

## توسعه استراتژیک منابع انسانی شرکتهای بیمه با رویکرد ارتباط با مشتریان در جهت ارتقاء کیفیت خدمات بیمه ای

اسماعیل مهدوی نیا

عضو هیئت مدیره و معاونت مالی ، اقتصادی و منابع انسانی شرکت بیمه آسیا

[e.mahdaviniya@yahoo.com](mailto:e.mahdaviniya@yahoo.com)

رسول رحمتی نودهی

مدیر گروه بیمه دانشگاه جامع علمی کاربردی ، کارشناس ارشد مرکز طرح و توسعه بیمه آسیا

[rahmatiran@gmail.com](mailto:rahmatiran@gmail.com)

### چکیده :

عصر امروز را می توان عصر سازمانها دانست ، که در آن انسانها متولیان آن می باشند . انسانهای که با قدرت تفکر و تعقل موجبات رشد و تعالی سازمانهای خود را به وجود می آورند . در این بین رشد و تعالی سازمانها بویژه سازمانهای خدماتی همانند شرکتهای بیمه را می توان در مشتری مداری و ارائه خدمات و کیفیت برتر مورد تقاضای مشتریان نشان دانست . از این رو چگونگی ارائه خدمات و ارزیابی آن ، نقش و جایگاه مدیریت منابع انسانی را در سازمانها برای مدیران ارشد آن بیش از گذشته مورد توجه قرار داده است . این امر سبب گردیده که با طرح ریزی نظام های نوین در حوزه های گوناگون منابع انسانی از جمله فرایندهای جذب ، نگهداری و بهسازی نیروها ، مدیران ارشد سازمان به سمت رویکردهای استراتژیک منابع انسانی معطوف گردند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در راستای توسعه و بهسازی کیفی و کمی منابع انسانی ، به عنصر کلیدی در مدیریت سازمانها تبدیل شده است . در این مقاله سعی شده با بررسی منابع و کتب موجود و تجزیه و تحلیل مباحث مرتبط با موضوع و نیز تحقیقات صورت گرفته ، ضمن تشریح نقش مدیریت استراتژیک در توسعه منابع انسانی ، به بررسی تاثیر آن بر ارتقاء کیفیت خدمات بیمه ای با رویکرد ارتباط با مشتریان در شرکتهای بیمه پرداخته ، که هدف کلی آن نیل به افزایش اثربخشی و کارایی در کارکنان شرکتهای بیمه خواهد بود . دستاوردهای مهم این طرح ، ایجاد رضایت ، اعتماد و ارتباط مطلوب میان شرکتهای بیمه و مشتریان نشان خواهد بود.

**کلمات کلیدی:** کیفیت خدمات بیمه ای، توسعه منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت ارتباط با

مشتریان

## ۱- مقدمه

بی شک ثروت ملی و توان اقتصادی، یکی از بارزترین عوامل سرآمدی کشورهاست و ثروت آفرینی از مسیر عافیت طلبی نمی گذرد. پس باید قرن جدید را قرن رقابت ملتها و کشورها دانست و در این میدان پیروزی با هوشمندترین و پرتلاش ترین هاست. میدانی که عرصه آن دستیابی سریع به بیشترین بازار محصولات با کیفیت و با صرفه، مطابق سلايق مشتریان است [۲۰]. از این جهت که بحث کیفیت و دستیابی به آن مهمترین دغدغه مدیران عصر حاضر گردیده است. تمامی نظامهای تدوین شده در امر کیفیت، تلاش خود را جهت دستیابی به اهداف استراتژیک و کسب مزیت رقابتی سازمانها معطوف گردانیده اند. در عصر حاضر همه سازمان ها تحت تاثیر چالشهای رقابتی و محیط متغییر و پویای کنونی قرار می گیرند که می بایست راهکارهایی را انتخاب کنند که با استفاده از آن به حیات ادامه دهند. مدیریت استراتژیک را هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی ها که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد؛ می دانند. از طرفی می دانیم که مهم ترین عامل در فرآیندهای سازمانی، نیروی انسانی است. آنچه در این میان مهم به نظر می رسد، نگاه استراتژیک این نظامها به منابع انسانی و نقش آنها در تحقق اهداف مورد نظر است.

سازمانهای سرآمد، اهمیت روزافزون سرمایه های فکری کارکنان خود را دریافته اند و از دانش آنها در جهت تحقق اهداف کمی و کیفی خود بهره می برند [۲۲]. این سازمانها دانش کارکنان را جذب و حفظ کرده و اشاعه می دهند تا از این طریق یادگیری در طول و عرض سازمان به بیشترین میزان خود برسد. همچنین سازمانهای سرآمد بر اساس مدل تعالی سازمانی، کارکنان خود را ترغیب می کنند تا نگاهشان به سازمانها و قابلیتها ی فردی شان نگاهی دورنگر و فراتر از نیاز امروز باشد، لذا ضمن حفظ و نگهداری دقیق سرمایه های فکری شان و حمایت از توسعه آنها، در زمان مقتضی و متناسب با تغییرات مورد نیاز از این سرمایه ها برای جلب رضایت مشتریان استفاده می کنند. منابع انسانی دانشگر، خلاق و با کیفیت نقشی انکار پذیرناپذیر در استقرار مطلوب نظامهای کیفی ایفا می کنند و البته تاکید این نظامها خود موبداین مطلب است و لذا بدیهی است با در اختیار داشتن انی با ارزشترین سرمایه و تلاش در جهت جذب، نگهداری، پرورش و توسعه آن می توان به نتایج مطلوبی از جمله ایجاد ارزش افزوده بیشتر، بهبود اثربخشی و کارایی، افزایش قابلیت رقابت سازمان، نوآوری در ارائه خدمات، حفظ و جذب مشتری، اشاعه دانش و در نهایت توسعه سازمان دست پیدا کرد. بیشتر مشتریان شرکتهای بیمه به دلیل بی توجهی و بی تفاوتی کارکنان این شرکتهای با خواسته های بیمه گذاران شان قطع ارتباط می کنند. رضایت مشتریان شرکتهای بیمه به کیفیت خدمات دریافتی از کارکنان شرکتهای بیمه بستگی دارد و قابلیت خدمت رسانی کارکنان نیز به کیفیت خدمات داخلی سازمانهایشان وابسته است. کیفیت خدمات داخلی نیز به معنای رضایت کارکنان از خدمات دریافتی از سازمان است [۱].

در این مقاله سعی خواهد شد، با تبیین مدیریت استراتژیک در توسعه منابع انسانی، به بررسی تاثیر آن بر ارتقاء کیفیت خدمات بیمه ای با رویکرد مدیریت ارتباط با مشتری پرداخته شود.

