

## آسیب‌شناسی بیمه مرکزی ج.ا.ا با استفاده از مدل الماس تعالی

حمیدرضا حسن‌زاده<sup>۱</sup>

حسن زارعی متین<sup>۲</sup>

زلفا حق‌گویان<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۱۱/۰۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۰۴/۰۶

### چکیده

در این پژوهش بیمه مرکزی ج.ا.ا را با استفاده از مدل الماس تعالی آسیب‌شناسی کردیم. این آسیب‌شناسی نشان داد که معیارهای اولویت‌دار برای توجه به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: ساختار سازمانی، کیفیت خدمت، مدیریت اطلاعات، استراتژی خدمت، رهبری. همچنین در این پژوهش معیارهای اولویت‌دار برای اقدام به ترتیب عبارت‌اند از: رهبری، کیفیت خدمت، استراتژی خدمت، ساختار سازمانی. در نهایت ۳۹ آسیب سازمانی در بیمه مرکزی با استفاده از مدل الماس تعالی شناسایی شد که برخی از مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از: عدم تنظیم شرایط کار به گونه‌ای که بتواند جواب‌گوی نیازمندی‌های کمال‌یافته افراد باشد، سازش‌ندادن منافع فرد و سازمان، عدم تعریف کیفیت خدمت از دیدگاه مشتریان، عدم ترویج عشق و علاقه به مشتری در سازمان، عدم برقراری ارتباط متقابل میان فرآیندها، عدم برقراری رابطه بلندمدت با مشتریان و ...

**واژگان کلیدی:** مدل الماس تعالی، رهبری، کارکنان، فرهنگ سازمانی خلاق، کیفیت خدمت، استراتژی خدمت، مشتری‌مداری، مدیریت اطلاعات و ساختار سازمانی معطف

۱. استادیار پردیس قم دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)  
(Email: Dhassanzade@Yahoo.com)

۲. استاد پردیس قم دانشگاه تهران  
(Email: Matin@Ut.ac.ir)

۳. دانشجوی دوره دکتری، رشته رفتار سازمانی، پردیس قم دانشگاه تهران  
(Email: Zolfa.haghgooyan@Yahoo.com)

## ۱. مقدمه

انسان قرن ۲۱ در فضای یک جامعه سازمانی زندگی می‌کند و سرنوشت او با سرنوشت سازمانی جامعه همسو شده است (آنسف و مک دائل، ۱۳۷۵). سازمان‌ها در معنای وسیع کلمه از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی هستند (دیوید، ۱۳۷۹). امروزه صنایع خدماتی، رشد روزافزون و شتابانی دارند. در چنین شرایطی، تنها سازمان‌هایی در عرصه رقابت از موقعیت مناسب برخوردارند که محور اصلی فعالیت‌های خود را تأمین خواسته‌های مشتریان و مراجعه‌کنندگان و ارضای نیازهای آنان قرار دهند. مؤسسات خدماتی هم در بخش دولتی و هم در بخش خصوصی به وفور یافت می‌شوند و گفته می‌شود افرادی که در سازمان‌های خدماتی اشتغال دارند لاقابل سه‌چهارم نیروی کار را در کشورهای توسعه‌یافته به خود اختصاص می‌دهند و این میزان کماکان سیر صعودی دارد (شریف‌زاده و خانباشی، ۱۳۸۷).

همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های خدماتی (مانند بیمه) برای کسب موفقیت، به استقرار سیستم تعالی نیازمندند. سازمان‌ها همواره علاقه دارند که از درون یا بیرون مورد ارزیابی قرار بگیرند تا به نقاط قوت و ضعف خویش پی ببرند و هرچه سریع‌تر در جهت تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف و نیل به تعالی بکوشند. مدل‌های تعالی سازمانی گام مهمی جهت استقرار نظام ارزیابی و نظارت بر عملکرد و بهبود مستمر است و سازمان‌ها را از طریق خود ارزیابی به تعالی رهنمون می‌سازد. ارزیابی در قالب مدل تعالی سازمانی در سال‌های اخیر به‌عنوان یکی از مهم‌ترین تکنیک‌های بهبود مستمر فرآیندها و فعالیت‌ها در سازمان سایه گسترده است. طراحی مناسب و اجرای دقیق نظام ارزیابی در قالب فوق به مدیریت سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا به‌جای تکیه بر ذهنیات و حدس و گمان‌ها براساس واقعیات تصمیم‌گیری کنند. این نوع ارزیابی همچون آئینه‌ای شفاف، تصویری واقعی و بی‌کم و کاست از فرآیندهای سازمانی و روابط علت و معلولی آنها و نیز نقاط قوت و فرصت‌های بهبود را پیش

روی ما قرار می‌دهد و چون این نقش با کمک تیم‌های خود ارزیابی درونی نیز قابل ایجاد است و می‌توان پروژه‌های بهبود و تعالی را براساس اجماع همه اعضا تعریف نمود سبب پایداری، استقرار و نهادینه‌شدن فرهنگ بهبود مستمر در سازمان می‌گردد. نظام ارزیابی فوق در سطح مدیران ارشد و نیز در اعماق سازمان موجی را ایجاد می‌کند که برآیند آن علاوه بر مشخص نمودن مشکلات و نقاط ضعف برای حل مشکلات و یافتن راه‌حل، تعهد فراگیر در سطح مدیران و کارکنان ایجاد کرده و زیربنای «حرکتی پایدار در جهت یادگیری سازمانی» به وجود می‌آورد (حسن‌زاده، ۱۳۸۲).

مدل الماس تعالی از علمی‌ترین و کاربردی‌ترین مدل‌های تعالی است که امکان آسیب‌شناسی سازمانی<sup>۱</sup> را فراهم می‌آورد و با محاسبه روابط علی بین اجزا و انجام ممیزی و تجزیه و تحلیل حساسیت، شرکت‌ها را به‌طور عملی به تعالی رهنمون می‌سازد. در این پژوهش بیمه مرکزی ج.ا.ا با استفاده از مدل الماس تعالی آسیب‌شناسی می‌شود.

## ۲. بیان مسئله

بازار بیمه در اروپا، آمریکا، کشورهای آسیای جنوب شرقی و حتی هند از موفق‌ترین بازارهای جهان است و در سراسر جهان، میلیون‌ها شغل وابسته به صنعت بیمه را پوشش می‌دهد. به‌همین دلیل بیمه‌گران در این کشورها هر نوع خسارت ناشی از حوادث را با نهایت احترام به افراد زیان‌دیده می‌پردازند و حتی احتمال نادرست بودن یک ادعای خسارت را در اغلب اوقات نادیده می‌گیرند، تا مبادا برخی سختگیری‌های احتمالی، مشتریان را متواری کند. در کشور ما با وجود اینکه صنعت بیمه از سابقه بسیار طولانی برخوردار است (اناری و روشنایی، ۱۳۸۷) اما آمار منتشرشده از سوی مؤسسه سیگما، نشان‌دهنده عقب‌ماندگی صنعت بیمه در ایران در مقایسه با سایر

کشورهای دنیا است (مظلومی و همکاران، ۱۳۸۷). برداشتن گامی مؤثر در تعالی صنعت بیمه برای توسعه‌یافتگی کشورها حائز اهمیت است. آسیب‌شناسی بیمه مرکزی در قالب سنجش تعالی با مدل الماس تعالی چگونگی رسیدن این سازمان را به سازمان متعالی نشان می‌دهد. مدل الماس تعالی که در سال ۲۰۰۴ توسط مایکل سورنس و هنری ریمن<sup>۱</sup> ارائه شده است برای سنجش میزان تعالی سازمان و شناسایی آسیب‌های سازمانی است. با استفاده از این مدل می‌توان نقاط آسیب‌پذیر سازمان را شناسایی کرده و با رفع این آسیب‌ها از افول سازمان جلوگیری نمود. تاکنون مدل‌های زیادی برای تعالی سازمان ارائه شده است اما این مدل ابعاد وسیع‌تری از سازمان را دربرمی‌گیرد در نتیجه مسئله اصلی این پژوهش آسیب‌شناسی بیمه مرکزی ج.ا.ا با استفاده از مدل الماس تعالی است.

### ۳. ضرورت و اهمیت تحقیق

در مقام بررسی مسئله توسعه اقتصادی متوجه می‌شویم که اقتصادهای مدرن، تحت تأثیر موضوع اشتغال در صنایع و بخش خدمات می‌باشند که این امر گویای تکامل طبیعی اقتصاد از پیش صنعتی به صنعتی و نهایتاً به جوامع فراصنعتی است. انتقال و تغییر شکل به جوامع صنعتی و فراصنعتی به شیوه‌های مختلفی صورت می‌گیرد و در این بین خدمات به‌طور طبیعی توسعه می‌یابند تا از توسعه صنعتی حمایت شود و همچنین از آن فراتر رود. صنعت بیمه نیز به‌عنوان بخشی از بازار خدمات مالی، از صنایع گسترده، پیچیده و حیاتی دنیاست. در قرن حاضر، فعالیت‌های اقتصادی به‌گونه‌ای شکل گرفته‌اند که تداوم آنها بدون پشتوانه بیمه‌ای، سخت تحت تأثیر قرار می‌گیرد. صنعت مذکور سالانه حجم ارزشی زیادی را به خود تخصیص می‌دهد که در مقایسه با حجم سایر فعالیت‌های اقتصادی حجم بسیار قابل توجهی است. صنعت

بیمه به عنوان یک بخش خدماتی دارای نقش جبران کننده و حمایتی در اقتصاد هر کشوری است. موفقیت این صنعت، انگیزه و محرکی برای دیگر صنایع است و موجب افزایش کارایی شرکتها می شود در واقع می توان مدعی بود که در سایه رقابتها و تغییرات شدید در عرصه اقتصاد، حضور صنایع حمایتی کارا یکی از مهم ترین مزایای رقابتی کشورها به شمار می رود (مظلومی و همکاران، ۱۳۸۷).

همچنین در دنیای پرقابته امروز، دستیابی به جایگاه مناسب در بازار، سخت و دشوار است و برای داشتن یک موقعیت پایدار در بازار، ارائه خدمات با کیفیت برتر به مشتریان - به خصوص در مورد شرکت های خدماتی، مانند شرکت های موجود در صنعت بیمه - به عنوان یک مزیت رقابتی با دوام مطرح می شود (ناصحی فر و حق بیان، ۱۳۸۷). آسیب شناسی سازمانی با استفاده از مدل های تعالی، راهی برای کسب مزیت رقابتی پایدار است. در این پژوهش با استفاده از مدل الماس تعالی که ابعاد وسیعی از سازمان را در بر می گیرد، بیمه مرکزی ج.ا.ا را آسیب شناسی خواهیم کرد.

