

# الزامات محیطی ساختار سازمانی

## بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران

مؤلفان: حسین خیفرا<sup>۱</sup>

حمیدرضا حسن زاده<sup>۲</sup>

حسن کولیوند<sup>۳</sup>

سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ایران باید ارگانیک و منعطف باشد؛ اما این ساختار، مکانیک است و از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز بالایی برخوردار است.

**واژه‌های کلیدی:** ساختار سنتی، ساختار مکانیک، ساختار ارگانیک، ساختار مدیریت دانش، عدم اطمینان محیطی، پیچیدگی سازمانی، رسمیت سازمانی، تمرکز سازمانی.

### مقدمه

سازمان‌ها برای تحقق موفقیت‌آمیز رسالت، اهداف و برنامه‌هایشان باید ساختار کار، اهداف و نحوه انجام آن را متناسب با محیط پیرامونی خود مشخص کنند. یک ساختار مناسب به مدیران در انجام بهتر کارشان کمک می‌کند؛ به عبارت دیگر، یک ساختار ضعیف به شدت مانع افراد حتی کارآمدترین آنها می‌شود. در موارد بی‌شماری ساختار قدیم به دلایل مختلف منجر به دلسردی مدیران جوان و پراثری خواهد شد.

با وجود ساختار مناسب، افراد در سازمان سریع‌تر می‌توانند اطلاعات به‌دست آورند و سریع‌تر تصمیم‌گیری کنند؛ بنابراین ساختارهای سازمانی<sup>۴</sup> منعطف و ارگانیک هم موجب رضایت شغلی کارکنان می‌شود و هم جریان اطلاعات را تسهیل و سرعت تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد. بدین ترتیب، طراحی مجدد ساختار سازمانی، یک مداخله مهم بهبود سازمانی است که می‌توان از آن برای حفظ بهترین ترکیب بین ساختار سازمانی و اقتضای موقعیت استفاده کرد.

### ۱. بیان مسئله<sup>۵</sup>

شرط اساسی شکوفایی و بالندگی هر سازمان در توسعه سرمایه‌های انسانی و تربیت نیروی کار آن نهفته است. اما استفاده از این سرمایه عظیم و استراتژیک بدون سازماندهی و سازماندهی نیز بدون ایجاد ساختار مناسب و تعریف روابط هرگز امکان‌پذیر نخواهد بود (غلامی و گودرزی، ۱۳۸۳). فهم سنتی ساختار سازمانی در به‌دست آوردن ماهیت توسعه سازمانی در رویارویی با چالش‌ها و

### چکیده

مدارک و شواهد موجود دلالت بر این دارد که میزان عدم اطمینان محیطی با ترتیب‌های ساختاری مختلف مرتبط است. محیط پویا، پیچیده و تحولات گسترده به‌خصوص در زمینه تکنولوژی اطلاعات، تغییرات در ساختارهای سازمانی را اجتناب‌ناپذیر ساخته است. در جهت پاسخ‌گویی و تطبیق با نیازهای محیطی، شکل‌های جدید ساختار سازمانی به‌وجود آمده‌اند تا ضمن تقویت هماهنگی افقی و ایجاد ساخت‌ها و فرآیندهای سازمانی ساده و روان، موجبات رضایت مشتریان داخلی و خارجی را فراهم کنند. یافته‌ها نشان می‌دهد موقعی که ساختار سازمانی، رسمیت و پیچیدگی کمتر و عدم تمرکز بیشتری دارد، تعامل اجتماعی افزایش می‌یابد و از آنجا که تعامل اجتماعی رابطه معنادار و مثبتی با مدیریت دانش دارد، افزایش تعامل اجتماعی منجر به بهبود مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌گردد. هدف اصلی این تحقیق یافتن آسیب‌های ساختار سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ایران از طریق تطبیق این ساختار با الگوی مطلوب محیطی است. به‌منظور تحقق این هدف ضمن بررسی نمودار سازمانی فعلی شرکت و برشمردن نتایج تحقیقات به‌عمل آمده بر روی آن، الگوی مطلوب ساختار سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ایران در مواجهه با محیط کنونی، ارائه و پس از تطبیق وضعیت موجود با الگوی مطلوب ساختار سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ایران، پیشنهادات لازم به‌منظور رسیدن به الگوی مذکور ارائه می‌گردد. یافته‌های حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد با توجه به شرایط پویای محیطی صنعت بیمه، ساختار

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، پردیس قم

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، پردیس قم

4. Organizational Structure

5. Problem Statement

الزامات محیطی، شکست خورده است (Wang, 2003). بروکرسی خشک از جریان اطلاعات در وظایف و سلسله مراتب جلوگیری می‌کند. تخصص‌گرایی (پیچیدگی) افراطی فرآیندهای کار، انسجام دانش تخصصی و پاسخ سریع به رقبای بیرونی را دچار شک و تردید می‌کند. به طوری که در محیط‌های بسیار پویای امروزی و به علت افزایش عملیات بین‌المللی سازمان‌ها، ساختارهای سازمانی سنتی به سادگی منسوخ می‌شوند (ایران‌نژاد و ساسان‌گهر، ۱۳۸۵). محیط پویا، پیچیده و تحولات گسترده به خصوص در زمینه تکنولوژی اطلاعات، تغییرات در ساختارهای سازمانی را اجتناب‌ناپذیر ساخته است و در جهت پاسخ‌گویی و تطبیق با نیازهای محیطی، شکل‌های جدید ساختار سازمانی به وجود آمده‌اند تا ضمن تقویت هماهنگی افقی و ایجاد ساخت‌ها و فرآیندهای سازمانی ساده و روان، موجب رضایت مشتریان داخلی و خارجی شوند (حسن‌پور، ۱۳۸۲). با توجه به مطالب گفته‌شده حال باید این سؤال را در ذهن پروراند که آسیب‌های ساختار سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ا با توجه به الگوی مطلوب محیطی کدام‌اند؟

## ۲. اهمیت انجام تحقیق

بیشترین اهمیت در ادبیات مدیریت، به ساختار به عنوان ابزار اثربخشی و کنترلی سازمان داده شده است. بدون شک وجود ساختار مناسب اهمیت دارد؛ به ویژه وقتی که سازمان از نظر اندازه توسعه می‌یابد. باید توجه داشت که کارمندان ایرانی چه از نظر خلاقیت و توانایی فکری و چه از نظر علاقه و وابستگی به کار از مردم ملل دیگر کم ندارند و حتی در پشتکار و نوآوری سرآمدند. ولی سد معضلات ساختاری منجر به دلسردی و اتلاف انرژی آنها شده و فرصتی برای شکوفایی نمی‌ماند. به طور قطع ساختار سازمانی مکانیک که از درجه بالایی از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز برخوردار است، انگیزه و اشتیاق انجام فعالیت‌های ابتکاری، خلاقیت، نوآوری و بروز استعدادهای منابع انسانی را به یأس و دلسردی تبدیل می‌کند؛ لذا اولین قدم به منظور دستیابی به بهره‌وری و شکوفایی استعدادهای نیروی انسانی و دستیابی به مأموریت‌ها و اهداف از پیش تعیین شده

سازمان‌ها، شناسایی و مرتفع کردن آسیب‌های ساختار سازمانی و شکستن سد معضلات ساختاری است.

## ۳. ضرورت انجام تحقیق

تحولاتی که در اواخر قرن بیستم و اوایل قرن اخیر در سازمان‌های موفق رخ داده است از قبیل:

- تأمین رضایت مشتری
- بهبود مستمر عملکرد به جای صرفاً تأمین اهداف تعیین شده
- دوره‌ای
- ارتباط مستمر گروهی به جای روابط بروکراتیک
- تفویض اختیار به جای انتظار اجابت فرمان
- چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی به جای کنترل سیستم
- تأمین نظرات جمع‌ذی‌نفعان سازمان به جای صرفاً صاحبان سهام

- وحدت فکر و عمل به جای جدایی تصمیم از اجرا  
 لزوم رویکرد جدید و نگاهی تازه به سازمان‌ها را در پی دارد و در این میان یافتن آسیب‌های ساختار سازمانی و طراحی ساختاری ارگانیک که بتواند اهداف سازمانی را محقق و مأموریت یک سازمان را در یک محیط پویا و رقابتی به انجام برساند از بااهمیت‌ترین وظایف مدیران است.

تغییرات محیطی باعث تغییرات شگفتی در ساختار سازمان‌ها شده است؛ به طوری که دیگر ساختارهای سنتی<sup>۱</sup> جواب‌گوی تغییرات محیطی نیستند و بسیاری از سازمان‌های بزرگ گذشته به خاطر ناتوانی در تطبیق خود با محیط از بین رفته‌اند (رمضانیان و پوربخش، ۱۳۸۶). لذا برای اینکه بتوان سازمان‌ها را در محیط پرتلاطم عصر حاضر از خطر انحلال مصون داشت باید پیوسته آسیب‌های آنها را در زمینه‌های مختلفی نظیر ساختار سازمانی، مشتری‌محوری، محیط رقابتی، مدیریت دانش، رهبری و نوآوری شناسایی کرد که با توجه به اهمیت ساختار و نمودار سازمانی، ضرورت شناسایی آسیب‌های آن در سازمان‌هایی نظیر بیمه که ضامن تأمین آسایش و امنیت روانی و اجتماعی جوامع هستند،

اهمیت فراوانی دارد.

