

تعیین استراتژی‌های صنعت بیمه کشور و طراحی ساختار مناسب جهت تحقق آن

دکتر سیروس تدبیری^۱

چکیده

بیمه، نقش بسیار مهمی در رشد و توسعه اقتصادی کشورها دارد. دوام و بقای آن در گرو توجه به مشتری و تأمین رضایت اوست. این مقاله درصدد پاسخ به این سؤال است که استراتژی‌ها و راهکارهای مورد انتظار مشتری‌مداری در صنعت بیمه کشور کدام است و ویژگی‌های ساختاری جهت تحقق آن چگونه باید باشند؟ در این تحقیق، ضمن بهره‌گیری از نظریه‌های موجود، از مطالعات و تجربه‌های صنعت بیمه در تعدادی از کشورها نیز استفاده شده است. با جمع‌بندی یافته‌ها، مدل بومی استراتژی‌های مشتری‌مداری صنعت بیمه کشور وضع و سپس ساختار مناسب به منظور تحقق آن استراتژی‌ها طراحی گردید تا کارایی و اثربخشی صنعت بیمه ارتقای بیشتری پیدا کند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که تحقق استراتژی‌های مشتری‌مداری به ترتیب اولویت و اهمیت در گرو تحول در مدیریت، مقررات‌زدایی، خصوصی‌سازی و تنوع در ارائه خدمات بیمه است. درجه تمرکز و پیچیدگی جهت تحقق استراتژی‌های

۱. این مقاله با استفاده از یافته‌های پایان‌نامه دکترای نویسنده در رشته مدیریت دولتی دانشکده علوم انسانی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی نوشته شده است.



پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مذکور در حد کم و میزان رسمیت جهت تحقق استراتژیهای خصوصی سازی و تحول مدیریتی در حد زیاد و استراتژیهای مقررات زدایی و تنوع در خدمات بیمه در حد کم می باشد.

واژگان کلیدی

ساختار، مشتری گرایی، صنعت بیمه، ساختار مشتری مداری، ساختار صنعت بیمه

مقدمه

امروزه، دگرگونی جهانی به نحوی شکل می گیرد که راه را برای فرمانروایی مشتری می گشاید و مردم در نقش خریدار، بازیگر نهائی بوده و رأی نهایی را صادر می کنند و در تمامی جنبه هایی که به زندگی آنان مربوط می شود، حرف نهائی را می زنند. ماهیت شرکت های بیمه ایجاب می کند که در راستای مشتری مداری حرکت کنند و هر قدر در حفظ و جذب مشتریان موفق تر عمل نمایند، دوام و بقای خود را استمرار خواهند بخشید. مشتری در بیمه در رأس هرم سازمانی قرار داشته و تمامی عوامل سعی می کنند تا دریابند که نیاز مشتری چیست و چگونه می توان رضایت او را فراهم و به خرید بیشتر ترغیب کرد. در عصر حاضر، با توجه به فعالیت شرکت های بیمه خصوصی و توسعه ارتباطات و اطلاعات در سطح بین المللی، امکان مقایسه خدمات بیمه ای شرکت های مختلف به راحتی از طرف مردم فراهم شده و خواهد شد. بنابراین امکان نگهداری و جذب مشتریان اعم از بالفعل و بالقوه، در مقایسه با گذشته مشکل تر و پیچیده تر شده است. امروزه، کیفیت کار بیمه گران از ابعاد مختلف اعم از محسوس یا نامحسوس توسط مشتریان مورد توجه و ارزیابی قرار می گیرد. با وجود مشتری راضی و خرسند، رسیدن به وضعیت مطلوب امکان پذیر بوده و از این طریق سود بلند مدت شرکت های بیمه تضمین می شود.

بیمه در کشور بنا به دلایلی همچون، ساختار نامناسب و عرضه خدمات توسط چند شرکت دولتی با ظرفیت محدود در مقایسه با دیگر کشورها پیشرفت چندانی نداشته است. بنابراین اگر هدف رضایت مشتری باشد و ساختار نیز اجازه چنین کاری را بدهد، مشتری از مقام عالی برخوردار خواهد شد. در کشورهایی که رقابت در بازار اهمیت زیادی دارد، تأمین رضایت مشتریان و توسعه بیمه در گرو ساختاری مؤثر و مناسب است. به نحوی که، تصمیمات درست مدیران کارآمدتر و زمینه فعالیت کارکنان افزایش می‌یابد. ساختار صنعت و شرکت‌های بیمه به نحوی طراحی شده که حساسیت لازم را در قبال نیاز مشتریان نداشته و با سستی عمل کردن در چند رشته و محدوده خاص، کمتر به دنبال ارتقای باورها و بازارسازی و به طور کلی مشتری‌مداری بوده است. ساختار موجود، اغلب سلسله مراتبی و غیرشفاف است و در فرآیند تصمیم‌گیری‌های آن تشکیلات زایدی وجود دارد که قدرت رقابت و نوآوری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساختار بیمه، باید از انعطاف لازم به منظور انطباق پذیری بیشتر با محیط برخوردار بوده و به نحوی طراحی شود در آن به سرعت عمل، کاهش تمرکز و پیچیدگی و به طور کلی سود بلندمدت توجه شود. از آنجا که، ساختار وسیله‌ای برای نیل به اهداف و استراتژی‌هاست، لذا هر نوع تغییر پیرامون ساختار باید با استراتژی هماهنگ شود و در صورتی که، ساختار مانع اجرای استراتژی شود باید در آن تجدید نظر نمود. بنابراین، بین آن دو یک رابطه وجود دارد و اصولاً ساختار نشان دهنده نوع استراتژی است. بنابراین، استراتژی‌هایی که در راستای مشتری‌مداری هستند مطرح و سپس ساختار مناسب جهت تحقق آن استراتژی‌ها طراحی می‌گردد. در غیر این صورت، طراحی ساختار چندان مفید نخواهد بود.