#### ۴. مبانی نظری تحقیق

با گذشت چندین دوره از اهدای جوایز کیفیت در سطح جهان، کاستی ها و نقایص این مدل ها نمایان شد. لذا در سال ۲۰۰۴ مدل الماس تعالی<sup>۱</sup> با استفاده از روش تکنیک نگاهت مفهومی<sup>۲</sup> و تجزیه و تحلیل های مشهود و با بهره گیری از نظرات ۷۳ فرد خبره از ۱۶ سازمان قدرتمند اروپایی طراحی شد (حسن زاده و راستگو، ۱۳۸۷).

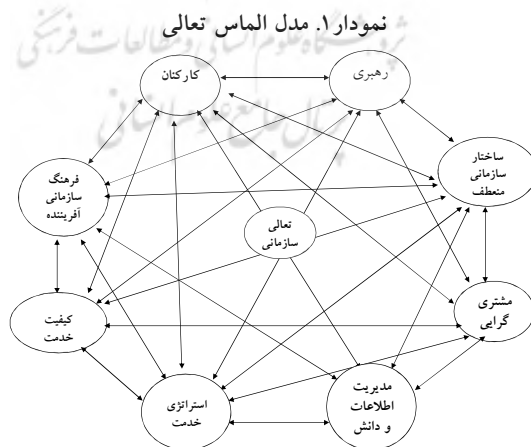
مدل الماس تعالی با سنجش سطح تعالی و آسیب های سازمانی و ارائه راهکارهای درمانی به عنوان مدلی تجویزی رشد و ارتقا را در تمامی ابعاد سازمان براساس نگرش سیستمی فراهم می کند. ساختاری برای سیستم مدیریتی سازمان فراهم می کند تا ابعاد مختلف سازمان مدیریت شوند. منجر به مدیریت براساس فرآیندهای سازمانی می شود

1. Business Excellence Diamond Model
2. Concept Mapping

تا فعالیت‌هایی که تنها مصرف‌کننده‌اند و هیچ ارزشی ایجاد نمی‌کنند، حذف شوند و سبب مدیریت براساس حقایق می‌شود و تصویری بی‌کم و کاست از سازمان ارائه می‌دهد و با تأکید بر نتایج باعث مشارکت بیشتر کارکنان می‌شود (حسن‌زاده و راستگو، ۱۳۸۷).

این مدل، ۸ معیار دارد که عبارت‌اند از: رهبری، کارکنان، فرهنگ سازمانی آفریننده، استراتژی خدمت، مدیریت اطلاعات، ساختار سازمانی، کیفیت خدمت و مشتری‌گرایی. در این مدل هر یک از معیارهای تعالی سازمانی شاخص‌هایی دارد که بیانگر کانال‌های اثرگذاری آن معیارهاست. به عبارت دیگر هر یک از معیارها بر دیگر معیارها از طریق کانال‌هایی تأثیر گذاشته و متقابلاً از آنها اثر می‌پذیرد در نتیجه تعامل صحیح این معیارها با یکدیگر می‌تواند باعث افزایش تعالی سازمانی گردد. این مدل با شناسایی روابط مشهود بین معیارهای مختلف تعالی سازمانی و فراهم نمودن زمینه سنجش سطح تعالی و شناخت آسیب‌های سازمانی و ارائه راهکارهای درمانی به‌عنوان مدلی تجویزی بر سایر مدل‌های تعالی سازمانی برتری دارد (حسن‌زاده و راستگو، ۱۳۸۷).

ابعاد مدل الماس تعالی در نمودار ۱ نشان داده شده است.



(حسن‌زاده و راستگو، ۱۳۸۷)

در این مدل، کانال‌های اثرگذاری هریک از این معیارها بر یکدیگر نیز شناسایی شده و در قالب ۳۲۱ سؤال مطرح و کمی شده است. اثرگذاری هریک از معیارها در کل و بر یکدیگر می‌تواند مبنای مناسبی جهت مقایسه و سنجش سطح تعالی و آسیب‌شناسی سازمانی پدید آورد (حسن‌زاده و راستگو، ۱۳۸۷) در ادامه شرح مختصری از هریک از ابعاد خواهیم داد.

### - مشتری‌گرایی

مفهوم مشتری‌گرایی بیش از ۴۰ سال است که به‌عنوان اساس تئوری و عمل مدیریت بازاریابی مطرح شده است (Kim et al, 2004). برای مشتری‌مداری تعاریف متعددی وجود دارد که در ادامه به آنها اشاره می‌کنیم. مشتری‌مداری به‌عنوان برآوردن نیازهای مشتریان در سطح تعامل بین کارکنان و مشتریان تعریف شده است (Dimitriades, 2007). مشتری‌گرایی، باوری است که مشتری را در کانون توجه قرار می‌دهد و مشتریان را از سایر ذی‌نفعان مستثنی نمی‌کند. مشتری‌مداری برای همه شرکت‌ها به‌ویژه شرکت‌های خدماتی مهم است (Kim et al, 2004).

### - کیفیت خدمت

کیفیت خدمت، عامل اصلی در دستیابی به مزیت رقابتی و موفقیت مالی سازمان‌های خدماتی است (Rahman, 2004). دانشمندان از کیفیت خدمت به‌عنوان قوی‌ترین اسلحه رقابتی در دنیای امروز نام می‌برند. برطبق نظر آلبرشت<sup>۱</sup> در هر روشی برای دستیابی به تعالی باید به کیفیت خدمت در بلندمدت توجه شود (Kandampully & Menguce, 2000).

### - رهبری

رهبری، محرک کلیدی در مدل‌های تعالی سازمان از جمله مدل الماس تعالی است (Badri et al, 2006). نقش رهبران این نیست که افراد و فرآیندهای کوچک را

مدیریت و کنترل نمایند، وظیفه مدیریت تعریف درست مسائل و مشکلات است (Kao, 1996). رهبران باید توانایی خلق آرمان مشترک در بین کارکنان را داشته باشد، به طوری که همه کارکنان نسبت به آن متعهد بوده و برای تحقق آن تمامی قوا و استعداد خود را به کار برند (کینگ و آندرسون، ۱۳۸۶).

### – کارکنان

سازمان‌های متعالی، سازمان‌هایی هستند که نسبت به طراحی چهارچوبی برای پیشرفت مسیر شغلی کارکنان متعهدند. در این سازمان‌ها برای پاداش‌هایی که براساس عدالت باشد ارزش قائل‌اند و به رفاه کارکنان توجه می‌شود (Castilla & Ruiz, 2008). چون بهبود کیفیت (تعالی سازمان) مبتنی بر چشم‌انداز بلندمدت و بخشی از استراتژی کسب‌وکار است، لذا باید به کارکنان به جای هزینه‌های اضافی به‌عنوان دارایی نگریسته شود. تحقیقات در آمریکا نشان داد که در سازمان‌هایی که برنده جایزه مالکوم بالدريج شده‌اند، نقش کارکردی منابع انسانی ضروری بوده است. شرکت زیراکس نیز که برنده جایزه کیفیت اروپا شد برای توسعه مدیریت منابع انسانی، جذب و جبران خدمات کارکنان از بهینه‌کاوی استفاده کرد (Vouzas, 2007).

### – مدیریت دانش

دانشمندان برای مدیریت دانش تعاریفی ارائه داده‌اند. مکناتون و داروچ<sup>۱</sup> بیان کردند که مدیریت دانش، نقشی از نقش‌های مدیریت است که شامل خلق دانش، مدیریت جریان دانش و اطمینان‌یافتن از این است که دانش به‌طور مؤثر و کارآمد برای منافع بلندمدت سازمان استفاده می‌شود (Plessis, 2007). داوینپورت و مارچند<sup>۲</sup> بیان کردند در حالی که مدیریت دانش شامل مدیریت اطلاعات است، اما در عین حال فراتر از آن است و دو بعد مشخص دارد:

1. Mcnaughton & Darroch
2. Davenport & Marchand



- تسهیل خلق دانش جدید

- مدیریت افراد به طریقی که دانش را به اشتراک گذاشته و آن را به کاربرند  
(Alwis & Hootmann, 2008).

- استراتژی خدمت

استراتژی خدمت، برنامه‌ای برای دستیابی به اهداف خدمت است (هم اهداف دریافت‌کنندگان خدمت و هم اهداف ارائه‌دهندگان خدمت) این برنامه به سؤالات زیر پاسخ می‌دهد:

ارائه چه خدماتی ضروری است؟ در چه منطقه‌ای این خدمات باید ارائه شوند؟  
فرآیند ارائه خدمات چگونه باید باشد؟ چه زمانی خدمات باید ارائه شوند و تا چه مدتی ارائه آنها ضروری است؟ خدمات باید به چه کسانی ارائه شود و برای ارائه آنها به چه منابعی نیاز است؟ (Kumar & Markeset, 2007).

- ساختار سازمانی منعطف

ساختار سازمانی به ویژگی‌های درونی سازمان مربوط می‌شود و ابعادی دارد که شامل تمرکز، رسمیت و پیچیدگی است (Stathakopoulos, 1998). امروزه شرکت‌ها مجبورند در محیط متلاطم فعالیت کنند (Escriba & Canet-Giner, 2006). در محیط‌های متلاطم مورد نیاز غیرقابل اعتماد، تقاضای مشتریان غیرقابل پیش‌بینی و تکنولوژی دائماً در حال تغییر است (Hanter, 2002). لذا مدیران باید در ساختارهای سنتی سازمان تغییراتی ایجاد نمایند. امروزه ساختارهای سازمانی به سمت ساختارهای منعطف در حرکت‌اند تا بتوانند پاسخ‌گوی نیازهای محیطی باشند. لذا ساختارهای سازمانی منعطف‌تر مانند ساختارهای شبکه‌ای، سلولی، کروی، شبدری، سیستم‌های موازی و ساختارهای آن شکل مطرح شده است (Escriba & Canet-Giner, 2006).

## - فرهنگ سازمانی خلاق

فرهنگ سازمانی خلاق، فرهنگی است که در آن از خلق ایده و تفکر خلاق بیش‌ترین حمایت صورت می‌گیرد (Politis, 2008)، در فرهنگ سازمانی خلاق، کارکنان به خاطر فعالیت‌های خلاق تشویق می‌شوند، مدیریت عالی از خلاقیت حمایت مالی می‌کند و به خاطر ریسک‌های منطقی مجازات نمی‌شوند (Mayfield & Mayfield, 2008). فیورر<sup>۱</sup> و همکارانش بیان کردند که فرهنگ سازمانی خلاق شامل این ویژگی‌هاست:

- برقراری تعاملات مؤثر؛

- وجود محرک‌های زیادی برای خلاقیت؛

- آزادی بیان؛

- سهولت در خلق ایده.