از سوی دیگر، برابر مواد ۱ و ۵ قانون تأسیس بیمه مرکزی ایران، به منظور تنظیم، تعمیم و هدایت امر بیمه در ایران و حمایت بیمه‌گذاران و بیمه‌شدگان و صاحبان حقوق آنها و همچنین به منظور اعمال نظارت دولت بر این فعالیت، شرکتی به نام بیمه مرکزی ایران طبق مقررات این قانون به صورت شرکت سهامی تأسیس می‌گردد که تهیه اطلاعات لازم از فعالیت‌های کلیه مؤسسات بیمه که در ایران کار می‌کنند و ارشاد، هدایت، نظارت و حمایت از آنها در جهت حفظ سلامت بازار بیمه و تنظیم امور بیمه اتکایی و جلوگیری از رقابت‌های مکارانه و ناسالم از وظایف و اختیارات این شرکت است.

وظایف و اختیارات ذکر شده، بدون دسترسی به دانش و اطلاعات به موقع که باید در شریان‌های ساختار سازمانی بیمه مرکزی ج.ا. جریان داشته باشد، امکان‌پذیر نیست؛ بنابراین لزوم طراحی ساختاری منسجم و ارگانیک که دارای درجه پایینی از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز باشد، احساس می‌شود تا بتواند در تعامل نزدیک با محیط پیرامونی، بستر گردش روان و منظم اطلاعات و سرعت تصمیم‌گیری را مهیا کند و اهداف سازمانی را محقق و مأموریت شرکت را به انجام برساند.

#### ۴. مبانی نظری تحقیق

##### ۴-۱. ساختار سازمانی

پارادایم مدیریت طی مراحل جداگانه‌ای تکامل یافته است. محور اصلی این تکامل<sup>۲</sup>، تغییر در ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی یک هدایت‌کننده نخستین و عمده است که چهارچوب اصلی را برای تصمیمات و فرآیندهای سازمانی مهیا می‌کند. تغییرات ساختار سازمانی را به روش‌های مختلفی طبقه‌بندی کرده‌اند؛ برای مثال برنز<sup>۳</sup> و استاکر سازمان‌ها را در دو نوع مکانیکی و ارگانیکی طبقه‌بندی کرده‌اند. در یک سطح وسیع‌تر نویسندگان مشهور، سازمان‌ها را به صورت یک ماشین، ارگانیزم و فرآیند مشاهده می‌کنند. مطالعات

1. Paradigm
2. Evolution
3. Burns, JM.

قبل بر روی ساختار سازمانی چهارچوبی سه بعدی را نشان می‌دهد؛ برای مثال، شاین<sup>۴</sup> ساختار را به عنوان ابعاد ساختاری<sup>۵</sup>، عملکرد<sup>۶</sup>، شمولیت (دربرداری)<sup>۷</sup> و تمرکز<sup>۸</sup> تعریف کرده است. به‌رحال ساختار شاین در وهله اول ساختار رسمی را در سازمان تشریح کرده است و یک نیروی دقیق و ظریفی که دنباله‌رو نمودار سازمانی باشد، نشان نداده است. این نیروی پنهانی عموماً به ساختار غیر رسمی یا روابط غیر رسمی اشاره دارد و این نیرو نقش ویژه‌ای در سازمان‌های فرآیندمدار از قبیل سازمان‌های شبکه‌ای یا سازمان‌های مبتنی بر دانش دارد. ساختار غیر رسمی فعالیت‌های واقعی سازمان را بهتر شرح می‌دهد و تأثیرات متقابلی را که برای ایجاد دانش، حیاتی است، منعکس می‌سازد.

سلزنیک<sup>۹</sup>، ساختار سازمانی را ارگانیزم سازگارپذیری تلقی می‌کند که در پاسخ به ویژگی‌ها و تعهدات افراد و تأثیرات محیط بیرونی شکل می‌گیرد. فرآیندی را که سازمان با آن ویژگی‌ها، ساختار متمایزی را برای خود ایجاد می‌کند، نهادی ساختن می‌نامد (میرزایی اهرنجان، ۱۳۸۱).

این مهم است که سازمان‌ها یک ساختار غول‌پیکر نداشته باشند و به جای ساختارهای سازمانی مختلف، سازمان‌های فردی را در دل خود داشته باشند. میزان تمرکز<sup>۱۰</sup> در تصمیم‌گیری، رسمیت<sup>۱۱</sup>، مقررات و رویه‌ها و تفکیک ساختاری آنها<sup>۱۲</sup>، ابعاد مهمی هستند که ساختارهای سازمانی را از هم متمایز می‌سازند (Wang, 2003).

##### ۴-۲. پیچیدگی<sup>۱۳</sup>

پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد، اشاره می‌کند و به سه دسته تقسیم می‌شود؛ تفکیک افقی<sup>۱۴</sup> که به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی براساس «موقعیت اعضاء سازمان،

4. Schein
5. Hierarchy Dimension
6. Functional Dimension
7. Inclusion Dimension
8. Centrality Dimension
9. Celznik
10. Centralization
11. Formalization
12. Differention
13. Complexity
14. Horizontal Differention

متمرکز<sup>۵</sup> می‌نامند. هنگامی که تصمیم‌گیری‌ها به سطح‌های پایین‌تر سازمان تفویض شود، می‌گویند که سازمان غیر متمرکز است.

## ۲-۴. ساختارهای سنتی<sup>۶</sup>

اطلاعات<sup>۷</sup> از مهم‌ترین ملزومات سازمان است که همه سازمان‌ها آن را ارزشمند دانسته و به‌طور مناسب از آن محافظت می‌کنند. ساختارهای سلسله‌مراتبی سنتی مدیریت، اجازه می‌دهند که اطلاعات از میان زنجیره فرماندهی به‌صورت عمودی حرکت کند؛ اما از حرکت افقی آن مابین مرزهای وظیفه‌ای سازمانی جلوگیری می‌کنند (نمودار ۱).

از سوی دیگر در الگوهای سنتی، سازمان‌ها و افراد، اغلب تمایلی به انتقال و تسهیم دانشی که از آن برخوردارند، ندارند؛ زیرا به جای اینکه به دانش به‌عنوان یک منبع مشترک نگاه کنند، به دانش به‌عنوان منبع قدرت برای منافع شخصی و ارتقای درجه خود می‌نگرند. اغلب مدیران، دانش را به‌عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود می‌پندارند و تمایلی ندارند که آن را با دیگران تسهیم کنند. همان‌طور که می‌دانیم سازمانی که از تسهیم اطلاعات و خلق دانش در میان اعضایش حمایت می‌کند، بیشتر می‌تواند فرآیندهای

ماهیت وظایف آنها و میزان تحصیلات و آموزش‌هایی که فرا گرفته‌اند، اشاره می‌کند. تفکیک عمودی که به عمق یا ارتفاع سلسله‌مراتب سازمانی نظر دارد و تفکیک براساس مناطق جغرافیایی که به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد.

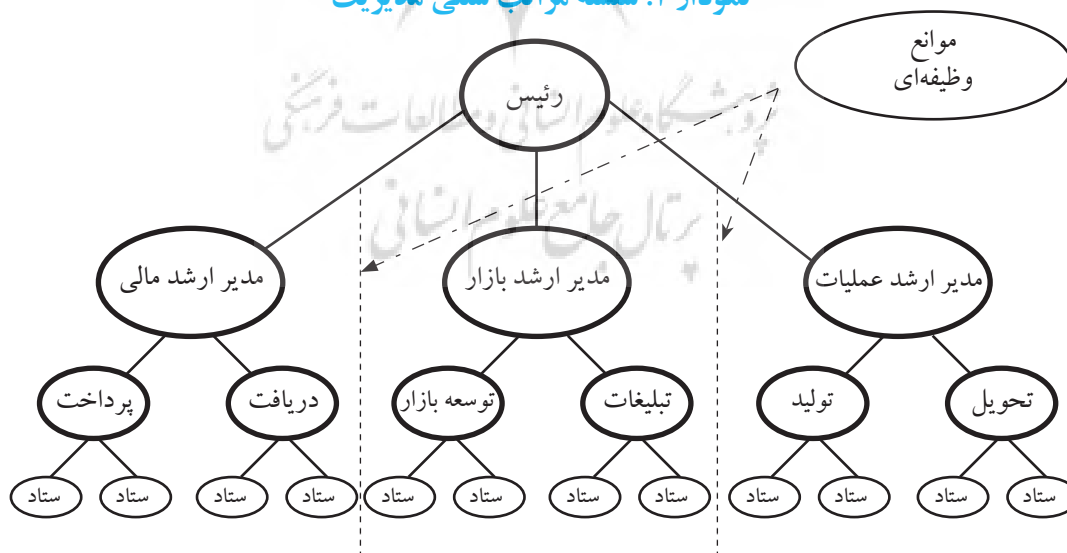
## - رسمیت<sup>۱</sup>

رسمیت یعنی حدی که یک سازمان برای جهت‌دهی رفتار کارکنانش، به قوانین<sup>۲</sup>، مقررات و رویه‌ها متکی است و میزان یا حدی است که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند؛ اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدی آن، برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به آن شغل و اینکه چه موقعی انجام شود و چگونه باید انجام گردد از حداقل آزادی عمل برخوردار است.