در جوامع مختلف، نقش بیمه به منظور ایجاد اطمینان جهت کار، تولید و سرمایه‌گذاری و ایجاد محیط امن برای فعالیت‌های اقتصادی، اجرای طرح‌های عمرانی و حمایت از تجارت و تثبیت موفقیت‌های مالی و اقتصادی بنگاه‌ها از طریق جبران

خسارت، مشارکت، تعاون و در نهایت رشد و توسعه اقتصادی کشور می‌باشد. هدف از تأسیس شرکت‌های بیمه در ایران براساس اساسنامه آنها، ایجاد، تأمین و اطمینان مورد نیاز جامعه از طریق انجام و تعمیم انواع بیمه‌های بازرگانی می‌باشد که شامل انجام انواع فعالیت و عملیات مربوط به امور بیمه‌های بازرگانی در رشته‌های بیمه‌ای اشیا، مسئولیت و اشخاص و قبول بیمه‌های اتکایی از مؤسسه‌های بیمه داخلی و خارجی و واگذاری به مؤسسات یاد شده می‌باشد. نیل به اهداف فوق و برخورداری از سود و سهم بازار از طریق توجه به نیازهای مشتریان و ارزیابی انتظارات و تأمین رضایت آنان امکان‌پذیر خواهد بود.^۱

توسعه مبانی نظری و دستیابی به یافته‌های جدید و کارآمدتر شدن بیمه که زمینه توسعه اقتصادی، در سایر بخش‌های جامعه را به همراه دارد و شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود ساختار صنعت بیمه کشور و ارائه راهکارهای مناسب با ویژگی‌های بومی ایران از طریق مطالعات تطبیقی در زمینه‌های استراتژی و ساختار به نحوی که رضایت مشتریان را فراهم کند، از هدف‌های این تحقیق می‌باشند.

در این مقاله به دنبال پاسخ به دو سؤال اصلی هستیم:

- ۱- استراتژی‌های مورد انتظار مشتری‌گرایی در صنعت بیمه کشور چیست و آیا بین وضعیت موجود و مورد انتظار تفاوت قابل ملاحظه‌ای وجود دارد؟
- ۲- ویژگی‌های هر یک از ابعاد ساختار صنعت بیمه جهت تحقق استراتژی‌های مورد انتظار چگونه باید باشد؟

بر آن که پرسش‌های فوق قابلیت تحقیق پیدا کنند، باید به صورت پرسش‌های فرعی‌تر و مشخص‌تر بیان شوند. بدین ترتیب، آنچه که در عمل مورد پژوهش قرار می‌گیرد در قالب سؤال‌های فرعی به شرح زیر است:

- ۱- راهکارهای استراتژی خصوصی‌سازی در صنعت بیمه کشور چیست و آیا بین وضعیت موجود و مورد انتظار تفاوت قابل ملاحظه‌ای وجود دارد؟
- ۲- راهکارهای استراتژی تنوع در خدمات بیمه کشور چیست و آیا بین وضعیت موجود و مورد انتظار تفاوت قابل ملاحظه‌ای وجود دارد؟
- ۳- راهکارهای استراتژی مقررات زدایی در صنعت بیمه کشور چیست و آیا بین وضعیت موجود و مورد انتظار تفاوت قابل ملاحظه‌ای وجود دارد؟
- ۴- راهکارهای استراتژی تحول در مدیریت صنعت بیمه کشور چیست و آیا بین وضعیت موجود و مورد انتظار تفاوت قابل ملاحظه‌ای وجود دارد؟
- ۵- میزان تمرکز جهت تحقق هر یک از استراتژی‌های خصوصی‌سازی، تنوع در خدمات بیمه، مقررات زدایی و تحول مدیریتی چگونه باید باشد؟
- ۶- میزان رسمیت جهت تحقق هر یک از استراتژی‌های خصوصی‌سازی، تنوع در خدمات بیمه، مقررات زدایی و تحول مدیریتی چگونه باید باشد؟
- ۷- میزان پیچیدگی جهت تحقق هر یک از استراتژی‌های خصوصی‌سازی، تنوع در خدمات بیمه، مقررات زدایی و تحول مدیریتی چگونه باید باشد؟

پیشینه تاریخی

در دوران‌های تاریخی، ساختارهای متفاوتی حاکمیت داشته‌اند و فشار بازار سبب شده تا مدیران در جستجوی راه‌های تازه جهت برآورده ساختن انتظارات مشتریان باشند و همواره شکل نوینی از ساختار را ایجاد نمایند.