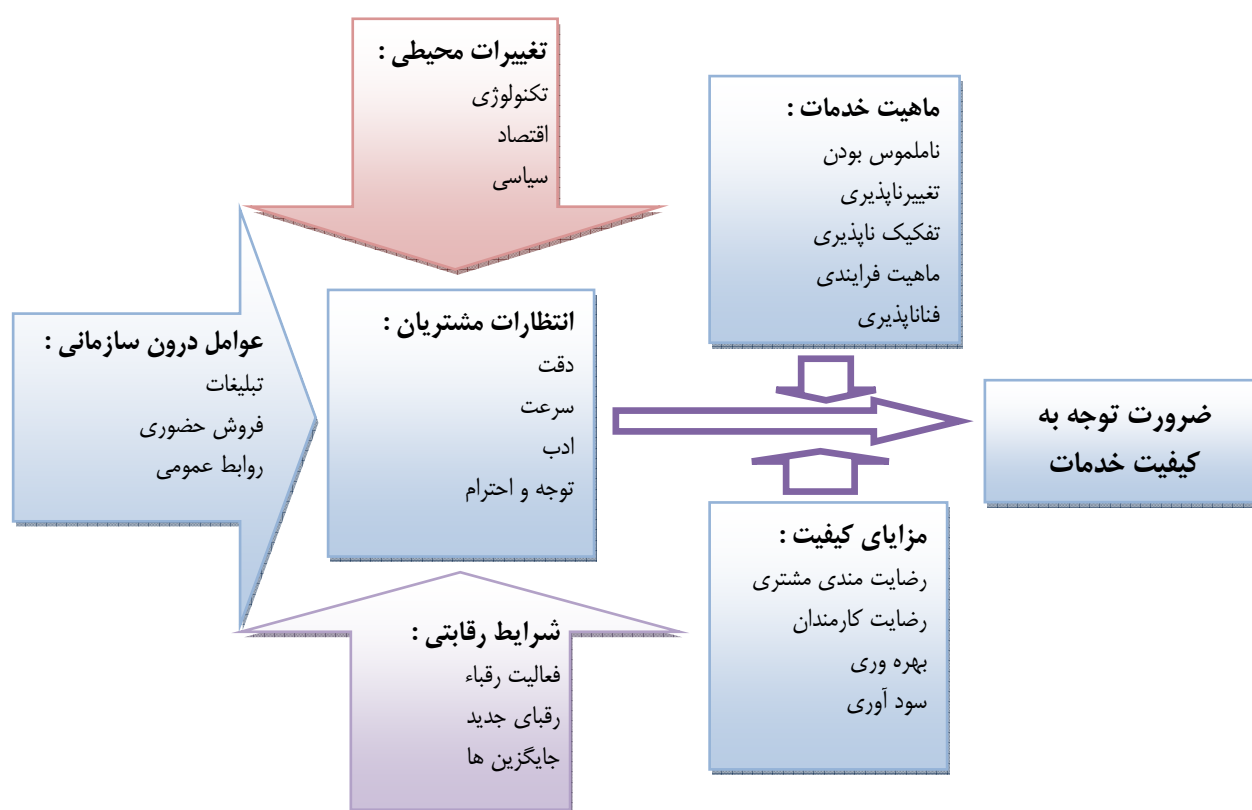
## ۲- تعاریف

گوناگونی آراء در مباحث علوم انسانی به حدی است که نمی توان در مورد پدیده خاصی، نظری واقعی ارائه کرد. البته وجود تعاریف و تعبیر مختلف و متنوع در علوم انسانی، از سویی بیانگر گستردگی و اهمیت موضوع بوده است که می تواند از زوایای مختلف مورد بررسی قرار گیرد و از سویی دیگر نشان دهنده پویایی موضوع است که می تواند زمینه ارائه مدلها، تئوریهها و نظرات متفاوتی را فراهم آورد. [۲]

۱-۲- کیفیت

کیفیت درجه ای از ویژگیهای ذاتی است که بتواند نیازمندیهای مشتریان را برآورده کند [۱۴]. تمایل به کیفیت خدمات نقش مهمی در صنایع خدماتی نظیر خدمات بیمه ای و بانکی و ... ایفاء می کند ، چرا که کیفیت خدمات برای بقاء و سودآوری سازمان امری حیاتی در اغلب صنایع خدماتی بشمار می آید . به ویژه این موضوع در خدمات بیمه ای بطور کلی متمایز کردن خدمات مشکل است ، اهمیت بیشتری دارد. ( stafford,etal, 1998,426 ) . یکی از مسائل اساسی در ارزیابی کیفیت خدمات ، بررسی ، تحلیل و مقایسه دیدگاه ارائه دهندگان خدمات از یکسو و میزان تطابق آن با دیدگاه مشتریان ازسوی دیگر می باشد. بنابراین می توان گفت کیفیت ، میزان تطابق میان خدمات مورد انتظار مشتریان ودرک سازمان از انتظارات مشتریان است یا میزان تطابق میدان خدمات مورد انتظار مشتریان وخدمات درک شده به وسیله آنها می باشد.[۳]

نمودار ۱ . ضرورت توجه به کیفیت خدمات



منبع : چانگ یانگ لی ، " نظام کلی خدمات رضایت مندی مشتری و بهترین روشهای اعمال آن " ، ترجمه مصطفی مشتاق ، مجله بانک و اقتصاد ، ش ۱۴

نظام مدیریت کیفیت جامع<sup>۱</sup> ، کایزن ، تولید ناب ، تولید به هنگام<sup>۲</sup> ، ایزو<sup>۳</sup> ، شش سیگما ، مدل تعالی سازمان و... همگی موید این مطلب هستند که سازمانهای کنونی، بادرک لزوم دستیابی به کیفیت مطلوب ودرعین حال اقتصادی، به دنبال شناخت این ابزارها وچگونگی استقرار و اخذ آنها در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک و متعالی هستند.

<sup>۱</sup> TQM  
<sup>۲</sup> JIT  
<sup>۳</sup> ISO

### ۱-۱-۲-نظام مدیریت کیفیت جامع

رویکردنظام مدیریت کیفیت جامع براین امر مبتنی است که جهت دستیابی به کیفیت مطلوب،می بایست همه اعضای سازمان مشارکت داشته تا اهداف آن که نیل به موفقیت در درازمدت از طریق جلب رضایت مشتری وتامین منافع همه ذینفعان است محقق گردد.[۱۷]

### ۲-۱-۲-مدل تعالی سازمانی<sup>۴</sup>

مدل تعالی سازمانی براین واقعیت تاکید داردکه بقا در رقابت جهانی،مستلزم بهبود عملکرد درمقیاس جهانی است.این مدل با ارائه معیارهای ارزیابی،خطوط راهنمایی برای سازمانها ایجاد می کند تا پیشرفتهها و عملکرد خود را در زمینه کیفیت و سرآمدی سازمانی اندازه گیری کند.[۱۶]

### ۳-۱-۳-شش سیگما<sup>۵</sup>

شش سیگما یکی از روشهای کیفی است که اجرای آن تاثیرات قابل ملاحظه ای در افزایش سطح کیفیت،کاهش هزینه و ارتقای رضایت مندی مشتری داشته باشد.شش سیگما تلفیقی از مدیریت کیفیت ومهندسی سیستم هاست که اصولی نظیر هوشمندانه کار کردن به جای سخت کار کردن،بهبود کیفیت وكاهش هزینه ها،حل مساله،کاهش نوسانات،ایجاد چشم انداز برای محصولات و خدمات عالی،ارج نهادن به مشتریان و ... را پوشش می دهد. (Govers, 2000)

### ۲-۲-کیفیت خدمات

کیفیت خدمات شامل مواردی است که فقدان آنها باعث نارضایتی در مشتری می شود[۴] بسیاری ازم تخصصان معتقدند در مورد خدمات نمی توان بطور جداگانه به بحث در مورد بهره وری و کیفیت پرداخت.با این وجود بسیاری از شرکتهای به منظور دستیابی به بهره وری کیفیت،از میزان خدمات خود می کاهند. نویسندگان بسیاری درباره اجزای تشکیل دهنده کیفیت خدمات بحث کرده اند. عوامل مشترکی که این افراد بدان اشاره کرده اند عبارتند از: کیفیت فرایند<sup>۶</sup>، کیفیت محصول<sup>۷</sup>، کیفیت فیزیکی<sup>۸</sup>، کیفیت تعاملی و کیفیت سازمان. (Harrison, 2000, 244-245)

### ۳-۲-توسعه

توسعه فرآیندی است که در آن یک سری تحولات وتغییرات بنیادی در ساختار سازمان به وقوع می پیونددوسازمان را از مرحله ای به مرحله بالاتری از پیشرفت سوق می دهد.به این ترتیب توسعه پدیده ای پویاست که به زمان ومکان معینی تعلق نداردومختص به جامعه ای خاص نیست[۷]

