

# عوامل کلیدی موفقیت در شبکه‌های اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد

اردلان زندیان (کارشناس ارشد)

مهران سپهری\* (دانشیار)

محمدنقی عیسانی (دانشیار)

دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

مهندسی صنایع و مدیریت شریف، تابستان ۱۳۹۶  
دوری (۳۳-۱) شماره ۱/۲، ص. ۳۳-۳۴

کنترل و مدیریت پتانسیل شبکه‌های اجتماعی<sup>۱</sup> سازمان‌های مردم‌نهاد<sup>۲</sup> به دلیل نوع نگاه متفاوت آن‌ها به مردم بسیار مهم است. موفقیت آن‌ها وابسته به شبکه‌های اجتماعی سازمان است. این تحقیق مدل عوامل کلیدی موفقیت<sup>۳</sup> برای استفاده‌ی شبکه‌ی اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد را ارائه می‌کند. با استفاده از بررسی ادبیات و نظر خبرگان، مدل اولیه‌ی متشکل از ۱۹ عامل کلیدی موفقیت به دست آمد. سپس به منظور تکمیل و آزمون مدل، ۱۹ عامل مذکور در دو سازمان مردم‌نهاد کانون دانشجویان زرتشتی و انجمن اطلاع‌رسانی دیابت گابریک، با استفاده از نظرات خبرگان انتخابی هر سازمان و روش دلفی بررسی شدند. در نهایت با مقایسه نتایج به دست آمده از دو سازمان، ۶ عامل کلیدی «هدف یکسان»، «یادگیری»، «همدردی»، «احساس عضویت در گروه و هدف بزرگ‌تر»، «فرهنگ» و «ارزش هدف» به‌عنوان مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در رشد و استحکام شبکه‌های اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد شناسایی شدند.

واژگان کلیدی: عوامل کلیدی (بحرانی) موفقیت، شبکه‌های اجتماعی، سازمان‌های مردم‌نهاد.

ardalzn@gmail.com  
sepehri@sharif.edu  
isaai@sharif.edu

## ۱. مقدمه

محسوب می‌شود. محقق با بررسی ادبیات آکادمیک و غیر آکادمیک، بررسی نظر خبرگان، برگزاری جلسات توفان فکری با افراد عضو شبکه‌های اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد و استفاده از دانش شبکه‌های اجتماعی در سال‌های اخیر این تحقیق را انجام داده است.

شبکه‌ی اجتماعی از خلقت انسان تاکنون وجود داشته و افراد همیشه در شبکه‌های اجتماعی مختلف به‌عنوان بخشی از جامعه زندگی کرده‌اند. در توجه انسان‌ها به خود انسان یا کل جامعه، ارتباطات میان انسان‌های جامعه را شکل می‌دهد.<sup>[۱]</sup> روابط انسان‌ها با یکدیگر پیچیدگی‌های خاص خود را دارد که مدیریت و کنترل آن، به‌خصوص در شبکه‌های اجتماعی، دشوار است. شبکه‌های اجتماعی مورد توجه شرکت‌های موفق دنیا واقع شده، اما این شرکت‌ها به دلیل آن که مردم را «مشتری» می‌دانند، حائل‌های زیادی در شناخت واقعیت انسان و روابط آن دارند و بیشتر راهکارهای مدیریتی‌شان کوتاه‌مدت می‌شود. سازمان‌های مردم‌نهاد تنها سازمان‌هایی در دنیای کسب و کار هستند که نگاه متفاوتی به مردم دارند و آنها را بیشتر انسان می‌دانند تا مشتری.<sup>[۱]</sup> بنابراین تحقیق در شبکه‌های اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد بستر مناسبی برای تحقیق است.

## ۲. بیان مسئله

این تحقیق عوامل کلیدی موفقیت سازمان مردم‌نهاد را از راه مدیریت شبکه‌ی اجتماعی سازمان بررسی می‌کند. منظور از شبکه‌های اجتماعی کلیه شبکه‌های دنیای واقعی و دنیای مجازی از نوع روابط اجتماعی میان انسان‌هاست. فلسفه شکل‌گیری سازمان‌های مردم‌نهاد اساساً از طریق شبکه‌های اجتماعی است. هر سازمان مردم‌نهاد یک شبکه‌ی اجتماعی دارد که شامل کلیه افراد مرتبط با سازمان است که به‌طور رسمی یا غیررسمی و مستقیم یا غیرمستقیم با یکدیگر در ارتباطند. برای موفقیت یک سازمان مردم‌نهاد، شبکه‌ی اجتماعی مرتبط با سازمان عامل حیاتی است.<sup>[۲]</sup>

عوامل کلیدی موفقیت، پیش شرط‌های لازم در کسب موفقیت‌اند. از لحظه‌ی شکل‌گیری یک سازمان مردم‌نهاد، به خودی خود یک شبکه‌ی اجتماعی شکل

در این نوشتار هدف کشف عوامل مهم و مؤثر در مدیریت پتانسیل شبکه‌های اجتماعی مردم‌نهاد است. در این زمینه تحقیق آکادمیک پراکنده است و تحقیقات غیر آکادمیک نتیجه قابل اعتمادی در پی نداشته‌اند. در نتیجه دیدگاه این تحقیق در توسعه مدل‌های مذکور به نوعی اکتشافی است و شروع یک تحقیق گسترده‌تر

\* نویسنده مسئول

تاریخ: دریافت ۱۳۹۳/۵/۲۸، اصلاحیه ۱۳۹۴/۸/۲، پذیرش ۱۳۹۴/۸/۴.

می‌گیرد. موفقیت سازمان‌های مردم‌نهاد در این مطالعه همان رسیدن به «مأموریت» سازمان تعریف شده است.<sup>[۴]</sup> هدف این تحقیق بررسی پیش شرط‌های لازم جهت شکل‌دهی شبکه‌ی اجتماعی یک سازمان نیست، بلکه با فرض وجود یک شبکه‌ی اجتماعی، به دنبال پیش شرط‌های لازم برای راهکارهای موفقیت سازمان است. سؤال تحقیق در رسیدن به هدف کلی‌تر «مدیریت پتانسیل شبکه‌های اجتماعی» با خصوصیت مردم‌نهادی سازمان‌های غیر دولتی عبارت است از: عوامل کلیدی موفقیت برای شبکه‌های اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد چیست؟ این سؤال کلی با فرض اساسی زیر به سؤال دقیق‌تری تبدیل می‌شود: هرچه تعداد اعضا و استحکام ارتباطات میان آنها در شبکه‌ی اجتماعی یک سازمان مردم‌نهاد بیشتر باشد، آن شبکه‌ی اجتماعی موفق‌تر است. دلیل این فرض اساسی به بیان ساده، ماهیت شکل‌گیری سازمان‌های مردم‌نهاد و تعریف موفقیت آنها (رسیدن یا نزدیک شدن به هدف اولیه تعیین شده‌ی آن سازمان) است.<sup>[۶،۵]</sup> برای بررسی مدل اولیه، فقط دو سازمان مردم‌نهاد انجمن اطلاع‌رسانی دیابت گابریک و کانون دانشجویان زرتشتی تحلیل شده‌اند. مدل نهایی به دست آمده پس از بررسی مدل در دو سازمان مذکور، تنها از دیدگاه مدیریتی و رفتارشناسی بررسی شده است.

### ۳. ضرورت تحقیق

بسیاری از محققین دلیل افزایش اخیر اهمیت و موفقیت شبکه‌های اجتماعی را استفاده از دنیای مجازی اینترنت می‌دانند، که شرکت‌ها را وادار به تحقیق در خصلت‌های آن کرده است. بیشترین تحقیقات به شناسایی خصوصیات نظریه‌ی شبکه‌های اجتماعی پرداخته‌اند تا تحقیقات کاربردی و عملیاتی؛ حتی تحقیقات عملیاتی نگاه خالصی به پتانسیل‌های آن نداشته‌اند. دلیل این امر کوشش بیشتر شرکت‌های بزرگ برای درآمدزایی از این تحقیقات است.<sup>[۷]</sup>

شبکه‌های اجتماعی در چند سال آینده حتی بیش از این مورد توجه خواهند بود. اما در این که سازمان‌ها بتوانند به‌خوبی از شبکه‌های اجتماعی برای رشد صحیح جامعه استفاده کنند تردید وجود دارد. این موضوع به‌راحتی تنها یکی از خصوصیات شبکه‌های اجتماعی را نشان می‌دهد که مختص سایت‌های شبکه‌های اجتماعی نیست. در اصل این موضوع به قبل از شکل‌گیری اینترنت و هر تکنولوژی مرتبط با خبررسانی برمی‌گردد. مثلاً قرن‌ها پیش خبر وجود یک بیماری واگیردار بسیار سریع و در عرض کمتر از چند هفته بین مردم یک کشور پخش می‌شد.<sup>[۷]</sup> اگر شرکت‌ها بتوانند شبکه‌های اجتماعی خود را مدیریت کنند، نه تنها هزینه‌های هنگفت اطلاع‌رسانی کاسته می‌شود بلکه تبلیغات قوی نیز صورت خواهد گرفت. مثلاً در حال حاضر شرکت اپل<sup>۴</sup> در آمریکا پس از سال‌ها کسب اعتماد و برندسازی، شبکه‌ی اجتماعی بین‌المللی به دست آورده که قادر است یک خبر را در کمترین زمان ممکن بین میلیون‌ها نفر با جزئیات حتی تخصصی پخش کند. بدین ترتیب صرفه‌جویی بزرگی در هزینه‌های شرکت به وجود می‌آید.<sup>[۸]</sup>

در کشور ما نیز از خصوصیات شبکه‌های اجتماعی استفاده‌های زیادی شده است. مثلاً ۱۲ سال پیش برای آموزش نحوه‌ی برخورد با زلزله در تهران، زمانی اختصاصی به نام «زنگ زلزله» که فقط یک بار در سال بود شکل گرفت. در آن روز و ساعت خاص همه مدارس زلزله را شبیه‌سازی می‌کردند و بعد در اوج هیجان دانش‌آموزان اقدام به آموزش نکات ایمنی هنگام زلزله می‌کردند. هدف دولت از اجرای این طرح مطلع ساختن کل خانواده‌ها بوده که توسط شبکه‌ی اجتماعی دانش‌آموزان و ارتباطات بین خانواده‌ها شکل گرفت. دانش‌آموزان آن روز در خانه

با خانواده در مورد «زنگ زلزله» صحبت می‌کردند و به دلیل «ارزش هدف» چنین برنامه‌ی، راه‌های مقابله با خطرات هنگام زلزله به‌سرعت بین خانواده‌ها گسترش یافت.

