

مطالعات مدیریت راهبردی

شماره ۱۶ - زمستان ۱۳۹۲

صص ۶۰-۳۹

اثربخشی شیوه‌ها و راهبردهای ارتباطی در سازمان‌های مجازی و الکترونیکی

علی بنیادی نائینی*، مونا فاتحی**، محمدحسن کامفیروزی***

چکیده

در پی رشد تکنولوژی‌های ارتباطی و به دنبال آن گسترش سازمان‌های مجازی و الکترونیکی، ارتباطات مجازی که بخش عظیمی از روند توسعه این سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد، یکی از مسائل مهم مدیریتی سازمان‌های مجازی محسوب می‌شود؛ لذا وجود راهبردهای ارتباطی اثربخش در سطوح مختلف ارتباطی یکی از عوامل اصلی دستیابی به اهداف در این سازمان‌ها است. در این پژوهش به صورت تجربی میزان اثربخشی راهبردهای ارتباطی در سه سطح ارتباط با کارکنان، تأمین‌کنندگان و مشتریان بر دستیابی به اهداف سازمانی، مورد بررسی قرار گرفته است. برای این منظور ابتدا یک چارچوب مبتنی بر دستاوردها و تحقیقات قبلی تعیین و سپس یک مدل مفهومی پیشنهادی بر اساس مطالعات نظری طراحی شد. پس از آزمون خیرگی مدل مذکور، بر اساس چارچوب طراحی شده استراتژی‌های ارتباطی کاربردی در سازمان شناسایی و در قالب ۳ فرضیه و با ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه نسبت به ارزیابی اثربخشی آن‌ها اقدام شده است. نتیجه این پژوهش نشان می‌دهد راهبردهای ارتباطی سازمان در دو سطح ارتباط با کارکنان ($pvalue=0/006$) و مشتریان ($pvalue=0/01$)، بر دستیابی به اهداف سازمان اثربخش بوده است و سازمان را در رسیدن به اهداف یاری کرده است. در آخر راهبردهای ارتباطی اثربخش و راهبردهای ارتباطی کلیدی برای هر یک از اهداف سازمانی مشخص شدند.

کلیدواژه‌ها: سازمان مجازی؛ مدیریت راهبردی؛ راهبرد؛ ارتباطات مجازی؛ اهداف راهبردی؛ اثربخشی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۹/۲۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۱/۲۹

* استادیار، دانشگاه علم و صنعت ایران (نویسنده مسوول).

Email: bonyadi@iust.ac.ir

** کارشناس ارشد، دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی.

*** کارشناس ارشد، دانشگاه علم و صنعت ایران.

۱. مقدمه

امروزه بسیاری از تعاملات انسانی توسط تکنولوژی‌های ارتباطی و اطلاعاتی صورت می‌پذیرد. در نتیجه تعداد زیادی از سازمان‌های سنتی به سمت تغییر ساختار به یک ساختار منعطف‌تر و همه‌کاره برای پاسخگویی به نیاز فزاینده و متغییر بازار، یعنی ساختار مجازی، هستند [۱۳].

سازمان مجازی سازمانی است که برای همکاری میان شرکاء متعدد مستقل (سازمان‌ها، افراد و سیستم‌های اطلاعاتی) که از طریق اینترنت و تکنولوژی اطلاعات با یکدیگر همکاری می‌کنند، پدید آمده است [۲۲].

این سازمان‌ها قادر به انجام وظایف خود با وجود موانع مکانی و زمانی، از طریق به روزرسانی سازمانی و دسترسی به تکنولوژی و هماهنگی فعالیت‌ها با به اشتراک‌گذاری منابع مورد نیاز می‌باشند و تکنولوژی‌های ارتباطی اینترنتی این سازمان‌ها را قادر به همکاری در یک مقیاس جهانی کرده است [۱۷].

ظهور سازمان‌های مجازی از طریق گسترش سیستم‌های ارتباطی شبکه‌ای و حذف موانع مکانی و زمانی به‌عنوان مدل جدیدی از کسب‌وکارهای شناخته شده منجر به بهبود روند ارتباطات و در نتیجه پیشرفت‌های چشمگیر در عرصه‌های اقتصادی و صنعتی در سطح مقیاس جهانی شده است [۸].

مدیریت در سازمان‌های مجازی با چالش‌های قابل توجهی روبه‌رو است. اگر چه بسیاری از این چالش‌ها در سازمان‌های سنتی نیز وجود دارد ولی در سازمان‌های مجازی بحرانی‌تر است. یکی از چالش‌های عمده مدیریت در این نوع از سازمان‌ها، چگونگی مدیریت مؤثر ارتباطات سازمان‌های مجازی با فاصله‌های زیاد جغرافیایی و فرهنگی است [۲۱].

یکی از وظایف اصلی مدیریت در این سازمان‌ها گسترش و بهبود ارتباطات مجازی است تا بر چالش‌های ایجاد شده بر اثر فاصله‌های مکانی و عدم تعاملات چهره به چهره میان اجزا سازمان غلبه کرده و هماهنگی روابط درونی و بیرونی سازمان را بهبود بخشد. فناوری اطلاعات، زمینه لازم را به منظور مدیریت بهینه و مؤثر ارتباطات در سازمان‌های مجازی فراهم کرده است [۱۱]؛ لذا اتخاذ راهبرد ارتباطی مؤثر از طریق فناوری اطلاعات در سازمان‌های مجازی به دلیل افزایش تعاملات مجازی، که دغدغه اصلی ما را در این پژوهش تشکیل می‌دهد، در دستیابی به اهداف سازمانی بسیار ضروری است. به رغم اهمیت موضوع راهبردهای ارتباطی در سازمان‌های مجازی و تأثیرگذاری آن بر اثربخشی سازمانی، عمده تحقیقاتی که در کشور انجام شده است شامل تعاریف، ویژگی‌ها و انواع ساختارهای مجازی می‌باشد.

بدیهی است با استفاده از راهبردهای ارتباطی مناسب می‌توان اشتراک‌گذاری منابع، ایجاد محرک‌های خلاقیت و نوآوری و حل کارآمد مشکلات و کیفیت تصمیم‌گیری را افزایش داد. همچنین این راهبردها باعث کاهش چالش‌های سازمانی، برای ایجاد شرایطی مناسب و نسبتاً پایدارتر در سازمان‌های مجازی با ارتباطات غالباً مبهم می‌شود، بدون پرداختن به این چالش‌ها و راهبردهای مربوط به آن، سازمان‌های مجازی می‌توانند مشکل‌ساز و شکننده شوند [۱۴].

با این حال تحقیقات در باره راهبردهای مدیریت ارتباطی سازمان‌های مجازی بسیار محدود است و همچنین تحقیقات موجود غالباً تنها به یک بخش از ارتباطات در این نوع از سازمان‌های الکترونیکی پرداخته‌اند، این در حالی است که در این تحقیق نگاهی جامع‌تر به سطوح ارتباطی در این سازمان‌ها داشته‌ایم و ارتباطات سازمانی را در سطح گسترده‌تری بررسی کرده‌ایم تا به عنوان مبنایی برای بررسی و مطالعات بیشتر مربوط به این موضوع، باشد. موضوع این پروژه مربوط به انجام تحقیقی درباره بررسی میزان اثربخشی راهبردهای ارتباطی بر دستیابی به اهداف سازمان‌های مجازی و الکترونیکی می‌باشد. در این راستا ابتدا یک چارچوب نظری و تجربی که زمینه لازم را برای پرداختن به نمونه موردی فراهم کند، تدوین شده است، و پس از ارائه مدل پیشنهادی و تست مدل، راهبردها و شیوه‌های ارتباطی سازمان مورد مطالعه در راستای بهبود روابط با کارکنان، تأمین‌کنندگان و مشتریان شناسایی شد و میزان اثربخشی آنها بر دستیابی به اهداف سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است.