## ۵. پیشینه میدانی تحقیق

- تحقیقی در سال ۱۳۸۵ با موضوع سنجش تعالی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خراسان رضوی انجام شد. در این تحقیق جهت سنجش میزان تعالی سازمان مربوطه از مدل الماس تعالی استفاده شد. با توجه به الگوریتم الماس تعالی، سطح تعالی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی از حد نرمال ۴۷/۱۸۶ نمره فاصله داشت که بیانگر فاصله عملکردی ۱۲ درصدی است. این فاصله عملکردی در تمام ابعاد و مؤلفه‌های تعالی دیده می‌شود. با توجه به روش میانگین نواحی قابل توجه در این سازمان عبارت‌اند از: تعامل معیارهای رهبری با سایر معیارها، کیفیت خدمت با سایر معیارها، استراتژی خدمت با سایر معیارها، ساختار سازمانی و مشتری‌گرایی با سایر معیارهاست. همچنین نواحی قابل اقدام به تعامل فرهنگ سازمانی آفریننده، کیفیت خدمت و مشتری‌مداری با سایر معیارها مربوط می‌باشد (قرونه، ۱۳۸۵).

- تحقیقی با عنوان شناسایی آسیب‌های شرکت توزیع نیروی برق غرب استان تهران با استفاده از مدل الماس تعالی در سال ۱۳۸۲ انجام شد. توجه به نتایج حاصل از بررسی نظرات و اسناد و مدارک ارائه شده از سوی مدیران پس از ارائه گزارش PAA، آسیب ۵ (مبهم بودن ارتباط واحدهای مختلف سازمان) آسیب ۱۶ (برقرار نکردن رابطه بلندمدت با مشتری) و آسیب ۲۱ عدم کسب اطلاعات از رقبا در ارتباط با برنامه‌های ایجاد رضایت مشتری از مجموعه آسیب‌های شرکت حذف می‌گردد (حسن‌زاده، ۱۳۸۲).

- شرکت استار اند استار یکی از شرکت‌های خدمات بازرگانی بزرگ در هلند است که از مدل الماس تعالی جهت آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد در سال ۲۰۰۵ استفاده نمود. این شرکت با استفاده از این مدل موفق شد تغییراتی بنیادی در سازمان خویش به وجود آورد، موجی که جهت بهبود مستمر عملکرد پس از استقرار این مدل در کل سازمان ایجاد شده است با مشارکت گسترده کارکنان و ایجاد جوی مثبت و فضای رقابتی سازنده توأم شده و موجب نهادینه شدن نظام نظارت در شرکت گردیده است.

## ۶. سؤالات تحقیق

- وضعیت فعلی تعالی بیمه مرکزی ج.ا.ا از نظر ابعاد مدل الماس تعالی چگونه است؟  
- چه آسیب‌ها و مشکلاتی در راه تعالی سازمان برای بیمه مرکزی ج.ا.ا وجود دارد؟

## ۷. اهداف تحقیق

- بررسی وضعیت فعلی تعالی بیمه مرکزی ج.ا.ا از نظر ابعاد مدل الماس تعالی؛  
- شناسایی آسیب‌ها و مشکلاتی که در راه تعالی این سازمان وجود دارد؛  
- ارائه راه کارهای درمانی برای رسیدن به تعالی سازمان برای بیمه مرکزی ج.ا.ا.

## ۸. نوع و روش تحقیق

نوع تحقیق از نظر هدف تحقیقی کاربردی<sup>۱</sup> و از نظر روش، تحقیقی توصیفی و از شاخه پیمایشی است.

## ۹. جامعه‌ی آماری، نمونه و شیوه نمونه‌گیری

در این تحقیق جامعه آماری، مدیران و کارشناسان کلیدی بیمه مرکزی ج.ا.ا می‌باشند. جامعه آماری محدود و اندازه جامعه آماری ۶۰ نفر است. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده می‌گردد. از فرمول زیر برای تعیین حجم نمونه استفاده می‌شود:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \alpha / 2 \cdot p \cdot q}{\epsilon^2 (N - 1) + Z^2 \alpha / 2 \cdot p \cdot q}$$

اندازه نمونه باتوجه به فرمول بالا ۴۰ نفر است که در جدول ۱ به تفکیک نشان داده شد است.

جدول ۱. اندازه نمونه به تفکیک بخش‌های سازمان

بخش سازمانی	تعداد نمونه
اتاق فکر	۱۰
شورای مدیران	۱۰
شورای تحول اداری	۲۰

## ۱۰. روش گردآوری اطلاعات

در ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای به جمع‌آوری ادبیات و پیشینه تحقیق پرداخته و سپس با استفاده از تحقیقات میدانی به جمع‌آوری اطلاعات میدانی از جامعه آماری مورد نظر پرداختیم. برای جمع‌آوری اطلاعات میدانی علاوه بر استفاده از

پرسش نامه استاندارد الماس تعالی، از طریق پرسش نامه سایت ویزیت اسناد و مدارکی درباره آسیب های سازمانی جمع آوری کردیم.

## ۱۱. روایی و پایایی پرسش نامه

از آنجایی که مدل الماس دارای پرسش نامه استاندارد بود و در ایران نیز اجرا شده بود لذا نیازی به سنجش روایی پرسش نامه نبود. برای تعیین پایایی<sup>۱</sup> پرسش نامه، ۳۰ پرسش نامه را وارد نرم افزار کرده و آلفای کرونباخ آن ۰/۹۸۹ به دست آمد که نشان دهنده پایایی پرسش نامه است (آلفا بالاتر از ۰/۷۰ است).

## ۱۲. تجزیه و تحلیل اطلاعات

۱۲-۱. پاسخ سؤال اول (وضعیت فعلی تعالی بیمه مرکزی ج.ا.ا از نظر ابعاد مدل الماس تعالی چگونه است؟)

برای پاسخ به سؤال اول (وضعیت تعالی بیمه مرکزی ج.ا.ا از نظر ابعاد مدل الماس تعالی چگونه است؟) از آزمون T-Test یک جامعه آماری استفاده می کنیم. علت استفاده از این آزمون نرمال بودن ابعاد مدل الماس تعالی در جامعه مورد نظر است. با استفاده از این آزمون مناسب بودن یا نبودن وضعیت هریک از مؤلفه های مدل الماس تعالی بررسی می شود.

جدول ۲. نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری برای مؤلفه های مدل الماس تعالی در بیمه مرکزی

One-Sample Test						
Test Value = 5						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
۰/۹۲	-۰/۰۲۰۲	۰/۴۴۹۹۳	۰/۰۶	۳۹	۱/۹۳۶	رهبری
۰/۷۰۱۲	-۰/۱۵۵۷	۰/۲۷۲۷۴	۰/۲۰۵	۳۹	۱/۲۸۸	کارکنان

### 1. Reliability

۰/۴۶۸۱	-۰/۵۰۶۵	-۰/۰۱۹۱۸	۰/۹۳۷	۳۹	-۰/۰۸	فرهنگ سازمانی
۰/۶۶۴۶	-۰/۳۵۷۸	۰/۱۵۳۳۹	۰/۵۴۷	۳۹	۰/۶۰۷	کیفیت خدمت
۰/۴۱۹۵	-۰/۶۰۷۸	-۰/۰۹۴۱۷	۰/۷۱۳	۳۹	-۰/۳۷۱	استراتژی خدمت
۰/۳۸۴۷	-۰/۶۵۵۱	-۰/۱۳۵۲۴	۰/۶۰۲	۳۹	-۰/۵۲۶	مشتری‌گرایی
۰/۳۴۴۹	-۰/۶۰۷۵	-۰/۱۳۱۳۱	۰/۵۸	۳۹	-۰/۵۵۸	مدیریت اطلاعات
۰/۸۴۹۲	-۰/۱۱۷۹	۰/۳۶۵۶۱	۰/۱۳۴	۳۹	۱/۵۲۹	ساختار سازمانی

باتوجه به جدول ۲ نتیجه می‌گیریم که همگی متغیرهای مدل الماس تعالی (رهبری، کارکنان، فرهنگ سازمانی خلاق، کیفیت خدمت، استراتژی خدمت، مشتری‌مداری، مدیریت اطلاعات و ساختار سازمانی منعطف) در وضعیت متوسط می‌باشند. به عبارت دیگر وضعیت تعالی بیمه مرکزی ج.ا.ا از نظر ابعاد مدل الماس تعالی در وضعیت متوسط است.

## ۲-۱۲. پاسخ سؤال دوم (چه آسیب‌ها و مشکلاتی در راه تعالی برای بیمه مرکزی ج.ا.ا وجود دارد؟)

برای پاسخ به سؤال دوم از الگوریتم مدل الماس تعالی استفاده می‌شود که مراحل آن در زیر شرح داده شده است.

### ۲-۱-۲. تعیین نواحی اولویت‌دار برای توجه (آسیب‌های قابل توجه)

برای تعیین نواحی اولویت‌دار برای توجه ابتدا باید جدول امتیازی، جدول سینرژی و جداول تطبیقی تشکیل شود. سپس باتوجه به جدول تطبیقی سینرژی و مراجعه به پرسش‌نامه‌ها نقاط اولویت‌دار برای توجه مشخص می‌شود.

### - تشکیل جدول امتیازی

برای تشکیل جدول امتیازی از روش میانگین استفاده شده است. پرسش‌نامه مدل الماس تعالی براساس رابطه تأثیر و تأثیری بین ابعاد مدل طراحی شده است. جدول امتیازی براساس روش میانگین، باتوجه به میانگین‌های سؤالات پرسش‌نامه مدل

الماس تعالی تشکیل می‌شود. جدول امتیازی مدل الماس تعالی براساس میانگین در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. جدول امتیازی مدل الماس تعالی براساس میانگین جهت استخراج نقاط اولویت دار برای توجه

معیارها	رهبری	کارکنان	فرهنگ سازمانی	کیفیت خدمت	استراتژی خدمت	مشتری‌گرایی	مدیریت اطلاعات	ساختار سازمانی	جمع اثرگذاری
رهبری		۵/۴۴۳۴	۵/۵۴۳۷	۵/۲۹۵۳	۵/۶۹۵۵	۵/۵۴۲۰	۴/۹۳۲۴	۵/۶۹۷۳	۳۸/۱۴۹۶
کارکنان	۵/۷۷۰۰		۴/۹۳۱۲	۵/۱۶۶۷	۵/۱۹۰۰	۵/۱۶۷۱	۵/۶۰۸۳	۵/۰۷۵۸	۳۶/۹۰۹۱
فرهنگ سازمانی	۴/۹۲۲۸	۴/۹۸۲۹		۴/۶۶۲۵	۵/۲۱۲۵	۵/۰۵۰۸	۵/۰۵۰۰	۴/۹۸۴۲	۳۴/۸۶۵۷
کیفیت خدمت	۵/۷۳۱۲	۵/۵۵۵۰	۵/۰۶۲۵		۵/۰۱۷۵	۴/۷۹۵۰	۴/۸۲۰۰	۵/۰۹۲۵	۳۶/۰۷۳۷
استراتژی خدمت	۴/۹۶۲۵	۴/۵۸۷۵	۵/۰۵۲۱	۴/۸۷۰۸		۴/۷۹۵۰	۵/۰۸۲۵	۴/۹۹۰۴	۳۴/۳۴۰۸
مشتری‌گرایی	۵/۰۹۵۰	۵/۱۲۲۹	۴/۹۲۸۳	۴/۷۶۵۰	۴/۹۵۸۳		۴/۴۰۲۵	۴/۷۸۱۲	۳۴/۰۵۳۲
مدیریت اطلاعات	۵/۳۶۲۵	۴/۸۸۷۵	۴/۵۰۰۰	۴/۸۵۴۲	۴/۶۵۳۸	۴/۷۱۲۵		۴/۱۱۰۴	۳۳/۰۸۰۹
ساختار سازمانی	۵/۹۲۵۰	۵/۷۴۳۸	۴/۹۶۱۷	۵/۵۴۲۵	۵/۲۸۶۳	۵/۲۳۳۸	۴/۸۴۱۷		۳۷/۵۳۴۸
جمع اثرپذیری	۳۷/۷۶۹۰	۳۶/۳۲۳۰	۳۴/۹۷۹۵	۳۵/۱۵۷۰	۳۶/۰۱۳۹	۳۵/۲۹۶۲	۳۴/۷۳۷۴	۳۴/۷۳۱۸	۲۸۵/۰۰۷۸

### - تشکیل جدول سینرژی

برای تشکیل جدول سینرژی از شاخص سینرژی تعالی (ESI) استفاده می‌شود. برای جدول سینرژی یک ESI وجود دارد که مقدار آن برای بیمه مرکزی ج.ا.ا. ۸/۰۰۰۴ است.