### ۴. تعاریف کلیدی

«عوامل کلیدی موفقیت»: عواملی هستند که از آن به‌عنوان شروط لازم برای رسیدن به موفقیت نام برده می‌شود.<sup>[۹]</sup> موفقیت از دید هر شخص تعریف متفاوتی دارد. در این تحقیق موفقیت برای سازمان مردم‌نهاد به معنای رسیدن به اهداف سازمان است. در نتیجه هرچه سازمانی به اهداف یا چشم‌اندازهای خود بیشتر نزدیک شود، موفق‌تر بوده است.<sup>[۴]</sup> به مرور زمان محققین و سازمان‌ها متوجه شدند موفقیت تابع عوامل زیادی است و از آنها نمی‌توان یک استراتژی دائم طراحی کرد. از این زمان عامل «بحرانی» یا «کلیدی»<sup>۵</sup> به عوامل موفقیت اضافه شد تا شروط لازم به‌صورت یک استراتژی دقیق‌تر مورد استفاده قرار گیرند.<sup>[۱۰]</sup>

«شبکه‌های اجتماعی»: کلیه ارتباطات اجتماعی بین انسان‌های یک مجموعه است. اگر شخصی هرگز مستقیماً با یک سازمان مردم‌نهاد ارتباط برقرار نکرده باشد، ولی توسط یک یا چند واسطه به‌طور غیرمستقیم ارتباطی هرچند یک‌طرفه برقرار کند، باز هم بخشی از شبکه‌ی اجتماعی آن سازمان مردم‌نهاد محسوب خواهد شد با این تفاوت که چنین کسی، به‌عنوان عضوی از شبکه‌ی اجتماعی سازمان مردم‌نهاد، احتمال ارتباط مؤثر کمتری با دیگر اعضای شبکه‌ی اجتماعی خواهد داشت. منظور از شبکه‌های اجتماعی لزوماً سایت‌های شبکه‌های اجتماعی نیست.

«اعضای شبکه‌ی اجتماعی»: کلیه افرادی که حداقل یک بار به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم، یک‌طرفه یا دوطرفه، با سازمان مردم‌نهاد مورد نظر ارتباط اجتماعی برقرار کرده‌اند. با این تعریف تعداد اعضای شبکه‌ی اجتماعی یک سازمان بسیار بیشتر از حد تصور می‌شود. اما در تعریف موفقیت سازمان هیچ‌گاه تعداد نفرت عضو شبکه‌ی اجتماعی مورد بررسی قرار نمی‌گیرد. این متغیر همیشه همراه با «استحکام روابط» بین انسان‌های عضو شبکه‌ی اجتماعی بیان می‌شود.<sup>[۸]</sup>

«رشد شبکه‌ی اجتماعی»: منظور افزایش تعداد افراد عضو شبکه‌ی اجتماعی<sup>۶</sup> چه از نوع ارتباط قوی و چه از نوع ارتباط ضعیف است.

«استحکام شبکه‌ی اجتماعی»: دوام و میزان تکرار برقراری یک ارتباط اجتماعی میان اعضای شبکه‌ی اجتماعی است. هرچه دو نفر در یک شبکه‌ی اجتماعی ارتباط مستقیم‌تر و بدون واسطه یا با تعداد افراد واسطه کمتر برقرار کنند و این ارتباط دوطرفه و تکرارشدنی باشد و هرچه ارتباط عمیق‌تر باشد، آن ارتباط مستحکم‌تر می‌شود.<sup>[۱۱]</sup> استحکام یک شبکه‌ی اجتماعی خود تابع چهار متغیر دیگر است:

الف) ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم: ارتباط مستقیم یعنی برقراری رابطه‌ی اجتماعی بدون واسطه و ارتباط غیرمستقیم یعنی ارتباطی که با حضور افرادی به‌عنوان واسطه ایجاد شده باشد. در نتیجه هرچه تعداد افراد واسطه بیشتر شود، ارتباط غیرمستقیم‌تر است و هرچه تعداد واسطه‌ها کمتر شود ارتباط مستقیم‌تر می‌شود.<sup>[۸]</sup>

ب) ارتباط یک‌طرفه یا دوطرفه: ارتباط یک‌طرفه بین دو نفر در یک شبکه‌ی اجتماعی یعنی فقط یکی از آن دو نفر با دیگری ارتباط اجتماعی دارد، و ارتباط دوطرفه یعنی هر دو نفر با یکدیگر ارتباط اجتماعی دارند.<sup>[۸]</sup> مثلاً

از جمله مقالات اینترنتی هستند که در بین اعضای شبکه‌های اجتماعی کمترین مخالف و بیشترین موافق را داشته‌اند.

این تحقیق در کنار نتایج حاصل از دو جلسه توفان فکری مذکور، نظرات کارشناسان و خبرگان را نیز مد نظر قرار داد که اکثراً در راستای تأیید نتایج ادبیات بود. برای طراحی مدل عوامل کلیدی موفقیت، مدل کاملی برای احراز عوامل وجود ندارد، نظر خبرگان و برگزاری جلسات توفان فکری با اعضای شبکه‌های اجتماعی می‌تواند مفید باشد. دو جلسه توفان فکری با حضور برخی از اعضای باشگاه سفیران انجمن اطلاع‌رسانی دیابت گابریک و نیز افراد فعال در دیگر سازمان‌های مردم‌نهاد تشکیل شد.

## ۶. تعاریف عملیاتی عامل‌ها

۱. همدلی<sup>۷</sup>: یعنی احساس درک متقابل بر اثر نیاز مشترک بین دو انسان که منجر به درک متقابل از آن نیاز می‌شود.<sup>[۱۸]</sup> هنگامی که نیازی بین چند نفر مشترک باشد، این نیاز عامل ارتباط بلندمدت آن عده می‌شود. مثلاً در مورد انجمن اطلاع‌رسانی دیابت گابریک، همدلی به معنای ارتباط براساس دیابتی بودن است. همدلی اگر در اثر نیاز مشترک «دائمی» به وجود آمده باشد، بلندمدت‌تر خواهد بود. زیرا در مواردی که نیاز مشترک پس از مدتی میان یکی از طرفین رابطه‌ی اجتماعی حذف شود، آن فرد بخشی از انگیزه‌های خود را برای حفظ آن ارتباط از دست می‌دهد.

۲. همدردی<sup>۸</sup>: درک متقابل دو انسان از یک نیاز؛ در این مفهوم نیاز لزوماً بین دو انسان مشترک نیست.<sup>[۱۹]</sup> در مثال انجمن دیابت گابریک ممکن است بسیاری از افراد غیردیابتی نسبت به مسائل دیابت درک متقابل کسب کرده باشند و حتی به ازای چنین درک متقابلی، خدماتی نیز به شبکه‌ی اجتماعی مربوط ارائه کنند. مثال دیگر این که اگر یکی از دو دوست صمیمی ازدواج کرده باشد، همدل فرد دیگر نیست، ولی عامل همدردی باعث ادامه‌ی دوستی آن دو نفر خواهد شد.

۳. هدف یکسان: منظور هدف مشترک است. هرگاه بین همه اعضای یک گروه، هدف کلی مشترک وجود داشته باشد، آن گروه حداقل یک هدف یکسان دارد.<sup>[۵]</sup> منظور از هدف‌مندی لزوماً هدف یکسان نیست؛ اگر اعضای یک شبکه‌ی اجتماعی هدف یکسان داشته باشند حتماً هدف‌مندند. اما اگر یک شبکه‌ی اجتماعی هدف‌مند باشد لزوماً هدف یکسان ندارد. داشتن هدف یکسان بدان معناست که همه‌ی اعضای شبکه‌ی اجتماعی حداقل یک هدف یکسان و مشترک دارند. مثلاً اگر انجمن دیابت گابریک در همه فعالیت‌های خود مدام از شعار سازمان که «ما در گابریک به دنبال آن هستیم که هیچ دیابتی به دلیل عدم آگاهی از آن آسیب نبیند» استفاده کند، در واقع به دنبال ایجاد حداقل یک هدف یکسان میان اعضای شبکه‌ی اجتماعی خود است.

۴. اشتراک‌گذاری<sup>۹</sup>: دانش: یکی از مفاهیم کلیدی نسل جدید و دنیای امروز است که براساس آن، هرگاه موضوعی توسط حداقل یک نفر بین عده‌ی (حداقل یک نفر دیگر) مطرح شود، اشتراک‌گذاری صورت گرفته است.<sup>[۲۱]</sup> موضوع به اشتراک گذاشته شده معمولاً از دو نوع «احساسات» یا «دانش» است. در حالت اشتراک‌گذاری دانش، افراد دانش از هر نوع ضمنی یا آشکار را به اشتراک می‌گذارند.

۵. اشتراک‌گذاری احساسات: با همان تعریف اشتراک‌گذاری دانش، موضوع اشتراک گذاشته شده از نوع احساس است.<sup>[۲۱]</sup> مثلاً هنگامی که دو نوجوان از فتاوری روز یا

یک خواننده‌ی مشهور ممکن است طرفداران زیادی داشته باشد؛ هرکدام از این طرفداران بخشی از شبکه‌ی اجتماعی مرتبط با خواننده‌ی مذکورند، ولی احتمالاً بیشتر ارتباطات این خواننده با طرفدارانش ارتباط یک‌طرفه خواهد بود. مثلاً ممکن است خواننده‌ی مورد نظر اسم فردی را در این شبکه‌ی اجتماعی نه شنیده باشد و نه حتی فرد را دیده باشد، و در عین حال از وجود چنین شخصی هم مطلع نباشد. این مثال حالت حدی یک ارتباط یک‌طرفه را نشان می‌دهد.<sup>[۸]</sup>

ج) ارتباط تکرارشده: تکرار یک ارتباط اجتماعی میان دو نفر به معنای ایجاد ارتباط اجتماعی بیش از یک بار از طرف حداقل یکی از طرفین است. هرچه ارتباط اجتماعی به مرور زمان بیشتر تکرار شود، ارتباط تکرارشده‌تر و در نتیجه مستحکم‌تر خواهد شد.<sup>[۸]</sup>

د) عمق ارتباط اجتماعی: میزان نفوذ ارتباط بین دو نفر است که ممکن است به اصطلاح عمیق یا سطحی باشد. به بیان دیگر، اگر دو ارتباط اجتماعی مختلف در نظر گرفته شود که در هر دو رابطه‌ی اجتماعی عوامل قیل یعنی تکرار ارتباط، یک‌طرفه یا دوطرفه بودن ارتباط، و غیرمستقیم یا مستقیم بودن آن یکسان باشد، لزوماً به این معنا نیست که هر دو ارتباط عمق یکسانی دارند. ممکن است در یکی از دو ارتباط مذکور، دو فرد مورد نظر در ارتباط بین خود نفوذ متفاوتی بیابند. عمده‌تاً این حالت زمانی رخ می‌دهد که دو طرف نیاز مشترک زیاد یا درک متقابل در مسائل حساس و باارزش دارند.<sup>[۱]</sup>