امروزه با توجه به گسترش رقابت میان سازمان‌ها و اهمیت موفقیت سازمان‌های الکترونیکی در عرصه ارتباطات، مسلماً به‌کارگیری استراتژی‌های ارتباطی مؤثر به‌عنوان یک مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شود [۲۳]؛ لذا به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان در بخش ارتباطات و اصلاح عملکرد سازمان در زمینه ارتباطات مجازی و الکترونیکی و ارزیابی اقدامات مربوط به پیاده‌سازی این استراتژی‌ها و اثربخشی آنها به بررسی میزان اثربخشی استراتژی‌های ارتباطی در رسیدن به اهداف سازمانی پرداخته‌ایم تا در قالب آن بتوان به سؤالات زیر پاسخ داد:

۱. چالش‌های عمده ارتباطی، مدیریت الکترونیکی در سازمان‌های مجازی چیست و راهبردهای سازمانی برای مقابله با این چالش‌ها کدامند؟
۲. راهبردهای ارتباطی کدام یک از سطوح، بر دستیابی به اهداف سازمانی مؤثر هستند؟
۳. استراتژی‌های ارتباطی کدام یک از سطوح جزو مؤثرترین و کدام یک جزو کم‌اثرترین دسته راهبردها هستند؟
۴. کدام یک از استراتژی‌های ارتباطی در دستیابی به هر یک از اهداف سازمانی، جزو راهبردهای مؤثر هستند؟

۵. در دستیابی به اهداف سازمانی، کدام یک از راهبردهای ارتباطی جزو راهبردهای کلیدی هستند؟

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

در این قسمت سعی شده است تا با مرور کلی بر تحقیقات انجام شده در حوزه سازمان‌های مجازی و حوزه‌های ارتباطات الکترونیکی موجود، با انواع دیدگاه‌ها و موضوعات تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته است آشنا شویم.

تحقیقات انجام‌شده در قسمت تعاریف، ویژگی‌ها و انواع ساختارهای سازمان‌های مجازی. رانسلی^۱ با تمرکز بر عناصر کلیدی ارتباطات داخلی سازمان‌های مجازی، مدلی را ارائه می‌دهد؛ و این مدل بر اساس اولین راهبرد ارتباطی سازمان مینی بر توسعه ارتباطات و افزایش هویت سازمانی برای شبکه‌ای از کارکنان که به‌طور پراکنده در مکان‌های مختلف مشغول به کار هستند و دارای پیوند ضعیف با سازمان می‌باشند طراحی شده و در آن دو سطح ارتباطی که سطح اول آن مربوط به ارتباطات افقی میان مدیران با یکدیگر و دیگری مربوط به ارتباطات مدیران با کارکنان و بنیان‌گذاران شرکت که به صورت عمودی به سطح مدیریت مرتبط هستند در نظر گرفته شده است. پس از بررسی مؤلفه‌های اصلی ارتباطی در این مدل، پیشنهادهایی را در این زمینه ارائه داده است [۲۳].

دسانتیک^۲ و مانگه^۳ (۱۹۹۸) به‌منظور ایجاد درک و بینش بیشتر نسبت به فرآیندهای ارتباطات الکترونیکی در سازمان‌های مجازی بیان می‌کند که ۶ مؤلفه مهم در ارتباطات سازمان‌های مجازی ۱. حجم ارتباطات و کارایی آن ۲. درک پیام ۳. انجام وظایف به‌صورت مجازی ۴. مشارکت گسترده گروه‌های اجتماعی گوناگون و افزایش ارتباطات غیررسمی ۵. هنجارهای استفاده از تکنولوژی ۶. اثرات تکاملی و تغییرات مداوم وجود دارد [۱۱].

احمد تابنده (۱۳۸۴) با مطالعه در مورد کاربردهای سازمان مجازی به بررسی ویژگی‌ها، الگوهای ساختاری و فرایندها و اهمیت تشکیل سازمان مجازی و ماهیت کسب‌وکار آن پرداخته است و عوامل پایدار ساز این گونه سازمان‌ها نیز با ارائه یک الگو ارائه داده است، وی بیان می‌کند در پایداری و تثبیت سازمان‌های مجازی دو عامل امنیت در کسب‌وکار و تبادل اطلاعات، و ایجاد جو اعتماد نقش اساسی را ایفا می‌کند و مهم‌ترین چالش‌های موجود در این سازمان‌ها را

1. Roncelli
2. Desantic
3. Monge

چگونگی ساختار سازمانی، ایجاد روابط سازمانی، روابط میان انسان‌ها، نقل و انتقالات اطلاعات، چگونگی اجرای پروژه‌ها و تقسیم کار، اعتمادسازی و مسئله امنیت در تبدلات بیان می‌کند [۲]. مبلغ و دیگران (۱۳۸۷) در تحقیقی پیرامون شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های مجازی، پس از مروری بر فضای جدید توسعه سازمانی تحت عنوان سازمان مجازی، با مروری بر مکاتب شکل‌گیری استراتژی، مکتب جدید شکل‌گیری راهبرد تحت عنوان مکتب مجازی‌گری را در عرصه مدیریت راهبردی ارائه می‌کند [۶].

اسپییر^۱ و هاروی^۲ (۲۰۰۹) درباره مدیریت مجازی در روابط بازاریابی جهانی و راهبردهای ارتباطی با شرکاء عنوان می‌کند یک نوع از روابط میان سازمانی استراتژی ادغام است که بسیاری از سازمان‌های جهانی را برای به دست آوردن مزایای قابل توجه توانمند می‌کند، وی دلایل شکل‌گیری این روابط را بر شمرد و انواع مدل‌های ارتباطی در سازمان‌های مجازی را شرح داده است و هفت گام را برای مدیریت روابط جهانی بر شمرد و اقدامات لازم را برای انجام آن بیان کرد [۲۴].

تحقیقات انجام‌شده در قسمت ارتباط با کارکنان. ویسنفلد^۳ و دیگران (۲۰۰۱)، در مورد نیاز به وابستگی و درک مبتنی بر حمایت اجتماعی کارکنان سازمان مجازی بیان می‌کند که افزایش کار مجازی تهدیدی در جهت انزوای کارکنان و استقلال سازمان است و دریافتی است که نیاز کارکنان مجازی برای وابستگی و حمایت‌های اجتماعی کاری با هویت سازمانی مرتبط است. علاوه بر این مفهوم کار مبتنی بر حمایت اجتماعی، ارتباط میان کارکنان مجازی و وابستگی، قدرت شناسایی سازمانی آنها است؛ بنابراین وقتی حمایت اجتماعی در کار بالاست، حتی کارکنان با نیاز وابستگی کمتر ممکن است به شدت نیازهایشان را با سازمان برابر بدانند. وی راهکارهایی را برای افزایش درک حمایت اجتماعی بیان می‌کند [۲۵].

هی^۴ (۲۰۰۸)، درباره راهبردهای رهبری الکترونیکی در سازمان مجازی معتقد است که با توجه به جهانی شدن کسب‌وکار، الگوی تازه کار به صورت سازمان مجازی به وجود آمده است. کارکنان سازمان مجازی به‌طور فزاینده با تکیه بر انجام وظایف تعیین شده در پروژه‌ها و با تعامل و همکاری میان آنها بدون توجه به جغرافیا و فرهنگ به کار مشغولند [۱۴].

وی در این مطالعه به راهبرد رهبری الکترونیکی و چگونگی ارتباط با کارکنان مجازی که از لحاظ جغرافیایی پراکنده‌اند توجه دارد؛ و می‌گوید که رهبری و ارتباط در سازمان‌ها و تیم‌های

1. Speier
2. Harvey
3. Wiesenfeld
4. He

مجازی ضعیف و ایجاد اعتماد در اعضای سازمان با چالش روبه رو است. در میان طیف وسیعی از چالش‌های موجود در مدیریت الکترونیکی، پراکندگی، فن‌آوری، ارتباطات، تفاوت‌های فرهنگی، اعتماد را بررسی کرده است. وی می‌گوید که مدیران سازمان‌های مجازی باید پیرامون رسیدن به تعامل کارآمد، ایجاد فرآیندهای مثبت تیمی، توسعه روابط حمایتی اعضا، و انتخاب اعضای که واجد شرایط انجام کار هستند تلاش نمایند. مدیر باید کارکنان سازمان‌های مجازی را به دلیل عدم نزدیکی فیزیکی، آنها با یکدیگر ارتباط دهد؛ و اقداماتی را برای افزایش اعتماد و انسجام در میان کارکنان بیان می‌کند. مدیران باید تمام شرایط از قبیل پیچیدگی کار و تشکیل تیم، سیاست‌های سازمانی و منابع و فن‌آوری تیم‌های مجازی را در نظر بگیرد و سطح مناسبی از رابطه با اعضای سازمان را برای دستیابی به هدف بهینه نمایند. علاوه بر این باید موانع ارتباطات اعضای سازمان را رفع نماید و جهت ارتباط بیشتر با اعضا برای ایجاد روابط حمایتی و بهبود عملکرد اقدام نماید [۱۴].