این شاخص با استفاده از فرمول محاسبه می‌شود:

$$ESI = \sum ESI_i$$

که در آن  $ESI_i$  شاخص سینرژی تعالی معیار  $i$ ام است که به این صورت محاسبه می‌شود:

$$ESI_i = \sum ESI_{ij} = a_i / e_i$$

وز معیارهای تعالی،  $a, e$  به ترتیب میزان اثرگذاری و اثرپذیری  $ESI_{ij}$  شاخص سینرژی تعالی برای هر یک از معیارها نسبت به هم است و با استفاده از این فرمول محاسبه می‌شود:

$$ESI_{ij} = a_{ij} / a_{ji}$$

$$I = J = 1, 2, \dots, 8$$

که در آن  $a_{ij}$  به معنای اثرگذاری معیار  $I$  بر معیار  $J$  و  $a_{ji}$  به معنای اثرگذاری معیار  $J$  بر معیار  $I$  است و نشان‌دهنده اثرپذیری معیار  $I$  بر معیار  $J$  نیز است. شاخص سینرژی تعالی معیارها ( $ESI_{ij}$ ) و شاخص سینرژی تعالی برای هر یک از معیارها نسبت به هم ( $ESI_{ij}$ ) در جدول سینرژی (جدول ۴) آمده است.

جدول ۴. شاخص سینرژی در مدل الماس تعالی جهت استخراج نقاط اولویت‌دار برای توجه

ESII	ساختار سازمانی	مدیریت اطلاعات	مشتری‌گرایی	استراتژی خدمت	کیفیت خدمت	فرهنگ سازمانی	کارکنان	رهبری	معیارها
۱/۰۱۰۱	۰/۹۶۱۶	۰/۹۱۹۸	۱/۰۸۷۷	۱/۱۴۷۷	۰/۹۲۳۹	۱/۱۲۶۱	۰/۹۴۳۴		رهبری
۱/۰۱۶۱	۰/۸۸۳۷	۱/۱۴۷۵	۱/۰۰۸۶	۱/۱۳۱۳	۰/۹۳۰۱	۰/۹۸۹۶		۱/۰۶	کارکنان
۰/۹۹۶۷	۱/۰۰۴۵	۱/۱۲۲۲	۱/۰۲۴۹	۱/۰۳۱۷	۰/۹۲۱		۱/۰۱۰۵	۰/۸۸۸	فرهنگ سازمانی
۱/۰۲۶۱	۰/۹۱۸۸	۰/۹۹۳	۱/۰۰۶۳	۱/۰۳۰۱		۱/۰۸۵۸	۱/۰۷۵۲	۱/۰۸۲۳	کیفیت خدمت
۰/۹۵۳۵	۰/۹۴۴	۱/۰۹۲۱	۰/۹۶۷۱		۰/۹۷۰۸	۰/۹۶۹۲	۰/۸۸۳۹	۰/۸۷۱۳	استراتژی خدمت
۰/۹۶۴۸	۰/۹۱۳۵	۰/۹۳۴۲		۱/۰۳۴۱	۰/۹۹۳۷	۰/۹۷۵۷	۰/۹۹۱۴	۰/۹۱۹۳	مشتری‌گرایی
۰/۹۵۲۳	۰/۸۴۹		۱/۰۷۰۴	۰/۹۱۵۷	۱/۰۰۷۱	۰/۸۹۱۱	۰/۸۷۱۵	۱/۰۸۷۲	مدیریت اطلاعات
۱/۰۸۰۷		۱/۱۷۷۹	۱/۰۹۴۷	۱/۰۵۹۳	۱/۰۸۸۴	۰/۹۹۵۵	۱/۱۳۱۶	۱/۰۴	ساختار سازمانی
۸/۰۰۰۴	ESI								



### - تشکیل جدول تطبیقی امتیازی

برای تشکیل جدول تطبیقی امتیازی، اختلاف بین اعداد جدول امتیازی استاندارد با جدول امتیازی محاسبه شده (جدول ۳) را محاسبه می‌کنیم. نتیجه به دست آمده جدول تطبیقی امتیازی خواهد بود (جدول ۵).

جدول ۵. جدول تطبیقی امتیازی جهت استخراج نقاط اولویت دار برای توجه

معیارها	رهبری	کارکنان	فرهنگ سازمانی	کیفیت خدمت	استراتژی خدمت	مشتری گرای	مدیریت اطلاعات	ساختار سازمانی	جمع اثرگذاری
رهبری		۱/۸۸۶۶	۱/۳۷۶۳	۱/۴۷۴۷	۲/۲۵۴۵	۱/۶۱۸	۰/۹۱۷۶	۱/۴۹۲۷	۱۱/۰۲۰۴
کارکنان	۱/۱۶		۱/۹۳۸۸	۲/۲۱۳۳	۱/۱۷	۲/۰۷۲۹	۱/۰۵۱۷	۱/۷۰۴۲	۱۱/۳۱۰۹
فرهنگ سازمانی	۱/۴۳۷۲	۲/۲۱۷۱		۲/۴۳۷۵	۰/۹۶۷۵	۱/۵۳۹۲	۱/۲۶	۱/۰۴۵۸	۱۰/۹۰۴۳
کیفیت خدمت	۰/۷۰۸۸	۱/۱۲۵	۱/۴۰۷۵		۱/۶۱۲۵	۲/۰۷۵	۱/۸۶	۱/۴۸۷۵	۱۰/۲۲۶۳
استراتژی خدمت	۱/۷۱۷۵	۲/۱۶۲۵	۱/۸۷۷۹	۲/۱۲۹۲		۲/۳۱۵	۱/۶۸۷۵	۲/۱۶۹۶	۱۴/۰۵۹۲
مشتری گرای	۱/۳۵۵	۱/۸۵۷۱	۱/۷۸۱۷	۲/۲۹۵	۲/۱۲۱۷		۲/۵۳۷۵	۱/۷۴۸۸	۱۳/۶۹۶۸
مدیریت اطلاعات	۱/۵۵۷۵	۲/۲۴۲۵	۱/۹۱	۱/۳۰۵۸	۲/۳۷۶۲	۱/۹۶۷۵		۲/۵۴۹۶	۱۴/۲۰۹۱
ساختار سازمانی	۰/۹۶۵	۱/۲۲۶۲	۱/۷۸۸۳	۰/۹۷۷۵	۱/۲۰۳۷	۱/۳۰۶۲	۲/۳۸۸۳		۹/۸۵۵۲
جمع اثرپذیری	۸/۹۰۱	۱۲/۷۱۷	۱۲/۰۸۰۵	۱۳/۱۳۳	۱۱/۷۰۶۱	۱۲/۸۹۳۸	۱۱/۷۰۲۶	۱۲/۱۹۸۲	۹۵/۲۸۲۲

### - تشکیل جدول تطبیقی سینیژی

جدول تطبیقی سینیژی با محاسبه اختلاف بین جدول سینیژی محاسبه شده (جدول ۴) با جدول سینیژی استاندارد به دست می‌آید (جدول ۶).

جدول ۶: تطبیقی سینیژزی جهت استخراج نقاط اولویت‌دار برای توجه

ESli	ساختار سازمانی	مدیریت اطلاعات	مشتری گرای	استراتژی خدمت	کیفیت خدمت	فرهنگ سازمانی	کارکنان	رهبری	معیارها
۰/۰۴۳۵۰	۰/۰۸۱۹۰	-۰/۰۷۴۴۰	۰/۰۲۲۴۰	۰/۰۴۲۴۰	۰/۱۲۷۳۰	-۰/۰۳۸۰۰	۰/۰۰۲۰۰		رهبری
-۰/۰۲۶۸۰	۰/۰۸۹۰۰	-۰/۲۱۳۴۰	۰/۰۲۸۶۰	-۰/۱۸۹۱۰	۰/۱۷۴۷۰	-۰/۰۳۵۴۰		-۰/۱۱۴۶۰	کارکنان
-۰/۰۲۳۹۰	-۰/۱۱۱۲۰	-۰/۱۳۷۸۰	-۰/۰۴۲۸۰	-۰/۱۳۹۹۰	۰/۱۳۵۷۰		۰/۰۳۷۵۰	۰/۰۳۱۰۰	فرهنگ سازمانی
-۰/۰۶۷۳۰	۱/۰۰۱۲۰	۰/۰۹۱۴۰	-۰/۰۳۳۲۰	-۰/۰۸۳۰۰		-۰/۱۷۴۶۰	-۰/۱۷۰۱۰	-۰/۱۳۱۰۰	کیفیت خدمت
۰/۰۶۰۷۰	۰/۱۵۹۲۰	-۰/۱۲۹۱۰	۰/۴۵۲۹۰		۰/۰۸۵۱۰	۰/۱۵۲۱۰	۰/۱۷۷۴۰	-۰/۰۳۱۰۰	استراتژی خدمت
۰/۰۲۶۱۰	۰/۰۸۵۰۰	۰/۱۰۴۷۰		-۰/۰۳۸۳۰	۰/۰۳۳۹۰	۰/۰۴۲۵۰	-۰/۰۲۷۳۰	-۰/۰۲۹۳۰	مشتری گرای
۰/۰۶۶۰۰	۰/۰۷۲۲۰		-۰/۱۰۷۸۰	۰/۱۲۲۷۰	-۰/۰۸۴۹۰	۰/۱۲۴۷۰	۰/۱۹۹۰۰	۰/۰۹۵۷۰	مدیریت اطلاعات
-۰/۰۷۰۹۰		-۰/۰۹۳۲۰	۰/۰۵۵۳۰	-۰/۱۵۲۸۰	-۰/۰۹۷۵۰	۰/۱۲۳۹۰	-۰/۰۱۰۳۵۰	-۰/۰۸۱۷۰	ساختار سازمانی
۰/۰۰۱۱۰					ESI				

### - نقاط اولویت‌دار برای توجه

نقاط اولویت‌دار برای توجه با استفاده از جدول تطبیقی سینیژزی و مراجعه به پرسش‌نامه تعیین می‌شوند. ابتدا معیارهایی را که در جدول تطبیقی سینیژزی قدر مطلق اختلاف شاخص سینیژزی تعالی آنها بیشتر از ۰/۰۳ است را انتخاب می‌کنیم. این معیارها، معیارهای اولویت‌دار برای توجه هستند. در این پژوهش با توجه به جدول تطبیقی سینیژزی معیارهای اولویت‌دار برای توجه عبارت‌اند از رهبری، کیفیت خدمت، استراتژی خدمت، مدیریت اطلاعات و ساختار سازمانی منعطف. برای تعیین نقاط اولویت‌دار برای توجه به پرسش‌نامه مراجعه می‌کنیم. سؤالات مربوط به معیارهای اولویت‌دار که میانگین آنها در پرسش‌نامه کمتر از ۵ است به عنوان نقاط اولویت‌دار برای توجه معرفی می‌شوند.