## - تمرکز<sup>۳</sup>

در سلسله‌مراتب اختیارات، متمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری<sup>۴</sup> دارد. هنگامی که تصمیم‌ها در سطح بالای سازمانی گرفته شود، آن سازمان را

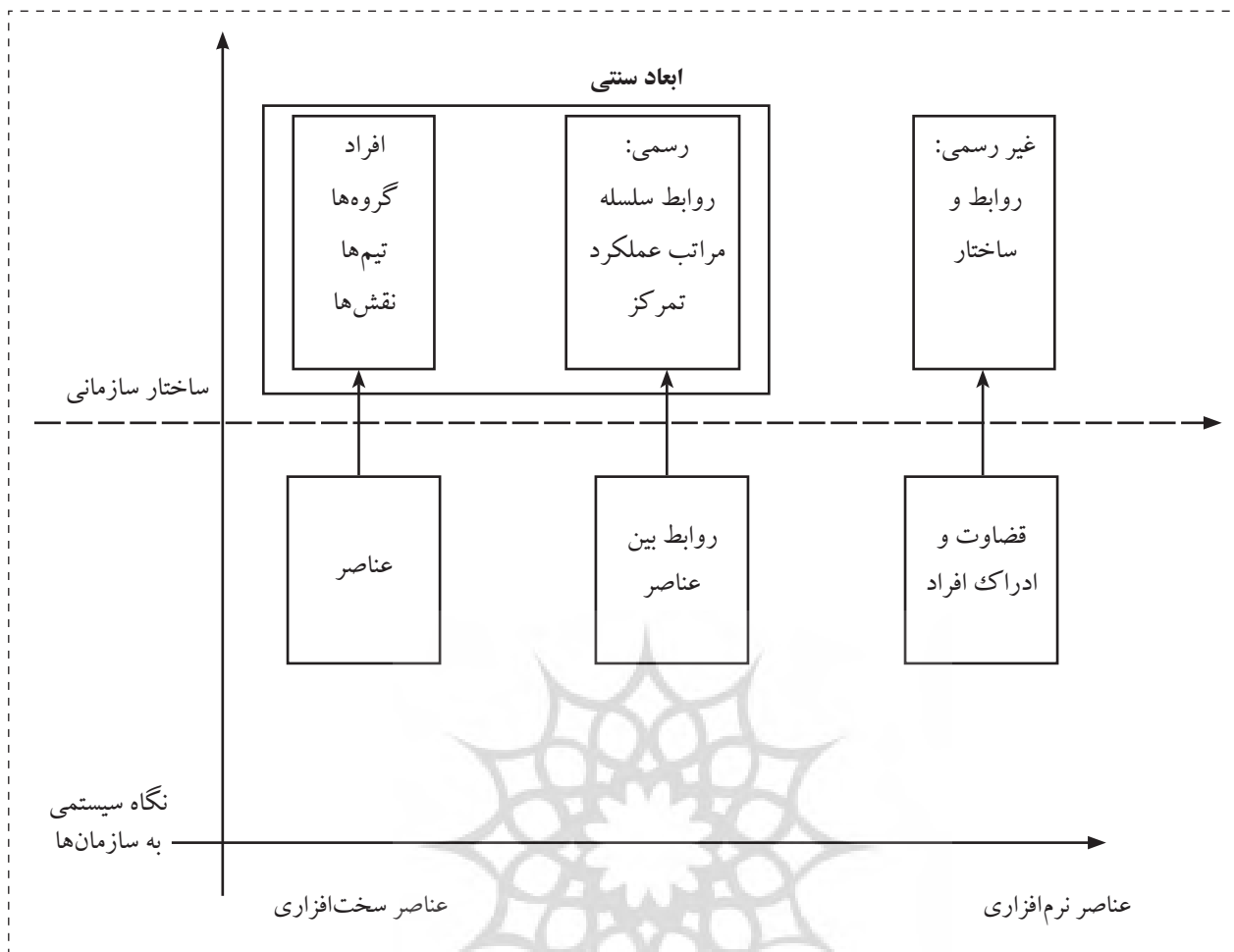
## نمودار ۱. سلسله‌مراتب سنتی مدیریت



- 5. Centralized
- 6. Traditional Structure
- 7. Information

- 1. Formalization
- 2. Rules
- 3. Centralization
- 4. Power of Decision Making

## نمودار ۲. دیدگاه سیستمی و ساختار سازمانی



مؤثر و کارآمدی را تعریف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد؛ لذا با وجود زیرساخت مناسب، افراد در سازمان سریع تر می‌توانند اطلاعات به‌دست آورند و سریع تر تصمیم‌گیری کنند.

### ۳-۴. مفهوم‌سازی<sup>۱</sup> ساختار سازمانی

ساختار یک سازمان شامل عناصر، روابط بین عناصر و روابط به‌عنوان یک کل است که یک واحد را تشکیل می‌دهد. ساختار سازمانی نه فقط شامل عناصر سخت‌افزاری<sup>۲</sup> نظیر افراد، گروه‌ها، تیم‌ها، قسمت‌ها و... است، بلکه شامل عناصر نرم‌افزاری<sup>۳</sup> نظیر روابط بین عناصر سازمانی است. براساس نظر بانگ<sup>۴</sup> ساختار، روابط میان عنصری است که ماهیت فعالیت‌های سازمانی را محدود می‌کند و شامل عناصر سخت‌افزاری در یک طرف و عناصر نرم‌افزاری در

طرف دیگر است. انتهای نرم‌افزاری این طیف، ساختار است که به‌وسیله وجدان افراد درک می‌شود (نمودار ۲). شکل‌ها و فرم‌های سازمانی در طی دهه‌ها تکامل یافته است. طراحی سازمانی، دیدگاه سیستم‌ها را منعکس می‌کند و بر این فرض استوار است که ساختار شامل هر دو عنصر نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و ترکیب عالی رتبه‌ای از روابط بین عناصر سازمانی شامل سلسله مراتب، عملکرد، ابعاد تمرکز و شمولیت (دربرداری) تحت دو نوع ساختار مکانیکی و ارگانیکی است.

کمیابی شدیدی در زمینه تحقیقاتی که ماهیت اساسی ابعاد بنیادین مسیر تحول و تکامل ساختاری را شرح دهد، وجود دارد. شاین یک استثناء نادر در شناسایی سه بعد سلسله مراتب، عملکرد و تمرکز است.

1. Conceptualization
2. Hard Components
3. Soft Components
4. Bung

• بعد سلسله مراتب<sup>۱</sup> رتبه‌بندی‌ها را در یک نمودار سازمانی بیان می‌کند.

• بعد عملکرد<sup>۲</sup> انواع مختلف کار را که باید انجام پذیرد، تشریح می‌کند.

• بعد تمرکز<sup>۳</sup> درجه هر شخص را از نظر دوری یا نزدیکی به هسته مرکزی سازمان نشان می‌دهد.

یک جمع‌بندی ساده از ابعاد فوق فقط ساختار رسمی سازمانی را که منعکس کننده نمودار سازمانی<sup>۴</sup> است، نشان می‌دهد. به هر حال واقعیت این است که تعداد فزاینده‌ای از شکل‌های سازمانی که نمی‌توان آنها را به سادگی توسط یک نمودار سازمانی<sup>۵</sup> نشان داد، وجود دارد. این واقعیت توسط پدید آمدن شبکه‌ها<sup>۶</sup>، سازمان‌های دانش‌مدار<sup>۷</sup>، سازمان‌های مجازی<sup>۸</sup> اثبات شد. مرکزیت همه این شکل‌های جدید از سازمان‌ها و فعالیت‌های سازمانی منجر به ظهور «ساختار غیر رسمی» که اشاره به روابط غیر رسمی مبتنی بر قضاوت افراد درون سازمانی دارد، گردیده است.

ادراک افراد از چگونگی ساختار سازمانی نقش مهمی در ساختار بندی سازمانی و اثربخشی ساختار دارد. ساختار غیر رسمی به روابط بین فردی و تعاملات سازمانی و کارکردی که به صورت شفاف در نمودار سازمانی نشان داده نشده است، اشاره می‌کند.

