناظرین به تعداد ذی‌نفعان افزایش پیدا کرده است.

همچنین رسانه‌های اجتماعی امکان پیگیری وعده‌های سمن‌ها برای گروه‌های هدف را محقق می‌کنند و بدین‌سان نظارت و ارزیابی بر فعالیت سمن گسترش می‌یابد و به نوعی نظارت عمومی و مردمی شکل می‌گیرد.

توانمندسازی و آموزش، موضوعی است که خیریه‌ها همواره با هزینه‌ها و موانع زیاد با آن دست و پنجه نرم می‌کردند، رسانه‌های اجتماعی این شاخص مؤثر را به شدت افزایش داده و زمینه کار با هزینه کمتر و قابلیت ارزیابی را افزایش داده‌اند.

رسانه‌های اجتماعی به سمن‌ها کمک می‌کند تا علاوه بر توانمندسازی خود، اثرگذاری بر سیاست‌گذاران دولتی و عمومی و بر برنامه‌ریزان نهادهای میانی همچون سازمان بهزیستی، کمیته امداد و وزارت کشور و مواردی از این قبیل را افزایش دهد، به نحوی که به اصلاح قوانین و سیاست‌های دولت به نفع سمن‌ها کمک می‌کند.

مهم‌ترین بحث در توانمندسازی افزایش مهارت‌های مختلف ذی‌نفعان است، از جمله توانمندسازی مهارت‌های شغلی، ارتباطی و حرفه‌ای

ناقل شوند.

سمن‌ها به وجود آمده است؛ بنابراین «شبکه‌سازی» نزد این افراد، عموماً واژه‌ای با بار و طنین منفی است. سمن‌های خیریه‌ای ترجیح می‌دهند از پلتفرم‌های محدودتر و به‌ویژه آن‌هایی استفاده کنند که فرم سیاست‌زودده‌تر و پالوده‌تری دارد

بر اساس الگوی ارائه‌شده جهت پیاده‌سازی سومین قدم شناخت و تفکیک ویژگی‌های گروه‌های مختلف ذی‌نفع است. بر اساس الگوی ارائه‌شده جهت پیاده‌سازی چهارمین قدم تعیین استراتژی‌های رسانه‌های اجتماعی سمن‌ها است.

با در نظر گرفتن نظرات گروه کانونی این حوزه، بهبود کارکردهای ارتباطی سمن‌ها، محصول اصلاحاتی به هم پیوسته در چهار حوزه عملکردی اصلاح ساختار سازمانی ارتباطات سمن، افزایش دانش جامع‌نگر به کارکردهای رسانه‌های اجتماعی، شناخت و تفکیک ویژگی‌های گروه‌های مختلف ذی‌نفع و تعیین استراتژی‌های رسانه‌های اجتماعی سمن‌ها است.

سمن‌ها، الزاماً نیازمند این هستند که ترکیبی از سه استراتژی اطلاع‌رسانی، گروه‌سازی و بازاریابی را با توجه به نسبت سمن‌ها با شرایط پیش‌گفته و با توجه به هریک از این سه استراتژی اولویت منابع انسانی، مالی و نیز برنامه‌ای خود را مشخص کنند.

نکته مهم تعادل داشتن در انتخاب استراتژی‌های مختلف در ابزارهای رسانه‌های اجتماعی است. به همین منظور گفته شد که به دلیل محدودیت‌ها و محبوبیت اینستاگرام نباید از استفاده پلتفرم‌های دیگر غفلت کرد.

نتایج حاصل از ادبیات نظری تحقیق و همچنین یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و دیدگاه‌های گروه کانونی در مجموع این نتیجه را متبلور می‌سازد

گروه کانونی معتقدند که در گام اول برنامه‌ریزی متناسب برای غلبه بر چالش‌های پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی تدوین و اجرا شود. نکته قابل توجهی که در یافته‌های ما به دست آمد، این است که سازمان‌ها باید اهداف استفاده از رسانه‌های اجتماعی بر اساس مأموریت، ارزش‌ها و ساختار خود را ایجاد کنند. راه‌حل مناسب برای تمام سازمان‌ها به یک شکل وجود ندارد.