-- «سازمان مردم‌نهاد»: سازمانی است که به صورت قانونی و طبیعی یا توسط شخص حقیقی شکل گرفته باشد که فعالیت این‌گونه سازمان‌ها لزوماً مستقل از دولت است. سازمان مردم‌نهاد ممکن است انتفاعی یا غیرانتفاعی باشد. در این تحقیق فقط «مردم‌نهاد» بودن آن مد نظر است و این که اساس شکل‌گیری آن گروهی از مردم باشند.<sup>[۱۲]</sup> چنان که گفته شد، یک سازمان مردم‌نهاد اساساً به دلیل نیازی مشترک بین عده‌ی از انسان‌ها شکل می‌گیرد که همان شبکه‌ی اجتماعی اولیه‌ی آن سازمان هستند. با توجه به این نکته و نیز نگاه منحصر به فرد سازمان‌های مردم‌نهاد به انسان‌ها، این سازمان‌ها بهترین بستر برای تحقیقات ابتدایی در راستای پاسخ به سؤالات این تحقیق را فراهم ساخته‌اند. از طرف دیگر آمار نشان می‌دهد تعداد سازمان‌های مردم‌نهاد و در نتیجه غیر دولتی در دنیا بسیار زیاد است. این آمار به صورت ملی بسیار بیشتر از آمار بین‌المللی است. مثلاً تعداد سازمان‌های مردم‌نهاد غیر دولتی در سال ۲۰۰۱ حدود ۴۰۰۰۰ تخمین زده می‌شود (به ازای هر ۴۰۰ نفر یک سازمان مردم‌نهاد در هند وجود دارد).<sup>[۷]</sup>

## ۵. مرور ادبیات و بحث با خبرگان

مرور ادبیات، بررسی مقالات آکادمیک (جدول ۱) و غیر آکادمیک (جدول ۲) را شامل می‌شود. عوامل کلیدی موفقیت انتخاب شده از مقالات آکادمیک به طور ضمنی از نتایج محققین آن استخراج شده است. تنوع مقالات مطالعه شده زیاد است و فقط مراجع مهم‌تر در این پایان‌نامه به عنوان مراجع اصلی لحاظ شده‌اند. با توجه به تمرکز این تحقیق بر تکمیل و استفاده‌ی هر کدام از عوامل معرفی شده، از توضیح و تشریح هر کدام از مقالات صرف نظر شده است.

در مقالات غیر آکادمیک عمدتاً نظر افراد خبره و با سابقه در زمینه‌های شبکه‌های اجتماعی یا سازمان‌های مردم‌نهاد، از سایت‌های اینترنتی گرفته می‌شود. اکثر این مقالات در سایت‌های شبکه‌های اجتماعی بر طرفدار به اشتراک گذاشته شده‌اند،

جدول ۱. مدل عوامل کلیدی موفقیت با بررسی ادبیات آکادمیک.

مراجع											
[۱۳]	[۱۴]	[۱۵]	[۷]	[۵]	[۱۶]	[۱۷]	[۱۸]	[۱۹]	[۲۰]	[۲۱]	[۲۲]
✓			✓				✓				همدلی
✓			✓	✓		✓					هدف یکسان
✓										✓	اشتراک‌گذاری احساسات
✓					✓					✓	اشتراک‌گذاری دانش
✓	✓		✓					✓			همدردی
			✓								رضایت کمک بلاعوض
		✓	✓	✓							عضویت در گروه بزرگ‌تر
			✓								رضایت کمک غیر بلاعوض
			✓								رضایت ناشی از ادای دین
✓		✓	✓								آینده‌نگری
			✓	✓						✓	قابل جست‌وجو بودن
			✓						✓		شهرت
			✓	✓							سرگرمی
				✓	✓					✓	یادگیری
	✓			✓	✓	✓				✓	فرهنگ
			✓		✓						سن و نسل
			✓		✓						سطح و میزان تحصیلات
	✓	✓		✓							ارزش هدف
✓									✓		روابط عاطفی و اجتماعی

جدول ۲. مدل عوامل کلیدی موفقیت با بررسی ادبیات غیرآکادمیک.

مراجع										
[۲۳]	[۲۴]	[۲۵]	[۲۶]	[۲۷]	[۲۸]	[۲۹]	[۳۰]	[۳۱]	[۳۲]	
			✓		✓		✓			همدلی
		✓	✓	✓	✓	✓				هدف یکسان
							✓		✓	اشتراک‌گذاری احساسات
✓										اشتراک‌گذاری دانش
		✓					✓	✓	✓	همدردی
		✓			✓					رضایت کمک بلاعوض
		✓		✓	✓	✓	✓			عضویت در گروه بزرگ‌تر
					✓					رضایت کمک غیر بلاعوض
					✓					رضایت ناشی از ادای دین
					✓		✓		✓	آینده‌نگری
					✓		✓	✓	✓	قابل جست‌وجو بودن
					✓		✓			شهرت
					✓		✓		✓	سرگرمی
				✓		✓			✓	یادگیری
			✓	✓						فرهنگ
			✓							سن و نسل
✓			✓							سطح و میزان تحصیلات
				✓			✓		✓	ارزش هدف
					✓		✓		✓	روابط عاطفی و اجتماعی

دلیل آن ارتباط شده است.<sup>[۱۵]</sup> افراد بسیاری هستند که دلیلی برای برقراری ارتباط با دیگران در لحظه‌ی آشنایی ندارند اما با نگاه به آینده‌ی احتمالی و منافع مادی و معنوی که ممکن است در آینده به دلیل چنین ارتباطی از آن بهره‌مند شوند، رابطه‌ی اجتماعی برقرار می‌کنند. چنین افرادی برای حفظ روابط اجتماعی‌شان در شبکه‌های اجتماعی حتی حاضرند خدمات و کمک‌هایی نیز انجام دهند ولی عمدتاً از نوع کمک غیر بلاعوض خواهد بود.

۱۱. قابل جستجو بودن: توانایی دیگران برای جست‌وجوی یک نفر<sup>[۱۶]</sup> برخی افراد برای آن که قابل جست‌وجو شوند در شبکه‌های اجتماعی مختلف باقی می‌مانند و روابط اجتماعی خود را حفظ می‌کنند. در این صورت بیشتر روابط اجتماعی را مستقیم‌تر، تکرارپذیرتر و دوطرفه‌تر می‌کنند. شبکه‌های اجتماعی که قابلیت جست‌وجوپذیری اعضا را افزایش می‌دهند از رشد و استحکام بیشتری برخوردارند. در سازمان‌های مردم‌نهاد ایجاد شبکه<sup>۱۱</sup> بعضاً به دلیل معرفی اعضای آن صورت می‌گیرد. دلیل این‌گونه ارتباطات می‌تواند آینده‌نگری یا عوامل دیگر باشد، اما خصوصیت جست‌وجوپذیری را برای افراد شبکه افزایش می‌دهد و هرچه این خصوصیت در شبکه‌های اجتماعی افزایش یابد، تمایل اعضای آن جهت ماندن در آن شبکه‌ها افزایش می‌یابد.

۱۲. شهرت: شهرت عاملی است که بسیاری از افراد را علاقه‌مند عضویت در شبکه‌های اجتماعی و برقراری ارتباط با افراد مختلف می‌کند. در این صورت شهرت کاندیدای خوبی برای موفقیت شبکه‌ی اجتماعی محسوب می‌شود.<sup>[۱۹]</sup> هرقدر فردی رابطه‌ی اجتماعی زیادتری با افراد دیگر برقرار کرده باشد شهرت بیشتری کسب کرده است.

۱۳. سرگرمی: هر اقدام، واقعه یا فعالیتی که به هدف سرگرم کردن یا مشغول کردن فردی صورت گیرد، سرگرمی خوانده می‌شود.<sup>[۷]</sup> سرگرمی می‌تواند عامل حفظ ارتباط اجتماعی افراد زیادی در شبکه‌های اجتماعی شود. سرگرمی بهترین درمان افسردگی است که در حال حاضر گریبانگیر جمعیت بسیار زیادی شده است. افسردگی محدود به سن خاصی نیست و حتی آمار خیره‌کننده‌ی در جوانان و نوجوانان دارد. به همین دلیل ماهیت بسیاری از فعالیت‌های انسان نهایتاً به سرگرمی ختم می‌شود. در این رابطه گفته می‌شود وجود عامل سرگرمی در شبکه‌های اجتماعی موجب بقاء آن شبکه می‌شود.

۱۴. یادگیری: کسب دانش، رفتار، مهارت، ارزش جدید یا تغییر آنها که معمولاً شامل تبادل انواع مختلف اطلاعات شود، یادگیری خوانده می‌شود.<sup>[۵]</sup> یادگیری از عوامل مهم در جذب افراد جدید در شبکه‌های اجتماعی است. انسان‌های زیادی فقط به دلیل آن که مطلبی بیاموزند یا تجربه‌ی کسب کنند در شبکه‌ی اجتماعی یک سازمان فعالیت می‌کنند. در شبکه‌های اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد، افراد زیادی فقط برای کسب تجربه و افزایش دانش خود در شبکه ارتباطات آن شبکه‌ی اجتماعی باقی می‌مانند.

۱۵. فرهنگ: مجموعه الگوهای فعالیت انسان‌ها درون یک جامعه یا گروه اجتماعی، و ساختارهای نمادین که به فعالیت‌ها اهمیت ببخشد، فرهنگ نامیده می‌شود. آداب و رسوم، قوانین، سبک‌ها، استانداردهای اجتماعی، و سنت، همه نمونه‌هایی از عناصر فرهنگ‌اند.<sup>[۱۷]</sup> عامل فرهنگ در شبکه‌های اجتماعی به دو شکل تأثیر می‌گذارد: وجود فرهنگ یکسان و فرهنگ غالب منطبق بر عوامل موفقیت آن شبکه. شبکه‌های اجتماعی متعلق به یک فرهنگ غالب، مثلاً شبکه‌ی اجتماعی مردم ایران، استحکام بیشتری دارند. سازمان‌های مردم‌نهاد بین‌المللی معمولاً اعضای بیشتری دارند و در ارتباط با شبکه‌های اجتماعی پرجمعیت‌تری

اخبار علمی با یکدیگر گفت‌وگو می‌کنند در واقع در حال اشتراک‌گذاری دانش‌اند. در حالی که اگر یکی از آنها در مورد یک دعوی خانوادگی با دیگری صحبت کند، احساسات خود را عموماً به اشتراک گذاشته‌اند. اگر در مورد استراتژی برد تیم باشگاهی مورد علاقه‌شان صحبت کنند، اشتراک‌گذاری هم دانش و هم احساسات صورت گرفته است. به همین دلیل اشتراک‌گذاری احساسات و دانش را همیشه نمی‌توان از یکدیگر تفکیک کرد.