عصر مشتری مداری	تخصص گرایی در تولید کالا و خدمات	عصر استانداردگرایی
کارایی مشتری‌مداری	تولید نمونه‌ای	سهم بازار
عصر خلاقیت		
استمرار خلاقیت	خلاقیت	
ساختار سلولی	ساختار شبکه‌ای ساختار ماتریسی	ساختار بخشی
۲۰۰۰	۱۹۷۰	۱۹۵۰
		۱۹۰۰
		۱۸۵۰

در کسب و کار فعلی و آتی، اغلب بازارها به شدت مشتری‌گرا شده و یک فرآیند مستمر خلاقیت را تجربه خواهند کرد و با به کارگیری روش‌های جدید سازماندهی بر تأمین رضایت مشتریان تأکید می‌کنند. در ساختارهای جدید، بر تمرکز در ارائه خدمات به مشتریان و توجه به نیاز آنان، به دست آوردن سود از طریق کیفیت جامع و تأمین اهداف مشتریان و رقابت در کیفیت در راستای جلب رضایت مشتریان تأکید شده است.^۱ ساختار، توزیع قدرت را نشان می‌دهد و نه تنها یک سازوکار هماهنگی است بلکه فرآیندهای سازمان را در برمی‌گیرد و متأثر می‌سازد. زمانی که با توجه به راهبردهای شرکت، تصمیماتی اتخاذ می‌شود باید ساختاری طراحی گردد که در آن امکان دستیابی به اهداف به نحو مطلوبی امکان‌پذیر شود. ساختار باید اعضا را در کسب اهداف سازمانی به نحو مؤثر سهیم کند و یک ساختار کارا، برای همیشه نمی‌تواند حالت ایستا داشته باشد. بنابراین، یک نوع از ساختار در تمام شرایط برای همیشه، بهترین و کارآمدترین نیست بلکه به موقعیت‌ها بستگی دارد.^۲

ساختار سازمانی سه رکن دارد:

۱- میزانی که کارهای درون سازمان تقسیم و یا از هم تفکیک شده باشد. هر قدر فعالیت‌های سازمان وسیع‌تر و از تقسیمات و اجزای بیشتری برخوردار باشد، پیچیده‌تر خواهد بود.

۲- درجه به کارگیری قوانین و مقررات را رسمی شدن کارها و فعالیت‌ها می‌نامند.

۳- تمرکز، نشان دهنده مرکز قدرت تصمیم‌گیری است.

در صورت ادغام سه رکن فوق، از مجموع آنها ساختار سازمانی به وجود می‌آید.^۳ در میان ابعاد ساختاری؛ تمرکز، رسمیت و پیچیدگی نسبت به سایر ابعاد در ایجاد

۱. Repley Robert & Marie. "Cellular Structure". ۱۹۹۲. PP. ۸-۱۱

۲. Konntz, ۱۹۹۳. P. ۵۲.

۳. Slocum John & Fry Louisw ۱۹۸۴, P. ۲۲۵.

ساختار نقش مهم‌تری دارند که نه آنها ابعاد اصلی می‌گویند. بنابراین ساختار را به عنوان اجزای یک سازمان که از عناصر فوق تشکیل شده است، تعریف کرده‌اند.^۱ پیچیدگی اشاره به میزان تفکیک و وظائف و تقسیم کار در درون سازمان، تعداد سطوح سلسله مراتب و میزان پراکندگی جغرافیایی واحدها بستگی دارد. رسمیت نیز بیانگر میزان قوانین و مقررات و استانداردهای انجام کار است و تمرکز به سطحی که در آن تصمیمات اتخاذ می‌شود، اشاره دارد. بسیاری از نظریه‌پردازان بر ابعاد فوق، اتفاق نظر داشته و بقیه عناصر را به طور مستقیم یا غیرمستقیم در عناصر یاد شده مستتر می‌دانند.

ویژگی‌های هر یک از ابعاد ساختار را می‌توان در هر یک از ساختارهای ساده، دیوانسالاری ماشینی و حرفه‌ای، بخشی و ادموکراسی به شرح زیر بیان کرد:

نوع ساختار ابعاد ساختار	ساده	دیوانسالاری ماشینی	دیوانسالاری حرفه‌ای	بخشی	دموکراسی
مقررات (رسمیت)	بی‌اهمیت	مهم در کل سازمان	بی‌اهمیت به جز پشتیبانی	مهم در کل سازمان	بی‌اهمیت
شیوه اتخاذ تصمیم (تمرکز)	از بالا به پایین	از بالا به پایین	از بالا به پایین	مختلف	آمیخته در تمام راهها
سلسله مراتب اختیار (پیچیدگی)	مهم و از بالا	مهم در کل سازمان	بی‌اهمیت به جز پشتیبانی	مهم در کل سازمان	بی‌اهمیت

با توجه به این که بیمه‌گر در قبال بیمه‌گذاران ملزم به اجرای تعهد و تضمین بیمه است، بنابراین عملیات بیمه‌گری از ظرافت و پیچیدگی برخوردار بوده و اجرای درست آن مستلزم به کارگیری بهینه دانش آمار و محاسبات فنی، حقوقی، مالی،