### ۴-۲-توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی را می توان مدیریت واداره استراتژیک وپایدار با ارزش ترین دارایی های شرکت یعنی کارکنانی که در آنجا کار می کنند ومنفردا در کنارهم به شرکت در وصول به اهدافش کمک می کنند. مدیریت منابع انسانی بر اهمیت جلب تعهد کارکنان نسبت به سازمان،ماموریت وارزش های آن تاکید می کند، لذاتعهد محوراست

<sup>۴</sup> EFQM

<sup>۵</sup> d6

<sup>۶</sup> Process Quality

<sup>۷</sup> Outcome Quality

<sup>۸</sup> Physical Quality

وبرهماهنگی استراتژیک بین منابع انسانی و دیگر واحدهای مختلف سازمان تاکید دارد. همچنین فعالیتی است که توسط مدیران ارشد هدایت می شود. اهداف مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

۱- آموزش کارکنان و فراهم آوردن مستمر فرصت های ارتقای شغل

۲- طراحی سیستم های کاری با عملکرد بالا و توسعه روشهای مدیریتی با تعهد بالا

۳- روش های مدیریتی بالا با تعهد بالا را توسعه دهد.

۴- ایجاد جومناسب که بتوان روابطی موثروهماهنگ بین مدیران و کارکنان برقرارشود

۵- به سازمان کمک کند تا نیازهای گروه های ذینفعش (مالکان، نهادها، سازمانهای دولتی، متولیان، مدیران، کارکنان، مشتریان، منابع فروش و به طور کلی عموم مردم) را شناسایی کرده، توازن و تعادل بخشد و سپس آنها را تامین کند.

## ۲-۵- تعریف مدیریت استراتژیک

واژه استراتژی از لغت یونانی استراتژیا گرفته شده است که در حدود 400 سال پیش از میلاد به کار می رفته و به هنر و علم هدایت نیروهای نظامی گفته شده است. در تعریف استراتژی آمده است: استراتژی عبارت است از طرحها و برنامه های مدیریت برای کسب نتایج منطبق با رسالت و هدفهای سازمان در جای دیگر آمده است: استراتژی طرحی است جامع، واحد و کامل که برای رسیدن به هدف از برتریهای ویژه موسسه برای رویارویی با تغییرات عمده محیطی استفاده می کند.

بروس هندرسون صاحب نظر برجسته و موسس گروه مشاوران بوستون، استراتژی را این گونه تعریف میکند: ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا. و اساس کار را مدیریت این تمایز می داند [۱]. مدیریت استراتژیک را می توان بدین گونه تعریف کرد، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد. همانگونه که در این تعریف استنباط می شود در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی به چند عامل تاکید می شود: هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعات رایانه ای. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۹).

مدیریت استراتژیک روشی منطقی، عینی و سیستماتیک برای اتخاذ تصمیمات بزرگ در یک سازمان است. در این مدیریت سعی می شود، اطلاعات کمی و کیفی به گونه ای تنظیم گردند که بتوان تحت شرایط نامطمئن تصمیماتی اثر بخش اتخاذ کرد. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۹). فرآیند مدیریت استراتژیک بر اساس این باور قرار دارد که سازمانها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و روندها نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند. تیم بلومنت ریت (۲۰۰۶) می گوید، مدیریت استراتژیک بیان می نماید که چگونه یک سازمان استراتژی های خود را توسعه می دهد و با چشم اندازها و نگرش هایی که به صورت اهداف و مقاصد گسترده سازمان قابل لمس می کند، آغاز کرده بعد از اینکه جهت گیری سازمان مشخص شد، مدیریت استراتژیک در طول تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی استراتژیک پیش می رود و با بکار گیری برنامه ها دنبال شده و با ارزیابی گذشته به پایان می رسد. کرا و چنکو ماریا (۲۰۰۸) بیان می کند که مدیریت استراتژیک فعالیت های مدیریتی سنتی را همانند بودجه بندی، برنامه ریزی، نظارت، بازاریابی، گزارش دهی و کنترل را جایگزین نمی کند. بلکه آنها را با یک مفهوم گسترده تر با هم یکپارچه کرده و محیط بیرونی و ظرفیت های درونی سازمان و هدف کلی سازمان و جهت گیری ها در نظر می گیرد.

سنجگین یو و لستر دیگمان ( ۱۹۸۷ ) فواید مدیریت استراتژیک را بدین صورت بیان می کند:

- ۱- راه پیش بینی مسائل و فرصت های آینده را آسان می کند .
- ۲- کارکنانی با اهداف روشن و درجهت آینده سازمان فراهم می کند .
- ۳- عملکردهای بهتر و مؤثرتری را نسبت به سازمان هایی که دارای مدیریت استراتژیک نیستند، ایجاد می کند.
- ۴- رضایتمندی کارکنان را فراهم می کند .
- ۵- اطلاعات به موقع تری برای تصمیم گیرندگان فراهم می کند .
- ۶- تصمیم گیری بهتر و وسیع تری را نتیجه می دهد .
- ۷- صرفه جویی در هزینه ایجاد می کند.

فرآیند مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله تدوین استراتژی ها، اجرای استراتژی های تنظیم شده و ارزیابی استراتژی ها است [۱۰]. در مجموع مدیریت استراتژیک به مجموعه ای از تصمیمات و اقدامات مدیریتی گفته می شود که عملکرد بلندمدت یک موسسه را تعیین می کند. این کار شامل بررسی محیطی (محیط داخلی و خارجی) تنظیم استراتژی (برنامه ریزی استراتژیک یا بلند مدت) اجرای استراتژی و ارزیابی و کنترل می شود. بنابراین مدیریت استراتژیک بر بررسی و ارزیابی فرصتها و تهدیدات خارجی و نیز قوت و ضعف یک سازمان تاکید دارد. [۸]

## ۶-۲- مدیریت استراتژیک منابع انسانی

یکی از ابعاد مهم در سازمان ها بحث مدیریت منابع انسانی و فرآیندهای مربوط به آن است. انسان به عنوان کانون توجه در مباحث رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی از جایگاه و اهمیت ویژه ای در مدیریت نوین برخوردار است. مدیریت منابع انسانی دربر گیرنده فرآیندهایی است که برای دستیابی به اثر بخش ترین کاربری از افراد درگیر در سازمان لازم می باشد که آن را می توان به عنوان فرآیند اصلی یک سازمان در نظر گرفت که باعث تاثیر گذاری بر نحوه جذب و استفاده از منابع انسانی و نیز چگونگی درک روابط کاری توسط آنان می شود (رشنوادی و کهزادیان ، ۱۳۹۱).

لذا مدیریت منابع انسانی ظریف ترین و مهم ترین بخش از مدیریت سازمان به شمار می رود. توجه به نیازهای منابع انسانی معمولاً به وسیله بودجه و برنامه تحلیل و برنامه ریزی هایی که به وسیله متخصصین پرسنلی در برنامه هایی چون آموزش و استخدام صورت می گیرد محدود می شود. تجارب و برنامه ریزی و اطلاعات منتشر شده حکایت از آن دارد که ، نیازهای منابع انسانی به وسیله برنامه ها و استراتژی های سازمانی تعیین می شوند. اما اغلب اثری که منابع انسانی بر سازمان خواهد گذاشت مورد توجه واقع نمی شود. (داشگرزاده ، ۱۳۷۵).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی حاکی از آن است که اهداف باید مطابق با استراتژی کلی سازمان انتخاب شود. این اهداف نشان دهنده توسعه آینده سازمان می باشند (شالک و همکاران ، ۲۰۱۳) نگرانی های کلان سازمان با توجه به ساختار سازمانی، برای مثال تطابق منابع انسانی با ، نیازهای آینده، کیفیت خدمات و محصولات، از نزدیک با مسائل منابع انسانی مرتبط می باشند.

