



استراتيجيات الاتصال الخارجي التي تمارسها المنظمات غير الربحية في التواصل

مع أصحاب المصلحة

ماجد حاتم الحارثي *

كلية الاتصال والاعلام جامعة الملك عبد العزيز
malharthi5@kau.edu.sa

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن استراتيجيات الاتصال الخارجي التي تمارسها المنظمات غير الربحية في التواصل مع أصحاب المصلحة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدفها، وقام الباحث بإعداد استبانة تكونت من (37) مؤشراً، تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تم اختيارها عشوائياً، والبالغ حجمها (135) موظفاً وموظفة من الموظفين المشاركين في عملية الاتصال بالمنظمات الغير ربحية داخل المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى: تتنوع استراتيجيات الاتصال الخارجي التي تمارسها المنظمات غير الربحية ومن أبرزها استخدام اللقاءات والندوات ووسائل التواصل الاجتماعي، وتواجه المنظمات غير الربحية مجموعة من المعوقات في الاتصال الخارجي ومن أبرز المعوقات عدم التخطيط الجيد لعملية الاتصال الخارجي وفق احتياجات ورغبات أصحاب المصلحة، واقترح لتطوير الاتصال الخارجي القيام بوضع خطة تنفيذية قائمة وفق تحليل (SWOT) لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات المواجهة للمنظمة، وفي ضوء حاجات أصحاب المصلحة، ومراجعة استراتيجية الاتصال دورياً وتقييمها وفق الخطة المقترحة.

تاريخ الاستلام: 2021/3/18

تاريخ التحكيم: 2021/3/22

تاريخ قبول البحث: 2021/4/1

تاريخ النشر: 2022/9/30

مقدمة:

تعتبر المنظمات غير الربحية أحد أعمدة المجتمعات، باعتبارها شريكاً رئيساً في حل قضايا المجتمع جنباً إلى جنب مع المنظمات الحكومية، لتحقيق التنمية المجتمعية في مجال التعليم، والصحة، والبحوث، والندوات والمؤتمرات، والإسكان.

وتعد المنظمات غير الربحية كيانات مستقلة ناتجة عن جهود إنسانية تهدف للقيام بأعمال وأنشطة تطوعية مختلفة ذات طابع خيري واجتماعي وثقافي بقصد خدمة أفراد المجتمع دون أن تكون الغاية الأساسية لها تحقيق الربح، وعند تحقيقها للربح من خلال قيامها ببعض تلك الأنشطة فإن واردها من تلك الأرباح غالباً ما يوجه للتنمية وتطوير تلك الأنشطة، وتعتمد مصادر تمويل هذه المنظمات على ثلاث جهات: الحكومة، المؤسسات التجارية، العائد من الأموال المتبرع بها إليها (الأمير والراعي، 2020، ص 445).

وتعددت المفاهيم المستخدمة للإشارة إلى القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية وهي: الأعمال الخيرية، والجمعية الخيرية، والجمعية الأهلية، والمنظمات غير الربحية، وجمعيات النفع العام، ومؤسسات المجتمع المدني. (وزارة الموارد البشرية والتنمية المجتمعية، 2021، ص 38)

وتشير المنصة الوطنية لبيانات الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية أن عدد المنظمات غير الربحية بلغ (852) جمعية موزعة على مناطق المملكة، بحيث تتنوع برامجها وتخصصاتها (مكين، 2019)، وتسعى الرؤية الوطنية للمملكة (2030) إلى زيادة تأثير وفعالية المنظمات غير الربحية في ضوء أهداف التنمية المستدامة. (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2016)

ويعتبر الاتصال من المتطلبات الأساسية في أية منظمة من أجل إحداث التنسيق والتكامل بين مختلف أقسامها وأنشطتها، فأغلب الإداريين يرون في عملية الاتصال الأساس اللازم لرفع الروح المعنوية للأفراد، والارتقاء بمستوى أداء المنظمة، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر توفير المنظمة نظام اتصال فعال باعتباره وسيلة نقل المعلومات والبيانات، والأفكار، والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات، ذلك أن من حق المرؤوسين معرفة أسباب القرارات والتصرفات الصادرة عن المنظمة، وأن يعلموا بالقوى والمؤثرات التي تتعرض لها، وبالتالي توفير المعلومات والبيانات التي تمكنهم من فهم خططها وسياساتها، وأسباب إحداث التغيير فيها (خبابة، 2012، ص 62).

ويمتلك الاتصال الخارجي باختلاف المنظمة غير الربحية ومجال عملها أهمية كبيرة في بناء صورة إيجابية عن المنظمة وتقديم معلومات حول نشاطات ومشاريع المنظمة، وتوفير فرص تعاون مع المنظمات الأخرى، وتقديم تغذية راجعة عن درجة رضا أصحاب المصلحة من نشاط المنظمة، وكسب تأييدهم ودعمهم، وإعلامهم بالقرارات والمؤتمرات واللقاءات التي تعقدها المنظمة. (قلقول، 2015، ص 73-74)

ومن منطلق الأهمية الكبيرة والدور المنوط بالاتصال الخارجي في المنظمات غير الربحية، وضرورة توافره لتحقيق استدامة هذه المنظمات؛ فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الاتصال الخارجي التي تمارسها المنظمات غير الربحية داخل المملكة العربية السعودية في الاتصال الخارجي مع أصحاب المصلحة مع تقديم سبل مقترحة لتطوير الاتصال في المنظمات غير الربحية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تهتم المنظمات غير الربحية بالمشاركة في تحقيق التنمية وخدمة المجتمع دون التركيز على الربح من الأنشطة التي تقوم بها، ولذلك تحرص الجهات ذات الصلة بالأعمال الخيرية على تذليل العقبات المواجهة لهذه المنظمات والوصول إلى تحقق أهدافها بالتوافق مع أهداف التنمية المستدامة التي نشرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (الغامدي والعامري، 2019، ص 16).

ويعد الاتصال في المنظمات غير الربحية أحد ركائز نجاحها، وتكمن أهميته باعتباره عاملاً أساسياً في تحقيق فاعلية المنظمة، خاصة مع توسع مساحات التفاعل بين التنظيم ومكونات بيئته الداخلية والخارجية، ومن هنا تظهر أهمية تحسين جودة التواصل بالمنظمة ووضع معايير لذلك (شويط وحدادي، 2020، ص 105).

وقد بينت كلاً من الأمير والرابعي (2020) في دراستهم أن معظم المنظمات غير الربحية كالجمعيات وغيرها تفتقد إلى معرفة الطرق الأنسب لتعريف المجتمع بها وإيصال صوتها وجذبه إليها، كذلك قد تفتقد إلى معرفة الأساليب المناسبة للتعريف ببرامجها وخدماتها المتنوعة.