بنابراین حد آخری که ساختار غیر رسمی توسعه می‌یابد ارزش عناصر نرم‌افزاری ساختار سازمانی را منعکس می‌سازد؛ شما نمی‌توانید برای یافتن مهم‌ترین کارکنان صرفاً به نمودار سازمانی نگاه کنید. افراد کلیدی همان مهندسیین و افراد کاردان هستند، کسانی که آینده ما را کنترل می‌کنند و می‌توانند به خوبی در سازمان پنهان باشند و آنها ضرورتاً در هیچ سلسله مراتبی نیستند. افراد کلیدی که ماورای سازمان را کنترل می‌کنند ممکن است به خوبی در میان

1. Hierarchical Dimension
2. Functional Dimension
3. Centrality Dimension
4. Organizational Chart
5. Organizational Chart
6. Network
7. Knowledge-Based Organizations
8. Virtual Organization

نمودار سازمانی پنهان شده باشند. تکامل ساختاری از مکانیکی به ارگانیکی به وسیله ترکیب روابط غیر رسمی<sup>۹</sup> به عنوان بعد چهارم ابعاد سه بعدی ساختاری‌شان بهتر طبقه‌بندی شده است.

#### ۴-۴. تکامل ساختاری<sup>۱۰</sup> از ساختارهای مکانیکی به ارگانیکی

##### ۴-۴-۱. ساختارهای مکانیکی

ساختارهای مکانیکی<sup>۱۱</sup> توسعه داده شده‌اند تا در سطح بالایی از کارایی در یک محیط ثابت عمل کنند. آنها، سازمان‌های منطقی<sup>۱۲</sup> هستند و ماهیت طراحی این گونه سازمان‌ها علمی است و افراد به عنوان افراد اقتصادی<sup>۱۳</sup> مورد توجه قرار می‌گیرند. سازمان‌های مکانیکی ایجاد شده‌اند تا این ویژگی‌ها را نشان دهند:

- **لایه‌های روشن سلسله مراتب<sup>۱۴</sup>:** در این ساختارها چشم‌انداز سازمانی از بالا ناشی می‌شود و تصمیمات توسط یک زنجیره طولانی<sup>۱۵</sup> و فرآیند ممتد که از پایین نیز به کارکنان مرتبط شده است، اخذ می‌شوند.

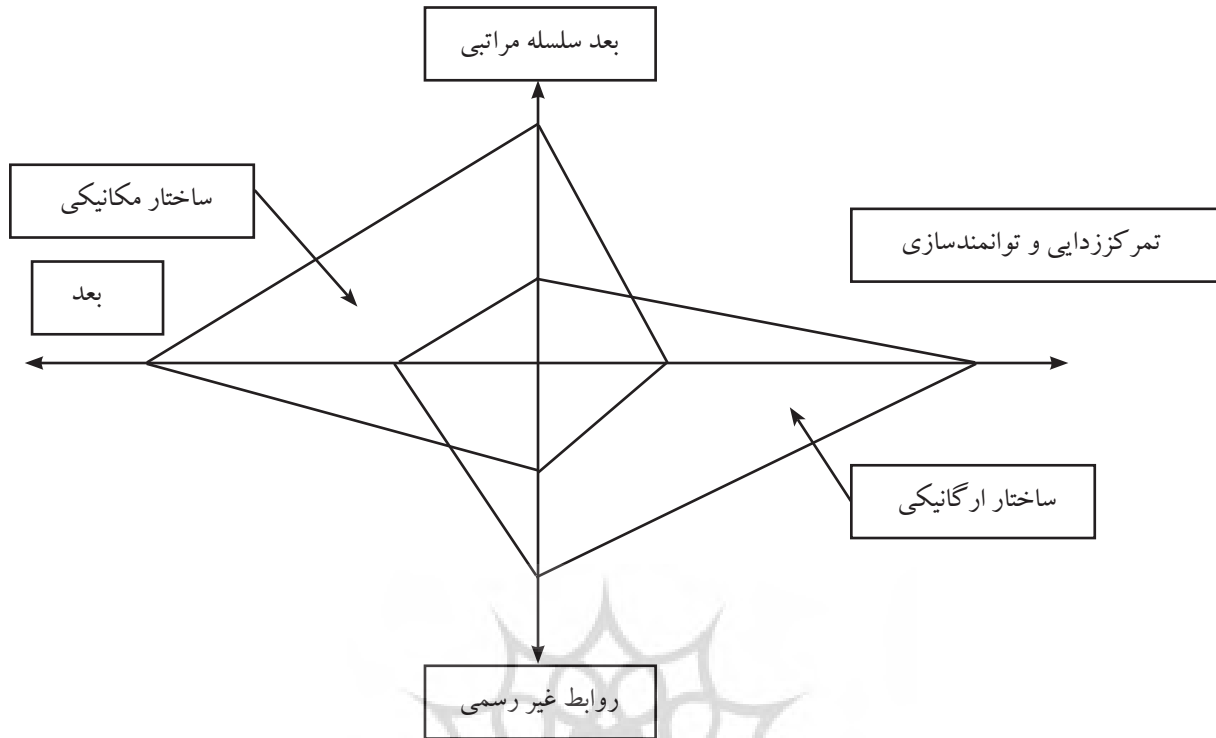
- **عملکرد گرایبی<sup>۱۶</sup>:** در این ساختارها یک نوع جدایی ارادی جدی و خشک و تخصص‌گرایی کاری وجود دارد.

- **کنترل قوی مدیریت و تمرکز قدرت<sup>۱۷</sup>:** زنجیره‌های ارتباط عمودی<sup>۱۸</sup> سازمانی برای هماهنگی فعالیت‌های بین بالا و پایین هرم سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدیریت عالی؛ طرح‌ریزی<sup>۱۹</sup>، حل مسائل<sup>۲۰</sup>، تصمیم‌گیری و هدایت<sup>۲۱</sup> را انجام می‌دهد.

- **رسمیت سطح بالا<sup>۲۲</sup>:** در اینجا روابط بروکراتیک و قوانین خشک و رویه‌های ساختارمند و آزادی کمی در عمل وجود دارد و ارتباطات رسمی شده است. بروکراسی خشک از جریان اطلاعات در وظایف و سلسله مراتب جلوگیری می‌کند.

9. Informal Relationship
10. Structural Evolution
11. Mechanistic Structures
12. Rational Organization
13. Economic People
14. Clear Tiers of Hierarchy
15. Long Chain
16. Functionalism
17. Strong Management Control and Centralization of Power
18. Vertical Linkages
19. Planning
20. Problem Solving
21. Decision-Making and Directing
22. A Higher Level of Formality

## نمودار ۳. ساختار مکانیکی در مقابل ساختار ارگانیکی



**عدم تمرکز قدرت و کنترل:** مدیران توانمند برای جداسازی در مدیریت سازمانی و ارتقای فرهنگ گشودگی و اعتماد استخدام می شوند.

تخصص گرایی (پیچیدگی) افراطی فرآیندهای کار، انسجام دانش تخصصی و پاسخ سریع به رقبای بیرونی را دچار شک و تردید کرده است.

**درجه بالایی از عدم رسمیت:** در اینجا آزادی از قوانین و تمرکززدایی زیاد، ارتباطات چهره به چهره و دو طرفه از بالا به پایین و از پایین به بالا وجود دارد. نمودار ۳ ویژگی های ساختار مکانیکی در مقابل ساختار ارگانیکی را نشان می دهد.

زمانی که اندازه سازمان افزایش می یابد، اندازه بر رشد اثر می گذارد و در نتیجه به کار بردن کنترلها و نفوذ برای تأثیر بر وظایف سازمانی مشکل می شود و این مسئله باعث توسعه عدم تمرکز به عنوان یک راه حل برای کنترل مؤثر می شود.