اقتصادی، حفظ حق بیمه، سرمایه‌گذاری، بازاریابی و مدیریت است. ^۱ پیتر دراکر^۲ معتقد است که ساختار، وسیله‌ای برای نیل به اهداف و استراتژی‌های سازمان است و هرگونه تغییر پیرامون ساختار باید با استراتژی هماهنگ باشد. آلفرد چاندلر^۳ می‌گوید که ساختار باید به نحوی تغییر کند که بازتابی از استراتژی سازمان باشد. اجرای موفقیت‌آمیز یک استراتژی به ساختار آن بستگی دارد و باید بین آن دو سازگاری وجود داشته باشد. در صورت تغییر در استراتژی، ساختار هم باید تغییر کند. بین ساختار و استراتژی رابطه وجود دارد و اصولاً ساختار نشان‌دهنده استراتژی سازمان است. هر نوع تغییر در استراتژی منجر به تغییر در ساختار می‌شود، لذا بعد از تدوین استراتژی، رهبران در صدد طراحی ساختاری برمی‌آیند که به نحو مطلوبی دستیابی به مزیت رقابتی امکان‌پذیرتر گردد. دراکر می‌گوید: ساختار وسیله‌ای برای حصول اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت است و از این رو هرگونه بحث و بررسی پیرامون ساختار باید با اهداف و استراتژی آغاز شود. استراتژی، عملی است که سازمان جهت مقابله با تغییرهای محیط خارجی و پاسخ‌دادن به آنها طراحی نموده و اهداف و سیاستها و زنجیره‌های عملیاتی سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌نماید.^۴ مایلز و اسنو^۵ ارتباط بین ساختار و استراتژی را به شرح زیر بیان کرده‌اند:

در صورتی که تغییرات سریع و محیط پویا و نامطمئن باشد، نوع استراتژی مورد استفاده، آینده‌نگری و هدف آن انعطاف‌پذیری است و ویژگی‌های ساختاری آن منعطف توأم با رسمیت کم و نامتمرکز می‌باشد. در صورتی که، محیط با ثبات و عدم اطمینان آن کم و تغییرات کند، باشد نوع استراتژی مورد استفاده تدافعی با هدف ثبات و کارایی است و ویژگی‌های ساختاری آن تقسیم کار زیاد و رسمیت، تمرکز بالا و

۱. جانعلی محمود صالحی، (۱۳۸۱)، ص ۲۲

۲. Peter Drucker

۳. Alfred Chandler

۴. Horwitz Frank & Weville Mark, ۱۹۹۶ . P. ۴۸۳

۵. Miles & Snow

کنترل شدید است. هر سازمانی با نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیداتی مواجه است که در تدوین استراتژی‌ها باید بین آنها تعادل برقرار کرد. هدف انتخاب استراتژی‌های قابل اجراست و لذا، استراتژیست‌ها در تدوین استراتژی باید با استفاده از نقاط قوت و بهره‌گیری از فرصت‌ها با تهدیدات محیطی مقابله کرده و نقاط ضعف خود را بهبود بخشند. از آنجا که مدیران، استراتژی‌های سازمان را تدوین می‌کنند، در صنعت بیمه نیز مدیران (رؤسای ادارات کل و بالاتر) به عنوان استراتژیست‌ها، ضمن توجه به نقاط قوت و ضعف صنعت بیمه و همچنین فرصت‌ها و تهدیدات محیطی که با آن مواجه می‌باشند استراتژی‌های بومی این صنعت را برای کشور در این پژوهش تدوین نموده‌اند. با توجه به استقرار شرکت‌های بیمه در محیط رقابتی، دوام و بقای آنها به مشتریان بستگی داشته و افزایش درآمد و سود در گرو مشتری‌مداری است. دردنیای امروز دستیابی به رضایت مشتری جهت ماندگاری ضروری است و در صورت کم توجهی، پایگاه مشتری ضعیف شده و به مرور سهم آن در بازار کاهش می‌یابد.^۱ بنابراین باید ساختاری را طراحی کرد که در راستای تأمین نظر مشتریان باشد. هنگامی که قدرت مشتریان افزایش می‌یابد مؤسسه‌ها جهت پاسخگویی به خواسته‌های مشتریان باید ساختار مشتری‌مدار را پیاده نموده و سیستم‌های سازمان نیز به سوی آن تغییر کند.

در این ساختار، آن دسته از مدیران که به مشتریان بیشتر توجه می‌کنند، تشویق می‌شوند و نظام‌های مالی و اطلاعاتی به نحوی عمل می‌نمایند که در آن هزینه‌ها و درآمدهای حاصل از مشتری را محاسبه کرده و تغییرات ساختار به سرعت در آن انجام می‌شود. در صورتی که تغییر در سیستم و مهارت‌ها و فرهنگ‌ها، کاری طولانی است، مدیران، کارکنان را به کسب مهارت‌های گروهی و آگاهی از ساختاری که مروج مشتری‌مداری بوده و اجازه تغییرات سریع را می‌دهد تشویق می‌نمایند. به طور کلی،