یافته‌ها نشان می‌دهد که اغلب سمن‌ها برای استفاده از رسانه‌های اجتماعی دچار سردرگمی در دوران گذار از ارتباطات سنتی به تعاملات دنیای فناوری نوین هستند. یافته‌های گروه کانونی نشان می‌دهد معمولاً سازمان‌ها دارای ذی‌نفعان متعدد و متنوعی هستند. این تنوع در خدمت‌گیرندگان، داوطلبین، خیرین و کارکنان وجود دارد.

یافته‌های ما نشان دادند که در یک برنامه متناسب در خیریه‌ها نیاز به شناخت ویژگی‌های هر گروه از ذی‌نفعان پیش‌گفته و برنامه‌های ارتباطی خاصی برای حفظ، آموزش، نگهداشت و به‌کارگیری و ارائه خدمت از سوی آن‌ها وجود دارد. همچنین سازمان‌های مردم‌نهاد اهداف، منابع و ذی‌نفعان متفاوت دارند؛ بنابراین نمی‌توان از یک استراتژی و برنامه واحد برای همه صحبت کرد.

بر اساس الگوی به‌دست‌آمده جهت پیاده‌سازی آن، اولین قدم اصلاح ساختار ارتباطات سازمانی سمن‌ها است. بر اساس الگوی ارائه‌شده جهت پیاده‌سازی، دومین قدم افزایش دانش جامع‌نگر به کارکردهای رسانه‌ها است

یافته‌های مصاحبه با نشان دادند به علت امنیتی شدن رسانه و شبکه اجتماعی یک نگرانی در میان

### حامی مالی

این مقاله برگرفته از پایان‌نامه دکتری تخصصی (مدیریت رسانه) نویسنده اول از دانشگاه آزاد تهران جنوب واحد بین‌الملل کیش به راهنمایی استاد دکتر علی ربیعی و مشاوره دکتر علی اکبر فرهنگی است.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در طراحی، اجرا و نگارش همه بخش‌های پژوهش حاضر مشارکت داشته‌اند.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

### تشکر و قدردانی

از افرادی که در فرایند پژوهش در تمامی مراحل به من کمک کرده‌اند و همچنین از سردبیر، اعضای تحریریه، داوران مقاله و مسئولین انتشار مجله سپاس‌گزاری می‌کنم.

که با اجرای پیش‌فرض‌های چهارگانه فوق‌الذکر و اتخاذ یک استراتژی ترکیبی در اجرا منجر به ارتقای مدیریت ذی‌نفعان در پنج عرصه خواهد شد.

جذب، ابتدایی‌ترین و مهم‌ترین فعالیت سمن محسوب می‌شود. همچنین با نشان دادن نتایج فعالیت‌ها به خیرین ذی‌نفع می‌تواند به افزایش اعتماد، وفاداری و نظارت و کنترل بیشتر کمک کند، در نتیجه انگیزه بیشتری به ذی‌نفعان اعطا می‌کند. بُعد دیگر ظرفیت‌سازی رسانه‌های اجتماعی قدرت تعامل سمن‌ها را افزایش خواهد داد.

رسانه‌های اجتماعی ایفای نقش مؤثر اجتماعی خیریه را نیز افزایش خواهد داد. در مجموع بسیج منابع و امکانات به طور گسترده‌ای صورت خواهد گرفت. بُعد دیگر افزایش اعتماد و وفاداری با استفاده از رسانه‌های اجتماعی در سمن‌ها است. عرصه دیگری که رسانه‌های اجتماعی می‌توانند بر بهبود مدیریت سمن‌ها کمک کنند، نظارت و ارزیابی است.

توانمندسازی و آموزش موضوعی است که خیریه‌ها همواره با هزینه‌ها و موانع زیاد با آن دست و پنجه نرم می‌کردند، رسانه‌های اجتماعی این شاخص مؤثر را به شدت افزایش می‌دهد. رسانه‌های اجتماعی به سمن‌ها کمک می‌کند تا علاوه بر توانمندسازی خود، اثرگذاری بر سیاست‌گذاران دولتی و عمومی و بر برنامه‌ریزان نهادهای میانی همچون سازمان بهزیستی، کمیته امداد و وزارت کشور و مواردی از این قبیل را افزایش دهد.