وبناءً على ما سبق، ولندرة الدراسات التي تناولت موضوع استراتيجيات الاتصال الخارجي داخل المنظمات غير الربحية. وبما أن أصحاب المصالح هم الجماعات أو الأفراد أو الجهات الداخلية والخارجية التي لها مصالح مع الشركة ويمثل مجموع هذه المصالح أهداف الشركة الكلية والتي عند تحقيقها بتوازن تتحقق أهداف الشركة (عثمان وحمدنا الله، 2019، ص 53). لذا هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الاتصال الخارجي التي تمارسها المنظمات غير الربحية داخل المملكة العربية السعودية في التواصل مع أصحاب المصلحة مع اقتراح وسائل جديدة لتطوير الاتصال في المنظمات غير الربحية، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيس التالي:

"ما استراتيجيات الاتصال الخارجي التي تمارسها المنظمات غير الربحية في التواصل مع أصحاب المصلحة في المملكة العربية السعودية؟"

والذي يتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ما أهمية الاتصال مع أصحاب المصلحة داخل المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما معوقات الاتصال مع أصحاب المصلحة داخل المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما سبل تطوير استراتيجيات الاتصال الخارجي مع أصحاب المصلحة داخل المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على استراتيجيات الاتصال الخارجي التي تمارسها المنظمات غير الربحية داخل المملكة العربية السعودية في التواصل الخارجي مع أصحاب المصلحة.
- توضيح أهمية الاتصال مع أصحاب المصلحة داخل المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن معوقات الاتصال مع أصحاب المصلحة داخل المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية.
- تحديد سبل تطوير استراتيجيات الاتصال الخارجي مع أصحاب المصلحة داخل المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تنطرق الدراسة للمنظمات غير الربحية، والتي تعتبر من أهم المنظمات، حيث أنهم تنشط في مجموعة متنوعة من الأعمال ذات الطابع الإنساني داخل المجتمع.
- تلقي هذه الدراسة الضوء على الاتصال في المنظمات باعتباره من أهم الأدوات التي تؤثر على مستقبل المنظمة ونجاحها.
- تعني الدراسة بأصحاب المصلحة وسبل التواصل معهم باعتبارهم هم الداعم الرئيسي لأي منظمة.
- كما تستمد الدراسة أهميتها من ندرة الدراسات التي تناولت موضوع استراتيجيات الاتصال الخارجي التي تمارسها المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

الأهمية التطبيقية:

- يمكن أن يستفيد القائمون على المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية من نتائج هذه الدراسة في تطوير استراتيجيات الاتصال الخارجي داخل هذه المنظمات.
- قد تصبح الدراسة مرجعاً أساسياً مهماً في المستقبل للباحثين الذين سيبحثون في استراتيجيات الاتصال الخارجي التي تمارسها المنظمات غير الربحية.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الكشف عن استراتيجيات الاتصال الخارجي التي تمارسها المنظمات غير الربحية داخل المملكة العربية السعودية في التواصل مع أصحاب المصلحة، وتم تطبيق الدراسة على الموظفين المشاركين في عملية الاتصال في المنظمات غير الربحية داخل المملكة العربية السعودية خلال عام (2020).

مصطلحات الدراسة:

استراتيجيات الاتصال الخارجي:

هي المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة، مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسيلة (فريجة، 2018، ص 15).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: خطة العمل التي يتم فيها توضيح المسؤوليات والإجراءات والميزانيات والمعلومات التي تمارسها المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية في تواصلها الخارجي مع أصحاب المصلحة.

المنظمات غير الربحية:

هي تلك المنظمات التي تهتم بالتنمية الاجتماعية والإنسانية دون جني الأرباح من أنشطتها أو تحقيق أهداف سياسية أو شخصية مثل الجمعيات التي تقوم بأنشطة لمساعدة الفقراء والأيتام والمرضى بالإضافة إلى تشغيل الأفراد ضمن مؤسسات مصغرة وتشجيع منتوجاتهم المحلية، وبالتالي القضاء على البطالة في المجتمع (لحول، 2019، ص 34).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: المنظمات في المملكة العربية السعودية التي تقوم على أهداف اجتماعية وتنموية لخدمة المجتمع، وهي غير هادفة للربح.

أصحاب المصلحة:

يعرفوا حسب الجانب الأوسع بأنهم مجموعة أو أفراد يمكن تحديدهم والتعريف بهم لهم القدرة على التأثير على تنفيذ وتطبيق أهداف المؤسسة، أو يمكن أن يتأثروا جراء انجاز أهداف المؤسسة، أما من الجانب الضيق فإن أصحاب المصلحة هم مجموعة أو أفراد يمكن تحديدهم والتعرف عليهم بحيث أن استمرار المؤسسة يتوقف ومرتبطة بهم (بادن وبريش، 2017، ص 40).

ويعرفهم الباحث إجرائياً بأنها: هم العملاء والأفراد والشركات المعنيون بالاتصال بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

الإطار النظري:

المحور الأول: استراتيجيات الاتصال الخارجي:

مفهوم استراتيجيات الاتصال:

تعرف بأنها نمط يتعلق بفاعل اجتماعي يهدف إلى التنظيم الرمزي للفضاء العام، وهونسق منظم مبني على عمليات رمزية عديدة خطاب، صور، تظاهرات مختلفة، تهدف إلى السماح للمتلقي باتخاذ قرار، ومن ثم التعبير عنه بسلوك فعلي في الواقع (عديلي، 2019، ص 37).

أهمية استراتيجيات الاتصال:

تتمثل أهمية استراتيجيات الاتصال في: (بن حامد، 2019، ص 32 - 33)

- **تحفيز المستخدمين:** اتضح اليوم لمعظم مسيري المؤسسات أنه من دون تحفيز للمستخدمين لا يمكن تطوير مؤسساتهم، ولأن التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص فلا بد للمؤسسة إن تجد الظروف المواتية لظهوره وتطويره، وذلك من خلال إجابة تساؤلاته المتعلقة بأهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية ورهاناتها.
 - **تنسيق الأفعال:** لا يمكن لأي مؤسسة إن تحقق أهدافها الاستراتيجية إذ لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادلاتها، وقد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام، إلى عدم التجانس وظهور انقسامات بين أطراف العملية الاتصالية.
 - **تغيير التصرفات والعقليات:** تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من التغييرات الداخلية والخارجية، وتستدعي ضرورة التأقلم معها من أجل البقاء، ومن هذه المتغيرات تغيير مجال النشاط أو ظهور المنافسة الحادة بالإضافة إلى ظهور التكنولوجيا والاستثمارات.
 - **تحسين الإنتاجية:** الرهان الرابع الذي تعمد المؤسسة إلى كسبه هو تحسين الإنتاجية والمنافسة، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذ نجحت المؤسسة في تحقيق الأهداف الثلاثة السابق ذكرها، ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف.
- مبادئ استراتيجيات الاتصال:**

تنقسم مبادئ استراتيجيات الاتصال إلى: (عديلي، 2019، ص 40 - 41)