برای رتبه‌بندی نقاط اولویت‌دار برای توجه از جدول تطبیقی سینرژی و پرسش‌نامه مدل الماس تعالی استفاده می‌کنیم. هرچه قدر مطلق اختلاف شاخص سینرژی تعالی معیارها بیشتر باشد اولویت آنها برای توجه بیشتر است. یعنی ابتدا باید به معیارهایی توجه شود که قدر مطلق اختلاف شاخص سینرژی تعالی آنها بیشتر است. در این پژوهش معیارهای اولویت‌دار برای توجه به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: ساختار سازمانی، کیفیت خدمت، مدیریت اطلاعات، استراتژی خدمت، رهبری. برای اولویت‌بندی هریک از معیارها نسبت به هم نیز از جدول سینرژی استفاده می‌کنیم هرچه شاخص سینرژی تعالی بزرگ‌تر باشد آن معیار اولویت بیشتری برای توجه دارد. برای اولویت‌بندی نقاط از پرسش‌نامه استفاده می‌کنیم. هر نقطه (سؤالی) که میانگین کمتری داشته باشد اولویت بیشتری برای توجه دارد. نقاط اولویت‌دار برای توجه به ترتیب اولویت در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷. نقاط اولویت‌دار برای توجه به ترتیب اولویت

میانگین	معیار	آسیب‌ها براساس اولویت توجه
۴/۹۲۳۱	ساختار سازمانی	تعامل ساختار سازمانی با استراتژی خدمت ۱- ایجاد ظرفیت لازم به منظور اجرای استراتژی خدمت
۴/۴۰۰۰		تعامل ساختار سازمانی با فرهنگ سازمانی خلاق
۴/۵۵۰۰		۲- ترسیم مسئولیت‌های افراد و بخش‌ها
۴/۹۷۴۴		۳- ایجاد تنوع در وظایف کارکنان
		۴- تفویض اختیار گسترده در سازمان با توجه به وظایف مختلف
۴/۵۵۰۰		تعامل ساختار سازمانی با کارکنان
		۵- تشویق کارکنان به همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارها
۴/۱۸۵۰		تعامل ساختار سازمانی با مدیریت اطلاعات
۴/۷۰۰۰		۶- توزیع اطلاعات لازم به رده‌های مختلف سازمانی
۴/۸۰۰۰		۷- تسهیل جریان اطلاعات در سازمان
۴/۸۵۰۰		۸- ایجاد روابط دائم و مستمر بین واحدهای مختلف سازمان
۴/۹۰۰۰		۹- در نظر گرفتن واحدی در سازمان به منظور هماهنگ کردن اطلاعات و دانش
۴/۹۵۰۰		۱۰- تعیین نوع اطلاعات مورد نیاز سازمان
		۱۱- تفکیک اطلاعات براساس سطوح تصمیم‌گیری

۴/۷۰۰۰	تعامل ساختار سازمانی با مشتری‌گرایی ۱۲- در نظر گرفتن نیازهای مشتری در طراحی ساختار	
۴/۵۷۵۰ ۴/۷۱۷۹	تعامل کیفیت خدمت با ساختار سازمانی ۱۳- انعطاف‌پذیر ساختن خدمات قابل ارائه ۱۴- تنظیم دقیق روابط درون سازمانی	
۴/۷۷۵۰	تعامل کیفیت خدمت با فرهنگ سازمانی خلاق ۱۵- الزام سازمان به ایجاد همسویی بین اهداف فرد و سازمان در ارتباط با مشتری	
۴/۴۲۵۰ ۴/۷۲۵۰ ۴/۸۰۰۰ ۴/۹۵۰۰	تعامل کیفیت خدمت با مدیریت اطلاعات ۱۶- استفاده از شبکه‌های مناسب سیستم‌های اطلاعاتی برای ارتباط با مشتریان در مورد خدمات ارائه شده ۱۷- جمع‌آوری اطلاعات در ارتباط با مقبولیت خدمات ارائه شده ۱۸- جمع‌آوری نظرات مشتریان در خصوص عملکرد سازمان ۱۹- الزام اطلاع‌رسانی به مشتریان و جامعه	کیفیت خدمت
۴/۶۷۵۰ ۴/۶۸۹۷	تعامل کیفیت خدمت با استراتژی خدمت ۲۰- تنظیم استراتژی خدمت بر اساس نیازها و توقعات آتی مشتری ۲۱- الزام شناخت رقبا به منظور ارائه خدمات با کیفیت بالاتر	
۴/۳۷۵۰	تعامل کیفیت خدمت با مشتری‌گرایی ۲۲- ایجاد جذابیت در مشخصه‌های خدمت	
۴/۷۲۵۰ ۴/۸۰۰۰ ۴/۸۵۰۰	تعامل مدیریت اطلاعات با کارکنان ۲۳- تجهیز ساختن کارکنان به تکنیک‌ها و دانش‌های روز ۲۴- الزام حصول اطمینان از به روز بودن اطلاعات ۲۵- الزام حصول اطمینان از جهت صحت اطلاعات	مدیریت اطلاعات
۴/۴۵۰۰ ۴/۴۷۵۰ ۴/۴۷۵۰ ۴/۵۵۰۰ ۴/۵۵۰۰	تعامل مدیریت اطلاعات با فرهنگ سازمانی خلاق ۲۶- ایجاد فضای باز برای ابراز عقاید کارکنان از طریق استقرار سیستم اطلاعاتی مدیریت ۲۷- تسهیل شرایط برای تفویض اختیار به کارکنان ۲۸- تسهیل تبادل اطلاعات و دانش در سازمان ۲۹- فراهم کردن شرایط استقرار الگوی ارتباطی همه جانبه در سازمان ۳۰- فراهم کردن اطلاعات به منظور افزایش یکپارچگی در سازمان	
۴/۲۰۶۹ ۴/۳۰۰۰ ۴/۳۷۵۰	تعامل مدیریت اطلاعات با استراتژی خدمت ۳۱- تسهیل کسب اطلاعات درباره نقاط قوت و ضعف سازمان ۳۲- تسهیل تبادل اطلاعات بین مشتریان و سازمان ۳۳- ارائه اطلاعات در خصوص نیازها و انتظارات مشتری در آینده	
۴/۵۲۵۰ ۴/۵۵۰۰ ۴/۷۷۵۰	تعامل مدیریت اطلاعات با مشتری‌گرایی ۳۴- آگاه کردن مشتریان از نتایج فعالیت‌های سازمان و برنامه‌های آتی ۳۵- انتقال اطلاعات و دانش به مشتریان ۳۶- طراحی خدمات به‌طور مناسب بر مبنای اطلاعات جمع‌آوری شده	
	تعامل مدیریت اطلاعات با کیفیت خدمت	

۴/۴۲۵۰	۳۷- تسهیل تجزیه و تحلیل نیازهای مشتریان	
۴/۵۵۰۰	۳۹- انتقال اطلاعات مربوط به مشتریان به داخل سازمان	
۴/۶۰۰۰	۴۰- ارائه اطلاعات و دانش در مورد مشخصه های خدمت با کیفیت	
۴/۸۰۰۰	۴۱- تسهیل آگاهی از انتظارات مشتریان	
۴/۸۵۰۰	۴۲- بهبود مدیریت فرآیندها	
۴/۸۷۵۰	۴۳- تسهیل نظارت بر حیطه کنترل	
۴/۹۷۵۰	۴۴- آگاهی سریع سازمان از تغییرات محیطی جهت اصلاح ساختار و فرآیندها	
۴/۶۴۱۰	۴۵- مداوم ساختن ارتباط با مشتریان	
۴/۷۶۶۷	۴۶- شناسایی نیازها و توقعات آتی مشتریان	
۴/۸۵۰۰	۴۷- جهت دهی به فعالیت های سازمان در ارتباط با مشتری	
۴/۸۷۵۰	۴۸- تعیین دورنما برای اقدامات مربوطه تأمین رضایت مشتری و حفظ آنها	
۴/۲۵۰۰	۴۹- همکاری در شناخت دقیق رقبا	
۴/۴۸۷۲	۵۰- تعیین دورنما برای فعالیت های کارکنان	
۴/۸۱۷۹	۵۱- همکاری در شناخت انتظارات مشتریان	
۴/۸۰۰۰	۵۲- توانمندسازی کارکنان جهت اجرای استراتژی	
۴/۸۰۰۰	۵۳- تجدید نظر در قوانین و مقررات جهت اجرایی شدن استراتژی	استراتژی خدمت
۴/۸۲۰۵	۵۴- تطبیق ساختار با استراتژی جدید جهت نیل به اهداف	
۴/۹۷۴۴	۵۵- بهبود فرآیندها به منظور انطباق با استراتژی خدمت	
۴/۸۷۵۰	۵۶- تقویت الگوهای ارتباطی به منظور شناخت دقیق محیط	
۴/۹۵۰۰	۵۷- جهت دادن به تصمیمات مدیریت عالی به منظور حمایت همه جانبه از کارکنان	
۴/۸۷۵۰	۵۸- پیش بینی تبادل اطلاعات بین بخش های مختلف سازمان	
۴/۵۳۸۵	۵۹- به روزآوری کیفیت خدمت برای مشتریان	
۴/۹۲۳۱	۶۰- تعیین دورنما برای ارائه خدمات	
۴/۶۱۵۴	۶۱- برنامه ریزی به منظور شناخت دقیق رقبا	
۴/۸۵۰۰	۶۲- الزام رهبران به برنامه ریزی جهت شناخت انتظارات آتی مشتریان	
۴/۴۷۵۰	۶۳- ارائه تسهیلات لازم به کارکنان برای مرتب نگه داشتن ظاهرشان	رهبری
۴/۸۲۵۰	۶۴- ترویج عشق و علاقه به مشتری در سازمان	
۴/۸۷۵۰	۶۵- تعریف کیفیت خدمت از دیدگاه مشتریان	