ویلسون^۱ و دیگران (۲۰۰۸) و داوون پورت^۲ (۲۰۱۰) بیان می‌کنند برای جبران از دست دادن جنبه‌های سازمان‌های سنتی، که تسهیلاتی را برای همکاری و هماهنگی و تلاش طولانی مدت کارکنان ایجاد می‌کنند نیاز به راهبردهای ارتباطی مناسب با کارمندان در این سازمان‌ها افزایش می‌یابد [۲۶،۱۰].

وقتی که کارکنان می‌توانند در هر زمان و مکان کار کنند دیگر نمی‌توان از سازوکارهایی مانند نظارت مستقیم به‌عنوان وسیله‌ای برای هماهنگی و کنترل استفاده کرد. به جای آن باید توانایی‌های کارکنان را در خود مدیریتی و انگیزه آنان را برای دنبال کردن رفتارهای هماهنگ کننده افزایش داد تا روند کار بهبود یابد و رسیدن به اهداف صورت پذیرد. در ضمن برای افزایش حمایت‌های اجتماعی و ارتباطی اقدامات زیر لازم دانسته می‌شود [۲۶]:

- افزایش هویت سازمانی برای کارکنان از طریق افزایش میزان تماس میان فرد و سازمان و میزان ارتباط با دیگر اعضای سازمان؛

- جذابیت هویت سازمانی مانند میزان افزایش اعضای سازمان، افزایش اعتماد به نفس و نشان دادن تمایز خود در سازمان؛

- سرمایه‌گذاری در فن‌آوری به منظور بهبود ارتباطات میان کارکنان.

محمد^۳ و دیگران (۲۰۱۱) بر به اشتراک‌گذاری مطلوب سرمایه فکری در میان اعضا تأکید می‌کنند و معتقدند سرمایه‌های فکری به‌عنوان ۱ عنصر مهم از سازمان مجازی باید برای رسیدن

1. Wilson
2. Davenport
3. Muhammd

به اهداف عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار گیرد و سازمان مجازی با توجه به اشتراک‌گذاری سرمایه‌های فکری توسط گروه‌ها می‌تواند فعالیت‌های خود را مؤثرتر و رقابتی‌تر کند [۲۰].

تحقیقات انجام‌شده در قسمت ارتباط با مشتریان. پاریمال^۱ و آرپانا^۲ (۲۰۰۴)، در بررسی راهبردهای مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی، در بازاریابی الکترونیکی بیان می‌کند سرعت تجارت الکترونیکی در جهت توسعه بسیار سریع است. در تجارت الکترونیکی، ارتباط قبل از فروش با مشتریان، هدف است. به دلیل تغییرات در بازاریابی الکترونیکی، خدمات به شدت تحت تأثیر فناوری ارتباطات و اطلاعات است، و این منجر به رشد شتابان بازاریابی الکترونیکی است. در بازاریابی الکترونیکی، تمرکز بر جذب، جلب و حفظ مشتریان با یک کلیک ماوس میسر است. مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی، مستلزم یکپارچه‌سازی فرآیندهای داخلی، سازماندهی داده‌های در دسترس و همچنین فرآیندهای خارجی سازمان است. ارائه اطلاعات به موقع، در دسترس و مربوط، برای استفاده مشتری و همین‌طور طراحی وبسایت‌ها، با توجه به نیاز مشتریان از ملزومات بازاریابی الکترونیکی است [۲۱].

ماریانا^۳ و اوانجلوس^۴ (۲۰۰۹)، در بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی، بر کیفیت خدمات وبسایت بیان می‌کند مدیریت ارتباط با مشتری یک ضرورت راهبردی برای جذب و افزایش مشتری است. به رغم نقش حیاتی مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی برای موفقیت تجارت الکترونیک، به‌کارگیری آن اغلب در رسیدن به نتایج مورد انتظار، با شکست مواجه می‌شود، زیرا دیدگاه مشتری مورد توجه قرار گرفته نشده است. هدف او بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی در ارائه کیفیت خدمات وبسایت می‌باشد. برای دستیابی به آن، ابتدا مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی تجزیه و تحلیل شده است و پس از آن، یک مدل مشتری محور مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی که به‌طور مستقیم تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک را بر خدمات الکترونیک نشان می‌دهد، پیشنهاد داده است؛ و در آخر عوامل زیر را برای بهبود وبسایت‌ها ارائه داد [۱۹].

- قابلیت‌های وبسایت برای جست‌وجوی اطلاعات؛

- ترکیب ویژگی‌های هدف (راحتی خرید، مراقبت، خدمات) به منظور ارتقاء خدمات مشتری،

- انعکاس ویژگی‌های هدف بهره‌برداری از اطلاعات ارائه شده از سوی مشتری برای طراحی

ارتباط کاربری وبسایت.

1. Parimal
2. Arpana
3. Marianna
4. Evangelos

لی^۱ (۲۰۰۳)، در مورد اینکه چگونه بازاریابی الکترونیکی ارتباط با مشتری می‌تواند منجر به افزایش وفاداری مشتری شود، عنوان می‌کند که امروزه اینترنت امکان پست الکترونیکی، وب و تجارت الکترونیکی، را فراهم می‌کند؛ و اینکه وفاداری مشتری منجر به سودآوری بیشتر خواهد شد. وی جنبه‌های اجرایی مدیریت ارتباط در زمینه مدیریت ارتباط با مشتریان را مشخص کرد [۱۸]:

- خط مشی منفعت و حفظ مشتریان موجود: تلاش به منظور انجام بیشتر معاملات با مشتریان موجود نه جذب مشتریان جدید؛
 - پیگیری سفارشات: تلاش برای نگه داشتن مشتری از طریق پیگیری انجام سفارشات مشتری؛
 - شخصی‌سازی بازاریابی: بازاریابی‌های شخصی‌سازی شده از بازاریابی‌های کلی که به صورت کلی انجام می‌پذیرد کاربردی‌تر است؛
 - جعبه نظرات و پیشنهادات: پرسش درباره محصولات آینده و نیاز مشتریان؛
 - شکایات (طرح شکایات): تشویق مشتریان برای بیان مشکلاتشان؛
 - شخصی‌سازی ثبت اطلاعات: در صورت امکان، نیازهای مشتریان و پاسخ به نیاز به صورت جداگانه ثبت گردد؛
 - اقدامات اصلاحی پس از شکایات: اقدامات اصلاحی در صورتی که مشتریان از کیفیت محصولات یا خدمات ناراضی باشند؛
 - وضوح اطلاعات: ارائه خدمات با کیفیت بالا و هزینه مناسب؛
 - سرعت پاسخگویی: سرعت عمل در پاسخ به شکایات مشتریان؛
 - نمونه محصولات و کارها: نمایش محصولات برای مشتریان به صورت جذاب و قابل دسترس؛
 - نظرسنجی انتقادات و پیشنهادات: بازخورد نظر مشتری درباره کیفیت خدمات [۱۶].
- چو^۲ و دیگران (۲۰۰۲)، درباره مدیریت شکایات وبسایت بیان می‌کنند چطور امروزه در تجارت الکترونیک رسیدگی به شکایت مشتری از طریق راهبرد بازاریابی دفاعی در جهت کاهش نارضایتی مورد توجه قرار گرفته است.