1. **مبدأ الوجود:** يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي، فالكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية اتصالية، بل تكتفي بعمليات منتظمة.
 2. **مبدأ الاستمرارية:** من أهم الخصائص الأساسية للإستراتيجية الاتصالية، فيشترط فيها أن تكون مستمرة على المدى الطويل، لكي تظهر كفاءتها وفعاليتها.
 3. **مبدأ التميز:** إن أحد الأدوار الأساسية للإستراتيجية الاتصالية هي إعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى (التميز الإيجابي بالطبع)، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة تميز التي يخلفها المنتج أو الخدمة المعروضة.
 4. **مبدأ الوضوح:** يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية واضحة بسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف، فأي إستراتيجية تعتمد على أسس ومبادئ عمل غير مفهومة ومعقدة، فالنتيجة ستكون مبهمة لا قيمة لها.
 5. **مبدأ الواقعية:** يجب أن تتطابق الاستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة، وذلك لكي تكون مرحباً بها من طرف الجمهور المستهدف، فأي معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة، ومن ذلك فقدان المنتج أو الخدمة لقيمتها وجمهوره.
 6. **مبدأ التناسق:** يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة، وبالخصوص مع قرارات التسويق، هدفه، موقعه، قنوات التوزيع.
 7. **مبدأ القبول الداخلي:** لا بد على الاتصال ورسائله ألا تكون مسموعة ومفهومة من المستهلكين فقط، بل وأيضاً من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها (مستخدمين، عمال، إدارات)، فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال، فهو سيكون منجز من طرف الموظفين، وبالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجية.
- المحور الثاني: المنظمات غير الربحية:**
- مفهوم المنظمات غير الربحية:**

تعرف بأنها تلك الكيانات القانونية التي تقوم بمجموعة من الأنشطة المختلفة ذات الطابع الخيري والاجتماعي والثقافي وما في حكمه، بقصد تقديم مجموعة من الخدمات والمنافع والسلع الأفراد المجتمع دون أن تكون الغاية الأساسية تحقيق الربح، وعند تحقيقها للربح من خلال قيامها ببعض الأنشطة فإن مواردها من تلك الأرباح غالباً ما يوجه لتنمية وتطوير أنشطتها الخيرية والاجتماعية ونحوها (الأمير والرابغي، 2018، ص 448).

خصائص المنظمات غير الربحية:

تتميز المنظمات غير الربحية بأنها: (لحول، 2019، ص 158 – 159)

- أنها تنظيماً رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة لإشباع احتياجات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.
- أنها تنشأ مستقلة عن الدولة، وأنها تحكم نفسها من خلال مجلس أمناء.
- أنها تستفيد من الصدقات والهبات النقدية من قبل الأفراد والشركات أو التبرع بالوقت أو استقطاع من الراتب والشركات.
- أنها تكون أدوات جلب منافع للآخرين أي منافع تستفيد منها فئات خاصة أو جميع الناس.
- أنها منظمات غير هادفة للربح.
- الحرص على ترك مجال واسع من حرية التحرك والمبادرة لمجالس الأمناء التي تدير هذه المنظمات لتقرر في كل زمان أولويات العمل ومواطنه.
- ارتباط هذه المنظمات عادة بالضمير الحي لدى العاملين خاصة على مستوى المتبرعين بالعمل وبعض قيادات العليا لهذه المنظمات، وهذه المنظمات تعرف بأنها أكثر كفاءة وخدماتها أكثر جودة من المؤسسات الحكومية.
- طبقاً للنشريات المدنية في المجتمعات الغربية الحديثة تحظى جميع منظمات القطاع الثالث بالشخصية الاعتبارية إضافة إلى ضرورة الحصول على إذن السلطة الإدارية المختصة عند التأسيس والاستثمار لها.
- القيام على أساس مبادرات أهلية والاعتماد على التمويل الذاتي والتمتع بالاستقلال الإداري فضلاً عن تعدد الأنشطة والأعمال والمشروعات.

مجالات عمل المنظمات غير الربحية:

تتنوع مجالات المنظمات غير الربحية للمجالات الآتية: (نعمان، 2011، ص 106 – 107)

1. مساعدة الشعوب الفقيرة: والمتمثلة في مساعدة ورعاية وإغاثة الأسر والأفراد الذين يعيشون تحت خط الفقر المدقع، وذوي الدخل المحدود.
2. التأهيل والتدريب: والمتمثل في تأهيل وتدريب وتشغيل الفقراء القادرين على العمل، وإعانتهم في الاعتماد على أنفسهم من خلال المشروعات الصغيرة والقروض ومشاريع الكسب الحلال، التي تدرّب الأسر والأفراد على الاكتساب الذاتي.
3. الرعاية الاجتماعية: وتتمثل فيما يأتي:
 - رعاية الفئات المهمشة والمهملة، من أرامل ومطلقات.
 - رعاية الأطفال الأيتام، وأطفال الشوارع، وعمالة الأطفال.
 - رعاية كبار السن من الجنسين والأحداث والمتسولين.
4. الرعاية الطبية: والمتمثلة في تأمين بناء المستشفيات والمراكز الصحية، وتوزيع الطرود الطبية الإغاثية، وإقامة المخيمات والحملات الطبية المتنقلة وعلاج الفقراء عامة والأطفال وكبار السن من رجال ونساء.
5. رعاية المعاقين: والمتمثلة في تأهيل وتدريب وتعليم وتشغيل مختلف فئات الإعاقة وكذلك رعايتهم صحية واجتماعية ونفسية.
6. التعليم: والمتمثل في تأمين تعليم الأطفال عامة ومحو الأمية للكبار وكفالة ومساعدة الطلاب الفقراء في تعليمهم الجامعي خاصة.

7. تنمية المجتمعات المحلية الأقل حظًا: والتمثلة في تحسين وتطوير البنية التحتية في المجتمعات الفقيرة، والعمل على تأمين مصادر مياه نظيفة، وسكن صحي، وتوفير الخدمات الأساسية فيها من مجاري، وكهرباء بالإضافة إلى تأمين بيئة نظيفة خالية من التلوث... الخ.

8. الموارد البشرية من متطوعين ومتفرغين: والتمثلة في تدريبهم وتأهيلهم في المجالات سابقة الذكر.

9. المجال المهني: مساهمة المنظمات المتخصصة مهنيًا في المجالات المختلفة (الصحية، التعليمية، القانونية، الهندسية، العلمية) في تنمية المجتمعات من خلال تبني قضايا المجتمع وتقديم البرامج والخدمات للشريحة المعنية في مجال اختصاص كل منظمة، ومساندة الجهود المبذولة فيما يتعلق بمتطلبات المهنة وواجباتها وحقوقها.