۶. رضایت ناشی از کمک بلاعوض: رضایت شخصی با ارائه خدمات و کمک به دیگران، بدون انتظار پاسخ از طرف کمک‌دهنده<sup>[۷]</sup> این‌گونه رضایت روانی افراد موجب تمایل به ماندن در آن شبکه‌ی اجتماعی است. کمک می‌تواند مادی یا معنوی باشد؛ کمک مادی اصولاً به صورت اهدای پول یا کالاهای ضروری است اما کمک معنوی به دلیل ماهیت غیر مادی بودن بین افراد بیشتری صورت می‌گیرد. مثلاً در انجمن اطلاع‌رسانی دیابت گابریک، بیشتر دیابتی‌هایی که برای اولین بار وارد انجمن می‌شوند ترس از دیابتی بودن خود دارند. این احساس ترس بعضاً توسط صحبت با دیابتی‌های قدیمی‌تر عضو انجمن برطرف می‌شود.

۷. رضایت احساس عضویت در گروه و هدف بزرگتر: هرگاه عضویت در گروه برای فردی احساس رضایت به همراه داشته باشد، (دلیل این عضویت هر عاملی باشد) فرد رضایت ناشی از احساس عضویت در گروه و هدف بزرگتر دارد.<sup>[۵]</sup> در دنیای امروز همین که فردی بداند تنها نیست و عضوی از گروه‌های بزرگ‌تر است، به‌خصوص در سازمان‌های مردم‌نهاد -- نظیر باشگاه‌های لاغری در سراسر جهان و حتی ایران -- افراد در لحظه‌ی عضویت احساس شادمانی و رضایت دارند که این نشان می‌دهد دلیل رضایت آنها در این مرحله نه لزوماً به دلیل همدردی یا همدلی، بلکه به دلیل احساس عضویت در گروه و هدف بزرگتر است.

۸. رضایت ناشی از کمک غیر بلاعوض: هرگاه رضایت شخصی با ارائه خدمات و کمک به دیگران، با انتظار پاسخ از طرف کمک‌دهنده کسب شود، آن فرد دارای رضایت ناشی از کمک غیر بلاعوض است.<sup>[۷]</sup> هدف تحقیق شناسایی عوامل تأثیرگذار -- اخلاقی یا غیراخلاقی -- است. رضایت ناشی از کمک غیر بلاعوض از جمله مسائل غیر اخلاقی است که در برخی مراجع از آن به عنوان یکی از عوامل مؤثر در بقای شبکه‌های اجتماعی یاد کرده‌اند. این که افراد از مدیون کردن دیگران به خود احساس رضایت می‌کنند، فارغ از غیر اخلاقی بودن آن، می‌تواند موجب استحکام روابط آن فرد با شبکه‌ی اجتماعی شود به‌گونه‌ی که اعضای دیگر این شبکه‌ی اجتماعی در صورت برقراری ارتباط با چنین فردی، به احتمال زیاد روابط خود را (از ناچاری) به روابط مستقیم‌تر، دوطرفه و تکرارپذیر تغییر می‌دهند.

۹. رضایت ناشی از ادای دین: هرگاه فردی به دلیل رفع بدهی‌های مادی و معنوی خود احساس رضایت کند، رضایت ناشی از ادای دین دارد.<sup>[۷]</sup> برخلاف عامل قبل، در شبکه‌های اجتماعی افرادی وجود دارند که تحمل مدیون بودن را ندارند. این‌گونه افراد در صورت کمک دیگری همواره خود را مدیون وی می‌دانند، مگر آن که کمک متقابل انجام دهند. در این صورت می‌توان استدلال کرد که روابط اجتماعی متصل به چنین افرادی اکثراً دوطرفه خواهد شد و این‌گونه احتمال استحکام روابط اجتماعی افزایش می‌یابد. به نظر می‌رسد وجود افرادی از این قبیل در شبکه‌های اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد می‌تواند منجر به افزایش تعاملات اجتماعی میان اعضا و در نتیجه افزایش استحکام آن شبکه شود.

۱۰. آینده‌نگری: هرگاه ارتباط اجتماعی فردی با دیگران به دلیل آینده‌بینی آن فرد نسبت به مزایای احتمالی مادی یا معنوی<sup>۱۰</sup> آن رابطه باشد، عامل آینده‌نگری

عاطفی بین فردی» از عوامل کلیدی موفقیت در رشد و استحکام شبکه‌های اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد است.<sup>[۲۰]</sup>

## ۷. فرضیه‌های تحقیق

پیش‌فرض ۱. رشد و استحکام شبکه‌ی اجتماعی یک سازمان مردم‌نهاد احتمال کسب موفقیت آن سازمان یعنی رسیدن به هدف را بیشتر می‌کند. با بررسی سازمان‌های مردم‌نهاد موفق می‌توان دریافت که همه آنها شبکه‌ی اجتماعی بسیار قوی و گسترده‌ی دارند.

پیش‌فرض ۲. منظور از سازمان‌های NGO، کلیه سازمان‌های مردم‌نهاد غیر دولتی است که عموماً غیرانتفاعی‌اند. اما چون در برخی کشورها سازمان‌های NPO یا غیرانتفاعی نیز فعالیت مجزایی دارند، این تحقیق تأکیدی بر غیرانتفاعی بودن سازمان ندارد. تنها خصوصیت استفاده شده مردم‌نهاد بودن سازمان است و این که شکل‌گیری آن توسط یک شبکه‌ی اجتماعی بوده است.

فرضیه ۱. وجود نیاز مشترک و در نتیجه احساس همدلی میان اعضای یک شبکه‌ی اجتماعی سازمان مردم‌نهاد، اثر مثبت بر موفقیت<sup>۱۲</sup> روابط موجود در آن شبکه‌ی اجتماعی دارد.

فرضیه ۲ تا ۱۹. وجود سایر عوامل کلیدی موفقیت، برآمده از ادبیات و خبرگان میان اعضای شبکه‌ی اجتماعی سازمان مردم‌نهاد، اثر مثبت در موفقیت روابط موجود در آن شبکه‌ی اجتماعی دارد.

## ۸. روش تحقیق

این تحقیق به دلیل غنی نبودن ادبیات موضوع و نیز نازکی مطالب استفاده شده، در گام اول اکتشافی و رویکرد آن کیفی است. برای آزمون و تکمیل مدل از نظر خبرگان دو سازمان مردم‌نهاد مختلف استفاده شد. در روش دلفی و تابع لیکرت نتایج گرچه به صورت کمی نیز بیان شده، اما این نتایج مجدداً به صورت کیفی تفسیر شد. در تحقیق نخست با استفاده از بررسی مقالات مختلف، مدل اولیه‌ی از لیست کاندیدای عوامل کلیدی موفقیت در شبکه‌های اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد طراحی شده است. پس از کسب دانش اولیه، با برگزاری جلسات توفان فکری با برخی اعضای باشگاه سفیران انجمن اطلاع‌رسانی دیابت گابریک و نیز مشاوره با اساتید و خبرگان شبکه‌های اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد، مدل اولیه تکمیل شد تا در مرحله بعد در دو سازمان بررسی شود. بررسی مدل اولیه در دو سازمان مذکور با نظرسنجی از خبرگان دو سازمان به طور جداگانه و با استفاده از روش دلفی صورت گرفت. در انتها نتایج دو سازمان مقایسه شد تا مدل نهایی عوامل کلیدی موفقیت به دست آید.

انجمن اطلاع‌رسانی دیابت گابریک (مردم‌نهاد): مجموعه‌ی عام‌المنفعه و مردمی است که توسط جوانان دیابتی و پزشکان موفق کشور پایه‌گذاری شده است. گابریک به عنوان بزرگترین مدرسه دیابت در کشور بر آن است تا با اجرای برنامه‌های مختلف آموزشی، نحوه‌ی زندگی صحیح با این بیماری را به جامعه بیاموزد. باشگاه سفیران، مجمعی متشکل از داوطلبان دیابتی و غیر دیابتی است که با انگیزه‌ی کمک به هم‌نوع، در جهت پیشبرد اهداف انجمن دیابت گابریک فعالیت می‌کند (www.gabrik.ir). کانون دانشجویان زرتشتی (مردم‌نهاد): در سال ۱۳۵۹ به عنوان یک شرکت مستقل مردم‌نهاد ثبت شد و اساسنامه‌ی مستقل تهیه کرد. از فعالیت‌های اولیه

هستند. در عین حال روابط اعضای شبکه‌ی اجتماعی این‌گونه سازمان‌ها از استحکام بالایی برخوردار نیست. اما در مورد فرهنگ غالب می‌توان فرضیات محکم‌تری ارائه کرد. منظور از این عامل، فرهنگ اکثر اعضای آن شبکه‌ی اجتماعی است. در مورد سازمان‌های مردم‌نهاد بین‌المللی معمولاً فرهنگ غالب وجود ندارد اما سازمان مردم‌نهاد کانون دانشجویان زرتشتی فرهنگ غالب فرهنگ زرتشتیان و ایرانیان است. فرضیه‌ی فرهنگ غالب بیان‌کننده‌ی تأثیر آن در رشد و استحکام هم‌زمان شبکه‌ی اجتماعی است. اگر فرهنگ غالب شبکه‌ی اجتماعی یک سازمان با «ایجاد ارتباطات اجتماعی» بدون نظارت مستقیم مخالف باشد، در رشد آن شبکه‌ی اجتماعی تأثیر منفی مستقیم خواهد داشت.<sup>[۱۷،۱۶]</sup> در این تحقیق فقط حالت دوم یعنی فرهنگ غالب مورد بررسی قرار گرفته است.