۴/۸۳۶۷	تعامل رهبری با ساختار سازمانی ۶۶- برقراری ارتباط متقابل میان فرآیندها
۴/۳۵۹۰ ۴/۵۳۸۵ ۴/۶۷۵۰	تعامل رهبری با مدیریت اطلاعات ۶۷- تغذیه اطلاعاتی واحدهای سازمانی متناسب با وظایف آنها ۶۸- تغذیه اطلاعاتی مدیران ۶۹- سازماندهی مدیریت اطلاعات
۴/۱۶۰۰	تعامل رهبری با استراتژی خدمت ۷۰- تنظیم اقدامات رقابتی به منظور پیشی گرفتن از رقبای
۴/۶۱۵۴ ۴/۷۲۵۰	تعامل رهبری با مشتری‌گرایی ۷۱- برقراری رابطه بلندمدت با مشتری ۷۲- دخالت دادن مشتریان در طراحی خدمت
۴/۵۲۷۸ ۴/۷۰۰۰	تعامل رهبری با کارکنان ۷۳- تنظیم شرایط کار به گونه‌ای که بتواند جواب‌گوی نیازمندی‌های کمال‌یافته افراد باشد ۷۴- سازش دادن منافع فرد و سازمان

## ۲-۱۲. تعیین نواحی اولویت‌دار برای اقدام (آسیب‌هایی که برای درمان آنها باید اقداماتی صورت بگیرد)

برای تعیین نواحی اولویت‌دار برای اقدام از پرسش‌نامه سایت ویزیت استفاده می‌شود. بدین‌صورت که برای نقاط اولویت‌دار برای توجه که در جدول ۷ نشان داده شده است از طریق پرسش‌نامه سایت ویزیت اسناد و مدارکی جهت بررسی شدت آسیب‌ها جمع‌آوری می‌شود. سپس میانگین نتایج به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه سایت ویزیت و پرسش‌نامه مدل الماس تعالی را محاسبه می‌کنیم. براساس اعداد جدید به‌دست‌آمده جداول امتیازی، سینرژي و جداول تطبیقی را تشکیل می‌دهیم. سپس باتوجه به جدول تطبیقی سینرژي جدید و مراجعه به پرسش‌نامه‌هایی که باتوجه به سایت ویزیت تغییراتی در آن ایجاد شده است، نقاط اولویت‌دار برای اقدام مشخص می‌شوند.

### - تشکیل جدول امتیازی جهت استخراج نقاط اولویت‌دار برای اقدام

در این بخش نیز جدول امتیازی براساس روش میانگین ترسیم می‌شود. باتوجه به میانگین‌های سؤالات پرسش‌نامه مدل الماس تعالی که باتوجه به سایت ویزیت

تغییراتی در آن ایجاد شده است جدول امتیازی را تشکیل می‌دهیم. جدول امتیازی مدل الماس تعالی براساس میانگین جهت استخراج نقاط اولویت‌دار برای اقدام در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸. جدول امتیازی مدل الماس تعالی براساس میانگین جهت استخراج نقاط اولویت‌دار برای اقدام

معیارها	رهبری	کارکنان	فرهنگ سازمانی	کیفیت خدمت	استراتژی خدمت	مشتری گزایی	مدیریت اطلاعات	ساختار سازمانی	جمع اثرگذاری
رهبری		۵/۲۵۴۰	۵/۵۵۰۲	۵/۴۰۰۸	۶/۰۲۳۱	۵/۲۰۲۵	۵/۴۲۷۶	۵/۶۳۷۸	۳۸/۴۹۶۱
کارکنان	۵/۷۷۰۰		۴/۹۳۱۲	۵/۱۶۶۷	۵/۱۹۰۰	۵/۱۶۷۱	۵/۶۰۸۳	۵/۰۷۵۸	۳۶/۹۰۹۱
فرهنگ سازمانی	۵/۶۰۹۰	۴/۷۸۸۵		۴/۱۸۹۶	۵/۴۸۱۳	۴/۸۱۸۴	۵/۳۰۷۵	۵/۲۹۹۲	۳۵/۴۹۳۵
کیفیت خدمت	۵/۷۱۵۲	۵/۵۵۵۰	۵/۰۹۰۶		۵/۶۸۶۵	۴/۸۲۹۰	۳/۷۳۰۰	۴/۹۸۹۹	۳۵/۵۹۶۳
استراتژی خدمت	۵/۵۴۱۷	۵/۲۸۱۹	۵/۴۲۴۰	۵/۴۵۲۰		۴/۱۱۸۳	۵/۴۰۷۸	۴/۴۲۵۰	۳۵/۶۵۰۶
مشتری گزایی	۵/۰۹۵۰	۵/۱۲۲۹	۴/۹۲۸۳	۴/۷۶۵۰	۴/۹۵۸۳		۴/۰۲۵	۴/۷۸۱۲	۳۴/۰۵۳۲
مدیریت اطلاعات	۵/۳۶۲۵	۶/۰۹۰۶	۵/۶۵۰۰	۴/۳۲۲۹	۴/۷۴۳۲	۴/۱۰۶۳		۴/۷۹۸۱	۳۵/۰۷۳۶
ساختار سازمانی	۵/۹۱۶۷	۵/۷۰۶۰	۴/۴۷۶۷	۵/۵۳۷۴	۵/۱۳۰۲	۵/۱۷۲۹	۴/۵۳۲۱		۳۶/۴۷۲۰
جمع اثرپذیری	۳۹/۰۱۰۱	۳۷/۷۹۸۹	۳۶/۰۵۱	۳۴/۸۳۴۴	۳۷/۲۱۲۶	۳۳/۴۱۴۵	۳۴/۴۱۵۸	۳۵/۰۰۷	۲۸۷/۷۴۴

### - تشکیل جدول سینرژی جهت استخراج نقاط اولویت‌دار برای اقدام

برای تشکیل جدول سینرژی جهت استخراج نقاط اولویت‌دار برای اقدام نیز از شاخص سینرژی تعالی (ESI) استفاده می‌شود. مقدار ESI در این مرحله ۸/۰۱۲۵ است. شاخص سینرژی تعالی معیارها (ESLi) و شاخص سینرژی تعالی برای هریک از معیارها نسبت به هم (ESLij) در جدول سینرژی (جدول ۹) آمده است.

جدول ۹. جدول سینرژی در مدل الماس تعالی جهت استخراج نقاط اولویت‌دار برای اقدام

ESi	ساختار سازمانی	مدیریت اطلاعات	مشتری گرای	استراتژی خدمت	کیفیت خدمت	فرهنگ سازمانی	کارکنان	رهبری	معیارها
۰/۹۸۶۸	۱/۰۸۸۹	۰/۷۱۴۷	۱/۲۴۷۳	۱/۴۱۶۳	۱/۱۰۵۰	۱/۱۸۴۰	۱/۱۱۸۸		رهبری
۰/۹۷۶۵	۰/۹۴۶۱	۰/۸۷۲۶	۱/۰۷۵۸	۰/۸۸۷۸	۱/۲۲۰۶	۰/۹۱۰۵		۰/۸۹۳۸	کارکنان
۰/۹۸۴۵	۰/۷۹۸۰	۰/۹۶۹۱	۰/۹۶۴۵	۰/۷۹۵۳	۱/۱۵۹۷		۱/۰۹۸۳	۰/۸۴۴۶	فرهنگ سازمانی
۱/۰۲۱۹	۱/۹۳۷۶	۱/۱۷۵۹	۰/۹۴۷۰	۰/۸۹۷۰		۰/۸۶۲۳	۰/۸۱۹۲	۰/۹۰۵۰	کیفیت خدمت
۰/۹۵۸۰	۱/۲۱۷۰	۰/۹۲۷۴	۱/۴۲۶۰		۱/۱۱۴۹	۱/۲۵۷۳	۱/۱۲۶۴	۰/۷۰۶۱	استراتژی خدمت
۱/۰۱۹۱	۰/۸۶۸۳	۱/۰۷۹۳		۰/۷۰۱۳	۱/۰۵۶۰	۱/۰۳۶۸	۰/۹۲۹۵	۰/۸۰۱۷	مشتری گرای
۱/۰۱۹۱	۰/۸۴۸۶		۰/۹۲۶۶	۱/۰۷۸۳	۰/۸۵۰۴	۱/۰۳۱۹	۱/۱۴۶۰	۱/۳۹۹۲	مدیریت اطلاعات
۱/۰۴۱۸		۱/۱۷۸۵	۱/۱۵۱۷	۰/۸۲۱۷	۰/۵۱۶۱	۱/۲۵۳۱	۱/۰۵۷۰	۰/۹۱۸۴	ساختار سازمانی
۸/۰۰۷۸					ESI				

- تشکیل جدول تطبیقی امتیازی جهت استخراج نقاط اولویت‌دار برای اقدام

برای تشکیل جدول تطبیقی امتیازی، اختلاف بین اعداد جدول امتیازی استاندارد با جدول امتیازی محاسبه شده (جدول ۸) را محاسبه می‌کنیم. نتیجه به دست آمده جدول تطبیقی امتیازی خواهد بود (جدول ۱۰)

جدول ۱۰. جدول تطبیقی امتیازی جهت استخراج نقاط اولویت‌دار برای اقدام

جمع اثرگذاری	ساختار سازمانی	مدیریت اطلاعات	مشتری گرای	استراتژی خدمت	کیفیت خدمت	فرهنگ سازمانی	کارکنان	رهبری	معیارها
۱۰/۶۷۳۹	۱/۵۵۲۲	۰/۴۲۲۴	۱/۹۵۷۵	۱/۹۲۶۹	۱/۳۶۹۲	۱/۳۶۹۸	۲/۰۷۶۰		رهبری
۱۱/۳۱۰۹	۱/۷۰۴۲	۱/۰۵۱۷	۲/۰۷۲۹	۱/۱۷۰۰	۲/۲۱۳۳	۱/۹۳۸۸		۱/۱۶۰۰	کارکنان
۱۰/۲۷۶۵	۰/۷۳۰۸	۱/۰۰۲۵	۱/۷۷۱۶	۰/۶۹۸۷	۲/۹۱۰۴		۲/۴۱۱۵	۰/۷۵۱۰	فرهنگ سازمانی
۱۰/۷۰۳۷	۱/۵۹۰۱	۲/۹۵۰۰	۲/۰۴۱۰	۰/۹۴۳۵		۱/۳۷۹۴	۱/۱۲۵۰	۰/۷۲۴۸	کیفیت خدمت
۱۲/۷۴۹۴	۲/۷۳۵۰	۱/۳۶۲۲	۲/۹۹۱۷		۱/۵۴۸۰	۱/۵۰۶۰	۱/۴۶۸۱	۱/۱۳۸۳	استراتژی خدمت



۱۳/۶۹۶۸	۱/۷۴۸۸	۲/۵۳۷۵		۲/۱۲۱۷	۲/۲۹۵۰	۱/۷۸۱۷	۱/۸۵۷۱	۱/۳۵۵۰	مشتری‌گرایی
۱۲/۲۱۶۴	۱/۸۶۱۹		۲/۵۷۳۷	۲/۲۸۶۸	۱/۸۳۷۱	۰/۷۶۰۰	۱/۰۳۹۴	۱/۵۵۷۵	مدیریت اطلاعات
۱۰/۹۱۸۰		۲/۶۹۷۹	۱/۳۶۷۱	۱/۳۵۹۸	۰/۹۸۲۶	۲/۲۷۳۳	۱/۲۶۴۰	۰/۹۷۳۳	ساختار سازمانی
۹۲/۵۴۵۶	۱۱/۹۲۳۰	۱۲/۰۲۴۲	۱۴/۷۷۵۵	۱۰/۵۰۷۴	۱۳/۴۵۵۶	۱۱/۰۰۹۰	۱۱/۲۴۱۱	۷/۶۵۹۹	جمع اثرپذیری

### - تشکیل جدول تطبیقی سینیژنی جهت استخراج نقاط اولویت‌دار برای اقدام

جدول تطبیقی سینیژنی با محاسبه اختلاف بین جدول سینیژنی محاسبه شده (جدول ۹)

با جدول سینیژنی استاندارد به دست می‌آید (جدول ۱۱).