المحور الثالث: أصحاب المصلحة:

مفهوم أصحاب المصلحة:

يعرفوا بأنهم حملة الأسهم والأطراف المعنية أو ذوي العلاقة أو الطرف المؤثر أو أصحاب الحصص، وهم جهات (أفراد أو مجموعات) قد تكون ضمن منظمة أو خارجها، لهم مصلحة في عمل المنظمة، وقادرون على أن يضغطوا عليها عند الضرورة، وقد تكون المصالح مالية أو غير ذلك. (عثمان، 2019، ص52)

نشأة مصطلح أصحاب المصلحة:

يعتبر ظهور مصطلح أصحاب المصلحة ليس حديثًا، وإنما هناك من يرجعه إلى سنة 1708 حيث ذاع صيته في مجال المراهنات والودائع، إلا أن استعماله وتطوره بشكل لافت كان في الثمانينات حتى منتصف التسعينات، عندما جاءت نظرية أصحاب المصلحة لتحل محل نظرية أصحاب الأسهم وبدأ استخدام مصطلح أصحاب المصلحة منذ الثلاثينات، عندما قام ميريك دود من جامعة هارفرد بدعمه العلني لتحديد أربع مجموعات رئيسية من أصحاب المصلحة: المساهمون، الموظفون، الزبائن والمجتمع (العامة)، كما تم استخدام المصطلح في المذكرة الداخلية الصادرة عن معهد ستانفورد للأبحاث سنة 1963 والتي تشير إلى أن أصحاب المصلحة هم المجموعات التي يتوقف استمرار المؤسسات على دعمها. (بادن، 2019، ص39-40)

إدارة أصحاب المصلحة:

إن عمليات إدارة أصحاب المصلحة في أي خطة أو برنامج أو مشروع تتطوي على الإحاطة بالمسائل التالية: (عثمان، 2019، ص60)

- تحديد جميع أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة.
- توثيق حاجات أصحاب المصلحة.
- تقييم وتحليل فوائد وتأثيرات أصحاب المصلحة.
- إدارة توقعات أصحاب المصلحة.
- اتخاذ الإجراءات.

- مراجعة الأوضاع والتكرار.

الدراسات السابقة:

أولًا: الدراسات العربية:

دراسة نصار وأبو عودة (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقات العامة في المنظمات غير الربحية في قطاع غزة ودورها في جلب التمويل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من جامعي الأموال (سواء كانوا أعضاء مجلس إدارة أو موظفين تنفيذيين مسنده إليهم وظيفة جمع الأموال في هذه المنظمات، واستخدمت الاستبانة كأداة تخدم أغراض وأهداف الدراسة، وتم استخدام طريقة الحصر الشامل حيث تم توزيع (295) استبانة على كل مجتمع الدراسة وتم الاستجابة إلى (230) استبانة بنسبة 77.9%، وقد

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن المنظمات غير الربحية تمارس أنشطة العلاقات العامة وجلب الأموال بدرجة متوسطة، وأن معامل الارتباط ما بين العلاقات العامة وجلب الأموال بلغ (0.745)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة وبين جلب الأموال، كما تبين وجود تأثير جوهري ذودلالة إحصائية للدرجة الكلية للعلاقات العامة في جلب الأموال بنسبة (55%)، وأن المتغيرات المؤثرة في جلب الأموال هي (خصائص موظفي العلاقات العامة)، و(السمعة والصورة الذهنية للمنظمة)، بينما تبين ضعف تأثير المتغيرات الأخرى (أنشطة وبرامج العلاقات العامة، وجود شبكة علاقات لدى المنظمة، وسائل الاتصال المستخدمة).

دراسة الصيفي (2020): هدفت الدراسة إلى رصد وتحليل الاستراتيجيات الاتصالية التي اتبعتها شركة بوينج، استجابة للأزمة التي واجهتها عقب تحطم طائرة ماكس 737 في الأجواء الأثيوبية، في ضوء معطيات النظرية الموقفية لاتصالات الأزمة، ونظرية الوسيط الاجتماعي لاتصالات الأزمة. وذلك باستخدام منهج دراسة الحالة، وتحليل موقع الشركة الإلكتروني ومواقعها عبر شبكات التواصل الاجتماعي خلال الفترة من 10 مارس (بداية الأزمة) وحتى نهاية يونيو 2019. أظهرت النتائج ضعف الأنشطة الاتصالية، وقصور استراتيجيات الاتصال المستخدمة، حيث افترقت بوينج لاستراتيجيات الاتصال الاستباقية. وكان رد فعل الدولة والمؤسسات الحكومية أقوى من رد فعل الشركة. مما جعلها تبذولية، وأضر بمصداقيتها، كما خلق فراغاً في المعلومات ملئ بانتقادات أصحاب المصلحة. كما بينت الدراسة أهمية إيلاء مزيد من الاهتمام لاستراتيجيات الاتصال في الأزمات. واختيار الاستراتيجيات التي تعزز نقاط القوة وتصحح نقاط الضعف للاستفادة من الفرص الخارجية والتصدي للتهديدات الخارجية.

دراسة بن الوليد ولحول (2019): اهتمت هذه الدراسة بتحديد مفهوم التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي ودوره في تحقيق مختلف الأهداف التي تطمح لها المنظمات غير الربحية، باعتبارها منظمات تساهم في التنمية المحلية، تم استخدام المنهج الوصفي، ومن خلال طرح جملة من الفرضيات تم تصميم استبيان لمعالجة هذه الفرضيات، وتم الاختبار على عينة الدراسة بعض الجمعيات الناشطة عبر موقع الفيس بوك باعتباره من أهم المواقع العالمية والفعالة عبر المجتمع، أظهرت النتائج أن التسويق عبر موقع الفيس بوك له دور في تحقيق بعض الأهداف مثل تحسين ورفع مستوى رضا المستفيدين وجمع التبرعات وتقديم الخدمات ولكن بنسبة منخفضة، أما دور التسويق عبر موقع الفيس بوك في تطوير القدرات والميزة التنافسية وعملية البحث عن الحاجات ونشر المعلومات كانت بنسبة متوسطة.

دراسة عثمان وحمدنا الله (2019): تمثلت أهداف الدراسة في الربط بين الإدارة الاستراتيجية وفهم طبيعة وتطلعات وأولويات أصحاب المصلحة وربط ذلك مع رؤية ورسالة المنظمة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبانة، واتبعت طريقة الحصر الشامل للعينة التي شملت المدراء ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه قد اتضح أن للإدارة الاستراتيجية بأبعادها تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية دور مهم في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة وهم الملاك والعاملين والزبائن والموردين بشركة أوتوباتش المحدودة للسيارات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Kirkwood, 2017): هدفت هذه الدراسة إلى استخدام المنظمات النيوزيلندية غير الربحية (NPOs) لقنوات الاتصال الرقمية لتقييم ما إذا كانت القنوات الرقمية تُستخدم بشكل فعال لإشراك أصحاب المصلحة. فحصت المقابلات النوعية مع 20 فرداً من ممارسي الاتصالات ما إذا كانت / كيف تستخدم المنظمات غير الربحية قنوات رقمية متعددة وحددت القنوات الرقمية الخمس الأكثر شعبية. تم تحليل بيانات المقابلة باستخدام Hyper RESEARCH، وكانت القنوات الخمس الأكثر شهرة التي تم تحديدها بشكل عام هي مواقع الويب والنشرات الإخبارية الإلكترونية و Facebook و Twitter و YouTube، وتم إجراء تحليل كمي للمحتوى للقنوات الرقمية الأكثر شعبية لخمس من المنظمات غير الربحية. تم تقييم محتوى القنوات أيضاً لتحديد ما إذا كان ممارسو الاتصال يستخدمون نظريات العلاقات العامة للتواصل

الحواري وإدارة العلاقات وإشراك أصحاب المصلحة. كشفت نتائج المقابلات وتحليل المحتوى أن المنظمات غير الربحية لا تستخدم قنواتها بشكل استراتيجي ولا تحقق دائماً الهدف المنشود.