۱۶. سن و نسل: در جمعیت‌شناسی، نسل گروهی از افرادی که مرحله‌ی از حیات را با یکدیگر آغاز کرده باشند.<sup>[۱۵]</sup> معمولاً سن و نسل در ارتباط نزدیک قرار دارند و در طبقه‌بندی نسل‌ها عموماً محدودیت سنی بیان می‌شود. ولی ممکن است فردی با نسل خاصی حیات را آغاز کند اما به مرور زمان تعلق به نسل‌های دیگر بیاید. مثلاً اگر فرد مسنی با بازی‌های رایانه‌ی در زمان حال ارتباط برقرار کند، هم‌زمان عضو چند نسل محسوب می‌شود.<sup>[۱۶]</sup> دو حالت برای سن و نسل در رشد و بقاء شبکه‌ی اجتماعی سازمان مورد نظر سن و نسل مطرح است: وجود سن و نسل یکسان و تأکید بر تنوع سن و نسل در شبکه‌ی اجتماعی.

۱۷. سطح و میزان تحصیلات: میانگین میزان تحصیلات میان اعضای شبکه‌ی اجتماعی مد نظر است.<sup>[۱۶]</sup> در برخی سازمان‌ها از بین دو شبکه‌ی اجتماعی، آن که دارای میانگین سطح و میزان تحصیلات پایین‌تری در میان اعضای خود است، از استحکام بیشتری برخوردار است. افرادی که سطح تحصیلات کمتر از دیپلم داشتند، در روابط اجتماعی خود تمایل به دوطرفه کردن ارتباط، مستقیم کردن آن، عمیق‌تر کردن و تکرار آن بوده‌اند. اما افراد با میانگین سطح تحصیلات بالا، عموماً تمایل کمتری به مستقیم کردن ارتباطات، عمیق کردن، دوطرفه کردن و تکرار ارتباطات دارند. استدلال غالب تاکنون حاکی از عنصر «نیازمندی بیشتر به یکدیگر» در میان جامعه با سطح تحصیلات کمتر است.<sup>[۱۵]</sup>

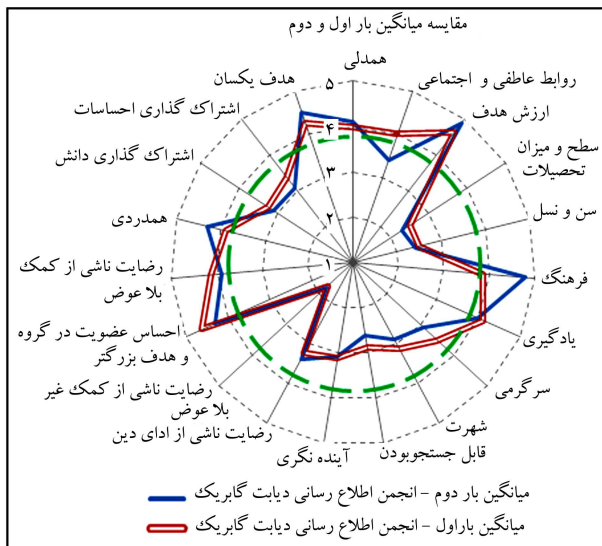
۱۸. ارزش هدف: نشان‌دهنده‌ی درجه‌ی اهمیت و رفتار متناسب با آن است.<sup>[۱۵،۱۴]</sup> ارزش هدف برای هر انسان متفاوت است. اگر هدف سازمان مردم‌نهاد با ارزش‌تر باشد، شبکه‌ی اجتماعی آن رشد و استحکام بیشتری خواهد داشت. به عنوان مثال به طور متوسط سازمان‌های مردم‌نهادی که به هدف نجات جان انسانها پایه‌گذاری شده از سازمان‌های مردم‌نهادی که به منظور اهداف دیگر نظیر اهداف مذهبی شکل گرفته شبکه‌ی اجتماعی بزرگتر و رشد بیشتری دارند.<sup>[۲۱]</sup>

۱۹. روابط عاطفی و اجتماعی: ارتباط اجتماعی بین دو یا چند نفر که هسته اصلی احساسات و عواطف طرفین باشد. طیف روابط عاطفی از زودگذر تا دائمی متغیر است.<sup>[۱۳]</sup> روابط عاطفی بین فردی در شبکه‌ی اجتماعی می‌تواند باعث دوطرفه شدن، تکرارپذیری، عمیق‌تر شدن و مستقیم‌تر شدن روابط شود. در جوامع امروزی، تمایل جوانان به ایجاد روابط عاطفی (دوستی، همسریابی) منجر به رشد شبکه‌های اجتماعی دوست‌یابی شده است. در کشورهای غربی در میان هر زوج، ۱ زوج از طریق سایت‌های شبکه‌های اجتماعی آشنا شده‌اند. «روابط

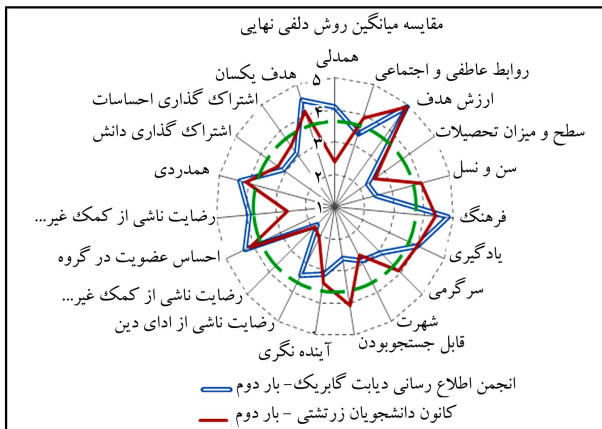
در واریانس ایجاد کند. اما اگر واریانس دو متغیر نزدیک به یکدیگر باشند نمی توان توافق نظر را در آن دو عامل با هم مقایسه کرد.

واریانس به معنای پراکندگی نظرات است. پس نسبت عکس واریانس را می توان میزان «توافق» نظرات خبرگان در نظر گرفت. در این صورت با رسم این نسبت (توافق) برای هر عامل موفقیت در کنار میانگین نظرات خبرگان، محور عمودی نشان دهنده ی عکس واریانس یا میزان توافق نظر و محور افقی نشان دهنده ی میانگین نظرات تأثیر عامل مربوطه در موفقیت شبکه های اجتماعی انجمن دیابت گابریک است. با رسم دو خط قرمز رنگ و دو خط سبز رنگ، ۹ محدوده ی کیفی به دست آمده که تفسیر هر محدوده در بخش بعد آورده شده است.

نمودار ۱، بیانگر میانگین بار اول و دوم اجرای روش دلفی برای ۸ نفر از خبرگان انجمن اطلاع رسانی دیابت گابریک است. چنان که مشاهده می شود، اختلاف میانگین بار اول و دوم بیشتر عوامل بررسی شده بسیار کم (کمتر از ۱ واحد) بود. این بیانگر همگرایی نظرات پس از دوبار تکرار نظر سنجی است. نمودار ۲ بیانگر مقایسه ی میانگین نظرات خبرگان دو سازمان در مرحله ی نهایی است.



نمودار ۱. مقایسه میانگین نظرات خبرگان انجمن اطلاع رسانی دیابت گابریک در مرحله ی اول و دوم روش دلفی.



نمودار ۲. مقایسه میانگین نظرات خبرگان دو سازمان در مرحله ی نهایی روش دلفی.

می توان به کمیته ی مددکاری کانون اشاره کرد. کانون دانشجویان زرتشتی برگزارکننده برنامه ها در سه زمینه ورزشی، دینی و اجتماعی است (www.kdz.ir).

خبرگان به دلیل خیره بودن در مسائل مدیریتی انتخاب نشدند بلکه آنان دارای تجربه کافی عضویت شبکه ی اجتماعی سازمان مردم نهاد بودند. پس از معرفی مسئله و موضوعات، با پرسشنامه یی نظر هر یک از خبرگان در مورد عوامل کلیدی موفقیت به دست آمد. هنگام ثبت نظرات هیچ خبره یی از نظر دیگری مطلع نبود و این گونه روش دلفی با دقت تمام اجرا شد. برای بررسی و تکمیل مدل، خبرگان منتخب دو سازمان اثر هر کدام از عوامل نتیجه را بررسی کردند. خبرگان در این تحقیق حداقل سه سال فعالیت مؤثر در یک سازمان مردم نهاد داشته و شناخت کافی از سازمان مورد نظر دارند. مثلاً ۷ خبرگان انتخاب شده از سازمان مردم نهاد کانون دانشجویان زرتشتی همگی حداقل سه سال سابقه عضویت در همان سازمان را داشتند.

ابتدا پرسش های درگیرکننده برای آشنایی افراد با موضوع و حذف موانع احتمالی شرکت به صورت شفاهی و حضوری پرسیده شد. سپس پرسش های تشریح کننده اصلی تحقیق مطرح شد. در نهایت، پرسش های تمام کننده بحث های موجود را جمع بندی کرد. برخی از سوالات مطرح شده در بخش قبل ماهیت بحث برانگیز دارند و در نتیجه ممکن است افراد خیره نتوانند در ذهن خود به نتیجه برسند. در این شرایط لازم است پرسش های تمام کننده مطرح شوند. این پرسش ها غیر ساختار یافته اند.

## ۹. تحلیل نتایج انجمن اطلاع رسانی دیابت گابریک

پس از نظر سنجی بار اول، میانگین نظرات برای همه ی خبرگان نشان داده شد. در این مرحله خبرگان بدون آگاهی از نظر دیگر خبرگان حاضر در جلسه، و فقط با دانستن میانگین کل نظرات، پس از شنیدن تفاسیر هر میانگین توسط محقق در جلسه، مجدداً نظرات خود را در پرسشنامه ثبت کردند. نظرات خبرگان در مرحله ی دوم، به طور متوسط در بیشتر عوامل کلیدی بسیار نزدیک به بار اول بود که به طور کامل در بخش بعد توضیح داده شده است. داده های مربوط به آراء خبرگان در هر دو مرحله تکرار<sup>۱۴</sup> آورده شده است. برای درک بهتر نتایج از ابزار تار عنکبوتی یا رادار<sup>۱۵</sup> استفاده شد.

در پرسشنامه از مقیاس لیکرت استفاده شده است و هر عدد معرف تأثیر آن عامل بر موفقیت (رشد و استحکام) شبکه ی اجتماعی سازمان مردم نهاد انجمن گابریک است (عدد ۱ معرف «بی تأثیری»، عدد ۲ معرف «تأثیر کم»، عدد ۳ معرف «تا حدی مؤثر»، عدد ۴ معرف «مؤثر» و عدد ۵ معرف «بسیار مؤثر» است) مقیاس لیکرت در تبدیل نظرات کیفی به اعداد کمی استفاده می شود اما دقت لازم محاسبات کمی را ندارد. برای تحلیل نظرات خبرگان نمی توان از معیارهایی نظیر واریانس<sup>۱۶</sup> استفاده کرد. واریانس برای نشان دادن پراکندگی نتایج در جامعه آماری استفاده می شود، اما شرط استفاده آن در مقیاس لیکرت رعایت نمی شود. برخی محققین در توصیف نتایج از چنین توابعی استفاده می کنند، اگرچه نتیجه کمی از توصیفات مذکور نباید گرفته شود.