### ۴-۵. ساختارهای مبتنی بر دانش

سازماندهی براساس دانش می تواند اساساً متفاوت با سازماندهی براساس مزیت های رقابتی سنتی باشد. یکی از ویژگی های بارز ساختارهای مبتنی بر دانش، روابط مبتنی بر تعامل با محیط<sup>۵</sup> آنهاست. ساختارهای مبتنی بر دانش براساس ضرورت دارای یک تعامل بیرونی اند؛ زیرا طرز فکرها

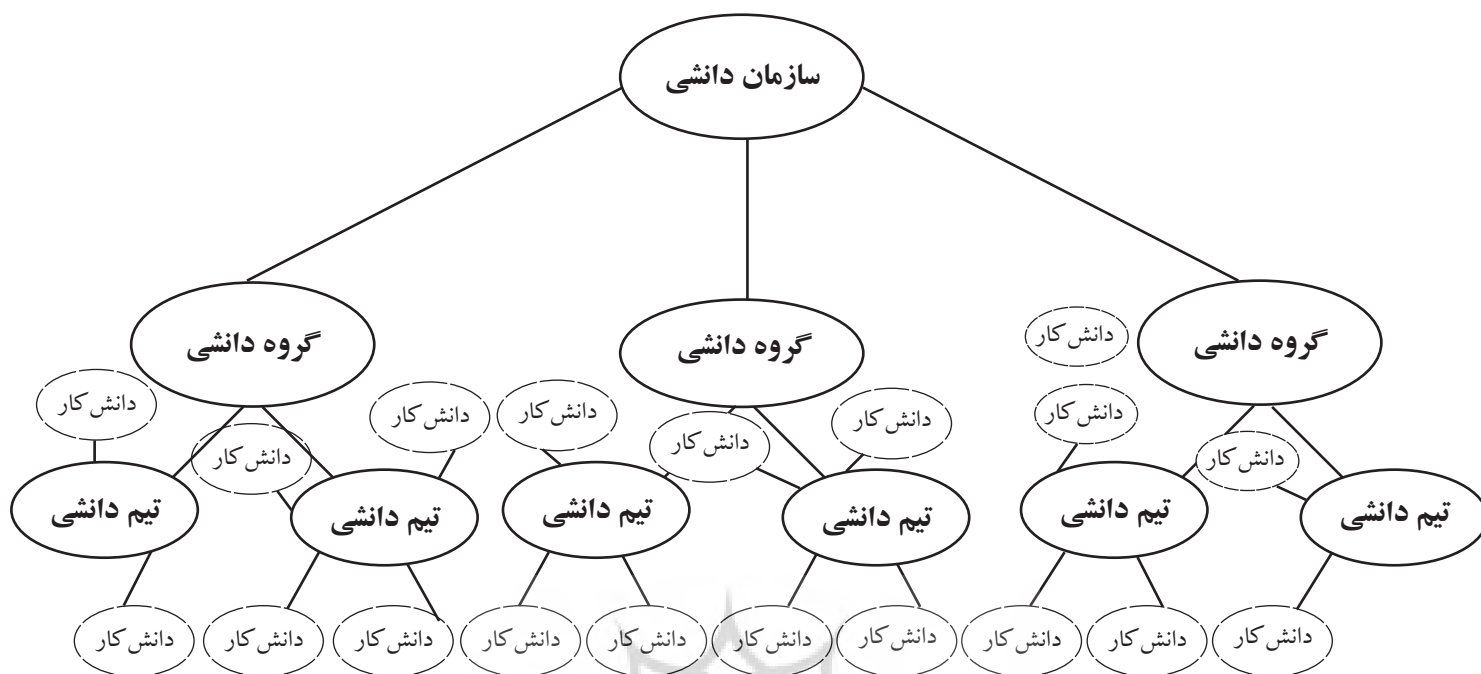
### ۴-۲. ساختارهای ارگانیکی

ساختارهای ارگانیکی این ویژگی ها را دارند:  
**مسطح و مبتنی بر گروه:** شکل سازمان به طور کلی شامل مدیریت عالی، گروه های استراتژیک و تیم های پروژه ای است.  
**بخشی:** تسهیل در وظایف تیم های وظیفه ای و انسجام منابع دانش، موانع اداری را از بین می برد.

3. Decentralization of Power and Control  
 4. A Higher Level of Informality  
 5. Externally-Oriented Interactive Relationship

1. Flat and Team - Based  
 2. Divisionalized

## نمودار ۴. عناصر سلسله مراتب سازمان دانشی



محدود، منجر به حفاظت دانش و محدودیت تسهیم آن می‌شود. سازمانی من عطف و تکیه بر کارکنان دانشی.

از سوی دیگر، محیط‌های همکاری درزهای بیرونی را توسعه می‌دهند و تسهیم دانش و روانی جریان اطلاعات را تسهیل می‌کنند و موجب ارتقای تولید دانش می‌شوند.

به دلیل نیاز به تسهیم دانش، ساختارهای مبتنی بر دانش، پیش از آنکه مبتنی بر کنترل باشند باید بر اساس ضرورت مبتنی بر اعتماد باشند؛ اعتمادسازی<sup>۱</sup>، موجب ارتباطات مؤثر و بدون مانع می‌شود. برای تسهیم دانش، اعضای سازمانی باید سطح بالایی از اعتماد و خوش بینی درباره روابط با دیگر همکاران داشته باشند. افراد توانمند، دانش را در سطح وسیعی تسهیم می‌کنند. روابط مبتنی بر اعتماد، توسعه سیاست شفافیت، ارتباطات مؤثر و مهارت‌های همکاری را تشویق می‌کند.

از مهم‌ترین ویژگی‌های دیگر این ساختارها، تأمین منابع از خارج سازمان<sup>۲</sup> و ارتباط افقی آنهاست و سایر ویژگی‌های آنها عبارت‌اند از: وجود ارتباطات شبکه‌ای بین بخش‌ها و واحدها، مرزهای

به موقع سازمان در مواجهه با محیط پویا می‌شود (نمودار ۴).

مسئله مهم و حیاتی در انتخاب ساختار مدیریت دانش، آماده‌سازی مقدماتی سازمان برای پذیرفتن، اتخاذ، استفاده از فرآیند مدیریت دانش جدید است. آماده کردن سازمان برای مدیریت دانش یعنی

3. Knowledge Worker

1. Trust Building  
2. Out Sourcing





ریاست کل و یا قائم مقام است که این امر موجب روزمرگی و گذران وقت مدیران ارشد، حول مسائل عادی می‌گردد و آنها را از اندیشه در امور استراتژیک باز می‌دارد.

### - مدل نظری الگوی مطلوب

در دنیای نوین تجارت، بیمه، مجموعه‌ای پر رقابت است که از فاکتورهای بازار، اقتصاد اجتماعی و فناوری به منظور موفقیت هر چه بیشتر بهره می‌گیرد. در این محیط، قدرت و توانایی مصرف کنندگان و مشتریان افزایش یافته و آنها قدرت انتخاب وسیع تری می‌یابند. اما فاکتورهای ذکر شده به سرعت در حال تغییرند و سرعت این تغییرات نیازمند واکنش‌های سریع شرکت‌های بیمه است. این رفتار، حاصل فشاری است که شرکت‌های مختلف بیمه از دنیای نوین و به شدت رقابتی تجارت متحمل می‌شوند.

مدارک و شواهد موجود دلالت بر این دارد که میزان عدم اطمینان محیطی با ترتیبات ساختاری مختلف مرتبط است. محیط‌هایی که از پویایی و پیچیدگی بیشتری برخوردارند، ساختاری زیستی تر (ارگانیک تر) را می‌طلبند؛ محیط‌هایی که ساده به نظر می‌رسند، ساختارهایی ماشینی تر برای آنها مناسب است. تغییر محیطی دامنه‌ای از ایستا (جایی که تغییر محیطی خیلی کم است) تا پویا (که تغییرات محیطی شدید است) را در بر می‌گیرد. جدول ۱ محیط‌های چهارگانه اصلی و ساختارهای مرتبط با هر یک را نمایش می‌دهد.

### جدول ۱. محیط‌های چهارگانه اصلی و ساختارهای آنها

۴- عدم اطمینان درک شده در سطح بالا محیط: عناصر متعددی در محیط وجود دارد. این عناصر شبیه به هم نبوده و در یک فرآیند تغییر پیوسته‌اند. ساختار: پیچیدگی کم، رسمیت کم و عدم تمرکز	۳- عدم اطمینان درک شده در حد متوسط محیط: تعداد اندکی عناصر در محیط وجود دارد. این عناصر از برخی جهات شبیه هم بوده و در یک فرآیند پیوسته تغییر قرار دارند. ساختار: پیچیدگی کم، رسمیت کم و تمرکز
۲- عدم اطمینان درک شده متوسط به پایین محیط: عناصر متعددی در محیط وجود دارد. این عناصر شبیه به هم نبوده و اساساً بدون تغییر باقی می‌مانند. ساختار: پیچیدگی زیاد، رسمیت زیاد و عدم تمرکز	۱- عدم اطمینان درک شده در سطح پایین محیط: تعداد محدودی عناصر در محیط وجود دارد و از برخی جهات به هم شبیه‌اند و اساساً ثابت‌اند و در حال تغییر نیستند. ساختار: پیچیدگی زیاد، رسمیت زیاد و تمرکز

جدول فوق ابعاد ایستا-پویا و پیچیدگی-سادگی را به منظور تشکیل یک ماتریس چهارخانه با هم ترکیب کرده است. سازمان‌هایی که در محیط‌های ایستا-ساده (خانه شماره ۱) مشغول به فعالیت‌اند، حداقل عدم اطمینان درک شده را در تصمیم‌گیری‌های خود تجربه می‌کنند، در حالی که سازمان‌هایی که در محیط‌های پویا-پیچیده (خانه شماره ۴) قرار دارند، بیشترین عدم اطمینان ذهنی را تجربه می‌کنند.

