



سازمان‌ها برای تأمین کارکردهای خاصی ایجاد شده‌اند. یکی از مهم‌ترین خصوصیات سازمان، تناسب و هماهنگی فرآیندها و روش‌های سازمانی با وظایف و کارکردهای مورد انتظار از این نهاد است. چنانچه ساختار یک سازمان، با عملکرد و وظایفی که از آن انتظار می‌رود هماهنگ نبوده و با توجه به شرایط موجود برای تولید کارکردهای ویژه‌اش در وضعیت مطلوبی قرار نداشته‌باشد، بدون تردید آن سازمان در ایفای شایسته کارکردهایش ناتوان خواهد بود.

هماهنگی میان سازمان و محیط در دو مرحله صورت می‌پذیرد. در مرحله نخست ساختار سازمان در زمان تأسیس بر اساس مطالعات کافی و متناسب با شرایط محیطی که قرار است در آن فعالیت کند و وظایفی که می‌بایست آنها را انجام دهد، طراحی می‌شود و می‌بایست در زمان آغاز به کار با توجه به این شاخص در بهترین وضعیت هماهنگی قرار داشته باشد. در مرحله دوم یک سازمان برای آنکه بتواند همچنان برای دستیابی به اهدافش در بهترین وضعیت قرار داشته باشد، می‌بایست ساختار و فرایندهای سازمانیش را متناسب با تغییرات محیطی ارتقاء دهد. موضوع اخیر، خصوصاً در کشورهای در حال توسعه کمتر مورد توجه واقع می‌شود و معمولاً سازمان‌ها با همان روش‌ها و فرایندهای زمان تأسیس در شرایط جدید نیز به کار خود ادامه می‌دهند و تغییرات سازمانی آنها فقط در بزرگ‌تر شدن خلاصه می‌شود و چنانچه تغییراتی نیز در ساختار فنی آنها صورت گیرد برای ایجاد هماهنگی مطلوب با شرایط جدید کافی نیست. استمرار این مسئله شرایطی را پدید می‌آورد که اعمال تغییرات محدود و یا بخشی، برای رفع این نقیصه کافی نیست و وجود ساز و کاری ضرورت می‌یابد تا ساختارها و فرایندهای کاری سازمان را متحول سازد و با ایجاد جهش‌های اساسی و نه تغییرات تدریجی، سازمان را با اقتضات جدید محیطی هماهنگ سازد.

# بازآفرینی شرکت‌های بیمه

در ادبیات علم مدیریت، این تغییرات انقلابی سازمان با عنوان «مهندسی مجدد سازمان» مورد بررسی واقع می‌شود. مهندسی مجدد، عملیاتی است که وضعیت سازمان را از حالت وظیفه‌گرایی به سمت فرآیند محوری دگرگون می‌سازد. اساس مهندسی مجدد بر بررسی‌های مرحله‌ای و حذف مقررات و روش‌های کهنه و بازاندیشی بنیادین و ریشه‌ای فرآیندها و مهندسی دوباره همه سلول‌های سازمان برای دستیابی به پیشرفت و افزایش کیفیت خدمات استوار است.

صنعت بیمه کشور ما در طول تاریخ فعالیت حدود هفتاد ساله‌اش، فراز و نشیب‌های بسیاری را تجربه کرده است. در هر دوره از تاریخ این صنعت تلاش شده است تا براساس تغییراتی، فرآیندهای کاری و ساختار عملکردی سازمان‌های بیمه‌ای کشور با شرایط تاریخی و محیطی هماهنگ شود. هر یک از این اقدامات نیز آثار مثبت وارزنده‌ای را برجای گذارده است. اما با نگاهی گذرا به گذشته این صنعت درمی‌یابیم که با وجود این تلاش‌ها همچنان فاصله زیادی میان ویژگی‌ها، نیازها و گستردگی محیط فعالیت و به بیان دیگر محیط تغییر یافته و جدید و فرآیندهای کاری شرکت‌های بیمه وجود دارد. با وجود رشد سازمان‌های بیمه‌ای و تغییر در شیوه‌های پاسخگویی فرایندهای کاری همچنان با همان منطق اولیه باقی مانده‌اند.