### جدول ۱۱. جدول تطبیقی سینیژنی جهت استخراج نقاط اولویت‌دار برای اقدام

ESi	ساختار سازمانی	مدیریت اطلاعات	مشتری‌گرایی	استراتژی خدمت	کیفیت خدمت	فرهنگ سازمانی	کارکنان	رهبری	معیارها
۰/۰۶۶۸	۰/۰۹۰۶	-۰/۱۶۶۷	۰/۰۸۹۰	۰/۱۰۳۲	۰/۱۰۶۲	۰/۰۹۸۶	۰/۱۴۷۱		رهبری
۰/۰۰۶۸	۰/۰۸۳۱	۰/۰۱۳۳	۰/۰۲۸۶	-۰/۰۴۰۴	۰/۱۷۴۷	-۰/۰۷۵۶		-۰/۱۵۲۸	کارکنان
-۰/۰۱۱۷	-۰/۲۹۰۴	۰/۰۴۵۰	۰/۰۰۴۴	-۰/۱۱۸۸	۰/۲۳۳۷		۰/۰۷۶۹	-۰/۰۹۱۶	فرهنگ سازمانی
-۰/۰۶۳۱	۱/۰۱۸۹	۰/۲۲۱۶	-۰/۰۴۰۳	-۰/۰۹۵۹		-۰/۳۰۳۹	-۰/۱۷۰۱	-۰/۱۰۶۹	کیفیت خدمت
۰/۰۵۶۲	۰/۲۴۰۷	-۰/۱۷۷۱	۰/۵۸۹۴		۰/۰۹۷۱	۰/۱۳۱۸	۰/۰۴۳۶	-۰/۰۷۹۸	استراتژی خدمت
-۰/۰۲۸۲	۰/۰۷۴۲	-۰/۰۳۳۲		-۰/۲۰۸۲	۰/۰۴۰۹	-۰/۰۰۴۶	-۰/۰۲۷۳	-۰/۰۸۹۳	مشتری‌گرایی
-۰/۰۰۰۸	-۰/۱۳۷۵		۰/۰۲۹۹	۰/۱۶۱۳	-۰/۲۳۶۸	-۰/۰۴۸۷	-۰/۰۱۵۵	۰/۱۹۴۹	مدیریت اطلاعات
-۰/۰۳۲۰		۰/۱۴۱۰	۰/۰۶۸۱	-۰/۲۵۲۹	-۰/۱۱۸۸	۰/۲۷۴۶	-۰/۰۹۶۱	-۰/۰۹۱۲	ساختار سازمانی
-۰/۰۰۶۳	ESI								

### - نقاط اولویت‌دار برای اقدام

نقاط اولویت‌دار برای توجه با استفاده از جدول تطبیقی سینرژی که جهت استخراج نقاط اولویت‌دار برای اقدام تشکیل شده است و مراجعه به پرسش‌نامه‌ای که براساس سایت ویزیت تغییراتی در آن صورت گرفته است، تعیین می‌شوند. همانند استخراج نقاط اولویت‌دار برای توجه ابتدا معیارهایی را که در جدول تطبیقی سینرژی قدر مطلق اختلاف شاخص سینرژی تعالی آنها بیشتر از  $0/03$  است را انتخاب می‌کنیم. این معیارها، معیارهای اولویت‌دار برای اقدام هستند. در این پژوهش با توجه به جدول تطبیقی سینرژی جهت استخراج نقاط اولویت‌دار برای اقدام، معیارهای اولویت‌دار برای اقدام عبارت‌اند از رهبری، کیفیت خدمت، استراتژی خدمت و ساختار سازمانی. چنانچه مشاهده می‌شود با توجه به سایت ویزیت و اسناد و مدارک جمع‌آوری شده معیار مدیریت اطلاعات از بین آسیب‌ها حذف می‌شود. برای تعیین نقاط اولویت‌دار برای اقدام به پرسش‌نامه اصلاح‌شده توسط سایت ویزیت مراجعه می‌کنیم. سؤالات مربوط به معیارهای اولویت‌دار که میانگین آنها در پرسش‌نامه کمتر از ۵ است به‌عنوان نقاط اولویت‌دار برای اقدام معرفی می‌شوند.

برای رتبه‌بندی نقاط اولویت‌دار برای اقدام مانند رتبه‌بندی نقاط اولویت‌دار برای توجه عمل می‌کنیم. برای این منظور از جدول تطبیقی سینرژی جدید و پرسش‌نامه مدل الماس تعالی استفاده می‌کنیم. هر چه قدر مطلق اختلاف شاخص سینرژی تعالی معیارها بیشتر باشد اولویت آنها برای توجه بیشتر است. یعنی ابتدا باید به معیارهایی توجه شود که قدر مطلق اختلاف شاخص سینرژی تعالی آنها بیشتر است. در این پژوهش معیارهای اولویت‌دار برای اقدام به ترتیب عبارت‌اند از: رهبری، کیفیت خدمت، استراتژی خدمت، ساختار سازمانی. برای اولویت‌بندی هر یک از معیارها نسبت به هم نیز از جدول سینرژی استفاده می‌کنیم. هرچه شاخص سینرژی تعالی بزرگ‌تر باشد آن معیار اولویت بیشتری برای اقدام دارد. برای اولویت‌بندی نقاط از

پرسش نامه استفاده می کنیم. هر نقطه (سؤالی) که میانگین کمتری داشته باشد اولویت بیشتری برای اقدام دارد. نقاط اولویت دار برای اقدام به ترتیب اولویت در جدول ۱۲ آمده است.

جدول ۱۲. نقاط اولویت دار برای اقدام

معیار	آسیب ها بر اساس اولویت اقدام	
رهبری	<p>تعامل رهبری با کارکنان</p> <p>۱- تنظیم شرایط کار به گونه ای که بتواند جوابگوی نیازمندی های کمال یافته افراد باشد</p> <p>۲- سازش دادن منافع فرد و سازمان</p> <p>۳/۲۶۳۹</p> <p>۳/۸۵</p>	
	<p>تعامل رهبری با کیفیت خدمت</p> <p>۳- تعریف کیفیت خدمت از دیدگاه مشتریان</p> <p>۴- ترویج عشق و علاقه به مشتری در سازمان</p> <p>۳/۹۳۷۵</p> <p>۴/۴۱۲۵</p>	
	<p>تعامل رهبری با ساختار سازمانی</p> <p>۵- برقراری ارتباط متقابل میان فرآیندها</p> <p>۴/۳۶۸۳۵</p>	
	<p>تعامل رهبری با مشتری گرایی</p> <p>۶- برقراری رابطه بلندمدت با مشتری</p> <p>۷- دخالت دادن مشتریان در طراحی خدمت</p> <p>۳/۳۰۷۷</p> <p>۳/۳۶۲۵</p>	
	کیفیت خدمت	<p>تعامل کیفیت خدمت با ساختار سازمانی</p> <p>۸- انعطاف پذیر ساختن خدمات قابل ارائه</p> <p>۹- تنظیم دقیق روابط درون سازمانی</p> <p>۳/۷۸۷۵</p> <p>۴/۸۵۸۹۵</p>
		<p>تعامل کیفیت خدمت با فرهنگ سازمانی خلاق</p> <p>۱۰- الزام سازمان به ایجاد همسویی بین اهداف فرد و سازمان در ارتباط با مشتری</p> <p>۴/۸۸۷۵</p>
		<p>تعامل کیفیت خدمت با مدیریت اطلاعات</p> <p>۱۱- استفاده از شبکه های مناسب سیستم های اطلاعاتی برای ارتباط با مشتریان در مورد خدمات ارائه شده</p> <p>۱۲- جمع آوری اطلاعات در ارتباط با مقبولیت خدمات ارائه شده</p> <p>۱۳- جمع آوری نظرات مشتریان در خصوص عملکرد سازمان</p> <p>۱۴- الزام اطلاع رسانی به مشتریان و جامعه</p> <p>۳/۲۱۲۵</p> <p>۳/۳۶۲۵</p> <p>۳/۴</p> <p>۳/۴۷۵</p>
<p>تعامل کیفیت خدمت با مشتری گرایی</p> <p>۱۵- ایجاد جذابیت در مشخصه های خدمت</p> <p>۳/۶۸۷۵</p>		
استراتژی خدمت	<p>تعامل استراتژی خدمت با مشتری مداری</p> <p>۱۶- مداوم ساختن ارتباط با مشتریان</p> <p>۱۷- شناسایی نیازها و توقعات آتی مشتریان</p> <p>۱۸- جهت دهی به فعالیت های سازمان در ارتباط با مشتری</p> <p>۱۹- تعیین دورنما برای اقدامات مربوط به تأمین رضایت مشتری و حفظ آنها</p> <p>۳/۸۲۰۵</p> <p>۳/۸۸۳۳۵</p> <p>۳/۹۲۵</p> <p>۳/۹۳۷۵</p>	