تحقیق برای توصیف نظر خبرگان و این که در چه عواملی توافق نظر بیشتر و در چه عواملی توافق کمتر است از چنین توابعی استفاده کرده است. هرچه واریانس نظرات در یک عامل کلیدی کمتر باشد نشان از توافق بیشتر خبرگان در مورد میانگین آن عامل موفقیت است. در روش دلفی، تغییر نظر یک نفر ممکن است تغییر به سزایی

«قطعیت» کلیدی بودن این سه عامل در انجمن دیابت گابریک بیشتر از عوامل دیگر است.

## ۱۵. تحلیل نتایج کانون دانشجویان زرتشتی

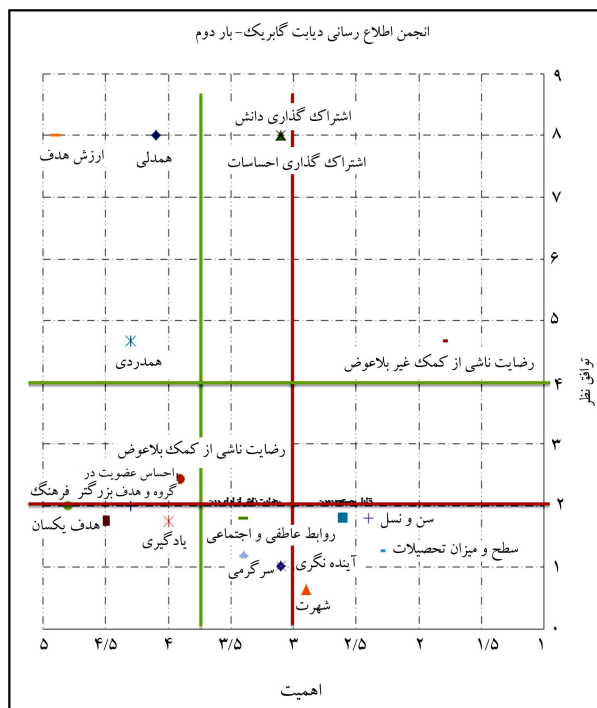
در جلسه‌ی بررسی نظرات خبرگان انتخابی از کانون دانشجویان زرتشتی، پس از نظرسنجی بار اول، میانگین نظرات برای همه‌ی خبرگان نشان داده شد. در این مرحله خبرگان بدون آگاهی از نظر دیگر خبرگان حاضر در جلسه، و فقط با دانستن میانگین کل نظرات، پس از شنیدن تفاسیر هر میانگین توسط محقق در جلسه، مجدداً نظرات خود را در پرسشنامه ثبت کردند.

نظرات خبرگان در بار دوم، به‌طور متوسط در بیشتر عوامل کلیدی بسیار نزدیک به بار اول بود که به‌طور کامل در بخش بعد توضیح داده شده است. داده‌های مربوط به آراء خبرگان در هر دو مرحله‌ی تکرار آورده شده است. برای درک بهتر نتایج از ابزار تار عنکبوتی یا رادار<sup>۱۷</sup> استفاده شد. همان مراحل مربوط به سازمان مردم‌نهاد گابریک برای سازمان مردم‌نهاد کانون دانشجویان زرتشتی اجرا شد.

منحنی ۱ لایه‌ی آبی رنگ در این تصویر مربوط به میانگین نظرات خبرگان در دومین مرحله و منحنی ۲ لایه‌ی قرمز رنگ مربوط به میانگین نظرات خبرگان در اولین مرحله از اجرای روش دلفی است. دایره‌ی سبز رنگ برای نشان دادن کیفی بحرانی بودن عوامل بررسی شده است. در این تحقیق هر عاملی که میانگین آن بیشتر از ۴ یا بسیار نزدیک به ۴ باشد، عامل کلیدی یا بحرانی محسوب می‌شود. پرسشنامه از مقیاس لیکرت استفاده کرده است که هر عدد معرف تأثیر آن عامل بر موفقیت (رشد و استحکام) شبکه‌ی اجتماعی سازمان مردم‌نهاد کانون دانشجویان زرتشتی است (عدد ۱ معرف «بی‌تأثیری»، عدد ۲ «تأثیر کم»، عدد ۳ «تا حدی مؤثر»، عدد ۴ «مؤثر» و عدد ۵ «بسیار مؤثر» است).

این نمودار بیان‌کننده‌ی میانگین بار اول و دوم اجرای روش دلفی برای ۸ نفر از خبرگان انجمن اطلاع‌رسانی دیابت گابریک است. همانطور که مشاهده می‌شود، اختلاف میانگین بار اول و دوم برای بیشتر عوامل بررسی شده بسیار کم (کمتر از ۱ واحد) است. این نکته بیانگر همگرایی نظرات پس از دو بار تکرار نظرسنجی است. معیار توقف دلفی همگرایی نتایج است، معمولاً در اینگونه موارد تحقیق دو دور متداول است. پس از دور اول دلفی، نتایج اعلام شد و مورد بحث قرار گرفت. با توجه به همکاری طولانی میان گروه نسبتاً کوچک خبرگان، افراد از توضیحات قانع شده و پاسخ خود را تعدیل کردند. نیازی به دور سوم دلفی دیده نشد. اختلاف میانگین برای بار اول و دوم عامل موفقیت «فرهنگ» بیش از دیگر عوامل است. مطابق تحلیل انجام شده در جلسه مذکور، این اختلاف پس از تفسیر میانگین بار اول توسط محقق برای خبرگان ایجاد شد. دلیل آن که نظر برخی خبرگان در مورد تأثیر عامل «فرهنگ» تغییر بیشتری داشته است، برداشت اشتباه از معنای اثر بخشی فرهنگ در مسئله‌ی اصلی این تحقیق بود. به این صورت که خبرگانی که در اولین بار نظرسنجی، عدد کمی برای فرهنگ نسبت دادند، «عدم امکان تغییر فرهنگ» را به‌عنوان مانعی جهت تأثیرگذاری آن در موفقیت شبکه‌ی اجتماعی در نظر گرفته بودند.

برای بیان میزان تأثیر یک عامل نباید مراحل «اجرایی» کردن آن را مد نظر قرار داد. با این توضیحات که توسط محقق بعد از توضیح تفسیر هر میانگین بیان شد، خبرگان در مرحله‌ی دوم تأثیر فرهنگ را بسیار زیاد دانستند. مشابه انجمن دیابت گابریک، اگر عواملی که میانگین بار دوم بیشتر از ۴ یا نزدیک به آن داشته‌اند را تفکیک کنیم، عوامل کلیدی موفقیت کانون دانشجویان زرتشتی به‌ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: ارزش هدف، فرهنگ، هدف یکسان، همدردی، احساس عضویت



نمودار ۳. توافق نظرات خبرگان انجمن اطلاع‌رسانی دیابت گابریک در مرحله‌ی دوم روش دلفی.

منحنی لایه‌ی آبی رنگ در نمودار مربوط به میانگین نظرات خبرگان در دومین مرحله و منحنی لایه‌ی قرمز رنگ نیز مربوط به میانگین نظرات خبرگان در اولین مرحله از اجرای روش دلفی است. دایره‌ی سبزرنگ برای نشان دادن کیفی بحرانی بودن عوامل بررسی شده است. در این تحقیق هر عاملی که میانگین بیشتر از ۴ یا بسیار نزدیک ۴ داشته باشد، یک عامل کلیدی یا بحرانی محسوب می‌شود.

در نتیجه اگر عواملی که میانگین بار دوم بیشتر از ۴ یا نزدیک به آن داشته‌اند را تفکیک کنیم، عوامل کلیدی موفقیت انجمن دیابت گابریک به‌ترتیب اهمیت به شرح زیر به دست می‌آید:

ارزش هدف، فرهنگ، هدف یکسان، همدردی، احساس عضویت در گروه و هدف بزرگ‌تر، همدردی، یادگیری، رضایت ناشی از کمک بلاعوض. نمودار ۳ بیانگر میزان توافق خبرگان در مورد هر عامل در کنار میانگین آن است. منظور از میزان توافق نیز عکس نسبت واریانس آراء خبرگان در آن مورد است. اما این شکل بیان می‌دارد که تا چه میزان خبرگان انجمن گابریک در مورد عوامل کلیدی موفقیت به دست آمده توافق نظر دارند. در این نمودار، محور عمودی نشان‌دهنده‌ی عکس واریانس یا میزان توافق نظر و محور افقی نشان‌دهنده‌ی میانگین نظرات تأثیر عامل مربوطه در موفقیت شبکه‌های اجتماعی انجمن دیابت گابریک است. واریانس به معنای پراکندگی نظرات است. نسبت عکس واریانس را می‌توان میزان «توافق» نظرات خبرگان در نظر گرفت. در این نمودار با رسم دو خط قرمز رنگ و دو خط سبز رنگ، ۹ محدوده‌ی کیفی به دست آمده که تفسیر هر محدوده می‌تواند مفید و گویا باشد.

سه عامل «همدردی»، «همدردی» و «ارزش هدف» نه تنها میانگین بیش از ۴ داشته و عوامل مؤثر نیستند، بلکه میان خبرگان نیز از توافق بالایی برخوردارند. بنابراین



فرهنگ، ۳. هدف یکسان، ۴. همدردی، ۵. احساس عضویت در گروه و هدف بزرگتر، ۶. همدلی، ۷. یادگیری، ۸. رضایت ناشی از کمک بلاعوض، ۹. رضایت ناشی از ادای دین، ۱۰. روابط عاطفی و اجتماعی، ۱۱. اشتراک‌گذاری احساسات، ۱۲. اشتراک‌گذاری دانش، ۱۳. آینده‌نگری، ۱۴. سرگرمی، ۱۵. شهرت، ۱۶. قابل جست‌وجو بودن، ۱۷. سن و نسل، ۱۸. سطح و میزان تحصیلات، ۱۹. رضایت ناشی از کمک غیر بلاعوض.