ساختاری که از نظر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سیستم تصمیم‌گیری در سطح بالایی باشد، معمولاً باعث می‌شود که رضایت شغلی<sup>۱</sup> بیشتر کارکنان کاهش یافته و در نتیجه باعث کاهش بهره‌وری نیز می‌گردد. افرادی که به آزادی عمل و خودشکوفایی ارجح می‌نهند، اگر در سازمان بزرگی مشغول شوند که در آن فرآیند تصمیم‌گیری‌ها بسیار متمرکز باشد، رضایت شغلی زیادی نخواهند داشت. در ساختارهای ارگانیک، انسجام بین اعضا بیشتر می‌شود و افراد تمایل بیشتری دارند تا مسئولیت کارهایی را که در حوزه اختیارات آنان انجام شده است، بپذیرند.

به طور کلی در محیط پویا، ساختار سازمانی باید بازتر باشد تا اینکه دقیقاً تعریف شود، حالت انگیزشی آن بیشتر از حالت منطقی، تعامل بیشتر از انفکاک باشد و همچنین ساختار سازمانی باید موقتی تر، منعطف تر و مبتنی بر اعتماد و غیر رسمی تر باشد.

### ۲-۵. وضعیت مطلوب ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری

#### اسلامی ایران

با توجه به مطالب گفته شده در قسمت مدل نظری الگوی مطلوب، الگوی مطلوب ساختار سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ا در مواجهه با محیط، حالتی است که ساختار سازمانی ارگانیک است؛ یعنی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز کمی دارد؛ زیرا این حالت هم فواید مربوط به افزایش بهره‌وری و افزایش رضایت شغلی کارکنان را در پی دارد و هم از آنجا که به زعم دانشمندان، صنعت بیمه در محیطی فعالیت دارد که دارای عدم اطمینان در سطح بالا، رقابت شدید و پویایی بالایی است، ضرورتاً ساختار متناسب با آن بر اساس

1. Job Satisfaction

محیط‌های چهارگانه اصلی و ساختارهای متناسب با آنها که توسط رایبیز ارائه گردیده است، ساختاری است که پیچیدگی کم، رسمیت کم و عدم تمرکز داشته باشد (خانه شماره ۴).

### ۶. پاسخ به سؤال تحقیق

با توجه به الگوی مطلوب محیطی، آسیب‌های ساختار سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ا کدام‌اند؟ نتایج تحقیقات نشان‌دهنده تفکیک افقی، رسمیت زیاد و سلسله مراتب متعددی است که منجر به پیچیدگی زیاد ساختار سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ا شده است.

#### ۶-۱. پیچیدگی زیاد

سلسله مراتب بیش از حد اغلب سازمان‌های بزرگ، مشکل بزرگی در راه اطلاع‌رسانی به تصمیم‌گیرندگان است؛ زیرا اطلاعات باید سلسله مراتب طولی را طی کند و در این جریان دستخوش تغییرات شدیدی شده، صحت آنها خدشه‌دار می‌شود. علاوه بر این، هر مرتبه نظری بر اطلاعات انتقالی اعمال نموده و نتیجه نهایی که در اختیار تصمیم‌گیرنده قرار می‌گیرد، ممکن است دیگر اطلاعات صحیح و دقیقی نباشد. سلسله مراتب بیش از حد، از سرعت انتقال اطلاعات کاسته و از این طریق نارسایی اطلاعاتی را شدت می‌بخشد.

#### ۱-۱-۶. تفکیک عمودی زیاد

این ساختار با توجه به تعدد سطح‌های سلسله مراتب سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ا (سطح‌هایی نظیر رئیس کل، مجمع عمومی، شوراها، قائم مقام، معاونت‌ها و ادارات)، بلندی ساختار سازمانی و تفکیک عمودی فراوان، پیچیدگی زیادی دارد. علاوه بر اینکه تفکیک عمودی زیاد منجر به گرایش به سوی ساختار مکانیکی می‌شود، این آسیب باعث طولانی‌شدن فرآیند تصمیم‌گیری، کاهش اثربخشی سازمانی، کاهش سرعت عکس‌العمل در برابر تغییرات محیطی، کندی جریان اطلاعات و تصمیم‌گیری و تغییر اطلاعات جاری در ساختار سازمانی می‌گردد.

#### ۲-۱-۶. تفکیک افقی زیاد:

بیمه مرکزی ج.ا.ا با داشتن چهار معاونت، پانزده مدیریت و چهل‌وهشت اداره تفکیک افقی قابل تأملی دارد؛ ضمن اینکه

به واحدهای مذکور باید صندوق تأمین خسارت‌های بدنی با سه اداره مربوطه، پژوهشکده بیمه با چهار گروه پژوهشی و دو اداره و مجمع عمومی، شوراها و سه دفتر را نیز اضافه کرد. علاوه بر اینکه تفکیک افقی زیاد منجر به گرایش به سوی ساختار مکانیکی می‌شود، این آسیب منجر به افزایش تعارض، گرایش‌های زمانی و فلسفه‌های مدیریتی متفاوت میان واحدها و اهداف و اختلاف بالقوه در ارزش‌ها، انتظارات و نیازهای کارکنان، اختلال در هماهنگی و کندی ارتباطات جهت مواجهه با چالش‌های محیطی صنعت بیمه نیز می‌گردد.