۱. Dennis Kobo, ۱۹۹۰, P.۳۲

ساختار انعطاف‌پذیرتر می‌شود و تمرکز بر مشتری قرار می‌گیرد. ساختار مشتری‌گرا، مرزها را پشت‌سر نهاده و جهانی شده است. در این ساختار، برنامه‌ریزی براساس نیاز و خواست مشتریان، روش‌های اندازه‌گیری عملکرد براساس رضایت مشتری و نوع نگرش نیز در اهمیت دادن به مشتری و توجه و احترام به او و کیفیت خدمات براساس خواست مشتریان است. در بازاریابی به افزایش سهم بازار و به دست آوردن سود از طریق رضایت مشتری و تصمیم‌گیری براساس مشتری‌گرایی توجه می‌شود. نگرش بخش فروش نیز در تهیه و تحویل سریع و به موقع خدمات مورد نیاز مشتری است و نوع برخورد نسبت به مشتری همراه با تواضع، مسئولیت‌پذیری و احترام به اوست. ساختارها، امروزه از تولید مداری به سمت مشتری‌مداری در حال تغییر و اصلاح می‌باشند. ضرورت نزدیکی و درک مشکلات مشتریان، روند ایجاد تغییر در ساختار را از تولید مداری به سمت مشتری‌مداری ترغیب می‌کند که اصلاحات عمده‌ای را ایجاد می‌نماید. با توجه به مطالعات انجام شده در این تحقیق، قبل از طراحی ساختار مشتری‌مدار در صنعت بیمه کشور، ابتدا استراتژی‌های مشتری‌مداری بیان، سپس ویژگی‌های هر یک از ابعاد ساختار جهت تحقق استراتژی‌های ذکر شده طراحی گردیده است. به‌طور کلی ویژگی‌های موجود در هر صنعت استراتژی‌های آن را تعیین می‌کند و استراتژی حالت واسطه‌ای بین صنعت و نوع ساختار است. بر این اساس استراتژی‌های مشتری‌گرایی در تعدادی از شرکت‌ها و صنعت بیمه موفق دنیا و استراتژی‌های برنامه پنج‌ساله سوم توسعه در بخش بیمه و پنج ساله دوم توسعه صنعت بیمه کشور مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج حاصل از مطالعات فوق، چارچوب‌ها را در دو زمینه به شرح زیر بیان می‌کند:

الف - شاخص‌های استراتژی‌های صنعت بیمه

- ۱- استراتژی خصوصی سازی^۱
 - ۱-۱- عرضه سهام بیمه به مردم
 - ۲-۱- عرضه سهام بیمه به مدیران
 - ۳-۱- عرضه سهام بیمه به کارکنان
 - ۴-۱- مشارکت سرمایه‌گذاران خارجی خصوصی در بیمه
 - ۵-۱- مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی در بیمه
 - ۶-۱- واگذاری قسمتی از فعالیت‌های بیمه به بخش خصوصی
 - ۷-۱- اجازه فعالیت به شرکت‌های بیمه خارجی در بازار بیمه کشور
 - ۸-۱- تأسیس شرکت‌های بیمه اتکایی
 - ۹-۱- تأسیس شرکت‌های بیمه تخصصی عمر
 - ۱۰-۱- تأسیس شرکت‌های بیمه تخصصی اموال
 - ۱۱-۱- واگذاری امور غیر تخصصی به مقاطعه‌کار
 - ۱۲-۱- ادغام
 - ۱۳-۱- ارزیابی ریسک توسط نمایندگان
 - ۱۴-۱- قبول ریسک و صدور بیمه‌نامه توسط نمایندگان
 - ۱۵-۱- مشارکت نمایندگان در سود و ضرر بیمه
 - ۱۶-۱- ارزیابی و پرداخت خسارت توسط نمایندگان
 - ۱۷-۱- اجاره واحدها
- ۲- استراتژی تنوع در خدمات بیمه^۲
 - ۱-۲- ایجاد و تقویت بیمه‌های خاص

۱. Privatization Strategy

۲. Diversification Insurance Services Strategy

- ۲-۲- ایجاد و تقویت بیمه‌های فصلی و کوتاه مدت
- ۲-۳- ایجاد و تقویت بیمه‌های مسئولیت مدیران ارشد
- ۲-۴- ایجاد و تقویت بیمه‌های دام
- ۲-۵- ایجاد و تقویت بیمه‌های کشاورزی
- ۲-۶- ایجاد و تقویت بیمه‌های حق‌ثبت و اختراع
- ۲-۷- ایجاد و تقویت بیمه‌های صادرات
- ۲-۸- ایجاد و تقویت بیمه‌های سرمایه‌گذاری
- ۳- مقررات زدایی:^۱
 - ۳-۱- استفاده از شبکه‌های اطلاعاتی محلی
 - ۳-۲- استفاده از شبکه‌های اطلاعاتی جهانی
 - ۳-۳- استفاده از ذخایر شرکت‌ها جهت سرمایه‌گذاری
 - ۳-۴- تعدیل تعرفه‌ها
 - ۳-۵- تدوین قوانین مطابق نیاز مشتری
 - ۳-۶- مشارکت مشتری در تدوین قوانین
 - ۳-۷- نقش هماهنگی بیمه مرکزی بر شرکت‌ها
 - ۳-۸- نقش نظارتی شرکت‌ها بر نمایندگان و مطالعات فرسشی
 - ۳-۹- تعیین نرخ و حق بیمه توسط شرکت‌های بیمه
 - ۳-۱۰- انتخاب ریسک توسط شرکت‌های بیمه
- ۴- تحول مدیریتی^۲
 - ۴-۱- تغییر در تفکر دولتی مدیران
 - ۴-۲- برخورداری مدیران از بینش تجاری
 - ۴-۳- انگیزه در قبال مردم