نمودار ۱ بیانگر اجماع عوامل کلیدی و بحرانی دو سازمان است. اگر عوامل کلیدی موفقیت را کلیه عوامل با میانگین بار دوم بیشتر از ۴ یا نزدیک به ۴ (دایره‌ی سبز رنگ یکسان در نمودار ۱) در نظر بگیریم برای هر سازمان عواملی به دست می‌آید که با رسم همه این عامل‌ها به‌طور همزمان در یک شکل ایجاد می‌شود. این ۱۲ عامل کلیدی مجموع دو سازمان به ترتیب کمترین اختلاف در میان دو سازمان به‌صورت پادساعت‌گرد در شکل مذکور نشان داده شده تا تفاوت دو سازمان در نیمه‌ی سمت راست محسوس شود. این ۱۲ عامل عبارت‌اند از: یادگیری، ارزش هدف، احساس عضویت در گروه بزرگ‌تر، همدردی، فرهنگ، هدف یکسان، روابط عاطفی و اجتماعی، سرگرمی، رضایت ناشی از کمک بلاعوض، قابل جست‌وجو بودن، سن و نسل، همدلی.

## ۱۱. مقایسه‌ی دو سازمان

مدل نهایی با مقایسه‌ی این دو سازمان به دست آمده است. واضح است که مقایسه‌ی میانگین ضرایب دو سازمان سه حالت دارد: عوامل موفقیتی غیر بحرانی در هر دو سازمان، عوامل بحرانی فقط در یک سازمان بحرانی، عوامل بحرانی مشترک بین هر دو سازمان.

نمودار ۱ نشانگر مقایسه‌ی میانگین نظرات خبرگان در مرحله‌ی دوم دو سازمان است. منحنی آبی‌رنگ مربوط به میانگین عوامل در انجمن گابریک و منحنی قرمز رنگ مربوط به کانون دانشجویان زرتشتی است. دایره‌ی سبز رنگ مطابق بخش‌های زیر محدوده‌ی عوامل بحرانی و کلیدی موفقیت را در میان دیگر عوامل نشان می‌دهد. عدد ۱ نشان‌دهنده‌ی بی‌تأثیری آن عامل و عدد ۵ نشان‌دهنده‌ی تأثیر بسیار زیاد آن است. بخش‌هایی برای دو سازمان یکسان و نزدیک به یکدیگر و بخش‌های دیگر با اختلاف‌های محسوس به دست آمده است.

در نمودار ۳، عوامل کلیدی موفقیت هر دو سازمان رسم شده است. منظور از اولویت میانگین کانون دانشجویان زرتشتی، رتبه‌بندی براساس میانگین آن سازمان از بزرگ به کوچک است. عوامل کلیدی موفقیت کانون دانشجویان به ترتیب عبارت‌اند از (اعداد درون پرانتز، رتبه‌ی آن عامل را در کانون دانشجویان زرتشتی از دید خبرگان نشان می‌دهد): ۱. ارزش هدف، ۲. فرهنگ، ۳. هدف یکسان، ۴. همدردی، ۵. احساس عضویت در گروه و هدف بزرگ‌تر، ۶. قابل جست‌وجو بودن، ۷. یادگیری، ۸. سن و نسل، ۹. سرگرمی، ۱۰. روابط عاطفی و اجتماعی، ۱۱. اشتراک‌گذاری احساسات، ۱۲. آینده‌نگری، ۱۳. اشتراک‌گذاری دانش، ۱۴. شهرت، ۱۵. رضایت ناشی از کمک بلاعوض، ۱۶. سطح و میزان تحصیلات، ۱۷. همدلی، ۱۸. رضایت ناشی از ادای دین، ۱۹. رضایت ناشی از کمک غیر بلاعوض.

منظور از اولویت میانگین انجمن اطلاع‌رسانی دیابت گابریک، رتبه‌بندی براساس میانگین آن سازمان از بزرگ به کوچک است. عوامل کلیدی موفقیت این انجمن به ترتیب عبارت‌اند از (اعداد درون پرانتز، رتبه‌ی آن عامل را در انجمن اطلاع‌رسانی دیابت گابریک از دید خبرگان انتخابی آن نشان می‌دهد): ۱. ارزش هدف، ۲.

## ۱۲. عوامل مشترک غیر بحرانی

از مقایسه‌ی دو سازمان، ۷ عامل غیر بحرانی مشترک به دست می‌آید. منظور از عوامل مشترک غیر بحرانی، عواملی هستند که در هر دو سازمان به‌عنوان عوامل غیر بحرانی در نظر گرفته شده‌اند.

۱. اشتراک‌گذاری احساسات: دو سازمان این عامل را غیر بحرانی می‌دانند. این عامل را می‌توان برای برخی از انواع سازمان‌های مردم‌نهاد به‌عنوان یک عامل غیر بحرانی در نظر گرفت که نباید به‌عنوان هسته‌ی اصلی استراتژی آن سازمان قرار بگیرد.
۲. اشتراک‌گذاری دانش: اشتراک دانش نمی‌تواند عامل کلیدی رشد و استحکام شبکه‌ی اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد باشد.
۳. رضایت ناشی از کمک غیر بلاعوض: هر دو سازمان این عامل را یکی از بی‌اثرترین عوامل مدل اولیه می‌دانند.
۴. رضایت ناشی از ادای دین: این عامل در هر دو سازمان غیر بحرانی است. اما در انجمن دیابت گابریک یک عامل مؤثرتر است. دلیل این اختلاف را می‌توان در ماهیت متفاوت شبکه‌های اجتماعی این دو سازمان دانست.
۵. آینده‌نگری: با توجه به منابع بسیاری که در مورد آینده‌نگری بحث‌هایی مبنی بر کلیدی بودن آن وجود دارند، به نظر می‌رسد بر تأثیر چنین عاملی تردید نیست. اما در هر دو سازمان میانگین نزدیک به ۳ داشته و در نتیجه عامل کلیدی نیست.
۶. شهرت: کسب شهرت استراتژی مناسبی برای رشد سازمان‌ها نیست. یکی از دلایل بحث شده توسط خبرگان در مرحله‌ی تکمیل مدل، عواقب تشویق سازوکارهای شهرت است. به‌عنوان مثال در جلسه‌ی خبرگان انجمن دیابت گابریک، اکثریت بر این باور بودند که چنین سازوکارهایی می‌تواند منجر به کاهش ارزش هدف از دیدگاه اعضای شبکه‌ی اجتماعی، ایجاد رقابت‌های ناسالم و افزایش ریسک از دست دادن برخی از اعضا و حتی هدایت اشتباه و دور شدن از هدف اصلی سازمان شود.

۷. سطح و میزان تحصیلات: اگر قبلاً تأثیر یک عامل به‌طور جداگانه بررسی شد، نمی‌توان به آن استدلال در شبکه‌های اجتماعی پای‌بند بود. شاید حقیقت شبکه‌های اجتماعی فقط با در نظر گرفتن همه عوامل به‌طور همزمان قابل تفسیر باشد.

### ۱۳. عوامل غیر مشترک

منظور از عوامل غیر مشترک، کلیه عواملی است که در تنها یکی از دو سازمان، بحرانی است و نشان‌دهنده تفاوت دو سازمان است:

۱. همدلی: این عامل در انجمن گابریک بحرانی و در کانون دانشجویان غیر بحرانی است. به دلیل عدم وجود «نیاز مشترک» میان دانشجویان زرتشتی، همدلی عامل بحرانی نیست. اما در انجمن گابریک به دلیل آن که اعضای شبکه اجتماعی افراد دیابتی هستند. دیابتی بودن باعث جذب و حفظ انسان‌های جدید در شبکه‌ی اجتماعی می‌شود.
۲. رضایت ناشی از کمک بلاعوض: ماهیت انجمن گابریک «اطلاع‌رسانی» است. به همین دلیل انتظار می‌رود برای رشد و استحکام شبکه‌ی اجتماعی گابریک، اعضا خدمت‌رسانی بلاعوض انجام دهند تا اطلاعات مربوط به کنترل و مدیریت دیابت که خروجی و خدمات این انجمن است به‌صورت رایگان در سطح جامعه گسترش یابد. در کانون دانشجویان زرتشتی به دلیل تفاوت ماهیت شکل‌گیری و اهداف کلی، این‌گونه رضایت‌نقشی در موفقیت شبکه‌ی اجتماعی ندارد.
۳. قابل جست‌وجو بودن: کانون دانشجویان زرتشتیان با هدف حفظ ارتباطات اجتماعی، کار و عاطفی میان دانشجویان زرتشتی شکل گرفته است. افزایش قابلیت جست‌وجو در میان اعضای شبکه‌ی اجتماعی آن یک عامل کلیدی است تا ارتباطات مذکور بلندمدت‌تر شوند و در صورت وجود نیاز یکی از اعضای شبکه‌ی اجتماعی بتواند به فرد نیازمند خدمت‌رسانی کند و در ارتباط با وی باشد. اما در انجمن دیابت گابریک این خصوصیت نقش چندانی در شبکه‌ی اجتماعی ندارد.
۴. سرگرمی: ماهیت دانشجو بودن و نسل غالب جوان در کانون دانشجویان باعث می‌شود، تأکید بر سرگرمی در شبکه‌ی اجتماعی از عوامل کلیدی موفقیت شود. در انجمن دیابت گابریک هدف نجات جان انسان‌هاست و گرچه وجود سرگرمی برای حفظ افراد عضو انکارناپذیر باشد، یک عامل بحرانی نخواهد بود.
۵. سن و نسل: در کانون دانشجویان زرتشتی شرایط عضویت پیوسته سازمان، فقط متعلق به دانشجویان زرتشتی است. در نتیجه تأکید بر سن و نسل یکسان باعث ارتباطات بهتر درون سازمان می‌شود. ولی ماهیت انجمن گابریک متفاوت است و سن و نسل نمی‌تواند در شبکه‌ی اجتماعی آن تأثیرگذار باشد.
۶. روابط عاطفی و اجتماعی: این عامل در دو سازمان تفاوت کمی دارد. در کانون دانشجویان عامل بحرانی و در انجمن گابریک عامل غیر بحرانی است. سن و نسل در ایجاد و تکرار روابط عاطفی نقش دارد. جوان بودن عضو کانون نسبت به گابریک، موجب شده روابط عاطفی و اجتماعی در کانون بحرانی‌تر باشد.

### ۱۴. محدودیت‌ها و آینده تحقیق

تحقیق اولیه در دو سازمان ایرانی با سابقه و عضویت محدود انجام شد. هدف آن

ارائه مدل مفهومی اولیه با استفاده از ادبیات و نظرات مسئولان این دو سازمان بود. سپس راهکارهای مدیریتی برای بهبود و کنترل پتانسیل‌های شبکه‌های اجتماعی این سازمان‌ها ارائه شد. این نتایج قابل تعمیم به سایر سازمان‌ها نیست. در تحقیق آینده، لازم است که برای به‌دست آوردن مدل عوامل کلیدی، بررسی مدل در تعداد بیشتری از سازمان مردم‌نهاد با تنوع دنبال شود تا نتایج تحقیق محدود به یک نوع سازمان، کشور یا فرهنگ خاص نباشند. با توجه به محدودیت تعداد خبرگان از هر سازمان، اعتبار نتایج از نظر آماری محدود است. بنابراین در تحقیقات آتی، بایستی به تعداد خبرگان افزوده شود تا نتایج قابل تأیید آماری و استفاده باشند.