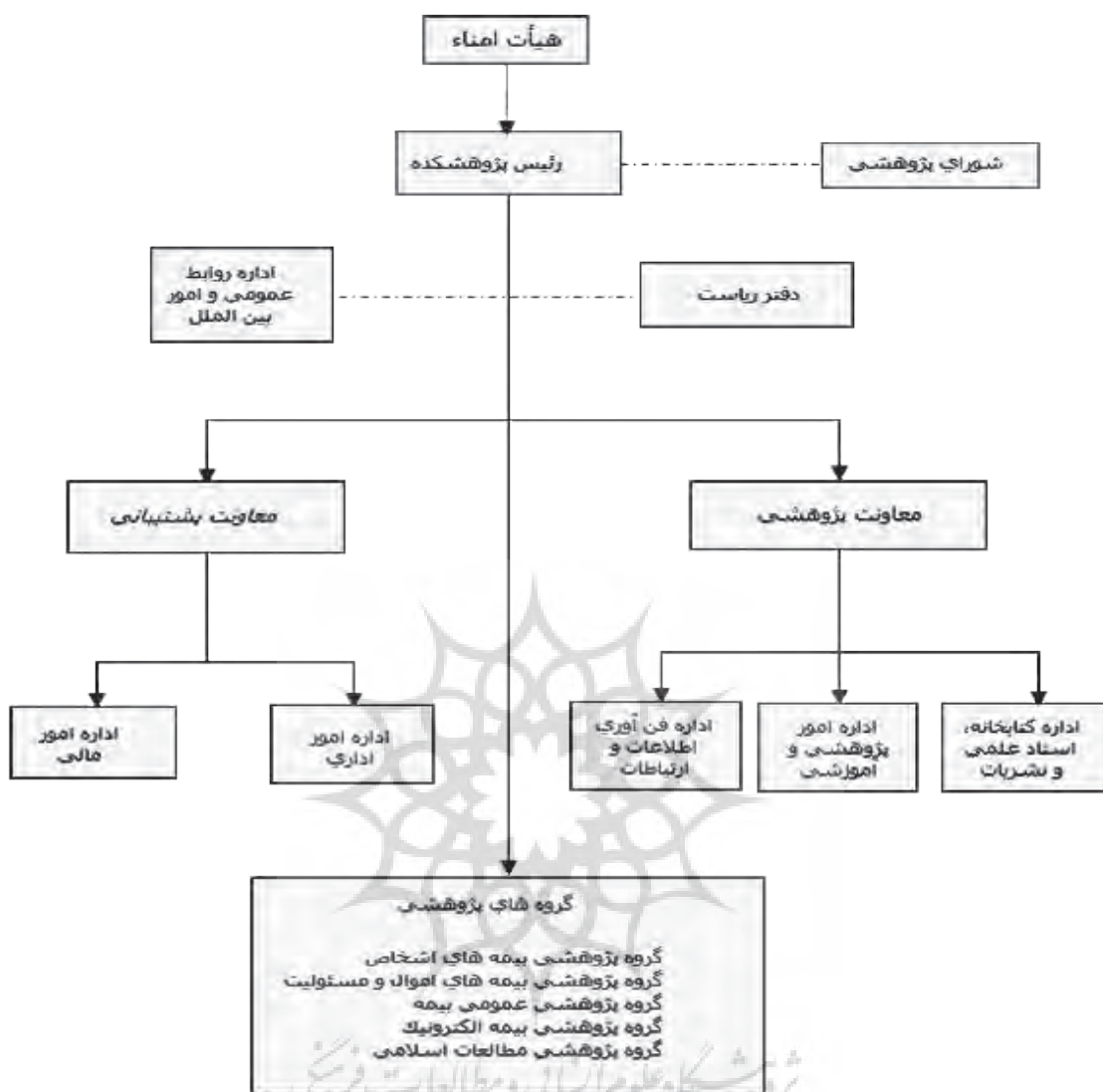
#### ۲-۶. رسمیت زیاد

نتایج تحقیقات، رسمیت زیاد ساختار سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ا را به اثبات رسانده است. با توجه به محیط پویای صنعت بیمه، رسمیت بالا نیز یکی دیگر از آسیب‌های اساسی ساختار سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ا است که بیم آن می‌رود با چنین وضعی این سازمان نتواند در این محیط پویا دوام آورد. از سوی دیگر، همواره رابطه معکوسی بین رسمیت و میل به تغییر سازمانی متناسب با پیشرفت‌ها و تغییرات محیط پیرامونی وجود دارد؛ بنابراین در صورت عدم کاهش رسمیت، یا انجام تغییرات با شکست مواجه می‌شود و یا نتیجه عکس می‌شود و چنانچه مدیران سازمان بخواهند تغییراتی در سازمان به‌وجود آورند، این کار مستلزم صرف وقت و هزینه زیادی است. در شرایطی که محیط، ثابت و پایدار باشد و تغییرات شدید در آن وجود نداشته باشد، سازمان می‌تواند از رسمیت بالا برای انجام فعالیت‌های خود استفاده کند. اما چنانچه شرایط محیطی ناپایدار بوده و سازمان با تلاطم مواجه باشد، رسمیت بالا سبب عدم انعطاف‌پذیری سازمان خواهد شد.

#### ۳-۶. تمرکز زیاد

وجود واحدهای زیادی که مستقیماً زیر نظر مدیران عالی فعالیت می‌کنند، آسیب دیگری است که در نمودار سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ا نمایان است، به طوری که چهار معاونت، پژوهشکده بیمه، صندوق تأمین خسارت‌های بدنی، شوراها، دبیرخانه‌ها، مدیریت

## نمودار ۶. نمودار سازمانی پژوهشکده بیمه (وابسته به بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران)



### ۴-۶. تعارض نمودار سازمانی پژوهشکده بیمه با نمودار

#### سازمانی واقعی آن

نمودار پژوهشکده بیمه ایران که در اداره امور اداری آن پژوهشکده نگهداری می شود و در مهرماه ۱۳۸۶ به تصویب رئیس و هیئت امنای پژوهشکده نیز رسیده است، به صورت نمودار ۶ است. این نمودار با نموداری که در مدیریت اداری و مالی بیمه مرکزی ج.ا.ا. به عنوان نمودار سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ا. نگهداری می شود و پژوهشکده بیمه هم به عنوان سازمانی وابسته به بیمه مرکزی ج.ا.ا. در آن نمودار مشاهده می شود، تفاوت هایی دارد. در این نمودار واحدهای زیرمجموعه پژوهشکده بیمه عبارت اند از چهار گروه پژوهشی و

روابط عمومی و امور بین الملل، دفتر ریاست کل، دفتر حراست، دفتر حقوقی و کمیته امور فنی مستقیماً در حیطه نظارت رئیس کل و یا قائم مقام وی قرار دارند که این گستردگی حیطه نظارت نه تنها باعث تمرکز بیش از پیش ساختار سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ا. می گردد، بلکه باعث می شود مدیران عالی، فرصت کمتری برای رسیدگی به وظایف اساسی خود نظیر برنامه ریزی راهبردی، نظارت در اجرا، ایجاد هماهنگی و اخذ تصمیمات کلی متناسب با مقتضیات محیطی داشته باشند. به عبارت دیگر اگر تصمیمات به صورت عدم تمرکز اتخاذ شوند، مدیریت عالی، نیروی خود را اختصاص به برنامه ریزی استراتژیک بلندمدت خواهد داد.

به ۴ و از ۱۰ به ۵ تقلیل داده‌اند. سیستم‌های اطلاعاتی می‌توانند با مسطح کردن سلسله مراتب و توسعه جریان اطلاعات به صورت افقی و میان‌وظیفه‌ای، روش مدیریت سازمان را تغییر دهند. توسعه شبکه‌های رایانه‌ای در سازمان، موانع سنتی که بر سر راه جداسازی بخش‌های مختلف سازمان وجود داشت را از میان برداشته و منجر به بهبود عملکرد، کارایی بیشتر، کیفیت بهتر، نوآوری و پاسخ‌گویی مناسب به مشتری شده است.

- به‌منظور کاهش پیچیدگی ناشی از تفکیک افقی، توصیه می‌شود صندوق تأمین خسارت‌های بدنی از نمودار سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ا حذف شود و نظیر صندوق بازنشستگی کشوری، صندوق توسعه کشاورزی و یا صندوق تعاون کشور به‌طور مستقل به فعالیت پردازد.

- با توجه به اینکه اساسنامه پژوهشکده بیمه ایران به تصویب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و هیئت امنای پژوهشکده مذکور رسیده است، به‌منظور کاهش پیچیدگی سازمانی از نظر جغرافیایی توصیه می‌شود پژوهشکده بیمه از نمودار سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ا حذف شود و به‌صورت مستقل به فعالیت پردازد و یا اینکه بیمه مرکزی ج.ا.ا در ساختمان بزرگ‌تری سازماندهی گردد تا پژوهشکده بیمه نیز در همان محل فعالیت کند.

## ۲-۷. کاهش رسمیت

به‌منظور کاهش رسمیت در شرکت پیشنهاد می‌گردد:

- با اجرای نظام پیشنهادات در شرکت، نقطه‌نظرات کارکنان در مورد وجود قوانین و مقررات زائد اخذ شود و در صورت وجود قوانین دست‌وپاگیر در خصوص حذف آنها و رسمیت‌زدایی با هدف اعطای آزادی عمل بیشتر به کارکنان اقدام گردد؛ این کار را می‌توان به اداره بررسی و تدوین مقررات و آئین‌نامه‌ها سپرد.

- به کارکنان آموزش‌های شغلی لازم داده شود و با اعزام آنها به دوره‌ای علمی و تخصصی، به درونی‌شدن اصول و استانداردهای مکتوب در کارکنان کمک شود.

- مدیران سازمان صرفاً به صدور دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌های

دو اداره: گروه پژوهشی بیمه‌های اشخاص، گروه پژوهشی بیمه-های اموال و مسئولیت، گروه پژوهشی عمومی بیمه، گروه پژوهشی نشریات علمی و تخصصی، اداره اسناد و مدارک، اداره امور عمومی. اما ساختار واقعی پژوهشکده بیمه ایران به‌صورت نمودار ۶ است که علاوه بر چهار گروه پژوهشی ذکر شده، دارای گروه پژوهشی بیمه الکترونیک، گروه پژوهشی مطالعات اسلامی (که در حال حاضر این دو گروه غیرفعال بوده)، دو معاونت با ادارات زیرمجموعه و اداره روابط عمومی و امور بین‌الملل است (نمودار ۶).

تفاوت موجود در نمودار سازمانی واقعی پژوهشکده بیمه با آنچه در اختیار بیمه مرکزی ج.ا.ا است، منجر می‌شود که برنامه‌ریزی نیروی انسانی در زمینه‌هایی نظیر ترفیعات و انتصابات، ارتقای مشاغل، استخدام، ادغام، کوچک‌سازی سازمانی و همچنین مسائل مربوط به امور مالی، بودجه و امور رفاهی، با اطلاعات و مدارکی غیر واقعی برنامه‌ریزی و تدبیر گردد و مسئولان با داده‌هایی اقدام به تصمیم‌گیری کنند که خلاف واقع باشد و برنامه‌ریزی‌های انجام شده به اهداف مورد نظر منتج نشده و حتی موجب ناهماهنگی و تضاد و تعارض سازمانی شود؛ بنابراین با توجه به اینکه در حال حاضر برابر قانون<sup>۱</sup>، پژوهشکده بیمه به‌عنوان سازمانی وابسته به بیمه مرکزی ج.ا.ا است، این موضوع نیز می‌تواند به‌عنوان یکی دیگر از آسیب‌های نمودار سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ا برای مدیران آن سازمان قابل تأمل باشد که لزوم بازنگری و اصلاح ساختار سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ا را براساس نمودار مصوب جدید پژوهشکده بیمه گوشزد می‌نماید.