بررسی‌های به عمل آمده نشان می‌دهد عدم رشد و توسعه مطلوب صنعت بیمه کشور در دو گروه عوامل زیر ریشه دارد:

### ۱. عوامل درون بخشی

- ساختار سنتی و ناکارآمد سازمان‌های بیمه‌ای
- اصالت نداشتن مشتری مداری
- ترکیب نامتعادل پورتنفوی
- قرار داشتن بخش عمده صنعت بیمه در انحصار دولت
- عدم سازمان‌یافتگی مطلوب و کارآمدی منابع انسانی با وجود گستردگی این منابع

### ۲. عوامل برون بخشی

- نارسایی آگاهی عمومی اعضای جامعه درباره بیمه
- قوانین و مقررات ناسازگار و بازدارنده

- عدم ثبات سیاست‌های اقتصادی

- نبود زیرساخت‌های لازم

هر یک از عوامل دو گروه فوق به طور مستقیم و غیر مستقیم و با شدت و ضعف از نارسایی و ضعف‌های عملکردی شرکت‌های بیمه ناشی می‌شود.

در کنار این مسئله رشد فزاینده و شتابان تکنولوژی در حوزه‌های مختلف، شکل‌گیری ریسک‌های پیچیده و جدید تنوع و گستردگی فعالیت‌ها، رشد جمعیت، دگرگونی ویژگی‌های مشتریان و رقابت جدی و حرفه‌ای، برخی از عواملی هستند که شرایط محیطی امروز را کاملاً با شرایط محیطی که صنعت بیمه در آن متولد شد و گسترش یافت متفاوت ساخته‌اند. تغییراتی که در سال‌های اخیر با هدف افزایش ظرفیت‌های کمی و کیفی صنعت بیمه و تحت عنوان‌های خصوصی‌سازی و آزادسازی در صنعت بیمه روی داده است، ضرورت توجه به مهندسی مجدد شرکت‌های بیمه را دو چندان می‌سازد.

مرور اجمالی وضعیت شرکت‌های بیمه فعال در بازار بیمه کشور نشان می‌دهد که این موضوع فقط به بخش دولتی صنعت بیمه محدود نمی‌شود و شرکت‌های تازه تاسیس شده خصوصی نیز به دلایلی نظیر الگو برداری از شرکت‌های بیمه بزرگ و قدیمی کشور، استفاده از منطق‌ها و شیوه‌های کاری قدیمی آنها و احیاناً به‌کارگیری کادر تخصصی شرکت‌های بیمه دولتی با همان فرایندهای کاری گذشته کار خود را آغاز کرده‌اند.

بررسی تحلیلی عملکرد چند سال گذشته شرکت‌های بیمه خصوصی از فعالیت نه چندان چشمگیر آنان حکایت می‌کند. کنار گذاشتن آن بخش از تولیدات آنها که در واقع پورتنفوی انتقال یافته شرکت‌های بیمه دولتی به شرکت‌های بیمه خصوصی است، سهم تولید شرکت‌های بیمه غیردولتی را بسیار ناچیز می‌کند. این موضوع در کنار وضعیت کیفی خدمات این شرکت‌ها، فاصله میان اهداف واقعی و اهداف تحقق یافته سیاست‌های خصوصی‌سازی را بیشتر نمایان می‌سازد. اگر هدف سیاست‌های خصوصی‌سازی و آزادسازی، توسعه صنعت بیمه کشور است، لزوماً می‌بایست در کنار روش‌های اجرایی این دو سیاست، موضوع مهندسی مجدد نهادهای صنعت بیمه کشور نیز در دستور کار سیاست‌گذاران قرار گیرد.