دراسة (Jääskeläinen, 2015): هدفت هذه الدراسة إلى فحص الاتصال والتسويق في منظمة فنلندية غير ربحية، وكان الهدف من ذلك هو تقييم جودة وفعالية الاتصال من وجهة نظر الأعضاء وغيرهم من أصحاب المصلحة الخارجيين، حيث وفرت الدراسة أيضاً معرفة بأراء واحتياجات أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى أفكار ملموسة حول كيفية تطوير الاتصالات والتسويق. كانت طريقة البحث مختلطة بين المنهج الكمي والنوعي، اشتمل الجزء التجريبي على ثلاثة أجزاء: استطلاع للأعضاء الفرديين، ومسح لأصحاب المصلحة الخارجيين المهمين الآخرين، ومقابلتان للأعضاء. تم إجراء المسح بين نوفمبر 2013 وفبراير 2014، تم ترتيب المقابلات الجماعية المركزة في فبراير 2014 وأظهرت النتائج الرئيسية للبحث أن المنظمة قد نجحت بشكل جيد في التواصل مع أصحاب المصلحة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- تشابهت الدراسة الحالية مع دراسات كل من نصار وأبو عودة (2020)، وبن الوليد ولحول (2019)، وعثمان وحمدنا الله (2019) في المنهج والأداة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة.

- اختلفت دراستنا الحالية مع جميع الدراسات السابقة في هدف الدراسة ماعدا دراستي (Kirkwood, 2017)، و (Jääskeläinen, 2015)، حيث أن الدراسات السابقة الأخرى لم تجمع بين جميع محاور الدراسة الحالية فمنها التي ارتبطت باستراتيجيات الاتصال ومنها التي ارتبطت بالمنظمات غير الربحية ومنها التي ارتبطت بأصحاب المصلحة، أما الدراسة الحالية فقد جمعت بين جميع هذه المحاور لذا يأمل الباحث أن تكون الدراسة دراسة مهمة ونادرة خاصة أنها ستطبق في المنطقة العربية لأول مرة وذلك سيكون بالتطبيق على المنظمات غير الربحية داخل المملكة العربية السعودية.

إجراءات الدراسة:

سيتم توضيح الإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً: منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم من خلاله دراسة استراتيجيات الاتصال الخارجي التي تمارسها المنظمات غير الربحية في التواصل مع أصحاب المصلحة في المملكة العربية السعودية، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية: حيث تم الاتجاه في معالجة وإثراء الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على (135) من موظفاً وموظفة من الموظفين المشاركين في عملية الاتصال بالمنظمات الغير ربحية داخل المملكة العربية السعودية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

"يعد المجتمع جميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر العينة المطلوبة" (القحطاني، وآخرون، 2020، ص 215). ويشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين المشاركين في عملية الاتصال بالمنظمات الغير ربحية داخل المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: عينة الدراسة

"العينة عبارة عن مجموعة من الوحدات التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة" (القحطاني، وآخرون، 2020، ص 216). وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة وتتكون من (135) مفردة.

رابعاً: أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الاستبانة بما يتلاءم مع متطلبات الدراسة، وتم الاعتماد على نموذج Likert الخماسي في تصميمها، وقد تكونت الاستبانة من 4 محاور هما:

المحور الأول: استراتيجيات الاتصال الخارجي في المنظمات غير الربحية ويضم (10) فقرات.

المحور الثاني: أهمية استراتيجيات الاتصال ويضم (9) فقرات.

المحور الثالث: معوقات الاتصال ويضم (13) فقرات.

المحور الرابع: تطوير استراتيجيات الاتصال ويضم (5) فقرات.

خامساً: صدق وثبات الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الاستبانة وذلك من خلال:

1. صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للبعد نفسه.

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك تعتبر جميع فقرات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه وقد كانت النتائج كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	استراتيجيات الاتصال الخارجي في المنظمات غير الربحية	أهمية استراتيجيات الاتصال	معوقات الاتصال	تطوير استراتيجيات الاتصال
1	**0.811	**0.705	**0.768	**0.827
2	**0.819	**0.640	**0.616	**0.822
3	**0.834	**0.762	**0.804	**0.829
3	**0.676	**0.693	**0.857	**0.848
4	**0.845	**0.766	**0.674	**0.772
5	**0.786	**0.464	**0.785	
6	**0.730	**0.795	**0.826	

7	**0.663	**0.799	**0.800
8	**0.806	**0.702	**0.841
9	**0.751		**0.742
10			**0.427
11			**0.303
12			**0.754

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

2. الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون لكل مجال مع الدرجة الكلية

معامل ارتباط	المحور
**0.891	1 استراتيجيات الاتصال الخارجي في المنظمات غير الربحية
**0.915	2 أهمية استراتيجيات الاتصال
**0.946	3 معوقات الاتصال
**0.949	4 تطوير استراتيجيات الاتصال

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط عند الفقرات دالة إحصائياً حيث إن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة، حيث إن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي.

3. ثبات الاستبانة

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية، وذلك باستخدام طريقتي معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

أ- طريقة التجزئة النصفية

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطيها نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير في ما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون.

معامل الارتباط المعدل $r = 2r/1+r$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (3):

جدول (3) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط بعد التعديل	معامل الارتباط قبل التعديل	المحور	
0.922	0.865	استراتيجيات الاتصال الخارجي في المنظمات غير الربحية	1
0.885	0.794	أهمية استراتيجيات الاتصال	2
0.954	0.912	معوقات الاتصال	3
0.840	0.725	تطوير استراتيجيات الاتصال	4
0.966	0.934	الدرجة الكلية	

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (3) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان مقبول ودال احصائياً)، وبذلك تكون قد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة مما يجعل هناك ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ب- طريقة ألفا كرونباخ

تم استخدام طريقة أخرى لحساب الثبات، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (4) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الفا كرونباخ	المحور	
0.920	استراتيجيات الاتصال الخارجي في المنظمات غير الربحية	1
0.866	أهمية استراتيجيات الاتصال	2
0.922	معوقات الاتصال	3
0.858	تطوير استراتيجيات الاتصال	4
0.967	الدرجة الكلية	

الثبات = الجذر التربيعي للمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل مجال من مجالات الاستبانة كذلك كانت قيمة معامل ألف الجميع فقرات الاستبانة كانت (0.967)، وهذا يعني أن معامل الثبات ممتاز، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية، وبذلك تكون قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package for the Social Sciences).