استراتژی دفاعی مدیریت شکایت وب، ممکن است بحرانی بسیار مهم برای خدمات آنلاین باشد؛ و راه‌های مؤثر برای رفع شکایات با توجه به نوع محصول، ارائه رهنمودهایی برای مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی موفق بیان شده است. وی می‌گوید در یک تجارت موفق باید این موارد را مدنظر داشت و در ادامه بیان می‌کند در تجارت الکترونیک باید شیوه پاسخگویی سریع وجود داشته باشد و پاسخ به مشتری با دقت و مهربانی صورت گیرد. مراکز خدمات مشتری

1. Lee

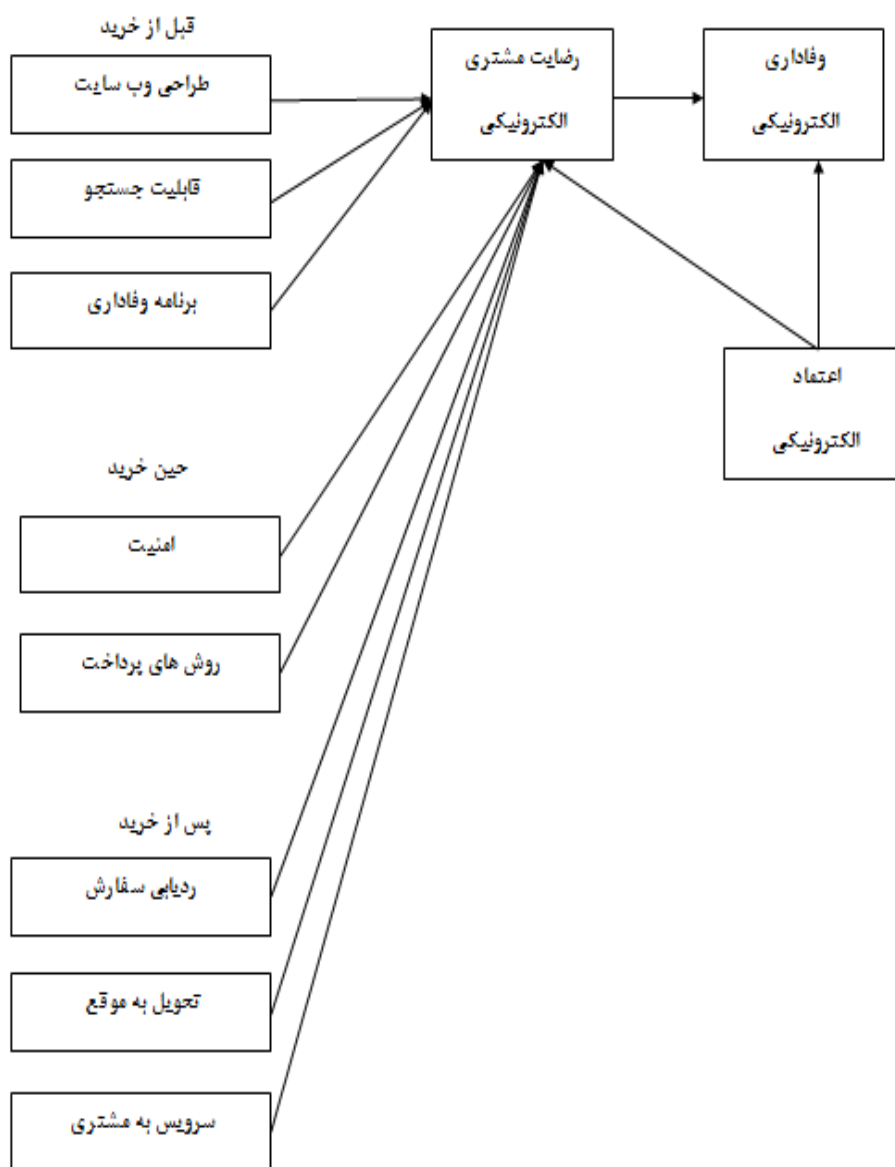
2. Cho

می‌تواند به وسیلهٔ سرویس‌های چت آنلاین، مراکز کمک به مشتری و یا ارتباطات شبکه‌ای، ارتباط همزمان چند مشتری را فراهم کند. البته سیستم بازخورد همزمان، سریع‌ترین استفاده از ارتباطات آنلاین است. پاسخ ندادن سریع به شکایت، احتمال شدت گرفتن شکایت اولیه را افزایش می‌دهد. این مطالعه نشان می‌دهد که بسیاری از خدمات فعلی مراکز آنلاین از سیستم بازخورد همزمان استفاده نمی‌کنند.

بنابراین شکایات اغلب سریع بازخورد نمی‌شوند؛ و تجارت الکترونیکی باید استراتژی‌های جدیدی را به کار بگیرد، به‌طور مثال در تجارت محصولات حسی مانند لباس، کفش، یا لوازم آرایش نیاز به روش‌های بهتری برای ارائه به مشتریان می‌باشد. چنین تجارت الکترونیکی نیاز به فنآوری‌های بسیار پیشرفته، با استفاده از ویژگی‌های وب پیشرفته دارد. در این تکنولوژی از طریق تصویر مدل مجازی به مشتریان کمک خواهد شد، بنابراین به وسیلهٔ این‌گونه معاملات محصولات حسی می‌توان نارضایتی مشتری را کاهش داد [۹].

آل‌هایو^۱ و دیگران (۲۰۰۹)، در بارهٔ وفاداری مشتری در مراحل مختلف معامله می‌گویند که ظهور اینترنت و تکنولوژی وب به منظور تسهیل در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی است، نقش اصلی در مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی، بهبود وفاداری مشتری و حفظ آن از طریق افزایش رضایت مشتری است.

وفاداری مشتری باعث کاهش هزینه‌های جذب مشتریان جدید و در نتیجه افزایش سودآوری خواهد شد. وی مدلی برای تعامل میان مدیریت ارتباط با مشتری از یکسو و از سوی دیگر وفاداری مشتری به وسیلهٔ جلب رضایت و اعتماد مشتری به محیط خرید مجازی ایجاد کرد که در شکل ۱ نمایش داده شده است. این مدل تلاش برای پوشش کامل و تمرکز بر چرخهٔ معامله (قبل از خرید، هنگام خرید، و پس از خرید) دارد [۷].



شکل ۱. مدل رابطه مدیریت ارتباط با مشتری و وفاداری مشتری [۷]

تحقیقات انجام‌شده در قسمت ارتباط با تأمین‌کنندگان و شرکاء. دانگمه‌ای^۱ (۲۰۱۱)، در تحقیقی پیرامون استراتژی‌های مدیریت زنجیره تأمین بر پایه کسب‌وکارهای الکترونیکی می‌گوید هدف از همکاری با تأمین‌کنندگان در کسب‌وکارهای الکترونیکی سطح بالای خدمات است و ایجاد راهبردهای جدید مدیریت زنجیره تأمین در آن بسیار ضروری است. وی در این مقاله ابتدا اثرات کسب‌وکارهای الکترونیکی را بر فرآیند تأمین شرح می‌دهد، سپس مشکلات مدیریت زنجیره تأمین را در این نوع از کسب‌وکار بیان می‌دارد و در آخر اقدامات ویژه به منظور بهبود عملکرد تأمین‌کنندگان، در کسب‌وکارهای الکترونیکی را برمی‌شمارد [۱۲].

کیم^۲ و دیگران (۲۰۰۷) با بررسی اثر کسب‌وکار الکترونیکی در روابط میان سازمان و تأمین‌کننده، می‌گوید بسیاری از کسب‌وکارهای الکترونیکی باید الزامات معامله میان تأمین‌کنندگان و خود را رعایت کنند. سازمان برای ارتباط قوی‌تر با تأمین‌کنندگان باید انواع استراتژی‌های ارتباطی از جمله توسعه نظام ارزیابی تأمین‌کنندگان، تعیین کردن مدت زمان رابطه بر اساس میزان هماهنگی قابلیت‌های تأمین‌کننده با نیاز مشتری و توسعه برنامه‌های آموزشی مشارکتی به منظور بهبود توانایی‌های یادگیری تأمین‌کنندگان را به کار گیرد [۱۵].