فرهنگ، ارزش ها و انگیزه کارکنان، تمام ساختارها و فرآیندهای سازمانی را تحت تاثیر قرار میدهد. در مقابل آنها هم تحت تاثیر ساختارها و فرآیندهای سازمان قرار می گیرند. در نتیجه مسائل مربوط به منابع انسانی و سایر اهداف استراتژیک، درهم تنیده اند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی جهت و رویکردی کلی نسبت به مسائل دراز مدت مربوط به کارکنان در سازمان را در بر می گیرد. همه سازمانها دارای استراتژی ها یا حداقل، ایده ای در جهت رسیدن به آرمانهای خود دارند. اگرچه همیشه ممکن است که به صورت نوشته شده یا به

طور تعمدی فرموله شده نباشند، اما تصویری از مسیر آینده می باشد. این استراتژی، رفتار سازمانی را در فائق آمدن سازمان در برابر تغییرات داخلی و خارجی تعیین می کند. تعاریف بسیاری از مدیریت استراتژیک منابع انسانی وجود دارد. اغلب مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان فعالیتهای موثر بر رفتار افراد در تلاشهای خود برای پاسخگویی به نیازهای استراتژیک کسب و کار، یا به عنوان الگویی از برنامه ریزی استقرار منابع انسانی و فعالیتهای در نظر گرفته شده برای دستیابی به اهداف سازمان تعریف می کنند. (شولر، ۱۹۹۲). استاندارد بیشتر این تعاریف به همسویی و تاکید بر ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را به عنوان مسئله اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی می باشد. (باکسل و پورسل، ۲۰۰۳). چشم انداز مدیریت استراتژیک منابع انسانی، کارکنان را به عنوان منبع استراتژیک مورد توجه قرار می دهد. تعریف مواضع مدیریت استراتژیک منابع انسانی در حوزه ای وسیع تر توسط مارتین القیصر، رومرو فرناندز، سانچر گریدی (۲۰۰۵) که آنرا به عنوان "مجموعه ای یکپارچه از شیوه ها، سیاست ها و استراتژی هایی که از طریق آن سازمان سرمایه انسانی اش را تحت تاثیر استراتژی های کسب و کار و زمینه های اجتماعی و اقتصادی، مدیریت میکند"، مطرح شد. مارلر (۲۰۰۹) دو دیدگاه مختلف در مدیریت استراتژیک منابع انسانی را شرح می دهد:

۱- تمرکز بر موقعیت خارجی و چگونگی محیط های خارجی و استراتژی کسب و کار در مقابل،

۲- تمرکز بر منابع داخلی و توانایی و قابلیت منابع انسانی موجود در سازمان.

بعبارتی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می توان به کلیه فعالیتهای موثر بر رفتار افراد در برانگیختن آنها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک شرکت نامید. در تعریفی دیگر، الگوی تخصیص برنامه ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیتهای مورد نظر برای کمک به شرکت در وصول به اهدافش می باشد. [۲۶]

مفهوم اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر این فرضیه استوار است که استراتژی منابع انسانی موجب ارتقای استراتژی شرکت می شود. از طرفی از آن تاثیر می پذیرد. اعتبار این مفهوم به اندازه این باور بستگی دارد که کارکنان پایه موفقیت شرکت در کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش افزوده اند و باید با آنها مثل یک منبع استراتژیک بسیار مهم برخورد کرد. اگر چنین فرضیاتی را بپذیریم، در نتیجه روائی و اعتبار مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی به میزان اعمال آن در سازمان و نتایج حاصله وابسته خواهد شد. این مطلب به معنای توجه به فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روش های طراحی استراتژی و وجوه خاص استراتژی منابع انسانی می باشد.

## ۷-۲- اهداف مدیریت استراتژیک

هدف اساسی مدیریت استراتژیک، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدفش، ایجاد حس هدفمند و جهت دار بودن در محیط های اغلب پر تلاطم تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش، از طریق طراحی و اجرای برنامه ها و سیاست های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود. همانطور که دایر و هلدر (۱۹۹۸) می گویند: مدیریت استراتژیک منابع انسانی جدید باید در چارچوب های یک شکل کننده ای را ایجاد کنند که فراگیر، اقتضایی و یکپارچه کننده باشند. (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴). هدف از توسعه استراتژیک منابع انسانی، تولید چارچوبی است فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان. بخش اعظم فرآیند توسعه منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت های خود ترغیب گردانند. توسعه استراتژیک منابع انسانی به مسائل زیر می پردازد:

۱- طراحی استراتژی های پویایی فردی

۲- طراحی و توسعه پویایی سازمانی و ایجاد سازمانی پویا

- ۳- مدیریت دانش و آگاهی های کارکنان
- ۴- توسعه سرمایه معنوی
- ۵- توسعه و پرورش مدیران
- ۶- توسعه و پرورش آگاهی عاطفی
- ۷- توسعه قابلیت استراتژیک

#### ۸-۲- مدل های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدل های مدیریت استراتژیک ، متعدّدند و بنابراین هنگام طراحی استراتژی های منابع انسانی می توان یک مدل یا ترکیبی از مدل ها را برگزید. سه مدل اساسی در این حوزه عبارتند از:

- ۱- مدل مدیریت تعهد بالا<sup>۹</sup>: شکلی از مدیریت که بر ایجاد تعهد تأکید می کند، بنابراین خود کارکنان رفتار خود را تعدیل می کنند و کسی رفتار آنها را کنترل و از طریق تهدید و فشار تغییر نمی دهد. ضمن اینکه روابط داخل سازمان بر سطح بالایی از اعتماد استوار است.
- ۲- مدل مدیریت عملکرد بالا<sup>۱۰</sup>: عبارت است از جذب نیرو با دقت بسیار، انتخاب رویه ها، آموزش مفید و گسترده، فعالیت های پرورش مدیران، سیستم های انگیزشی پرداخت و فرآیندهای مدیریت عملکرد.
- ۳- مدل مدیریت مشارکت بالا<sup>۱۱</sup>: این روش شامل برخورد با کارکنان به مثابه شرکاء می شود که منافعشان مورد توجه و احترام قرار بگیرد و حق رای در مسائل مربوط به خود را داشته باشند. این روش بر ارتباط با کارکنان و مشارکت آنها تأکید می کند

#### ۹-۲- نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در موفقیت سازمان

روش های مدیریت منابع انسانی می تواند موجب بهبود عملکرد شرکت گردد، به ویژه روش های اعمال این مشارکت یا رد واقع نقش مدیریت منابع انسانی شامل موارد زیر می شود:

- ۱- ایجاد یک تفاهم روان شناختی مثبت
- ۲- افزایش انگیزه و تعهد کارکنان
- ۳- افزایش مهارت های کارکنان و توسعه پایه مهارت های آنها
- ۴- واگذاری مسئولیتهای گسترده به کارکنان به طوری که بتواند از تمام مهارت ها و تواناییهایشان استفاده کنند.
- ۵- شفاف شدن فرصتهای ارتقای شغلی و تعریف الزامات شایستگی
- ۶- ایجاد فرآیندهای مدیریت عملکرد و توسعه مستمر
- ۷- بهره گیری از سیستم های مدیریت به منظور انتقال پیامهای مربوط به مسائل مهم از نظر سازمان و روش سازمان در پرداخت پاداش های نقدی و غیر نقدی به تمام کارکنان
- ۸- طراحی استراتژیهای روابط کارکنان که امکان مشارکت گسترده تر آنها را میسر سازد.