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب وذلك لمعرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد في وصف عينة الدراسة.

2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية (Spilt Half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient. لقياس صدق الاستبانة الداخلية.

عرض تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا القسم عرض وتحليل لأهم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال عملية التحليل الإحصائي حول مشكلة الدراسة والتي تهدف إلى دراسة استراتيجيات الاتصال الخارجي التي تمارسها المنظمات غير الربحية في التواصل مع أصحاب المصلحة في المملكة العربية السعودية، وبناء على تحليل نتائج الدراسة تم الإجابة على تساؤلات الدراسة والتعليق عليها وتفسيرها بما يتناسب مع مشكلة الدراسة.

1. المحك المعتمد بالدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس رباعي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (3=1-4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (3÷4=0.75) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح "1") وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالشكل التالي:

$$\text{المدى} = 4 - 1 = 3 \text{ (أعلى قيمة - أقل قيمة)}$$

$$\text{طول المدى} = 3 \div 4 = 0.75 \text{ (المدى / عدد الدرجات)}$$

وتم إضافة العدد 1.75 إلى أقل درجة في المقياس وهي واحد صحيح (1) من أجل وضع الحد الأعلى

جدول (5) المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية (مقياس الدرجة)	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافر (الموافقة)
1 من 1.00 إلى أقل من 1.75	من 25% - إلى أقل من 43.75%	قليلة جداً
2 من 1.75 إلى أقل من 2.50	من 43.75% - إلى أقل من 62.5%	قليلة
3 من 2.50 إلى أقل من 3.25	من 62.5% - إلى أقل من 81.25%	كبيرة
4 من 3.25 إلى أقل من 4.00	من 81.25% - 100%	كبيرة جداً

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة التوافر حسب المحك المعتمد في الدراسة. الإجابة على أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي: "ما استراتيجيات الاتصال الخارجي التي تمارسها المنظمات غير الربحية في التواصل مع أصحاب المصلحة في المملكة العربية السعودية؟"

وينبثق من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:

1. ما واقع استراتيجيات الاتصال الخارجي التي تمارسها المنظمات غير الربحية في التواصل مع أصحاب المصلحة في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الأول كما في الجدول (6)

جدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والمستوى المرجح للمحور الأول

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى المرجح
1 يبدأ الاتصال الخارجي من داخل المنظمة أولاً.	3.79	.51	94.75	كبيرة جداً
2 الاتصال بين الرؤساء والمؤوسين من أسباب تعزيز أداء الاتصال الخارجي في المنظمة.	3.79	.56	94.75	كبيرة جداً

3	الاتصال الشفوي والمباشر من طرق الاتصال الخارجي المؤثرة جداً.	3.78	.51	94.50	كبيرة جداً
4	تلعب العروض التقديمية دوراً في عملية الاتصال الخارجي.	3.85	.38	96.25	كبيرة جداً
5	الاجتماعات مع الشركاء الخارجيين تقرب وجهات النظر.	3.65	.68	91.25	كبيرة جداً
6	تشرك المنظمة أصحاب المصلحة في القرارات المصيرية.	3.79	.49	94.75	كبيرة جداً
7	تستخدم المحاضرات واللقاءات العامة في بيان دور المؤسسات غير الربحية.	3.73	.58	93.25	كبيرة جداً
8	تقدم صفحات المنظمة على مواقع التواصل الاجتماعي كل جديد.	3.85	.38	96.25	كبيرة جداً
9	تعتمد المنظمة على المؤتمرات والندوات في عملية الاتصال.	3.87	.34	96.75	كبيرة جداً
10	تستخدم العلاقات العامة التخطيط الاستراتيجي لتحديد أفضل استراتيجيات الاتصال للتواصل مع أصحاب المصلحة.	3.79	.59	94.75	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للبعد الأول	3.79	.39	94.69	كبيرة جداً

وكانت النتائج كالتالي:

تبين من خلال النتائج في الجدول (6) أن ما واقع استراتيجيات الاتصال الخارجي التي تمارسها المنظمات غير الربحية في التواصل مع أصحاب المصلحة في المملكة العربية السعودية جاءت بمتوسط حسابي (3.79) ووزن نسبي قدره (94.69%) وهي درجة كبيرة جداً في الاستجابة على فقرات هذا المحور.

وكما يتضح من نتائج المحور الأول أن الفقرة التي نصها "تعتمد المنظمة على المؤتمرات والندوات في عملية الاتصال." حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.87) ووزن نسبي قدره (96.75%) وأن الفقرة التي نصها "الاجتماعات مع الشركاء الخارجيين تقرب وجهات النظر." حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.65) ووزن نسبي قدره (91.25%)

2. ما أهمية الاتصال مع أصحاب المصلحة داخل المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الثاني كما في الجدول (7).

جدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والمستوى المرجح للمحور الثاني

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى المرجح
1 تستخدم وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية والتفاعلية للمشاركة في تواصل المنظمة.	3.78	.50	94.50	كبيرة جداً

2	يعطي الاتصال الخارجي صورة إيجابية عن المنظمة.	3.84	.48	96.00	كبيرة جداً
3	للاتصال الخارجي دور في تطوير أداء العاملين في المنظمة.	3.77	.53	94.25	كبيرة جداً
4	يعمل الاتصال الخارجي على توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	3.80	.47	95.00	كبيرة جداً
5	يترك الاتصال الخارجي أثراً على النمو الهيكلي والاقتصادي للمنظمة.	3.84	.44	96.00	كبيرة جداً
6	الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي أكثر الاتجاهات السائدة في المنظمات.	3.83	.55	95.75	كبيرة جداً
7	ساهم الاتصال الخارجي في المنظمة في زيادة إيرادات المنظمة.	3.54	.83	88.50	كبيرة جداً
8	التواصل مع العملاء يساهم في تحديد استراتيجية الاتصال المثالية.	3.67	.63	91.75	كبيرة جداً
9	للاتصال الفعال دور كبير في التواصل مع أصحاب المصلحة.	3.75	.63	93.75	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للبعد الثاني	3.76	.40	93.96	كبيرة جداً

وكانت النتائج كالتالي:

تبين من خلال النتائج في الجدول (8) أن أهمية الاتصال مع أصحاب المصلحة داخل المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية جاءت بمتوسط حسابي (3.76) ووزن نسبي قدره (93.96%) وهي درجة كبيرة جداً في الاستجابة على فقرات هذا المحور.