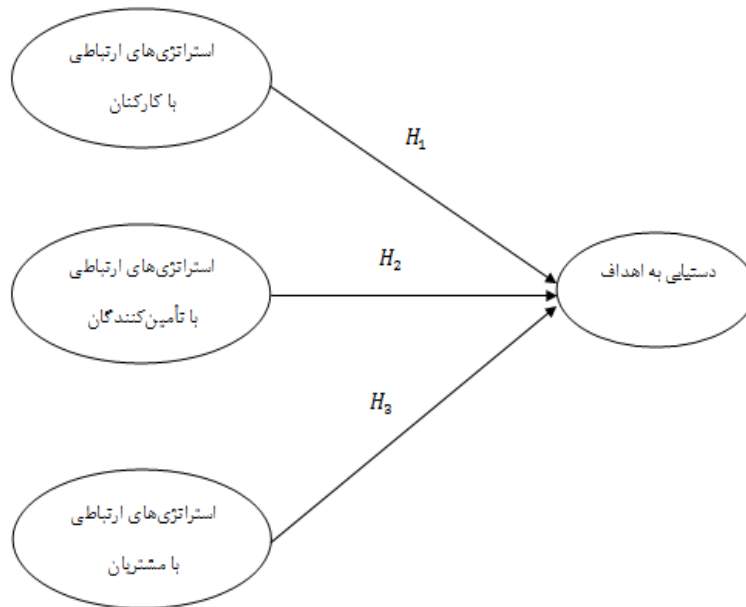
کوپکی^۳ و لتیمن^۴ (۲۰۰۷)، در استراتژی شرکت‌های مجازی، برای پوشش شکاف تجربه عنوان می‌کنند پیاده‌سازی دانش در سازمان‌های مجازی بسیار قابل توجه‌تر از شرکت‌های سنتی است که ممکن است به عنوان شکاف تجربه میان این شرکت‌ها در طول زمان پدیدار شود [۱۷]. پاسکیوویکزه^۵ و کلاری^۶ (۲۰۱۱)، در پشتیبانی کامپیوتری فرآیندهای همکاری در سازمان‌های مجازی بیان می‌کند، عملیات سازمان‌های مجازی بر اساس فرآیندهای مشترک استوار است. با توجه به پویایی و انعطاف‌پذیری مورد نیاز فرآیندهای مشارکتی، سیستم‌های اطلاعاتی موجود در تجارت، از آن‌ها حمایت می‌کنند. او روش‌های جدیدی را برای حمایت از فرآیندهای مشارکتی پیشنهاد داده است. این فرصت برای پشتیبانی کامپیوتری بهتر از فرآیندهای مشارکتی منجر به تحقق بهتر و مؤثرتر اهداف تجارت است [۲۲].

کن کهل^۷ و دیگران (۲۰۰۹)، در بررسی مسئله اطمینان میان سازمان و تأمین‌کننده بیان می‌کند اعتماد در تمام کسب‌وکارها مهم است، اما ایجاد اعتماد در کسب‌وکار الکترونیکی بسیار دشوار است. وی به بررسی ۲ نظریه اعتماد در تجارت جهانی الکترونیکی می‌پردازد [۱۶]. نظریه ۱. تأثیر تصور سازمان از ساختار حقوقی و صداقت کشور تأمین‌کننده بر اعتمادسازی

1. Dongmei
2. Kim
3. Kupke
4. Lattemann
5. Paszkiewicz
6. Cellary
7. Koon Kohl

نظریه ۲. صدور مجوز رسمی به منظور تأیید کسب و کار تأمین کننده بر اعتمادسازی

مدل مفهومی پیشنهادی و فرضیات تحقیق



شکل ۲. مدل مفهومی پیشنهادی و فرضیات تحقیق

فرضیه اول: استراتژی‌های ارتباطی سازمان‌های مجازی با کارکنان بر دستیابی به اهداف سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه دوم: استراتژی‌های ارتباطی سازمان‌های مجازی با تأمین کنندگان بر دستیابی به اهداف سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه سوم: استراتژی‌های ارتباطی سازمان‌های مجازی با مشتریان بر دستیابی به اهداف سازمانی تأثیر دارد.

۳. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس هدف و نوع استفاده، تحقیق بنیادی می‌باشد. تحقیقات بنیادی، نظریه‌ها را بررسی کرده، آنها را تعدیل یا رد می‌کند. از حیث نحوه گردآوری داده‌ها پیمایشی و تحلیل محتوا است، که در آن از کنار هم گذاشتن اطلاعات به دست آمده از طریق پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده و غیره به مجموعه ساختارمندی از داده‌ها می‌رسیم [۳:۲۳۶].

ابزار اصلی این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌های مورد آزمون، بررسی و مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد.

بعد از طراحی مدل مفهومی پیشنهادی با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، آزمون خبرگی مدل از طریق ۷ خبره آگاه به موضوع تحقیق و با تعامل مستقیم محقق با خبره صورت پذیرفت، در این تحقیق جهت شناسایی خبرگان تحقیق از روش گلوله برفی استفاده گردید که در آن حرکت از یک مورد به مورد دیگر با راهنمایی‌های همان مورد صورت می‌گیرد [۱۳۰:۵]، خبرگان آشنا به مباحث مدیریتی بوده و دارای تحصیلات آکادمیک در رشته مدیریت و متخصص در رشته مدیریت استراتژیک، ارتباطات سازمانی و رفتار سازمانی بودند تا هم بتوانند فرآیند، هم تجربه، هم احساس و هم معنایی را که درک کرده‌اند، توضیح دهند [۱۳۴:۵].

استراتژی‌های کاربردی سازمان از چارچوب استراتژی‌های ارتباطی استخراج شده مبتنی بر دستاوردها و تحقیقات قبلی، از طریق مصاحبه سازمان‌یافته که در آن مصاحبه‌گر از قبل سؤال‌های مورد نظر را فراهم کرده، و در زمان مصاحبه آنها را در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار می‌دهد [۱۵۰:۴]، با افراد کلیدی و واحدهای مربوطه تعیین شده است. اهداف اصلی سازمان شامل ۶ هدف کلی استخراج شده از چشم‌انداز مدون سازمان می‌باشد.

در پژوهش حاضر جامعه آماری شامل تمامی مدیران سازمان تبیان می‌باشد، و از روش نمونه‌گیری هدفمند به منظور فهم عمیق‌تر موضوع و آزمون نظریه‌ها استفاده شده است. با توجه به اینکه غالباً تدوین استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی و ارزیابی آنها از سوی مدیران عالی سازمان انجام می‌پذیرد، نمونه آماری تمامی مدیران ارشد سازمان که دارای اطلاعات دقیق‌تر در مورد استراتژی‌ها و میزان دسترسی به اهداف در سازمان می‌باشند و برای ارائه اطلاعات مورد نیاز در بهترین موقعیت قرار دارند، ذکر شده است.

از پرسشنامه به منظور نظرسنجی از مدیران اصلی سازمان در مورد میزان تأثیرگذاری استراتژی‌های ارتباطی کاربردی در سازمان بر روی اهداف اصلی سازمان تمرکز شده و برای نمره‌دهی میزان اثر بخشی از مقیاس لیکرت استفاده شده است.

روایی. در این پژوهش از میان روش‌های متعدد که برای تعیین روایی پرسشنامه مورد استفاده قرار می‌گیرند، از روش روایی - محتوایی که میزان تحت پوشش بودن عناصر و ابعاد مفاهیم انتزاعی را در تست‌های اندازه‌گیری نشان می‌دهد [۱۷۱:۴]، بهره گرفته‌ایم و برای به دست آوردن روایی سؤالات، قبل از توزیع آنها در میان مدیران، ۷ عدد از پرسشنامه‌ها میان استادان دانشگاهی توزیع شد و از ایشان در مورد روایی سؤالات نظرخواهی شد، با توجه به اینکه ۱۰۰٪ صاحب‌نظران، اعتبار پرسشنامه را تأیید کردند پرسشنامه از اعتبار بالایی برخوردار است.