بخش منابع انسانی می تواند به شرکت در دستیابی به مزیت رقابتی و ایجاد ارزش افزوده و اجرای طرح های کیفیت جامع کمک کند.

<sup>۹</sup> the high-commitment management model  
<sup>۱۰</sup> the high- performance management model  
<sup>۱۱</sup> the high- involvement management model



### ۳- اهمیت و ضرورت تحقیق

مشتریان همیشه از کیفیت و ارزش خدمات دریافتی شاد نمی شوند. بلکه افراد از تاخیر در ارائه خدمت، بی ادبی یا عدم صلاحیت کارکنان، ساعات کاری نامناسب، عملکرد ضعیف، رویه های پیچیده و غیر ضروری و مسائل و مشکلاتی از این قبیل شکایت دارند. [۱۳] بسیاری از مردم نگران نزول کیفیت خدمات هستند. گاهی اوقات استفاده کنندگان از کیفیت خدمات ارائه شده توسط کارکنان شاغل در بخش خدمات شکایت دارند. [۱۱] از سوی دیگر عرضه کنندگان خدمات اداری دل مشغولیهایی دیگری دارند، معمولاً موسسات ارائه کننده خدمات بدنبال تعیین اهداف کوتاه مدت و راه های سود آوری فوری به منظور افزایش کارایی عملیات خود هستند.

به نظر آنها استانداردسازی عملیات، اعمال فشار به کارکنان برای افزایش کارایی و کوچک کردن اندازه شرکت رویکردهای مطلوبی هستند در نتیجه ارائه خدمت به مشتری در جایگاه دوم اهمیت و پس از سود آوری قرار گرفته است. درحالیکه در جهان پرشتاب، متحول و رقابتی امروز، آنچه موجبات تحقق مزیت رقابتی سازمانها را تضمین می کند، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویاست.

از این روست که در عصر حاضر منابع انسانی دانشگرا، خلاق و نوآور به عنوان مهمترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده ترین دارایی نامشهود قلمداد شده و اعتقاد سازمانها نیز برآنست که باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت بهره وری کلیه فرآیندهای سازمانی دانست. لذا باید این عامل را مبنای اصلی افزایش کارایی و اثربخشی و همچنین باارزش ترین سرمایه و کلید طلایی رقابت قلمداد کرد. سازمانهای پیشرو با تلاش برای جذب، پرورش، نگهداشت و به کارگیری نیروهای دانشگرا و زبده مزیت رقابتی امروز و فردای خود را تضمین خواهند کرد.

### ۴- بیان مساله

یکی از سوالات کلیدی آن است که ارتقاء کیفیت خدمات بیمه ای و مدیریت بهینه کارکنان چه تاثیری بر اثربخشی و کارایی سازمان و در نهایت در جلب رضایت مشتریان خواهد داشت. به عبارت دیگر سوال این است که با توجه به ارتقاء کیفیت خدمات بیمه ای برای کارکنان داخل سازمان، چه فرصتها و مزیتهایی در پیشبرد اهداف سازمان و در راستای آن ایجاد رضایتمندی و وفاداری مشتری خواهد داشت. [22]

وفاداری مشتری برابر با موفقیت تجاری سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی است. در یک تئوری ساده تلاش برای رسیدن به یک هدف نهایی، یکی از امور مسلم در تجارت امروزی به شمار می آید. رقابت بی امان در جذب رضایت مشتریان جدید و میزان رویگردانی آنها، فراتر و بیشتر از همیشه است. حفظ مشتریان در مدت طولانی چالشی کلیدی است که اکثر تجار آنها با آن مواجه هستند. بیمه ها هزینه بسیاری را برای طرح ابتکارات در زمینه بقا و وفاداری مشتری صرف می کنند، لذا دستیابی به کیفیت بالای خدمات بیمه ای در ارتباط تنگاتنگ با سود دهی است. [۲۱] بررسی ها نشان می دهد تاثیر توسعه استراتژیک منابع انسانی به مراتب بیشتر از تاثیر سرمایه و یا کمیت نیروی کار است. بعلاوه می توان رشد در کشورها را تفاوت کیفیت نیروی کار بیان نمود [۱۲]. توان نیروی کار ماهر و متخصص به عنوان یکی از مهمترین شاخصهای ارزیابی توان بالقوه تولید شناخته می شود، به همین منظور سرمایه گذاری مدیران در بخش توسعه استراتژیک منابع انسانی از بازده بالایی برخوردار است و این گویای آن است که این فرآیند کارآمدترین نوع استفاده از منابع کمیاب کشورهای کمتر توسعه یافته است [۵]

## ۵- چارچوب نظری

نوشته های مربوط به روابط بین توسعه منابع انسانی، ارتقاء کیفیت ارائه خدمات توسط کارکنان و نهایتاً تاثیر آن بر رضایت مندی مشتری بیان می کنند که توسعه منابع انسانی روی رضایتمندی مشتری اثر می گذارد و همین تاثیر به نوبه خود روی استقبال مشتریان از خدمات ارائه شده توسط بیمه ها اثر گذار است. طرفداران این تئوری پژوهشگرانی چون آندرسون و فورنل (۱۹۹۴) گامسون (۱۹۹۳) اسکلت و دیگران (۱۹۹۵) شنیدلر و باون (۱۹۹۵) استورباکا و دیگران (۱۹۹۴) وزیتامل و دیگران (۱۹۹۰) هستند.

امروزه عملاً دیگر عصر رضایت نیست، امروزه عصر وفاداری است. وفاداری مشتری، وفاداری کارکنان، وفاداری مدیریت، وفاداری به جامعه و اصول، آرمانها و اعتقادات و تحقیقات بسیاری نشان داده اند که رضایتمندی کلید نهایی موفقیت و سودآوری نیست.

درحقیقت مفاهیم بازاریابی که تا دیروز برای اصل مهم تاکید می ورزید، دیگر آن را به رسمیت نمی شناسد بلکه امروزه تنها مشتری مشعوف و شادمان و مشتری که احساس تعلق خاطر و تعلق قلبی پیدا کرده برای سازمانها، سرمایه های ارزشمند به شمار می روند، که سودآوری و عمر طولانی دارد. تحقیقاتی که ریچهلد و ساسر (۱۹۹۰) انجام داده اند، نشان داده است که مشکل رضایتمندی مشتریان آنست که ۶۵ تا ۸۵ درصد کسانی که بیان کرده اند که راضی و یا حتی خیلی ناراضی اند، به دلایلی دیگر برای دریافت مجدد خدمات مراجعه نکرده اند و ۴۰ درصد این افراد همزمان هز خدمات سایر عرضه کنندگان (رقبا) نیز استفاده می کرده اند.

درصنعت بیمه، خدمات بیمه ای عمدتاً "منحصر به فرد است، به طوری که کمتر شباهتی میان این صنعت و سایر صنایع خدماتی می توان مشاهده کرد. این صنعت بر سه اصل اساسی استوار است که متمایزکننده آن از سایر بخش هاست. درصورت هرگونه کم توجهی به اصول، برنامه ریزی بازاریابی بی فایده خواهد بود و به احتمال زیاد حیات و بقای بیمه را به مخاطره خواهد انداخت.

اصل اول: شرکتهای بیمه نقش مدیریت کننده را ایفا می کند و موجودی ذخایر حق بیمه دریافتی از بیمه گذاران را مدیریت می نمایند.

اصل دوم: شرکتهای بیمه قانوناً نقش تعهدی داشته و می بایست وجوه دریافتی (حق بیمه) را صرف پرداخت خسارتهای محقق شده و نیز سرمایه گذاری در مقابل تعهدات آتی نمایند.