۳/۳۵ ۳/۹۸۷۲ ۴/۴۱۰۲۵	تعامل استراتژی خدمت با ساختار سازمانی ۲۰- تجدید نظر در قوانین و مقررات جهت اجرایی شدن استراتژی ۲۱- بهبود فرآیندها به منظور انطباق با استراتژی خدمت ۲۲- تطبیق ساختار با استراتژی جدید جهت نیل به اهداف	
۴/۹۳۷۵	تعامل استراتژی خدمت با فرهنگ سازمانی خلاق ۲۳- تقویت الگوهای ارتباطی به منظور شناخت دقیق محیط	
۴/۲۶۹۲۵	تعامل استراتژی خدمت با کیفیت خدمت ۲۴- به‌روزرسانی کیفیت خدمت برای مشتریان	
۴/۴۲۵	تعامل استراتژی خدمت با رهبری ۲۵- الزام رهبران به برنامه‌ریزی جهت شناخت انتظارات آتی مشتریان	
۳/۸۵۸۹۵ ۳/۹	تعامل استراتژی خدمت با کارکنان ۲۶- همکاری در شناخت انتظارات مشتریان ۲۷- توانمندسازی کارکنان جهت اجرای استراتژی	
۳/۷ ۳/۸۷۵ ۳/۹۸۷۲	تعامل ساختار سازمانی با فرهنگ سازمانی خلاق ۲۸- ترسیم مسئولیت‌های افراد و بخش‌ها ۲۹- ایجاد تنوع در وظایف کارکنان ۳۰- تفویض اختیار گسترده در سازمان با توجه به وظایف مختلف	
۴/۴۶۱۵۵	تعامل ساختار سازمانی با استراتژی خدمت ۳۱- ایجاد ظرفیت لازم به منظور اجرای استراتژی خدمت	
۳/۵۹۲۵ ۴/۴۲۵ ۴/۴۷۵ ۴/۸۵ ۴/۹ ۴/۹۵	تعامل ساختار سازمانی با مدیریت اطلاعات ۳۲- توزیع اطلاعات لازم به رده‌های مختلف سازمانی ۳۳- در نظر گرفتن واحدی در سازمان به منظور هماهنگ کردن اطلاعات و دانش ۳۴- تفکیک اطلاعات بر اساس سطوح تصمیم‌گیری ۳۵- تسهیل جریان اطلاعات در سازمان ۳۶- ایجاد روابط دائم و مستمر بین واحدهای مختلف سازمان ۳۷- تعیین نوع اطلاعات مورد نیاز سازمان	ساختار سازمانی
۴/۲۷۵	تعامل ساختار سازمانی با کارکنان ۳۸- تشویق کارکنان به همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارها	
۴/۳۵	تعامل ساختار سازمانی با مشتری‌گرایی ۳۹- در نظر گرفتن نیازهای مشتری در طراحی ساختار	

مواردی که در جدول ۱۲ آمده است آسیب‌ها و مشکلات بیمه مرکزی ج.ا.ا برای رسیدن به تعالی است. لذا این سازمان برای رسیدن به تعالی باید در جهت بهبود موارد ذکر شده تلاش نماید.

### ۱۳. پیشنهادات

- برگزاری جلسات منظم با کارکنان و ایجاد فضای باز برای ابراز عقاید کارکنان به رفع آسیب‌های مربوطه بعد رهبری کمک می‌کند.
- بازنگری قوانین و مقررات حاکم بر بیمه مرکزی و تغییر دادن ماهیت فعالیت‌ها و خدمات قابل ارائه، استقرار الگوی ارتباطی همه جانبه از طریق به‌کارگیری گسترده‌تر IT، همسوم نمودن اهداف فردی و سازمانی کارکنان در ارتباط با مشتری از طریق انجام نظرسنجی و نگرش‌سنجی دوسویه و تلاش جهت استقرار و نهادینه کردن فرهنگ سازمانی آفریننده، استقرار مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در بیمه مرکزی، افزایش اطلاع‌رسانی در تلویزیون و رادیو، تهیه برنامه‌های تبلیغاتی و CRM منجر به بهبود کیفیت خدمت می‌شود.
- تهیه چشم‌اندازی برای ارائه خدمات و نحوه جلب رضایت مشتری در قالب ارزش‌های سازمانی یا برنامه‌های استراتژیک می‌تواند یاری بخش بیمه مرکزی باشد و بازنگری قانون تأسیس بیمه مرکزی، بازنگری مقررات نظارت تعرفه‌ای بیمه مرکزی و تبدیل آن به نظارت مالی می‌تواند در برطرف نمودن آسیب‌های مربوط به استراتژی خدمت مؤثر باشد.
- مشخص نمودن دقیق مسئولیت‌ها و تدوین مجدد شرح وظایف و بازنگری در آن می‌تواند در زمینه آسیب‌های مربوطه بعد ساختار سازمانی مؤثر باشد.
- استقرار الگوی ارتباطی همه جانبه، گسترش IT و اتوماسیون اداری می‌تواند در توزیع اطلاعات لازم به رده‌های مختلف سازمانی مؤثر باشد.
- ایجاد واحدی برای مدیریت اطلاعات و بهبود سیستم‌های اطلاعاتی در تسهیل جریان اطلاعات در سازمان مؤثر است.

- اصلاح و بازنگری برنامه‌ریزی نیروی انسانی، استقرار سیستم پیشنهادات و اصلاح نظام انگیزشی می‌تواند باعث تشویق کارکنان به همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارها شود.

- ایجاد واحدی برای برقراری تعامل بهتر با مشتری به منظور درک نیازها و انتظارات آنها می‌تواند از شدت آسیب در نظرنگرفتن نیازهای مشتری در طراحی ساختار بکاهد.

## منابع

۱. آنسف، اچ ایگور و مک‌دانل، ادواردجی ۱۳۷۵، *استقرار مدیریت استراتژیک*، ترجمه زندیه، عبدالله، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، ص ۴.
۲. اناری، محمدرضا و روشنایی، قدرت ا... ۱۳۸۷، *بررسی نظام‌های تخفیف-جریمه در بیمه اتومبیل*، فصلنامه صنعت بیمه، سال بیست‌وسوم، ش ۱ و ۲، صص ۸۳-۱۵۷.
۳. حسن‌زاده، حمیدرضا ۱۳۸۲، *پروژه سنجش سطح تعالی شرکت توزیع نیروی برق غرب استان تهران با استفاده از مدل M-H*.
۴. حسن‌زاده، حمیدرضا و راستگو، مهرداد ۱۳۸۷، *مدل‌های تعالی سازمان و نحوه استقرار آنها در سازمان*، تهران، مهرآریا، صص ۹۱-۶۵.
۵. دیوید، فردآر ۱۳۷۹، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۵.
۶. شریف‌زاده، فتاح و خانباشی، محمد ۱۳۸۷، *تجزیه و تحلیل تفاوت ادراک سازمان و مشتریان از کیفیت خدمات (مطالعه موردی شرکت بیمه ملت)*، فصلنامه صنعت بیمه، سال بیست و سوم، شماره ۱، ۲، بهار و تابستان ۱۳۸۷، صص ۵۵-۱۲۳.
۷. قرونه، حسن ۱۳۸۵، *سنجش سطح تعالی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خراسان رضوی*، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، رشته مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، پردیس قم دانشگاه تهران.
۸. کینگ، نایگل و آندرسون، نیل ۱۳۸۶، *نوآوری و تغییر در سازمان‌ها*، انتشارات ترمه، ترجمه نجف بیگی، دکتر رضا، چ ۱، ص ۱۲۰.

۹. مظلومی، نادر، زارع، صادق و لالیان پور، نوشین ۱۳۸۷، ارزیابی وضعیت صنعت بیمه کشور در مسیر چشم انداز و طرح تحول صنعت بیمه (ارائه راهکار برای تعالی آن)، فصلنامه صنعت بیمه، سال بیست و سوم، ش ۱ و ۲، صص ۴۵-۲۰۷.

۱۰. ناصحی فر، وحید و حقی بیان، اکبر ۱۳۸۷، کیفیت سیستم پرداخت خسارت در شرکت بیمه ملت از دیدگاه مشتری مداری و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن (در رشته بیمه اتومبیل)، فصلنامه صنعت بیمه، سال بیست و سوم، ش ۱ و ۲، صص ۳۱-۵۲.

11. Alwis, RS & Hootmann, E 2008, 'The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises', *Journal of Knowledge Management*, vol. 12 .no.1 , pp. 133-47.

12. Armistead, C & Kiely, J 2003, 'Creating strategies for managing evolving customer service', *Managing Service Quality*, vol. 13, no. 2, pp. 164-70.

13. Badri, MA, Selim, H, Alshare, K, Grandon, EE, Yaunis, H & Abdulla, M 2006, 'The Baldrige education criteria for performance excellence framework', *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 23, no. 9, pp. 1118-57.

14. Boys, K, Karapetrovic, S & Wilcock, A 2004, 'Is Iso 904 a path to business excellenc', *International Journal of quality and Reliability Management*, vol. 21, no. 8, pp. 841-60.

15. Castilla, JI & Ruiz, OR 2008, 'EFQM model: knowledge governance and competitive advantage', *Journal of International Capital*, vol.9, no.1, pp. 133-56.

16. Dimitriadis, ZS 2007, 'The influence of service climate and job involvement on customer-oriented and organizational citizenship behavior in Greek service organizations:a survey', *Employee Relations*, vol. 29, no.5, pp. 469-91.

17. Escriba, MA & Canet-Giner, MT 2006, 'The combined use of quality management programs and work teams', *Team Performance Management*, vol. 12, no. 5/6, pp. 162-81.

18. Hanter, J 2002, 'Improving organizational performance through the use of effective elements of organizational structure', *International Journal of Health Care Quality Assurance in Corporating Leadership in Health Services*, vol. 15, no. 3, pp. xii-xxi.

19. Kandampully, J & Menguce, B 2000, 'Managerial practices to sustain service quality: a empirical investigation of Newzeland service firms', *Marketing Intelligence and Planing*, vol. 18, no. 4, pp. 175-84.

20. Kao, J 1996, *Jamming:the art and discipline of business creativity*, Jarper Collins.

21. Kim, JK, Moon, J, Han, D & Tikoo, S 2004, 'Preception of justice and employee willingness to engage in customer-oriented behavior', *Journal of Services Marketing*, vol. 18, no.4, pp. 267-75.
22. Kumar, R & Markeset, T 2007, 'Development of performance-based service strategies for the oil and gas industry: a case study', *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 22, no.4, pp. 272-80.
23. Majfield, J & Majfield, M 2008, 'The creative environment's influence on intent turn over', *Management Research News*, vol. 31, no. 1, pp. 41-56.
24. Plessis, MD 2007, 'The role of knowledge management in innovation', *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, no. 4, pp. 20-9.
25. Politis, DJ 2008, 'Dispersed leadership predictor of the work environment for creativity and productivity', *European Journal of Innovation Management*, vol. 8, no. 2.
26. Rahman, Z 2004, 'Developing customer oriented: a case study', *Managing Service Quality*, vol. 14, no. 5, pp. 426-35.
27. Stathakopoulos, V 1998, 'Enhancing the performance of marketing managers', *European Journal of Marketing*, vol. 32, no. 5/6, pp. 536-58.
28. Vouzas, F 2007, 'Investigating the human resources context and content on TQM, Business Excellence and Iso 9001:2000', *Measuring Business Excellence*, vol. 11, no. 3, pp. 21-9.