### ملاحظات اخلاقی

#### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

تمامی اصول اخلاق پژوهش در این مقاله رعایت شده است.

## منابع فارسی

- خجیر، ی. و خانیکی، ه. (۱۳۹۸). گفت‌وگو در شبکه‌های اجتماعی مجازی (تحلیل سیستماتیک پژوهش‌های مرتبط). *فصلنامه مطالعات فرهنگی و ارتباطات*، ۱۵(۵۴)، ۵۱-۷۶.
- رضوی، س. م.، اکبری، م.، جعفرزاده، م. و زالی، م. ر. (۱۳۹۲). *بازکاوی روش تحقیق آمیخته*. چاپ ۲. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- عقیلی، س. و. و قاسمزاده‌عراقی، م. (۱۳۹۴). رسانه‌های اجتماعی؛ چپستی، کارکردها و چالش‌ها. *مطالعات توسعه اجتماعی ایران*، ۸(۱)، ۲۱-۳۶.
- مبشراده، ف. و غنبرطهرانی، ن. (۱۳۹۷). عوامل تأثیرگذار بر کارکرد رسانه‌های اجتماعی در تأمین مالی جمعی مؤسسات خیریه. *مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند*، ۶(۲۴)، ۸۷-۱۰۷.

## References

- Aqili, S. V., & Ghasemzadeh Araqi, M. (2016). [Social media; the nature, functions and challenges (Persian)]. *Journal of Iranian Social Development Studies*, 8(1), 21-36. [https://jisds.srbiau.ac.ir/article\\_9230.html](https://jisds.srbiau.ac.ir/article_9230.html)
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. New York: Routledge. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.6420&rep=rep1&type=pdf>
- Arnett, D. B., German, S. D., & Hunt, S. D. (2003). The identity salience model of relationship marketing success: The case of nonprofit marketing. *Journal of Marketing*, 67(2), 89-105. <https://www.jstor.org/stable/30040525?origin=JSTOR-pdf&seq=1>
- Blau, P. M. (1968). Interaction: Social exchange. In D. L. Sills (Ed.), *International encyclopedia of the social sciences* (pp. 452-458). Vol. 7. New York: Macmillan Company. <https://books.google.com/books?id=8RQ-nAAAAMAAJ&focus=searchwithinvolume&q=Blau>
- Campbell, D. A., Lambright, K. T., & Wells, C. J. (2014). Looking for friends, fans, and followers? Social media use in public and nonprofit human services. *Public Administration Review*, 74(5), 655-63. [DOI:10.1111/puar.12261]
- Cook, K. S., & Rice, E. (2006). Social exchange theory. In J. DeLamater (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp. 53-76). New York: Springer Science & Business Media. <https://books.google.com/books?id=xnVAuljbRcQC&dq>
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994). Introduction: Entering the field of qualitative research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 1-18). Thousand Oaks: SAGE Publications. [google.com/books?id=ORC2AAAAIAAJ&dq](https://books.google.com/books?id=ORC2AAAAIAAJ&dq)
- Eadie, D. C. (1997). *Changing by design: A practical approach to leading innovation in nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. <https://books.google.com/books?id=riRHAAAMAAJ&dq>
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-62. [DOI:10.1146/annurev.so.02.080176.002003]
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. 4<sup>th</sup> Ed. Thousand Oaks: SAGE Publications. <https://books.google.com/books?id=bn73UEA3thlC&dq>
- Flick, U. (2018). *Doing triangulation and mixed methods*. 2<sup>nd</sup> Ed. Thousand Oaks: SAGE Publications. [DOI:10.4135/9781529716634]
- Guo, Ch., & Saxton, G. D. (2014). Tweeting social change: How social media are changing nonprofit advocacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(1), 57-79. [DOI:10.1177/0899764012471585]
- Heath, R. L. (1994). *Management of corporate communication: From interpersonal contacts to external affairs*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. <https://books.google.com/books?id=GZYoAQAAMAAJ&dq>
- Human, D., & Terblanche, N. S. (2012). Who receives what? The influence of the donation magnitude and donation recipient in cause-related marketing. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 24(2), 141-60. [DOI:10.1080/10495142.2012.680317]
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. [DOI:10.1016/j.bushor.2009.09.003]
- Kent, M. L., & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the world wide web. *Public Relations Review*, 24(3), 321-34. [DOI:10.1016/S0363-8111(99)80143-X]
- Khojir, Y., & Khaniki, H. (2019). [Possibility and refusal of dialogue cyberspace (with an emphasis on virtual social networks) (Persian)]. *Quarterly of Cultural Studies & Communication*, 15(54), 51-76. [DOI:10.22034/JCSC.2019.35581]
- Kramer, M. W. (2005). Communication and social exchange processes in community theater groups. *Journal of Applied Communication Research*, 33(2), 159-82. [DOI:10.1080/00909880500045049]
- Lovejoy, K., & Saxton, G. D. (2012). Information, community, and action: How nonprofit organizations use social media. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(3), 337-53. [DOI:10.1111/j.1083-6101.2012.01576.x]
- Landers, R. N., & Schmidt, G. B. (2016). Social media in employee selection and recruitment: An overview. In R. N. Landers & G. B. Schmidt (Eds.), *Social media in employee selection and recruitment* (pp. 3-11). Cham: Springer. [DOI:10.1007/978-3-319-29989-1\_1]