اصل سوم: بیمه ها در هر شرایط اقتصادی مطلوب و یا نامطلوب، ملزم به ارائه خدمت هستند. حال اینکه در حوزه بازار یابی صنعتی اگر مدیری دریابد که محصول یا خدمتی سودآوری مورد نظر را ندارد می تواند خط تولید آن محصول را به طور موقت یا دائم وتوقف سازد اما چنین اقدامی در بازار یابی خدمات بیمه ای با توجه به شرایط قانونی حاکم بر آن عملاً امکان پذیر نمی باشد.

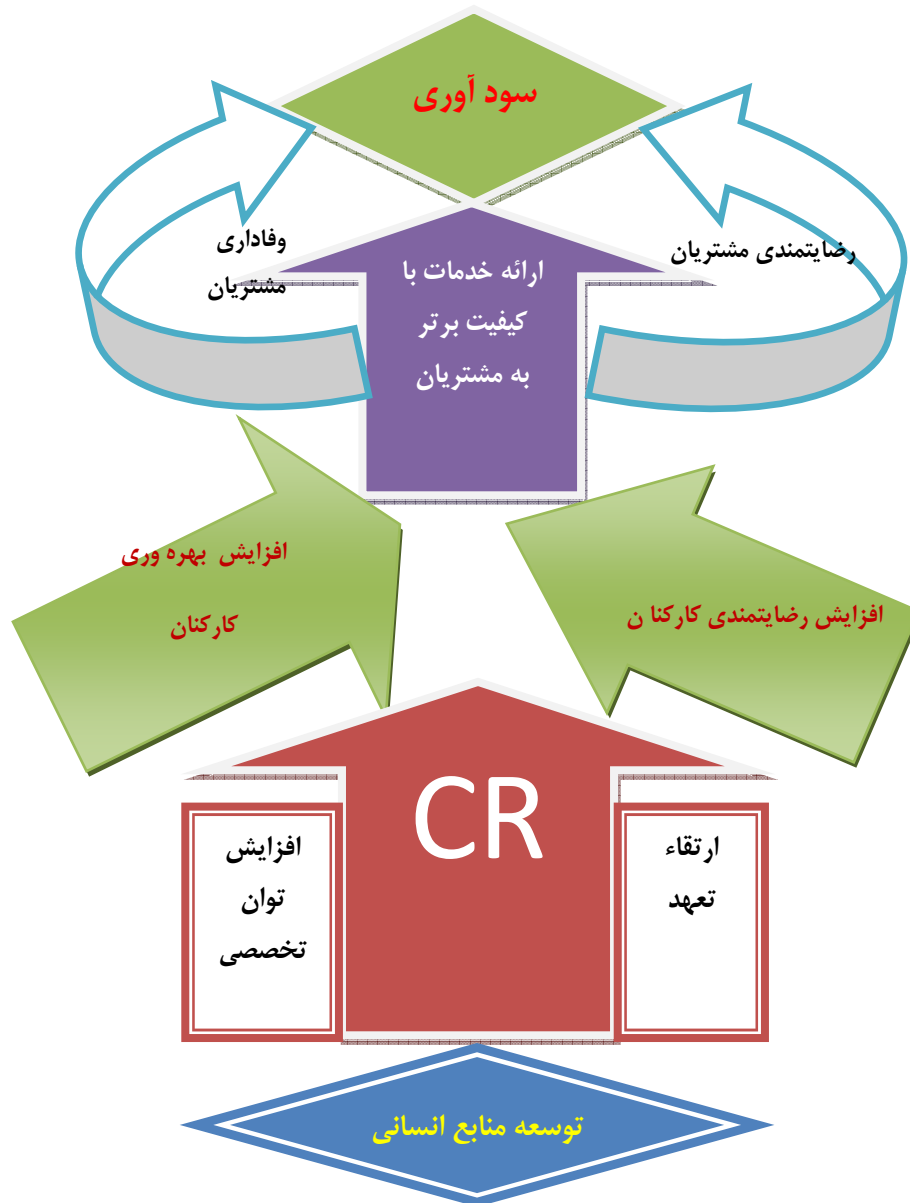
امروزه این حقیقت غیر قابل انکار وجود دارد که کفه ترازو و قدرت بازار به طرف مشتریان سنگینی می کند. مشتریان امروز فرصتهای بیشتری برای مقایسه کیفیت خدمات را در اختیار دارند و مدیریت مالی آنها پیچیده تر و خاص تر شده است. بنابراین بدون وجود روابط خلاق میان مشتریان و بیمه ها و مجموعه خدمات با کیفیت نمی توان آینده روشنی را برای صنعت بیمه متصور شد. [23]

کیفیت و ماهیت خدمات خریداری شده در هنگام خرید، به کیفیت تعامل و رابطه بین دوطرف، مشتری و کارمند بستگی دارد. قضاوت مشتری در مورد بیمه، براساس میزان توانمندی بیمه و در کمک به حل معضلات آنهاست. آنها ارزش زیادی برای تکنولوژی مورد استفاده یا تخصص فنی بیمه قائل نیستند بلکه تنها چیزی که برای آنها ارزش دارد، توانایی بیمه در حل مشکلاتشان است. از این رو بیمه ها برای کارآمد شدن نیازمند توسعه منابع انسانی، تامین رضایتمندی، افزایش اثربخشی و کارایی کارکنان که منتج به ارائه خدمات با کیفیت برتر به مشتریان می شود، هستند؛ که محصول آن سودآوری سازمان است.

۶- مدل مفهومی

۶-۱- ارتباط بین کیفیت خدمات بیمه ای و عملکرد کارکنان بیمه ها

نتایج تحقیقات نشان داده ارتباط مثبتی بین کیفیت خدمات بیمه ای و عملکرد کارکنان بانکها وجود دارد. مدلی که در این تحقیق ارائه گردیده است بیانگر تاثیر بکارگیری مدیریت استراتژیک بر ارتقاء عملکرد کارکنان بیمه و ارتباط آنها با مشتریان می باشد.



نمودار ۲- مدل پیشنهادی ارتباط بین ارتقاء کیفیت خدمات بیمه ای و سود آوری

## ۶-۲- تشریح اجزای مدل

### ۶-۲-۱- کیفیت خدمات بیمه ای

اخیرا انجمن کیفیت ایالات متحده<sup>۱۲</sup> در گزارش خود اعلام نمود که با بررسی شاخص رضایت مندی مشتریان آمریکایی<sup>۱۳</sup> از سال ۱۹۹۴ تا کنون کاهش فصلی در میزان رضایت مندی مشتریان به چشم می خورد. هرچند در سال ۱۹۹۸ شاهد افزایش نسبتا کمی در میزان رضایت مندی مشتریان صنعت بیمه بودیم، اما در بیشتر صنایع خدماتی از قبیل رستورانها، موسسات مهمان پذیری و بیمه ای سیر نزولی میزان رضایت مندی مشتریان ادامه دارد [۲۴]

### ۶-۲-۲- بهره وری و رضایتمندی کارکنان

آنچه مسلم است نقش کلیدی را در بهبود بهره وری، عامل انسانی برعهده دارد. برای استفاده مطلوب و بهینه از منابع انسانی به سه اصل نیاز داریم:

۱. اصل آگاهی (دانش، تجربه و تخصص، پژوهش و تحقیقات)

۲. اصل انگیزه

۳. اصل مدیریت (مدیریت و سازمان دهی منابع طبیعی و انسانی)

افزایش بهره وری از ترکیب و تلفیق منابع مختلف، سازماندهی و برنامه ریزی صحیح و جامع تحقق پذیر است. انتخاب مناسب افراد، تقسیم کار، ارزیابی، پرداخت حقوق و دستمزد متناسب با کار انجام شده، پشتیبانی و ارکان بهره وری محسوب می شوند.