۱. Eqsing on Rules & Regulation's

۲. Management Developmental

۴-۴- پاسخگویی

۴-۵- شفافیت

۴-۶- ارائه گزارش از عملکردها

۴-۷- نقش نظارتی و هدایتی مدیران بر کارکنان

ب - معیارهای ابعاد ساختار جهت تحقق استراتژی‌های مورد انتظار

۱- تمرکز^۱

۱-۱- شیوه تصمیم‌گیری

۱-۲- اختیار ارزیابی عملکرد نمایندگان

۱-۳- اختیار انتخاب ریسک

۱-۴- اختیار ارزیابی و پرداخت خسارت

۱-۵- میزان تفویض اختیار

۱-۶- اختیار در پاداش

۱-۷- مشارکت در تفسیر اطلاعات

۱-۸- میزان آزادی عمل در استخدام و اخراج

۲- رسمیت^۲

۲-۱- درجه آزادی عمل شرکت‌ها

۲-۲- درجه به کارگیری قوانین و مقررات

۲-۳- رفتارهای برنامه‌ریزی شده

۲-۴- میزان پیروی از آداب و رسوم، رویه‌ها و خط‌مشی‌ها

۲-۵- درجه استقلال عمل شرکت‌ها در انتخاب نمایندگان

۲-۶- انتصاب مدیران عالی شرکت‌ها

۲-۷- میزان اعمال نظر دولت

۱. Centralization

۲. Formality

۳- پیچیدگی^۱

۱-۳- تعداد واحدها در سطح کشور

۲-۳- سطوح سلسله مراتب عمودی

۳-۳- تعداد متخصصان حرفه‌ای

۴-۳- تنوع در وظایف افراد

۵-۳- میزان پراکندگی جغرافیایی واحدها

۶-۳- مسافت واحدها از یکدیگر

۷-۳- تعداد عناوین شغلی

۸-۳- تعداد دایره‌های سازمانی در سطح افقی

این مقاله از نوع کاربردی^۲ است که جهت حل یک مشکل یا معضل که در دنیای واقعی به کار برده می‌شود^۳ و روش آن، توصیفی^۴ و پیمایشی^۵ است. در تحقیق توصیفی، با مطالعه اسناد و مدارک، اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری می‌گردد و از آنجائی که قسمتی از این تحقیق به تعریف و تشریح استراتژی‌های موجود می‌پردازد، جنبه توصیفی دارد. در پیمایش نیز با استفاده از ابزار پرسشنامه، اطلاعات مورد نیاز در دو مرحله به شرح زیر جمع‌آوری شد:

۱- مدیران (رؤسای ادارات کل و بالاتر) در صنعت بیمه کشور - شامل شرکت‌های بیمه ایران، آسیا، البرز، دانا و بیمه مرکزی - به نسبت تعداد پرسنل موجود در هر یک از آنها جهت تبیین استراتژی‌های مطلوب (بومی) و مقایسه آن با وضعیت موجود، پرسشنامه مورد نظر را که به صورت دوطرفه و در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده بود، بین جامعه آمازی مذکور توزیع کردند.

۱. Sophistication

۲. Applied Research

۴. Descriptive Method

۵. Survey Method

۲- پرسشنامه طراحی ساختار در قالب سه پرسشنامه (تمرکز، رسمیت و پیچیدگی) به صورت هفت‌گزینه‌ای در بین کارشناسان فنی و ارشد صنعت بیمه کشور و به نسبت تعداد پرسنل مذکور در هر یک از آنها جهت تحقق استراتژی‌هایی که در مرحله اول استخراج گردیده بود، تنظیم و توزیع شد. با توجه به نتایج حاصل از مطالعات نظری، مدل نهایی تحقیق تنظیم شد. مطابق مدل مذکور پرسشنامه‌ای تحت عنوان «میزان ارتباط متغیرهای فرعی با اصلی» با ۶۶ سؤال (۴۲ سؤال مربوط به متغیرهای فرعی استراتژی‌های خصوصی‌سازی، تنوع در خدمات بیمه، مقررات زدایی و تحول مدیریتی و ۲۴ سؤال مربوط به متغیرهای فرعی ساختار تمرکز، رسمیت و پیچیدگی) تنظیم و بین خبرگان صنعت بیمه کشور توزیع و جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد که هر یک از متغیرهای فرعی به‌استثنای تعدادی از متغیرهای خصوصی‌سازی، با متغیر اصلی خود مرتبط می‌باشند. متغیرهای فرعی و راهکارهای ادغام، ارزیابی ریسک توسط نمایندگان، مشارکت نمایندگان در سود و ضرر بیمه، اجاره واحدها، قبول ریسک و صدور توسط نمایندگان و ارزیابی و پرداخت خسارت توسط نمایندگان با متغیر اصلی خصوصی‌سازی مرتبط نمی‌باشند. در نتیجه تعداد متغیرهای فرعی و راهکارها از ۶۶ به ۶۰ مورد (۳۶ متغیر استراتژی و ۲۴ متغیر ساختاری) کاهش یافت. جهت تعیین استراتژی‌های مشتری‌مداری، براساس رابطه‌های کوکران از جامعه آماری مربوط (رؤسای ادارات کل و بالاتر) تعداد ۱۰۰ نفر و جهت طراحی ساختار به منظور تحقق استراتژی‌های مشتری‌مداری براساس رابطه فوق‌از جامعه آماری مربوطه (کارشناسان فنی و ارشد) تعداد ۲۶۰ نفر به طور تصادفی انتخاب و بین آنان پرسشنامه توزیع شد. با پیگیری‌های محقق از نمونه‌های انتخابی به ترتیب ۸۴ و ۱۶۵ پرسشنامه جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با توجه به اطلاعات حاصله از مدیران صنعت بیمه کشور درخصوص تبیین استراتژی‌های مشتری‌مداری و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های آماری T و همبستگی پیرسون، به این نتیجه رسیدیم که