- Lewis, L. K., Hamel, S. A., & Richardson, B. K. (2001). Communicating change to nonprofit stakeholders: Models and predictors of implementers' approaches. *Management Communication Quarterly*, 15(1), 5-41. [DOI:10.1177/0893318901151001]
- McEvoy, Ph, & Richards, D. (2006). A critical realist rationale for using a combination of quantitative and qualitative methods. *Journal of Research in Nursing*, 11(1), 66-78. [DOI:10.1177/1744987106060192]
- Mobasher Rad, F., & Ghanbar Tehrani, N. (2018). [Factors influencing the function of social media in financial crowd funding in charity institutions factors (Persian)]. *IT Management Studies*, 6(24), 87-107. [DOI:10.22054/IMS.2018.8893]
- Monge, P. R., & Contractor, N. (2003). *Theories of communication networks*. Oxford: Oxford University Press. [DOI:10.1093/oso/9780195160369.001.0001]
- Miller, B. (2009). Community fundraising 2.0-the future of fundraising in a networked society? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14(4), 365-70. [DOI:10.1002/nvsm.373]
- Ohana, M., Meyer, M., & Swaton, S. (2013). Decision-making in social enterprises: Exploring the link between employee participation and organizational commitment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), 1092-110. [DOI:10.1177/0899764012451368]
- Razavi, S. M., Akbari, M., Jafarzadeh, M., & Zali, M. R. (2013). [Review of mixed research methods (Persian)]. Tehran: University of Tehran Press. <http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/3280302>
- Roloff, M. E. (1981). *Interpersonal communication: The social exchange approach*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications. <https://books.google.com/books?id=H-0S3AAAAIAAJ&dq>
- Saxton, G. D., & Wang, L. (2014). The social network effect: The determinants of giving through social media. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 850-68. [DOI:10.1177/0899764013485159]
- Shi, W. (2017). Social media and stakeholders' relationship in nonprofit organizations [PhD. dissertation]. Orlando, FL: University of Central Florida. <https://stars.library.ucf.edu/etd/5417/>
- Schneider, J. A. (2009). Organizational social capital and nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 643-62. [DOI:10.1177/0899764009333956]
- Tufts, Sh. H., Jacobson, W. S., & Stevens, M. S. (2015). Status update: Social media and local government human resource practices. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 193-207. [DOI:10.1177/0734371X14558066]
- Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review*, 35(2), 102-6. [DOI:10.1016/j.pubrev.2009.01.006]
- Waters, R. D., & Feneley, K. L. B. (2013). Virtual stewardship in the age of new media: Have nonprofit organizations' moved beyond Web 1.0 strategies? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 18(3), 216-30. [DOI:10.1002/nvsm.1469]