### ۶-۲-۳- وفاداری و رضایتمندی مشتریان

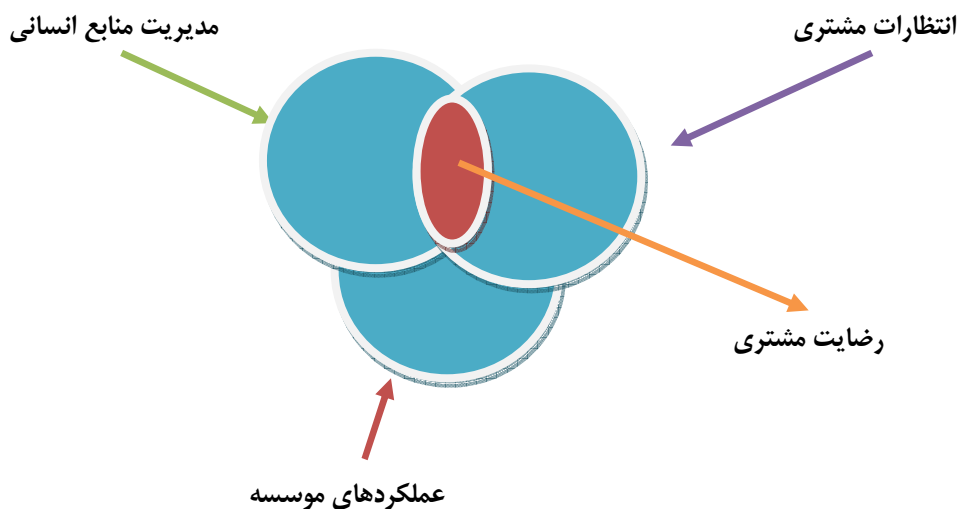
در رابطه با مفهوم رضایتمندی مشتری تعاریف مختلفی از سوی نظریه پردازان بازاریابی ارائه شده است. کاتلر، رضایت مندی مشتری را به عنوان درجه ای که عملکرد واقعی یک شرکت انتظارات مشتری را برآورده کند، تعریف می کند. به نظر کاتلر اگر عملکرد شرکت انتظارات مشتری را برآورده کند، مشتری احساس رضایت و در غیر این صورت احساس نارضایتی می کند. [۸]

تعریف رضایت مشتری مورد قبول بسیاری از صاحب نظران این گونه است: رضایت مشتری یک نتیجه است که از مقایسه پیش از خرید مشتری از عملکرد مورد انتظار با عملکرد واقعی ادراک شده و هزینه پرداخت می شود به دست می آید. [۶]

وفاداری مشتری کلید موفقیت تجاری است و مفهوم مشتری وفادار افزایش قابلیت سوددهی (ارزش آفرینی) در هزینه های پایین است. از نظر موسسه رضایت مشتری حاصل یک سیستم سه قسمتی است که عبارتند از عملکردها (فرایندهای) موسسه، کارکنان موسسه که ارائه دهنده محصول یا خدمات هستند، انتظارات مشتری. اثربخشی این سیستم سه قسمتی به ادغام مناسب این قسمتها با یکدیگر دارد. منطقه مشترک بین سه قسمت، بیانگر رضایت مشتری است [۲۵]

<sup>۱۲</sup> ASQ

<sup>۱۳</sup> ACSI



نمودار ۳- سیستم سه قسمتی رضایت مشتری

دردنیای پرتحول امروز، ایجاد و نگهداری وفاداری مشتری به تلاشی سخت نیازمند است، بیشتر سازمانها ی تجاری قدیمی روشهای نوین روابط مشتری را مد نظر قرار نداده و بیشتر مشتریهای خود را از دست داده اند. الس براون می گوید افزایش پنج درصدی در نگهداری مشتری منافع قابل حصول را دوبرابر می کند، هیچ سازمانی نباید چنین فرض کند که مدیریت مشتریان برای وفاداری به معنی مدیریت مشتریان برای سودآوری است، مشتری وفادار به عنوان یک بازاریاب عالی و منبع فروش خیلی ارزشمند است. [۱۴]

بدین ترتیب لازم است در سازمان سیستمی برای جذب و حفظ مشتریان طراحی و پیاده سازی شود، سیستمی که بتواند روابط سازمان و مشتریان آن را به خوبی مدیریت کند. نتیجه بکارگیری این سیستم بهبود در رضایت مشتری، افزایش نرخ سودآوری و در نهایت ایجاد مزیت رقابتی می باشد. امروزه این سیستم ها به سیستم های مدیریت ارتباط با مشتریان مشهور شده اند و نرم افزارهایی نیز بانام مدیریت ارتباط با مشتری به بازار آمده است که می توانند سازمان را در راه جلب رضایت مشتریان کارا تر سازند.

هسکت و همکاران وی (۱۹۹۴) مدلی تحت عنوان زنجیره خدمت/سود ارائه کردند که نشان می دهد که چگونه کیفیت خدمات باعث افزایش رضایت کارکنان و بهره وری آنان و در نتیجه افزایش رضایت مشتری تا حدی که به وفاداری و در نتیجه سودآوری شرکتها منجر می شود.

#### ۴-۲-۶- مدیریت ارتباط با مشتری

موضوعات مورد بحث در این حیطه عبارتند از :

##### ۱- مشتری<sup>۱۴</sup>

تنها منبع سود فعلی و رشد سازمان می باشد. البته تشخیص، جذب و حفظ یک مشتری خوب که سود زیادی برای سازمان به همراه دارد بعلاوه بالا رفتن آگاهی مشتریان و در نتیجه تغییر سطح توقع آنها و همچنین وجود رقابت تنگاتنگ، همیشه دشوار است. با بهره گیری صحیح و اصولی از فن آوری اطلاعات، تشخیص و مدیریت مشتریان به بهترین وجه امکان پذیر می گردد.

۲- ارتباط<sup>۱۵</sup>

رابطه میان یک سازمان و مشتریانش یک رابطه مداوم، دوجانبه، فعل و انفعالی و بسیار بالارزش و سودمند می باشد. این رابطه می تواند کوتاه و یا بلند مدت، مداوم و یا گسسته و به دفعات و یا یکباره باشد. حتی اگر مشتریان نسبت به سازمان و محصولات آن نظر مثبتی داشته باشند، باز هم رفتار آنها در مورد خرید از سازمان، غیر قابل پیش بینی بوده و بستگی زیادی به شرایط و موقعیت خواهد داشت. مدیریت این رابطه بر CRM می باشد.

۳- مدیریت<sup>۱۶</sup>

( CRM ) فعالیتی نیست که تنها در بخش بازاریابی مورد استفاده قرار بگیرد بلکه شامل تغییرات مداوم در مراحل، فرایندهای کاری و فرهنگ سازمانی می باشد. اطلاعات جمع آوری شده مشتریان به دانش های سازمانی مبدل می گردند که از آنها به منظور برتری یافتن بر رقبا در جهت دستیابی به موقعیت های بازار، استفاده می گردد.

## ۷- جمع بندی

با این که در شرایط رقابتی کنونی محیط کسب و کار حفظ مشتریان موجود نسبت به جذب مشتریان جدی اولویت یافته و پیامدها و منافع دامنه دار از آن به تفصیل مورد پژوهش قرار گرفته، اما هنوز موسسات (از جمله بیمه ها) به رمز ورود به معبد جدید بازاریابی توجه نکرده اند. این رمز سودآوری مشتریان است. طبق نظر هازنفیل مدیر بازاریابی بانک وان در اوهایو این مشتریان هستند که سودآورند نه محصولات. او میگوید ما مشتریان خود را بخش به بخش بررسی و تحلیل کردیم و دریافتیم که هریک باری به حداکثر رسانیدن سودآوری به استراتژی متفاوتی نیاز دارند. تا همین اواخر بیمه ها نمی دانستند که هزینه وزیانی که از جانب دادن یک مشتری متحمل خواهند شد چه قدر است یا سود بالقوه جذب یک مشتری جدید در یک محصول چقدر است.