### ۱۵. نتیجه‌گیری

مسئله‌ی اصلی تحقیق، به دست آوردن عوامل کلیدی موفقیت در رشد و استحکام شبکه‌های اجتماعی سازمان مردم‌نهاد است که با بررسی ادبیات و برگزاری جلسات توفان فکر و کمک کارشناسان مدل اولیه فراهم و با بررسی دو سازمان مردم‌نهاد تکمیل شد. مدل اولیه‌ی این تحقیق شامل ۱۹ عامل کلیدی بود که در نهایت به ۶ عامل تقلیل یافت. با توجه به جداول بخش مرور ادبیات می‌توان دریافت که ۳ عامل «هدف یکسان»، «همدردی» و «فرهنگ» در مجموع دو جدول از نظر تعداد بیشتری از نویسندگان به‌عنوان موفقیت‌یاد شده‌اند که همه‌ی آنها عوامل کلیدی موفقیت مدل نهایی‌اند. هر عامل به‌طور دقیق تعریف و در دو سازمان به‌طور جداگانه بررسی شد. با مقایسه همه عوامل این دو سازمان، ۳ حالت بررسی شد: عوامل مشترک غیر بحرانی، عوامل غیر مشترک؛ و عوامل بحرانی مشترک. این عوامل میانگین بیش از ۴ داشته و در هر دو سازمان کلیدی‌اند. در این میان ارزش هدف نه تنها در هر دو سازمان میانگین بسیار نزدیک به هم داشته بلکه از دیگر عوامل نیز بحرانی‌تر است. این در حالی است که توافق نظر خبرگان در مورد عامل «ارزش هدف» نیز از دیگر عوامل بیشتر بود. در این مقایسه، نظر خبرگان بر کلیدی بودن «ارزش هدف» و «همدردی» بسیار نزدیک به هم است. عامل «فرهنگ» از «یادگیری» و «هدف یکسان» در بین نظرات خبرگان از توافق بیشتری بهره‌مند است. با این تفاسیر «ارزش هدف»، «همدردی» و «فرهنگ» از دیگر عوامل بحرانی‌ترند، چون به‌طور مشترک در انجمن دیابت گابریک و کانون دانشجویان زرتشتی به‌عنوان عوامل بحرانی به دست آمدند و در نظر خبرگان بیشترین توافق را داشتند.

برای رشد و استحکام شبکه‌های اجتماعی سازمان‌های مردم‌نهاد، عوامل «هدف یکسان»، «ارزش هدف»، «احساس عضویت در گروه و هدف بزرگ‌تر»، «فرهنگ»، «یادگیری» و «همدردی» کلیدی‌اند. کلیدی بودن این عوامل در استدلال‌ها وابستگی به نوع سازمان مردم‌نهاد نداشتند و حتی به نظر می‌رسد این تعمیم‌پذیری برای سازمان‌های غیر مردم‌نهاد نیز صادق باشد. بیشتر این عوامل کلیدی ریشه در هستی و فلسفه‌ی شکل‌گیری سازمان‌های مردم‌نهاد دارند.

هدف غایی این تحقیق ارائه‌ی راهکارهای مدیریتی و کنترل پتانسیل‌های شبکه‌های اجتماعی است. پس از به‌دست آوردن مدل عوامل کلیدی، بررسی مدل در تعداد بیشتری سازمان مردم‌نهاد باید دنبال شود به‌گونه‌ی که تحقیقات محدود به یک کشور و فرهنگ خاص نیز نباشد. این مسیر منجر به مدل دقیق‌تر و تعمیم‌پذیرتری می‌شود. برای تعمیم‌پذیری بیشتر، باید در سازمان‌های غیر مردم‌نهاد بررسی شود تا دیدگاه‌های «مشتری‌مداری» نیز در آن مطرح شود. پیشنهاد می‌شود دو عامل کلیدی موفقیت «حریم خصوصی» و «رضایت از عملکرد سازمان» نیز در سازمان‌های مردم‌نهاد بررسی شود، که به نظر می‌رسد عامل دوم حیاتی‌تر باشد.

## پانویسها

1. social networks
2. non-government organization (NGO)
3. critical success factors (CFS)
4. apple inc
5. critical
6. number of the social network's nodes
7. empathy
8. sympathy
9. sharing
10. material and spiritual benefits (monetary)
11. networking
۱۲. موفقیت شبکه اجتماعی یک سازمان مردم‌نهاد، رشد و استحکام شبکه اجتماعی فرض شده است.
13. unstructured-questions
14. iteration
15. radar
16. variance
17. radar

## منابع (References)

1. Wasserman, S. and Faust, K., *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge University Press (1994).
2. Leavitt, H.J., *Readings in Managerial Psychology*, University of Chicago Press (1989).
3. Shumate, M. and Lipp, J., "Connective collective action online: An examination of the hyperlink network structure of an NGO issue network", *Journal of Computer-Mediated Communication*, **14**(1), pp. 178-201 (2008).
4. Rockart, J.F. "Chief executives define their own data needs", *Harvard Business Review*, **57**(2), pp. 81-93 (1979).
5. Britton, B. "Organisational learning in NGOs: Creating the motive, means and opportunity", Research /academic paper. Retrieved June 7, 2012, from <http://dspace.cigilibrary.org/jspui/handle/123456789/21776> (27 February 2009).
6. Betsill, M.M., *NGO Diplomacy: The Influence of Non-governmental Organizations in International Environmental Negotiations*, MIT Press (2008).
7. Greenberg, P., *CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM 2.0 Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers (4th ed.)*, McGraw-Hill Osborne Media (2009).
8. Qualman, E. *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business (1st ed.)*, Wiley (2009).
9. Leidecker, J.K. and Bruno, A.V. "Identifying and using critical success factors", *Long Range Planning*, **17**(1), pp. 23-32 (1984).
10. Daniel, D.R. "Management information crisis", *Harvard Business Review*, **39**(5), 111-121 (1961).
11. Joo, Y.-H., Kim, Y. and Yang, S.-J. Valuing customers for social network services", *Journal of Business Research*, **64**(11), pp. 1239-1244 (2011).
12. Willetts, P., *Non-Governmental Organizations in World Politics: The Construction of Global Governance (1st ed.)*, Routledge (2011).
13. Anheier, H.K., Glasius, M. and Kaldor, M., *Global Civil Society 2001*, Oxford; New York: Oxford University Press (2001).
14. Buckland, J. "Social capital and sustainability of NGO intermediated development projects in Bangladesh", *Community Development Journal*, **33**(3), pp. 236-248 (1998).
15. Evans, D., *Social Media Marketing: An Hour a Day (1st ed.)*, Sybex (2008).
16. Fu, S.-Y.K., Anderson, D., Courtney, M. and Hu, W. "The relationship between culture, attitude, social networks and quality of life in midlife Australian and Taiwanese citizens", *Maturitas*, **58**(3), pp. 285-295 (2007).
17. Vasalou, A., Joinson, A. N. and Courvoisier, D., Cultural differences, experience with social networks and the nature of "true commitment" in Facebook", *International Journal of Human-Computer Studies*, **68**(10), pp. 719-728 (2010).
18. Hetu, S., Taschereau-Dumouchel, V. and Jackson, P.L. "Stimulating the brain to study social interactions and empathy", *Brain Stimulation*, **5**(2), pp. 95-102 (2012).
19. Sally, D. "On sympathy and games", *Journal of Economic Behavior & Organization*, **44**(1), pp. 1-30 (2001).
20. Lomi, A., Snijders, T.A.B., Steglich, C.E.G., and Torl V.J. "Why are some more peer than others? Evidence from a longitudinal study of social networks and individual academic performance", *Social Science Research*, **40**(6), pp. 1506-1520 (2011).
21. Hendrickson, B., Rosen, D. and Aune, R.K. "An analysis of friendship networks, social connectedness, homesickness, and satisfaction levels of international students". *International Journal of Intercultural Relations*, **35**(3), pp. 281-295 (2011).
22. Uphoff, N. and Wijayarathna, C.M. "Demonstrated benefits from social capital: The productivity of farmer organizations in Gal Oya, Sri Lanka", *World Development*, **28**(11), pp. 1875-1890 (2000).
23. Ehrlich, B. "NGO leaders from around the world share how tech has helped their causes [VIDEO]", Mashable. Retrieved June 7, 2012, from <http://mashable.com/2010/09/21/ngo-tech-video/> (September 2010).
24. Causecast.com. "The rise of the connected non-profit", Mashable. Retrieved June 7, 2012, from <http://mashable.com/2011/11/21/connected-nonprofits/> (November 2011a).
25. Causecast.com. "4 tips for non-profit social media Success", Mashable, Retrieved June 7, 2012, from <http://mashable.com/2011/12/30/nonprofit-social-media-success> (December 2011b).
26. Powell, J., *33 Million People in the Room: How to Create, Influence, and Run A Successful Business with Social Networking*, Que Publishing (2009).
27. Sestilli, T. "3 success factors of nonprofits using social media", Retrieved June 7, 2012, from <http://social.razoo.com/2012/04/top-3-success-factors-of-nonprofits-using-social-media/> (April 2012).

28. Zeiller, M. and Schauer, B., *Adoption, Motivation and Success Factors of Social Media for Team Collaboration in SMEs (p. 1)*, ACM Press (2011).
29. Kalma, B. "4 characteristics of a winning social enterprise strategy", Mashable. Retrieved June 7, 2012, from <http://mashable.com/2012/02/16/social-enterprise-business/> (February 2012).
30. Beehler, B. "Digital Critical success factors for NGOs - Part Deux", Brian Beehler - Social Media Talk. Retrieved June 7, 2012, from <http://brianbeehler.com/2012/03/15/digital-critical-success-factors-for-ngos-part-deux/> (March 2012).
31. Staley, T. "Critical success factors for social networks", Retrieved June 6, 2012, from <http://www.softjoe.com/sbnsuccessfactors> (2012).
32. Belniak, A. "Critical success factors of a social network", Retrieved June 6, 2012, from <http://www.scribd.com/doc/45660047/Critical-Success-Factors-of-A-Social-Network> (2009).