## ۷. پیشنهادها

### ۱-۷. کاهش پیچیدگی

- به‌منظور کاهش پیچیدگی ناشی از تفکیک عمودی توصیه می‌شود سطح‌های سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ا کاهش یابد؛ توسعه سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر رایانه و رشد سریع سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای، منجر به مسطح‌شدن ساختارهای سلسله‌مراتبی می‌گردد. به کمک سیستم‌های نوین اطلاعاتی، شرکت‌های کداک و اینتل به ترتیب سطح‌های سلسله‌مراتب سازمانی خود را از ۱۳

۱. قانون تأسیس بیمه مرکزی ایران

کلی اکتفا کنند و از صدور بخش نامه و دستورالعمل برای هر مورد جزئی خودداری کنند و با کاهش میزان دستورالعمل‌ها و بخش نامه‌های مکتوب، به کارکنان در انجام وظایفشان آزادی عمل بیشتری داده شود و ارزیابی عملکرد کارکنان بر مبنای نوآوری و میزان مهارت در برقراری ارتباط با همکاران و مشتریان قرار داده شود.

### ۳-۷. کاهش تمرکز

به کارگیری نظام عدم تمرکز در سطح‌های مدیریتی موجب می‌شود تا مدیران ارشد فرصت بیشتری برای رسیدگی به وظایف اساسی خود نظیر برنامه‌ریزی راهبردی، نظارت در اجرا، ایجاد هماهنگی و اخذ تصمیمات کلی که نیاز به زمان و فرصت کافی دارد، بیابند. در این راستا، پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد:

- از آنجا که هر چه مدیران به زیردستان اعتماد بیشتری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند، تفویض اختیارات به زیردستان بیشتر خواهد شد و نهایتاً در سازمان، عدم تمرکز ایجاد خواهد شد، بنابراین پیشنهاد می‌گردد با تقویت بند ج ماده ۲۲ وظایف و اختیارات رئیس کل بیمه مرکزی ج.ا.ا. که طبق آن رئیس کل می‌تواند قسمتی از اختیارات خود را به قائم مقام، معاونان یا کارمندان تفویض نماید، تفویض اختیارات بیش از پیش عملی گردد.

- هر چه مکانیزم‌های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم‌گیری بیشتر باشد، عدم تمرکز نیز بیشتر خواهد شد؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد با برقراری سیستم مناسب مدیریت اطلاعاتی در شرکت، زمینه برای تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم‌گیری فراهم گردد.

- به مدیران میانی و عملیاتی، اختیارات بیشتری در تعیین، تنظیم و چگونگی مصرف بودجه، ارزیابی عملکرد، استخدام و اخراج کارکنان، اعطای پاداش‌های مالی، خرید مواد و تجهیزات برای واحد خود، تنظیم برنامه‌ها و پروژه‌های جدید و تعیین نحوه انجام امور استثنایی و بی سابقه داده شود.

- به منظور کاهش پیچیدگی ناشی از تفکیک افقی توصیه می‌شود با مطالعه جامع تشکیلات تفصیلی و شرح وظایف معاونت‌ها، مدیریت‌ها، ادارات تابعه و دفاتر سازمانی، برخی از واحدهای سازمانی با اهداف و مأموریت‌های مشترک و موازی را در هم ادغام

و نسبت به چابک‌سازی ساختار سازمانی اقدام شود.

### ۸. نتیجه

به دلیل افزایش رقابت در محیط پویای امروزی، انتقال دانش و اطلاعات هم در سطح عمودی و هم مابین مرزهای عملیاتی ساختار سازمان‌ها و در سطح افقی ساختار سازمانی لازم و ضروری است؛ بنابراین در جهت پاسخ‌گویی و تطبیق با نیازهای محیطی، شکل‌های جدید ساختار سازمانی نظیر ساختار مدیریت دانش به وجود آمده‌اند که با کاهش سلسله مراتب سازمانی باعث تبادل اطلاعات هم در سطح عمودی و هم در سطح افقی شده‌اند. با توجه به محیط رقابتی و به شدت در حال تغییر امروزی، تنها سازمان‌هایی قادر به دوام و ادامه حیات خود هستند که ساختار سازمانی ارگانیک و منعطفی دارند و پیچیدگی، رسمیت و تمرکز کمی در ساختار سازمانی آنها وجود داشته باشد تا بتوانند با توجه به محیط کنونی، عکس‌العمل نشان داده و دوام پیدا کنند و همچنین محیط پویا، پیچیده و تحولات گسترده به خصوص در زمینه تکنولوژی اطلاعات و سرعت تغییرات امروزی، واکنش‌های سریع شرکت‌های بیمه و تغییرات در ساختارهای سازمانی را اجتناب‌ناپذیر ساخته است. به طور کلی در محیط پویا، ساختار سازمانی باید بازتر باشد تا اینکه دقیقاً تعریف شود، حالت انگیزشی آن بیشتر از حالت منطقی، تعامل بیشتر از انفکاک باشد و همچنین ساختار سازمانی باید موقتی‌تر، منعطف‌تر و مبتنی بر اعتماد و غیر رسمی‌تر باشد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد، ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران، ساختاری سنتی، مکانیکی و وظیفه‌ای است و از درجه بالایی از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز برخوردار است، بنابراین لزوم اصلاح ساختار سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ا. به منظور تعامل بیشتر با محیط با حذف ادارات غیر ضرور، ادغام برخی واحدها، کاهش سلسله مراتب عمودی، رسمیت، تمرکز سازمانی و مهندسی و سازماندهی مجدد ساختار سازمانی بیمه مرکزی ج.ا.ا. با الگوبرداری از ساختارهای جدید و مسطح سازمانی نظیر ساختار مدیریت دانش به شدت احساس می‌گردد.

۱۱. میرزایی اهرنجانی، حسن ۱۳۸۱، طرح تفصیلی گسترش  
افقی نو در شناخت و آسیب‌شناسی سازمان عمومی و دولتی ایران  
(آب منطقه‌ای غرب).

12. Ahmed, PK 1998, 'Culture and climate for innovation', *European Journal Of Innovation Management*, vol. 13, no.1.

13. Burder, Dias, S & Leukert, P 2001 , *On e-insurance strategy*, Golman Sachs, p.112.

14. Checkland, P 1999, *Systems thinking, systems practice: Includes A 30 – year retrospective*, John Wily and Sons UK.

15. Chena, CJ & Huang, JW 2006, *how organizational climate and structure affect knowledge management* ,The Social Interaction Perspective.

16. Davenport, TH & Prusak, L 1198, *Working knowledge, how organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press, Bostan.

17. Gummesson, E 1996, 'Relationship marketing and imaginary organizations, a synthesis', *Journal Of Marketing*, vol.30, no.2.

18. Hong, KS, C, YP, Chao, LR & Tang, JH 2003, 'An integrated system theory of information security managment', *Information Management & Computer Security*, vol. 11, no. 5.

19. Miles, RE & Snow, CC 1994 , *How companies succeed or fail*, The Free Press, New York, NY.

20. Walczak, S 2005, 'Organizational knowledge management structure', *The learning Organization*,

۱. آستین، عبدالله ۱۳۷۸، بررسی تأثیر عدم اطمینان محیطی بر ساختار شرکت‌های بیمه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری.

۲. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و ساسان‌گهر، پرویز ۱۳۸۵، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، انتشارات مؤسسه علوم بانکداری ایران، تهران، چ ۹، ص ۴۱۸.

۳. ال. دفت، ریچارد ۱۳۸۱، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، محمد، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.

۴. حسن‌پور، اکبر ۱۳۸۲، «ساختارهای جدید سازمانی»، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، سال چهاردهم، ش ۱۳۷، ص ۲۵.

۵. رایینز، استیفن ۱۳۸۷، تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، ترجمه الوانی، سیدمهدی و دانایی فرد، حسن، نشر اشراقی، تهران.

۶. رمضانیان، محمدرحیم و پوربخش، سیدحامد ۱۳۸۶، «ساختارهای جدید سازمان و مدیریت فرآیند»، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، سال هجدهم، ش ۱۸۷، ص ۳۸.

۷. عرفانی‌نیا، محمد ۱۳۸۳، «تأثیر عوامل ساختاری سازمان بر بهره‌وری نیروی انسانی»، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، سال پانزدهم، ش ۱۴۶.

۸. غلامی، اسماعیل و طاهری گودرزی، حجت ۱۳۸۳، «مشکلات ساختار اداری در ایران»، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۴.

۹. کولیوند، حسن ۱۳۸۷، آسیب‌شناسی ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران و ارائه الگوی بهینه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، پردیس قم.

۱۰. مانزینی، اندرو ۱۳۸۵، آسیب‌شناسی سازمانی (با رویکرد کاربردی به حل مشکلات و بالندگی سازمانی)، ترجمه عطا، علی، قبادی پور، مرضیه و آنالویی، سعید، انتشارات مؤسسه علمی

vol.12 , no.4. <<http://www.centinsur.ir>>.

21. Wang, CL & Ahmed 2003, 'Tructure and structural dimensions for knowledge – based organizations', *Measuring Business Excellence*, vol. 7, no 3.

22. Willem, A, Buelens, M & Dejonghe, I 2002, 'Impact of organizational structure on nurses' job satisfaction', *A Questionnaire Survey*, vol. 8, no.3.