وكما يتضح من نتائج المحور الثاني أن الفقرة التي نصها " يعطي الاتصال الخارجي صورة إيجابية عن المنظمة " والفقرة التي نصها " يترك الاتصال الخارجي أثراً على النمو الهيكلي والاقتصادي للمنظمة." حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.84) ووزن نسبي قدره (96%)

وأن الفقرة التي نصها " ساهم الاتصال الخارجي في المنظمة في زيادة إيرادات المنظمة." حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.54) ووزن نسبي قدره (88.5%).

3. ما معوقات الاتصال مع أصحاب المصلحة داخل المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الثالث كما في الجدول (9).

جدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والمستوى المرجح للمحور الثالث

المستوى المرجح	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة جداً	90.00	.82	3.60	1 يعاني بعض العاملين في مجال الاتصال الخارجي من قصور في المهارات.
كبيرة جداً	95.75	.45	3.83	2 من معوقات الاتصال الخارجي سوء العلاقات الفردية مع أصحاب المصلحة.

3	تحتاج المنظمة لتطوير أساليب الاتصال التفاعلي مع الجماهير.	3.57	.83	89.25	كبيرة جداً
4	تفتقد المنظمة لقسم متخصص من أجل التواصل مع أصحاب المصلحة.	3.54	.90	88.50	كبيرة جداً
5	تحتاج الأقسام المعنية بالاتصال الخارجي للتطوير من أجل مواكبة المتطلبات.	3.76	.56	94.00	كبيرة جداً
6	هناك ضعف في توظيف وسائط الاتصال المرئي والمسموع في الاتصال الخارجي.	3.70	.68	92.50	كبيرة جداً
7	المواد الدعائية بكافة أشكالها لا تحقق الغاية من الاتصال الخارجي.	3.61	.82	90.25	كبيرة جداً
8	ضعف التواصل يؤثر في شراكات المنظمة مع القطاعات الأخرى الحكومية والخاصة.	3.50	.92	87.50	كبيرة جداً
9	من المعوقات عدم القدرة على التخطيط للاتصال الجيد.	3.49	.95	87.25	كبيرة جداً
10	تعاني المنظمة من ضعف في التواصل مع شركاء المنظمة بشكل مستمر.	3.66	.67	91.50	كبيرة جداً
11	يتم الاعتماد على المراسلات الورقية في عملية الاتصال الخارجي.	3.94	.24	98.50	كبيرة جداً
12	يتم اختيار وسيلة الاتصال غير المناسبة في المنظمة عند القيام بعملية الاتصال.	3.95	.25	98.75	كبيرة جداً
13	الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال من معوقات الاتصال داخل المنظمة.	3.68	.67	92.00	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للبعد الثالث	3.60	.82	90.00	كبيرة جداً

وكانت النتائج كالتالي:

تبين من خلال النتائج في الجدول (9) أن معوقات الاتصال مع أصحاب المصلحة داخل المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية جاءت بمتوسط حسابي (3.60) ووزن نسبي قدره (90%) وهي درجة كبيرة جداً في الاستجابة على فقرات هذا المحور.

وكما يتضح من نتائج المحور الثالث أن الفقرة التي نصها " يتم اختيار وسيلة الاتصال غير المناسبة في المنظمة عند القيام بعملية الاتصال." حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.95) ووزن نسبي قدره (98.75%)، وأن الفقرة التي نصها " من المعوقات عدم القدرة على التخطيط للاتصال الجيد." حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.49) ووزن نسبي قدره (87.25%).

4. ما سبل تطوير استراتيجيات الاتصال الخارجي مع أصحاب المصلحة داخل المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الرابع كما في الجدول (10)

جدول رقم (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والمستوى المرجح للمحور الرابع

المستوى المرجح	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة جداً	92.75	.59	3.71	1 شبكة التواصل الاجتماعي لها دور إيجابي كبير على عملية الاتصال الخارجي.
كبيرة جداً	86.50	.94	3.46	2 للإنترنت دور كبير في تشجيع عملية الاتصال الخارجي في المنظمة.
كبيرة جداً	94.00	.55	3.76	3 تحتاج المنظمة للاستفادة من منجزات ثورة الاتصالات والمعلومات.
كبيرة جداً	93.25	.59	3.73	4 يتم الأخذ باقتراحات أصحاب المصلحة.
كبيرة جداً	90.25	.76	3.61	5 توجد خطة واضحة تسهم في تطوير الاتصال الخارجي في المنظمة
كبيرة جداً	91.36	.56	3.65	الدرجة الكلية للبعد الرابع

وكانت النتائج كالتالي:

تبين من خلال النتائج في الجدول (10) أن سبل تطوير استراتيجيات الاتصال الخارجي مع أصحاب المصلحة داخل المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.65) ووزن نسبي قدره (91.36%) وهي درجة كبيرة جداً في الاستجابة على فقرات هذا المحور.

وكما يتضح من نتائج المحور الرابع أن الفقرة التي نصها " تحتاج المنظمة للاستفادة من منجزات ثورة الاتصالات والمعلومات" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.76) ووزن نسبي قدره (94%)

وأن الفقرة التي نصها " للإنترنت دور كبير في تشجيع عملية الاتصال الخارجي في المنظمة." حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.46) ووزن نسبي قدره (86.5%)

خاتمة:

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن استراتيجيات الاتصال الخارجي التي تمارسها المنظمات غير الربحية في التواصل مع أصحاب المصلحة في المملكة العربية السعودية، وبعد تحليل النتائج التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، فإنه توصل إلى:

تتنوع استراتيجيات التواصل الخارجي التي تمارسها المنظمات غير الربحية حسب الهدف الأساسي من عملية الاتصال الخارجي، وفي المجمل فإن استراتيجيات التواصل الخارجي تشمل التالي: استراتيجية التعاون والتي تهتم بجمع آراء أصحاب المصلحة ومناقشتها للوصول إلى حل أو خيار مناسب لطرفي الاتصال، واستراتيجية المقاومة "المعارضة" وهي التي تركز على مصلحة المنظمة في المقام الأول، واستراتيجية التجنب وهي التي تركز على تجنب تبادل أي معلومات قد تؤثر على أهداف المنظمة، واستراتيجية التأثير وهي الاستراتيجية التي تبرز الحجج القوية وخطط عمل المنظمة غير الربحية للتأثير على أصحاب المصلحة وجذبهم في صالح المنظمة، ويرى الباحث أنه كلما كانت استراتيجية الاتصال الخارجي مبنية على خطة واضحة ووفق تحليل (SWOT) لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات المواجهة للمنظمة، وفي ضوء حاجات أصحاب المصلحة، فإن الاستراتيجية تؤدي ثمارها وتحقق هدف المنظمة.

وتكمن أهمية استخدام استراتيجية الاتصال الخارجي في أنها: تعمل على تقديم صورة إيجابية عن المنظمة، وزيادة الوعي بمسئوليات ومهام المنظمة غير الربحية والتحديات المواجهة لها، وتقديم معلومات لأصحاب المصلحة عن التغييرات والتطورات والأنشطة المستحدثة التي تتعلق بهم، وتقديم معلومات للجهات الممولة والمانحة حول احتياجات الدعم والتمويل اللازمة لتنفيذ المشاريع والخطط الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى زيادة فرص بناء شراكات مع المنظمات والمؤسسات الأخرى، وتوفير بيانات إحصائية ومعلومات تتعلق باتخاذ قرارات لدعم التنمية المستدامة.