در سطح اطمینان ۹۵٪ بین وضع موجود و مورد انتظار تفاوت معناداری وجود دارد و جهت تأمین رضایت مشتریان باید استراتژی‌های زیر را به ترتیب اولویت و اهمیت آن بکار گرفت :

۱- تحول در مدیریت صنعت بیمه

۲- مقرارت زدایی

۳- خصوصی‌سازی

۴- تنوع در خدمات بیمه

راهکارهای مربوط به هر یک از استراتژی‌های فوق به ترتیب اولویت و اهمیت آن در بخش نتیجه‌گیری ذکر می‌گردد. سپس، با توجه به اطلاعات دریافتی از کارشناسان فنی و ارشد صنعت بیمه درخصوص طراحی ساختار از نظر میزان تمرکز، رسمیت و پیچیدگی به منظور تحقق استراتژی‌های مورد انتظار و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمونهای آماری T و آنالیز واریانس به این نتیجه رسیدیم که میزان تمرکز و پیچیدگی جهت تحقق استراتژی‌های تحول مدیریتی، مقررات زدایی، خصوصی سازی و تنوع در خدمات بیمه کمتر از حد متوسط و در حد کم می‌باشد در صورتی که میزان رسمیت جهت تحقق استراتژی‌های خصوصی‌سازی و تحول مدیریتی در حد نسبتاً زیاد و جهت تحقق استراتژی‌های مقررات زدایی و تنوع در خدمات بیمه در حد کم می‌باشد. به طور کلی کارشناسان صنعت بیمه معتقدند که جهت تحقق استراتژی‌های فوق باید تمرکز و پیچیدگی را کاهش و رسمیت را افزایش داد.

نتیجه گیری

استراتژی‌های مورد انتظار و راهکارهای مربوط به آن به ترتیب اولویت و اهمیت و ویژگیهای ساختاری مربوط به هر یک از آن در چارچوب مدل اقتضایی به شرح زیر بیان می‌شوند :

ردیف	نوع		ساختار		
	استراتژی به ترتیب اولویت	راهکارها به ترتیب اولویت	تمرکز	رسم	پیچیدگی
۱	تحول در مدیریت صنعت بیمه	<ul style="list-style-type: none"> • شفافیت عملکرد مدیران • پاسخگویی مدیران • ارائه گزارش از عملکردها • نقش هماهنگی مدیران بر کارکنان • انگیزه مند بودن مدیران جهت خدمت به مردم • تغییر در تفکر دولتی مدیران • به کارگیری مدیران با بینش تجاری 	کم	زیاد	کم
۲	مقررات زدائی	<ul style="list-style-type: none"> • تدوین قوانین مطابق با نیاز مشتریان • استفاده از شبکه‌های اطلاعاتی جهانی • انتخاب نرخ و حق بیمه توسط شرکتها • تعدیل تعرفه‌ها • نقش هماهنگی شرکتها بر نمایندگان • استفاده از شبکه‌های اطلاعاتی محلی • استفاده از ذخائر شرکتها جهت سرمایه‌گذاری • انتخاب ریسک توسط شرکتها • نقش هماهنگی بیمه مرکزی بر شرکتها • مشارکت مشتری در تدوین قوانین 	کم	کم	کم
۳	خصوصی سازی	<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد بیمه‌های تخصصی عمر • ایجاد بیمه‌های تخصصی اموال • عرضه سهام بیمه به کارکنان • مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی • واگذاری به بخش خصوصی • ایجاد بیمه‌های مستقل اتکایی • عرضه سهام بیمه به مردم • اجازه فعالیت به بیمه‌های خارجی • مشارکت سرمایه‌گذاران خارجی خصوصی در بیمه • واگذاری امور غیرتخصصی به مقاطعه کاری • عرضه سهام بیمه به مدیران 	کم	زیاد	کم

کم	کم	کم	<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد و تقویت بیمه‌های اعتباری صادرات • فروش بیمه‌نامه به صورت کوتاه‌مدت • ایجاد و تقویت بیمه‌های کشاورزی • ایجاد و تقویت بیمه‌های دام • ایجاد و تقویت بیمه‌های مسئولیت مدیران ارشد • ایجاد و تقویت بیمه‌های خاص و فصلی • ایجاد و تقویت بیمه‌های حق‌ثبت و اختراع 	تنوع در خدمات بیمه	۴
----	----	----	--	--------------------	---