پایایی. یکی از کاربردی‌ترین روش‌های محاسبه پایایی استفاده از روش پایایی سازگاری میان اجزاء می‌باشد. پایایی سازگاری میان اجزاء، سازگاری درونی سؤالات تست را نشان می‌دهد. معیار اندازه‌گیری پایایی سازگاری اجزای ضریب آلفای کرونباخ است [۱۶۹:۴]، که در این تحقیق از این روش برای سنجش قابلیت اعتماد پرسشنامه استفاده شده است؛ و آلفای کرونباخ سؤالات مربوط به اثربخشی استراتژی‌ها بر هر هدف به‌طور جداگانه سنجیده شده است. نتایج به دست آمده در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه برای هر هدف

شماره هدف	۱	۲	۳	۴	۵	۶
میزان آلفای کرونباخ	۰/۸۷	۰/۷۱۶	۰/۸۸۴	۰/۷۰۷	۰/۹۰۱	۰/۷۰۹

به منظور تحلیل داده‌های تحقیق از انواع روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. روش‌های آمار توصیفی برای تشریح وضعیت نمونه به کار رفته است. اما عمده تحلیل‌هایی که در این پژوهش انجام شده است با استفاده از روش‌های آمار استنباطی با تأکید بر روش‌های ناپارامتریک با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Minitab بوده است. نظر به اینکه داده‌ها از مقیاس رتبه‌ای تشکیل شده‌اند و در پرسشنامه از مقیاس لیکرت استفاده شده است و محدود بودن اعضای جامعه مورد نظر، فرض معمول بودن داده‌ها را حذف می‌کنیم، در نتیجه برای آزمون فرضیات تحقیق از روش‌های ناپارامتریک استفاده شده است؛ و برای سنجش اثربخشی به بررسی میانه‌های متغیرهای تحقیق با مقدار آزمون سه (مقدار میانه مقیاس استفاده شده)، از طریق آزمون ویلکاکسون پرداخته می‌شود تا نشان داده شود عامل مورد بررسی (تأثیرگذاری) در حد متوسط در جامعه وجود دارد یا خیر. برای مقایسه اثربخشی سه سطح مختلف راهبردهای ارتباطی ابتدا از طریق مقایسه میانگین‌های اثربخشی راهبردهای سطوح ارتباطی توسط آزمون کروسکال والیس مشخص شد که آیا متوسط میزان اثربخشی راهبردهای همه سطوح ارتباطی با یکدیگر برابر است یا خیر، سپس از طریق آزمون مان ویتنی به مقایسه دو به دوی هر یک از سطوح و رتبه‌بندی راهبردهای ارتباطی بر اساس میزان اثربخشی پرداخته شد. در آخر راهبردهای ارتباطی مؤثر نسبت به کل اهداف و همچنین راهبردهای کلیدی با میانه نمرات اثربخشی برای بالاتر از ۴ (یعنی با درجه تأثیرگذاری زیاد و خیلی زیاد) برای هر هدف به‌طور جداگانه با مقدار آزمون ۴ از طریق آزمون ویلکاکسون مشخص شدند.

۴. تحلیل یافته‌ها

آمار توصیفی. به منظور شناخت بهتر ماهیت جامعه مورد مطالعه در پژوهش، توزیع فراوانی مربوط به جنسیت، سطح تحصیلات و سنوات خدمت پاسخ‌دهندگان در جدول ۲ نشان داده شده است

جدول ۲. اطلاعات توصیفی نمونه آماری

درصد پاسخ‌دهندگان		درصد پاسخ‌دهندگان	
جنسیت	مرد	۵۷/۱	زن
تحصیلات	فوق لیسانس	۷۱/۴	دکتری
سنوات خدمت	تا ۱۰ سال	۶۶/۷	بین ۱۰ تا ۲۰ سال

آزمون فرضیه‌ها. در تمامی آزمون‌ها اگر مقدار، سطح معنی‌داری (pvalue) بزرگتر از سطح خطا (۵) باشد H_0 را و در صورتی که سطح معنی‌داری کوچکتر از سطح خطا (۵) باشد H_1 را نتیجه می‌گیریم.

فرضیه اول: تأثیر راهبردهای ارتباطی سازمان‌های مجازی با کارکنان بر روی دستیابی به اهداف سازمانی،

H_0 : میانه تأثیر راهبردهای ارتباطی با کارکنان بر روی دستیابی به اهداف سازمانی کوچکتر مساوی ۳ است.

H_1 : میانه تأثیر استراتژی‌های ارتباطی با کارکنان بر روی دستیابی به اهداف سازمانی بزرگتر از ۳ است.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه اول

متغیر	میانه نمونه	Pvalue
فرضیه اول	۳	۰/۰۰۶

بر اساس مقدار pvalue به دست آمده، از آنجا که pvalue کمتر از ۵ درصد است پس فرض H_1 رد نمی‌شود و ادعای میانه امتیازات داده شده به تأثیر استراتژی‌های ارتباطی با کارکنان بر روی دستیابی به اهداف سازمانی سازمان مجازی بزرگتر از ۳، را نمی‌توان مردود دانست.

فرضیه دوم: تأثیر راهبردهای ارتباطی سازمان‌های مجازی با تأمین‌کنندگان بر روی دستیابی به اهداف سازمانی،

H_0 : میانه تأثیر راهبردهای ارتباطی با تأمین‌کنندگان بر روی دستیابی به اهداف سازمانی کوچکتر مساوی ۳ می‌باشد.

H_1 : میانه تأثیر راهبردهای ارتباطی با تأمین کنندگان بر روی دستیابی به اهداف سازمانی سازمان مجازی بزرگتر از ۳ است.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه دوم

متغیر	میانه	Pvalue
فرضیه دوم	۳	۰/۹۸۶

با توجه به آنکه pvalue بیشتر از ۵ درصد است پس فرض H_0 رد نمی شود. فرضیه سوم: تأثیر راهبردهای ارتباطی با مشتریان بر روی دستیابی به اهداف سازمانی، H_0 : میانه تأثیر راهبردهای ارتباطی با مشتریان بر روی دستیابی به اهداف سازمانی کوچکتر مساوی ۳ است.

H_1 : میانه تأثیر راهبردهای ارتباطی با مشتریان بر دستیابی به اهداف سازمانی بزرگتر از ۳ است.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه سوم

متغیر	میانه	Pvalue	سطح اطمینان
فرضیه سوم	۳	۰/۰۱	۹۵

بر اساس مقدار pvalue به دست آمده، از آنجا که pvalue کمتر از ۵ درصد است پس فرض H_1 رد نمی شود و ادعای میانه امتیازات داده شده به تأثیر راهبردهای ارتباطی با مشتریان بر روی دستیابی به اهداف سازمانی سازمان مجازی بزرگتر از ۳، را نمی توان مردود دانست.

مقایسه اثربخشی سطوح راهبرد. ابتدا از طریق آزمون کروسکال والیس مشخص می کنیم که آیا تفاوت معناداری میان سه دسته راهبرد با یکدیگر وجود دارد یا خیر؟ H_0 : متوسط میزان اثربخشی استراتژی های ارتباطی همه سطوح با یکدیگر برابر هستند. H_1 : متوسط میزان اثربخشی راهبردهای ارتباطی همه سطوح با یکدیگر برابر نیستند.

جدول ۶. نتیجه آزمون کروسکال والیس

متغیر	Pvalue
فرضیه آزمون	۰/۰۰۰

با توجه به آن که pvalue کمتر از ۵ درصد است لذا فرض H_1 رد نمی شود، در نتیجه تفاوت معناداری میان اثربخشی راهبردهای ارتباطی سه سطح وجود دارد. حال از طریق آزمون مان

ویتی به مقایسه دو به دوی اثر بخشی سه دسته استراتژی می‌پردازیم. در آزمون‌ها میانگین میزان اثر بخشی استراتژی‌های ارتباطی کارکنان، تأمین‌کنندگان و مشتریان را به ترتیب M_1, M_2, M_3 می‌نامیم.

مقایسه M_2 و M_1

H_0 : متوسط میزان اثر بخشی راهبردهای ارتباطی کارکنان و تأمین‌کنندگان برابر $H_0: M_1 = M_2$ هستند.

H_1 : متوسط میزان اثر بخشی راهبردهای ارتباطی کارکنان از تأمین‌کنندگان بیشتر است. $H_1: M_1 > M_2$

جدول ۷. نتیجه آزمون مان ویتنی M_2 و M_1

متغیر	Pvalue
فرضیه آزمون	۰/۰۰۶

با توجه به آنکه pvalue کمتر از ۵ درصد است در نتیجه فرض H_1 رد نمی‌شود.