بنابراین نکته مهم در ارزیابی موفق سودآوری مشتری این است که آیا هزینه فعالیت هایی که صورت می گیرد از ارزش بلند مدت و کوتاه متنی که مشتری برای بیمه دارد کم یا اضافه خواهد شد. معمولاً در تعیین سودآوری مشتری باید به سیستم های موجود هزینه یابی نظر افکند. این سیستم ها بر اساس قوانین استاندارد حسابداری، ثابت است و صرفاً به هزینه ها، درآمد ها و سود در سال جاری توجه دارد. سیستم های حسابداری کنونی به هیچ وجه سود و زیان های بالقوه افراد، بخش های مشتریان یا دامنه محصولات و خدمات بیمه و شرکتها را محاسبه نمی کند. سیستم های حسابداری کنونی بر مشتریان، هزینه ها، نظام های حسابداری مدیریت با انقلاب صنعتی (صنعت نساجی) معرفی شدند و با توسعه صنعتی در قرن ۱۹ میلادی توسعه بیشتری یافتند. هزینه های مواد اولیه و کار مستقیم بیشترین سهم از کل هزینه را در بر می گیرد و مابقی هزینه ها سر بار هستند. در دنیای جدید که بخش خدمات بر اقتصاد حاکم است، شیوه های حسابداری قدیمی و کنونی سودآوری را وارونه جلوه میدهد. اینک توسعه فن آوری های نوین فرصتی را همچون ذخیره سازی داده ها با توسعه ابزارهای تحلیل، امکان تمرکز نظام های حسابداری بر معیارهای عملکرد مهم بیمه آن را فراهم آورده است.

باشتاب گرفتن تغییرات محیط کسب و کار و ظهور رقبای تازه نفس در بازار بیمه ای کشور ، شرکتهای بیمه کنونی برای جذب و حفظ بیمه گذاران و سطوح سودآوری کنونی خویش باید منابع بیشتری را صرف فعالیتهای بازاریابی آموزش و جذب نیروی انسانی ، تحقیقات ، توسعه محصول ، زیبا و شکیل نمودن شعب و... کنند.

بافزایش رقابت ، هزینه های جذب مشتری جدید نیزافزایش می یابد. از این رو درنگرش جدید بازاریابی ، حفظ مشتریان فعلی نسبت به جذب مشتری جدید در اولویت قرار داد. امروزه برخی از بیمه ها ی بزرگ و پرآوازه واحدهای بازار یابی جداگانه ای برای جذب مشتریان جدید و حفظ توسعه روابط مشتریان موجود دایر کرده اند، چراکه هریک از آنها خواستار استراتژی های متفاوتی هستند.

## ۸- منابع و ماخذ

- ۱- اکرامی، علی، (۱۳۸۴) ، بانکداری الکترونیک در مدیریت بانکهای دولتی ، تهران : انتشارات سپند ، ص ۲۷۵
- ۲- احمدپور ، احمد ، ۱۳۸۱ ، کارآفرینی ، تهران ، انتشارات پردیس
- ۳- برتیکرهوف ، روبرت و دسلر ، دنیس ، اندازه گیری بهره وری : راهنمایی برای مدیران و متخصصان ، ترجمه دکتر محمود عبدالله زاده ، ص ۳۳
- ۴- پومفرت ، ریچارد ، ۱۳۷۶ ، راههای گوناگون توسعه اقتصادی ، دانشگاه علامه طباطبایی
- ۵- جعفری و فهیمی ، ۱۳۷۹ ، شیوه های جذب مشتری ، تهران : انتشارات سپند ، ص ۵۳
- ۶- روزبهان ، محمود ، ۱۳۸۳ ، میانی توسعه اقتصادی ، انتشارات تابان ، ص ۱۰
- ۷- دیواندری ، علی و دلخواه جلیل ، ۱۳۸۴ : تدوین و طراحی مدلی برای سنجش رضایت مندی مشتریان در صنعت بانکداری و اندازه گیری رضایت مندی مشتریان بانک ملت بر اساس آن ، فصلنامه پژوهشهای بازرگانی ، شماره ۳۷ ، چاپ زمستان ، ص ۱۸۵-۲۲۳
- ۸- رحمتی نودهی ، رسول ، ۱۳۹۲ ، مدیریت استراتژیک ، تهران ، جزوه آموزشی کارشناسی مدیریت روابط عمومی واحد ۳۱ دانشگاه جامع علمی کاربردی ، ص ۱۲
- ۹- کورتز و کلو ، ۱۳۸۲ ، کارکردگرایی ، ستیز و کنش متقابل نمادی ، ترجمه حسین بهروان ، مشهد ، انتشارات آستان قدس رضوی
- ۱۰- کیتدل برگر ، چالرز ، پ ، ۱۳۵۱ ، توسعه اقتصادی ، انتشارات مدرسه عالی مدیریت گیلان
- ۱۱- لاولاک و وندرمر و ، ۱۳۷۹ ، جامعه شناسی ، ترجمه منوچهر صبوری ، تهران : نشر نی
- ۱۲- مقصودی ، علی ، ۱۳۸۲ ، طریقه جذب مشتری در مدیریت بانکهای دولتی ، تهران : انتشارات سپند ، ص ۲۶۱
- ۱۳- منوریان ، عباس و امیری سامع ، ۱۳۸۴ ، ارزیابی کیفیت خدمات بیمه ای از دیدگاه مشتریان ، فصلنامه صنعت بیمه ، شماره ۲ ، چاپ تابستان ، صفحه ۴۴-۵

14. Buesinger, R. F., and D. Lyman, R. F., Keating, J. P., "QFD in Strategic Planning" , , in Quality Digest, May 1994.

15. Deming , W.E., **Improvement of quality and productivity through action by management**, National Productivity Review, Winter 2000.

16. Govers, C.P.M., **only a tool but also a way of quality management**, International Journal Production Economics 7 (1) (2000) 151– 159.

17. Gumesson, E. 1998, productivity, quality & relationship marketing in service operation. 20. Hallowell R., (1996); "The relationship of customer satisfaction, customer loyalty

- and profitability: an empirical study**", International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, No. 4, pp. 27-42.
18. Jamal A., Naser, K., (2002) "( **Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking** ", European Journal of Marketing, 20/4, pp. 146-160.
19. Ozer & Aydin, (2005);" **customer satisfaction**," , International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, No. 4, pp. 4.
20. Parasuraman,A.,2002, service quality & productivity.
21. Sweat, J & Hibbard, j.1999 businesses Rspending heowily on customer service.
22. SWIFT, J.A. , ROSS, J.E. OMACHONU, V.K., (1998),"**PRINCIPLES OF OTAL QUALITY**", ST.LUCIES, 2ND EDITION, pp. 119-120.
23. Your nein, I.J arvinen,R. & lehTinen,v. 1998 conTenT & measurement of productivity in the servise sector.
24. Wenner, K. S, **Downsized Dotcoms**, American Journalism Review AJR Newslink, March, 2005.
25. Wright & McMahan, **Knowledge management strategies: toward a taxonomy**, Journal of Management Information Systems **18** (2001) (1), pp. 215–233.
26. Zineldin, Mosad (1993); "**Bank strategic positioning and some determinants of bankMarketing**, 14 (6), pp. 12-22.

کد پیگیری : **IRC-1393-B789-19**