وتواجه استراتيجية الاتصال الخارجي مجموعة من المعوقات منها: الاعتماد على الوسائل التقليدية في عملية الاتصال، وعدم التركيز على التنوع في وسائل الاتصال المكتوبة والمرئية والمسموعة، وعدم التخطيط الجيد لعملية الاتصال الخارجي، وعدم متابعة سير عملية الاتصال الخارجي، وعدم تلقي تغذية راجعة حول عملية الاتصال الخارجي من أصحاب المصلحة.

وتبدأ سبل تطوير استراتيجية الاتصال الخارجي بالتخطيط المنظم والدقيق لعملية الاتصال، ووضع خطة تنفيذية يتم تصميمها وتعميمها من قبل قسم العلاقات العامة في المنظمة، ويتم مراجعة الاستراتيجية وتقييم مدى تحقيقها للأهداف المخطط لها، ومراجعة الملاحظات والمقترحات وتعديل الاستراتيجية كلما دعت الحاجة، والتركيز على التنوع في وسائل الاتصال قدر الإمكان، والاستفادة من الثورة التكنولوجية ووسائل الاتصال الحديثة وخاصة مواقع التواصل الاجتماعي في تقديم المعلومات التي تتعلق بأطراف المصلحة.

شكر وتقدير:

يتقدم الباحث بجزيل الشكر والتقدير للوقف العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز بجمعه ودعمه لتكاليف نشر هذا البحث في المجلة العلمية.

Abstract**External communication strategies that non-profit organizations practice in communicating with stakeholders****By Majed Hatem Al Harthy**

The strategies of external communication practiced by non-profit organizations vary, most notably the use of meetings, seminars and social media. Non-profit organizations face a number of obstacles in external communication, and one of the most prominent obstacles is the lack of good planning for the external communication process according to the needs and desires of stakeholders, and it was suggested to develop external communication to develop a plan An existing executive according to a SWOT analysis of the strengths, weaknesses, opportunities and challenges facing the organization, in light of the stakeholders' needs, and periodically reviewing and evaluating the communication strategy according to the proposed plan.

المراجع:**أولاً: المراجع العربية:**

- أبو النصر، مدحت (2004). قواعد ومراحل البحث العلمي، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة.
- الأمير، غيداء عبدالله الهاشمي، والرابغى، ريم علي محمد. (2020). وسائل التواصل الاجتماعي وأثرها في دعم برامج المنظمات غير الربحية بمكة المكرمة: جمعية التنمية الأسرية أنموذجاً "دراسة حالة". مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع229، 441 - 470.
- بادن، عبدالقادر، وبريش، عبدالقادر (2017). إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ع17.
- بادن، عبدالقادر، وبريش، عبدالقادر. (2017). إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ع17، 36 - 46.
- بن الوليد، نهار خالد، ولحول، فطوم. (2019). دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في تحقيق اهداف المنظمات غير الربحية: الجمعيات الجزائرية الناشطة عبر موقع الفيس بوك نموذجا. مجلة آفاق للعلوم: جامعة زيان عاشور الجلفة، ع16، 164 - 178.
- بن حامد، أميرة. (2019). دور استراتيجيات الاتصال في مكافحة الجريمة الإلكترونية: دراسة حالة الأمن الولائي لولاية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.
- خبابة، حسان. (2012). دور وأهمية الاتصال في المنظمات. مجلة الدراسات المالية والمصرفية: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - مركز البحوث المالية والمصرفية، مج 20، ع 4، 62 - 65.
- رؤية المملكة العربية السعودية. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية (2030). متوفر [21 ديسمبر، 2021]: www.vision2030.gov.sa.
- شويط، يسمينة، وحدادي، وليدة. (2020). جودة الاتصال في المنظمات: بعد استراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الاجتماعية، مج 9، ع 1، 104 - 116.
- الصيفي، حسن نيازي. (2020). استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة ببوبينج عبر الإنترنت في أزمة تحطم طائرة ماكس 737: دراسة تحليلية في الفترة من 10 مارس وحتى نهاية يونيو 2019. مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية: المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، مج 4، ع 1، 228 - 265.
- عثمان، عبدالمنعم حماد، وحمدنا الله، مرتضى طلحة. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين اهداف أصحاب المصلحة: دراسة حالة شركة أوتوباش المحدودة للسيارات بالسودان في الفترة "2016 - 2018 م." (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

- عديلي، محمد إسلام. (2019). استراتيجيات الاتصال في مؤسسات التأمين ودورها في تفعيل ثقافة التأمين لدى المواطن الجزائري - دراسة ميدانية بوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بمدينة بسكرة -، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر.
- العساف، صالح. (2006م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط4. مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع. الرياض.
- الغامدي، فواز بن علي بن محمد، والعمرى، عبيد بن عبدالله. (2019). دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة ميدانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- فريجة، عائشة. (2018). استراتيجيات الاتصال والترويج السياحي بالجزائر: دراسة ميدانية بمديرية السياحة وبعض الوكالات السياحية بولاية جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - الجزائر.
- قلقول، سارة. (2015). الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة السياحية دراسة ميدانية بالمركب السياحي سيدي فرج (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي. الجزائر.
- لحول، فطوم. (2019). مواقع التواصل الاجتماعي كأداة تسويقية في المنظمات غير الربحية - الجمعيات نموذجًا -، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران - الجزائر.
- نصار، صديق توفيق، وأبو عودة، قصي أمين. (2020). واقع العلاقات العامة في المنظمات غير الربحية في قطاع غزة ودورها في جلب التمويل. مجلة اقتصاديات المال والأعمال: المركز الجامعي عبدالحفيظ بالصوف ميلة - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج4، ع3، 1 - 31.
- مكين. (2019). المنصة الوطنية لبيانات الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية. متوفر [21 ديسمبر، 2021]: <https://dp.mlsd.gov.sa/>.
- نعمان، حسن عبده محمد إدريس؛ وعبد المنعم، محمد علي. (2011). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الربحية: بالتطبيق على المنظمات الكويتية، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية - معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي - السودان.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية المجتمعية. (2021). القطاع غير الربحي (تعريفه - مسمياته - كياناته). مكتب معالي النائب للتنمية الاجتماعية، المملكة العربية السعودية. متوفر [21 ديسمبر، 2021]: <https://hrsd.gov.sa/sites/default/files/prints/s63760.pdf>.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Jääskeläinen, H. (2015). Developing Stakeholder Communication in a Non-Profit Organization (Master). Haaga-Helia University of Applied Sciences.
- Kirkwood, C. (2017). Non-profit organisations and stakeholder relationships: Assessing digital communication through public relations theory (Master). Massey University.