مقایسه M_3 و M_2

H_0 : متوسط میزان اثر بخشی راهبردهای ارتباطی مشتریان و تأمین‌کنندگان با یکدیگر برابر با رابطه زیر هستند.

$H_0: M_2 = M_3$

H_1 : متوسط میزان اثر بخشی راهبردهای ارتباطی مشتریان از تأمین‌کنندگان بیشتر است.

$H_1: M_3 > M_2$

جدول ۸. نتیجه آزمون مان ویتنی M_3 و M_2

متغیر	Pvalue
فرضیه آزمون	۰/۰۰۰

با توجه به آنکه pvalue کمتر از ۵ درصد است پس فرض H_1 رد نمی‌شود.

مقایسه M_3 و M_1

H_0 : متوسط اثر بخشی راهبردهای ارتباطی کارکنان و مشتریان با یکدیگر برابر $H_0: M_1 = M_3$ هستند.

H1: متوسط میزان اثربخشی راهبردهای ارتباطی کارکنان و مشتریان برابر نیستند.

$$H_1: M1 \equiv M2$$

جدول ۹. نتیجه آزمون مان ویتنی $M3$ و $M1$

Pvalue	متغیر
۰/۲۰۱۱	فرضیه آزمون

با توجه به آنکه pvalue بزرگتر از ۵ درصد است پس فرض H_1 رد می‌شود.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در بررسی فرضیه اول مربوط به تأثیر راهبردهای ارتباطی با کارکنان بر روی دستیابی به اهداف سازمانی، با متوسط میزان تأثیرگذاری ۳/۰۸ در نظرسنجی اثربخشی این دسته از راهبردها بر دستیابی به اهداف، تأثیرگذاری این دسته از راهبردها در سازمان از طریق آزمون تأیید شد. در بررسی فرضیه دوم و سوم تحقیق به ترتیب تأثیر راهبردهای ارتباطی با تأمین‌کنندگان و مشتریان بر روی دستیابی به اهداف سازمانی، با متوسط میزان تأثیرگذاری به ترتیب ۲/۸۲ و ۳/۱۲ در نظرسنجی، از طریق آزمون فرض، فرضیه مربوط به تأثیر راهبردهای ارتباطی با تأمین‌کنندگان رد شد و تأثیرگذاری راهبردهای ارتباطی با مشتریان بر دستیابی به اهداف سازمان پذیرفته شد.

در بررسی تأثیر یک به یک راهبردها بر اهداف، اثربخشی ۶ راهبرد از ۱۵ راهبرد کاربردی سازمان تأیید شد. همچنین نتیجه گرفته شد که ۴ راهبرد ارتباطی، جزو راهبردهای کلیدی در رسیدن به هدف افزایش ارزش افزوده سرمایه‌گذاری انجام شده و ۲ راهبرد ارتباطی، جزو راهبردهای کلیدی در رسیدن به هدف برخورداری از سامانه منسجم محتوا، کاربر، شبکه به منظور تشکیل خانواده بزرگ تبیان می‌باشند.

برای مقایسه اثربخشی سه سطح مختلف راهبردهای ارتباطی ابتدا از طریق مقایسه میانگین‌های اثربخشی راهبردهای سطوح ارتباطی توسط آزمون کروسکال والیس ($pvalue=0.000$) مشخص شد متوسط میزان اثربخشی راهبردهای همه سطوح ارتباطی با یکدیگر برابر نیستند و سپس از طریق آزمون مان ویتنی مشخص شد که به‌طور متوسط میزان اثربخشی راهبردهای ارتباطی تأمین‌کنندگان از راهبردهای ارتباطی با مشتریان ($pvalue=0.000$) و کارکنان ($pvalue=0.0006$) کمتر است و متوسط میزان اثربخشی راهبردهای ارتباطی کارکنان و مشتریان ($pvalue=0.2011$) با یکدیگر برابرند، نتیجه می‌شود کم‌اثرترین راهبردهای ارتباطی مربوط به تأمین‌کنندگان می‌باشد و در این سطح ارتباطی عملکرد سازمان ضعیف می‌باشد لذا توصیه می‌شود در سازمان یک تیم تحقیقاتی به منظور پایش مستمر

اثر بخشی برنامه‌های مربوط به تدوین و پیاده‌سازی راهبردها تشکیل شود تا گام‌های مؤثرتری برای بهبود عملکرد در این زمینه و ایجاد روابط سودآور برداشته شود و در دو سطح ارتباطی دیگر جهت تثبیت و ارتقای وضعیت سازمان از طریق تجزیه و تحلیل بیشتر محیط داخلی و خارجی و اتخاذ راهبرد مناسب اقدام نمایند. در مرحله اول این تیم باید شاخص‌هایی را برای اندازه‌گیری میزان اثر بخشی راهبردها و برنامه‌های مربوط به پیاده‌سازی آنها شناسایی و استخراج کند. وجود شاخص‌های مناسب و کاربردی به عنوان قدم اصلی در ارزشیابی و سنجش مؤثر عملکرد تلقی می‌شود. تعیین شاخص‌ها این امکان را می‌دهد تا علاوه بر سنجش میزان اثر بخشی راهبردها، نقاط قوت و ضعف سازمان در پیاده‌سازی آنها شناسایی گردد و گام‌های مؤثری در بهبود اجرای برنامه‌های در نظر گرفته شده در پیاده‌سازی این استراتژی‌ها، برداشته شود. در مرحله دوم یعنی مرحله تدوین و طبقه بندی شاخص‌ها، شاخص‌های طراحی شده از سوی تیم تحقیقاتی مورد نقد و بررسی قرار گرفته و شاخص‌های مطلوب انتخاب شده، طبقه بندی شوند. سپس در مرحله نظرسنجی، طی جلساتی با اساتید علمی و صاحب نظران فن، به صورت گروهی به ارزیابی شاخص‌های طراحی شده پرداخته شود. سپس این شاخص‌ها به واحدهای مختلف سازمان ارسال شود و با استفاده از ابزارهایی نظیر پرسشنامه، بر روی این شاخص‌ها و شیوه‌های قابل کاربرد در اندازه‌گیری‌های این سنج‌ها نظرسنجی صورت بگیرد، در این مرحله علاوه بر نظرسنجی، آگاهی کارکنان از اهمیت ارتباطات و چگونگی تأثیر گذاری فعالیت و نحوه مشارکت آنها در دستیابی به اهداف افزایش پیدا می‌کند و باعث افزایش سطح انگیزه کارکنان می‌شود. پس از اصلاح و بازبینی نهایی این سنج‌ها و مشخص شدن معیارهای اندازه‌گیری، اجرای اندازه‌گیری‌های مربوط میزان اثر بخشی این راهبردها در سازمان، آغاز می‌شود تا سازمان نسبت به وضعیت ارتباطات و اثر بخشی پیاده‌سازی‌های این راهبردهای ارتباطی آگاهی پیدا کند و در جهت بهبود آن اقدام نماید.

یکی دیگر از پیشنهادات کاربردی در پیاده‌سازی بررسی میزان اثر بخشی این دسته از راهبردها در سازمان، با استفاده از روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذی‌نفع است. در این روش تأمین رضایت گروه‌های اصلی ذی‌نفع به عنوان شاخص در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه موضوع اثر بخشی در سازمان یک مسئله پیچیده و چند بعدی است، چنانچه در سنجش اثر بخشی، چند گروه مورد ارزیابی قرار گیرند نتیجه بسیار دقیق‌تری به دست خواهد آمد. فراتر از آن سازمان‌ها می‌کوشند تا در عملکرد خود، خواسته‌های همه گروه‌های ذی‌نفع را برآورده سازند و نظر موافق آنان را جلب نمایند؛ لذا مزیت روش مبتنی بر رضایت گروه‌های ذی‌نفع این است که در اجرای روش مزبور با دیدگاه وسیع‌تری به اثر بخشی در سازمان توجه می‌شود و عوامل محیطی و درونی سازمان به‌طور همزمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در این روش همچنین

انتظارات جامعه از مسئولیت‌های اجتماعی سازمان نیز مورد لحاظ قرار می‌گیرد که برای سازمان تبیان که یک مؤسسه فرهنگی و اطلاع‌رسانی است، می‌تواند ارزشمند باشد، لذا اجرای این روش ارزیابی در سازمان توصیه می‌شود.

با توجه به محدود بودن تحقیقات صورت گرفته در زمینه ارتباطات در سازمان‌های مجازی و الکترونیکی و اهمیت موضوع، تحقیقات بیشتری در این زمینه نیاز است و زمینه‌های تحقیقاتی فراوانی برای آن موجود است که برخی از آنها به عنوان پیشنهادات تحقیقات آتی در زیر آمده است:

با توجه به اینکه مدل‌های کسب‌وکار، یکی از مهم‌ترین حوزه‌هایی است که با به‌کارگیری فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و اینترنت به سرعت و به شدت تحت تأثیر قرار گرفته است، از آنجا که مدل کسب‌وکار از استراتژی‌های سازمان نشأت می‌گیرد و استراتژی پیش‌ران مدل کسب‌وکار می‌باشد [۱: ۲۷۰] و با توجه به این موضوع که مدل کسب‌وکار ابعاد مختلفی را از جمله ارتباط با تأمین‌کنندگان و شرکاء، ارتباط با مصرف‌کنندگان، ارتباط با عمده‌فروشان و خرده‌فروشان و غیره را در بر می‌گیرد لذا به نظر می‌رسد موضوع طراحی و پیاده‌سازی مدل کسب‌وکار الکترونیکی برای یک سازمان مجازی، زمینه مناسبی برای تحقیقات آتی مرتبط با این موضوع است.

یکی از اهداف مهم مدیریت استراتژیک ارتباطات داشتن استراتژی ارتباطی است که به‌طور کامل با استراتژی کسب‌وکار هماهنگ شده باشد و امروزه موضوع هماهنگی به‌عنوان عامل هم‌افزایی، در سطوح مختلف سازمان مطرح است. مدیریت سطوح مختلف سازمان در تدوین استراتژی‌های ارتباطی ممکن است موضوعات و محورهای مختلفی را مورد توجه قرار دهند اما آنچه همه مدیران در آن اشتراک دارند، تلاش برای شکل‌دهی مجموعه‌ای هماهنگ است که بتواند اهداف گوناگون را محقق کند. تنها در این شرایط است که می‌توان به شکل‌گیری یک کل واحد که از عهده برآوری اهداف گوناگون سازمان برآید، امیدوار بود. چنین مجموعه منسجم و یکپارچه‌ای مزایای بسیار دارد از جمله کاهش ابهام و تداخل، افزایش انسجام، افزایش کارایی و اثربخشی و در نهایت بهبود عملکرد؛ لذا یکی از موضوعات پیشنهادی برای تحقیقات آتی بررسی تأثیر هماهنگی میان استراتژی‌های ارتباطی سطوح مختلف ارتباطی با استراتژی‌های کسب‌وکار بر بهبود عملکرد سازمان‌های مجازی است.

منابع

۱. الکساندر، استروالدر و ایو، پیگنور (۲۰۱۰). خلق مدل کسب و کار. ترجمه: غلامرضا توکلی، بلیک وطن دوست، حسام الدین ساروقی و بهامین توفیقی (۱۳۹۱). انتشارات آریانا قلم.
۲. تابنده، احمد (۱۳۸۴). کاربرد سازمان مجازی در کسب و کار، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۲.
۳. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۲). روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی. انتشارات بازتاب.
۴. سرمد، زهره. بازرگان، عباس. حجازی، الهه (۱۳۸۹). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، نشر آگه، چاپ بیستم، تهران.
۵. فلیک، اووه. ۱۳۸۷. «درآمدی بر تحقیق کیفی» ترجمه هادی جلیلی، تهران، نشر نی.
۶. مبلغ، مهدی. علی احمدی، علی‌رضا. جعفری، مصطفی (۱۳۸۷). مکتب مجازی گری یک چارچوب نو در عرصه مکاتب استراتژی و مدیریت استراتژیک». مجله علمی پژوهشی شریف، شماره ۴۳.
7. Alhaiou, Talhat & Irani, Zahir. Ali & Maged. (2009). the relationship between ecrm implementation and eloyaltyat different adoption stages of transactioncycle: a conceptual framework and hypothesis. *European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS2009)* , July 13-14.
8. Camarinha, Matos Luis M & Afsarmanesh, Hamideh (.2005). A Framework For Management Of Virtual Organization Breeding Environments .Valencia, Spain, 26-28 Sep. *The International Federation for Information Processing*, Volume 186, 35-48.
9. Cho, Yooncheong & Hiltz, Roxanne & Fjermestad, Jerry (.2002). An Analysis of Online Customer Complaints: Implications for Web Complaint Management .the 35th Hawaii International Conference on System Sciences(HICSS'02) -Volume 7, 176.182 .
10. Davenport, Sally & Deallenbach, Urs. (2010). Belonging to a Virtual Research Centre: Exploring the Influence of Social Capital Formation Processes on Member Identification in a Virtual Organization. *Biritish Journal management*, Volume 22(1), 54-76
11. DeSanctis, Gerardine & Monge, Peter. (1998). Communication processes for virtual organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Volum 10, 693-703.
12. Dongme, Han i.(2011). The Logistic Strategy Based on E-commerce. *Management Science and Industrial Engineering (MSIE)*, 1013 - 1015 .
13. Galivan, Michael j.(2001). Striking a balance between trust and control in a virtual organization: a content analysis of open source software case studies. *Information Systems Journal*, october, 277-304 .
14. He ,Ran. (2008) .E-leadership Strategy in Virtual Organizations and Virtual Teams `` . Faculty of Electronics, Communications, and Automation, Department of Communications and Networking, Espoo, Finland, 17th September.

15. Kim ,Ken& Ahmad, Syamil& Bhatt, Bhal (.2007). A resource-based theory of supplier strategy. Inderscience Publisher, Volume 3(1) , 20-33.
16. Koh1,Tat Koon & Fichman, Mark & Kraut, Robert. (2009). Trust Across Borders: Buyer-Supplier Trust in E-commerce. Journal of the Association for Information Systems, Volume 13(11) , 886-922.
17. Kupke ,Sören & Lattemann, Christoph. (2007). the strategic virtual corporation – an new approach to bridge the experience gap. International Journal of Web Based Communities, May, Volume 3(1) , 4-15.
18. Lee, Kelley Liz & Gilbert, David. Mannicom, Robin.(2003). How e-CRM can enhance customer loyalty. Marketing Intelligence & Planning, Volume 21(4) , 239-248.
19. Marianna, Sigal & Evangelos, Christo. (2009). investigating the impact of e-customerrelationship management on hotel’s websiteservice quality .the Fourteenth European Conference on Information Systems (ECIS),1974-1986.
20. Muhammd, Yasir& Abdul Majid, Iftikhar&Ahmad Naila, Tabassum. (2011). Structuring Intellectual Capital as an Element of Virtual Organization . 3rd International Conference on Advanced Management Science, IPEDR Volume 19,175-181
21. Parimal, Vyas & Arpana, Patel. (2004). customising ecrm strategy in emarketing. Delhi Business Review, Volume 5(2) ,67-79.
22. Paszkiewicz, Zbigniew & Cellary, Wojciech. (2011). Computer Supported Collaborative Processes in Virtual Organizations. Advances in Global Management Development, Challenges and opportunities of global business in the new millennium,85-94.
23. Roncelli Vaupot Silva &Rajković, Tanja & Arh, Geni. (2011). Towards a Communication Model for a Virtual Organization.12th Management International Conference. November, 23–26.
24. Speier, Cheri. G & Harvey, Mighael. (2009).Virtual Management of global Marketing Relationships. Journal of World Business , October , Volume 33(3) ,263-276.
25. Wiesenfelda,Sumita & Raghuram, Batia M &Garud, Raghu. (2001). Organizational identification among virtual workers , the role of need for affiliation and perceived work-based social support. Journal of Management, April ,volume 27(2) ,213–229.
26. Wilson, Jeane & O’Leary, Michael Boyer & Anca, Metiu, Quintus R. Jett. (2008). Organization Studies ,volume2 (7) -979-1002.