پیشنهادهای تحقیق

- ۱- جهت خصوصی‌سازی قسمت عمده‌ای از سهام شرکت‌های بیمه به مردم و کارکنان آن واگذار گردد.
- ۲- در کنار شرکت‌های بیمه عمومی، شرکت‌های بیمه تخصصی به تفکیک اشخاص و اموال و به طرق مختلف همچون تعاونی و تجاری به صورت اختصاصی و غیراختصاصی تأسیس شود.
- ۳- شرکت مستقل بیمه اتکایی تأسیس شود.
- ۴- امور غیرتخصصی بیمه به مقاطعه‌کار واگذار گردد.
- ۵- جهت رونق بخشیدن و تبدیل بازار بیمه کشور از بالقوه به بالفعل، زمینه مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی در بازار بیمه‌ای کشور فراهم گردیده و به خارجیان اجازه فعالیت در آن داده شود.
- ۶- جهت تنوع بخشیدن به خدمات بیمه، بیمه‌های مسئولیت مدیران ارشد و حق‌ثبت و اختراع و اعتبار جهت صادرات و سرمایه‌گذاری و بیمه‌های دام و کشاورزی در کشور اجرا و یا تقویت گردد.
- ۷- فروش بیمه‌نامه به صورت کوتاه‌مدت در تمامی رشته‌های بیمه‌ای و براساس نیاز مردم هر منطقه به طور خاص و فصلی توسط شرکت‌های بیمه طراحی و اجرا شود.

- ۸- در صنعت بیمه، واحدهای کارآمد تحت عنوان «ارتباط با مشتری و توسعه بازار» ایجاد و در هنگام اتخاذتصمیم از نظرات مشتریان جویا شده و با مشارکت آنان، قوانینی را که تأمین کننده خواست و نظر مشتریان باشد، تدوین و اجرا نماید.
- ۹- بیمه مرکزی بر شرکت‌ها و شرکت‌ها بر نمایندگان خود، نقش سیاست‌گذاری و نظارتی داشته و از وارد شدن به اموری همچون انتخاب ریسک، ارزیابی در پرداخت خسارت و تعیین نرخ و حق‌بیمه، خودداری و استقلال عمل لازم در این زمینه به آنان داده شود و به طور کلی شرکت‌های بیمه در انتخاب ریسک، نرخ و شرایط از آزادی عمل لازم برخوردار باشند.
- ۱۰- قوانین و مقررات تسهیل کننده جهت بهره‌برداری از بازارهای بالقوه اعم از محلی و بین‌المللی، وضع، تدوین و اجرا گردد.
- ۱۱- نظام تعرفه‌ای به مرور و با سرعتی بیشتر حذف گردیده، تا زمینه مشارکت سرمایه‌گذاران اعم از داخلی و خارجی در صنعت بیمه کشور فراهم و فعالیت‌های بیمه‌ای در کشور رونق پیدا کند.
- ۱۲- مدیران در سطوح مختلف، کارکنان را در هدف‌گذاری‌ها سهیم نموده و بر فعالیت آنان نقش نظارتی و هماهنگی اعمال نمایند.
- ۱۳- شرکت سرمایه‌گذاری در هر یک از شرکت‌های بیمه تأسیس و یا با ایجاد و تقویت شورای سرمایه‌گذاری نسبت به استفاده بهینه از ذخایر شرکت‌ها اقدام شود. زیرا شرکت‌ها، ذخایر خود را بیشتر در بانک‌ها نگهداری نموده و یا سهام خریداری می‌نمایند که رفتار فوق با ماهیت شرکت‌های تجاری چندان سنخیت نداشته و از ذخایر استفاده مطلوب به عمل نمی‌آید.
- ۱۴- واحدهای آموزش در بیمه، آموزش‌های مؤثر و مناسب را به مدیران به منظور تغییر و تحول در نوع تفکر آنان از سیاسی و دولتی به تجاری طراحی نموده تا با

تغییر در نگرش آنان، تحول لازم در رفتارها به شکلی که متناسب با ماهیت بیمه باشد صورت پذیرد.

۱۵- در انتصاب مدیران به نوع تفکر و دیدگاههای آنان به منظور برخورداری از بیش و رفتار تجاری توجه لازم شود.

۱۶- مدیران گزارش شفافیتی از عملکرد خود، ارائه نموده و علاوه بر پاسخگویی اداری، ملزم به پاسخگویی اجتماعی نیز باشند و توسط مشتریان نیز مورد ارزیابی قرار گیرند.

۱۷- جهت تحقق استراتژیهای؛ مقررات زدایی، تحول مدیریتی و خصوصی سازی در صنعت بیمه پیشنهاد می شود تا اختیارات لازم جهت ارزیابی از عملکرد نمایندگان، حق انتخاب ریسک و آزادی عمل در استخدام و اخراج و مشارکت در تصمیم گیری ها و قدرت اختیار پاداش به شرکت های بیمه داده شود و از طرف شرکت ها نیز اختیار ارزیابی و پرداخت، حق انتخاب ریسک و مشارکت در تفسیر اطلاعات به نمایندگان واگذار گردد.

۱۸- به منظور تحقق استراتژی های فوق، پیشنهاد می شود تا تعداد دایره های سازمانی در سطوح افقی و سلسله مراتب عمودی و تعداد عناوین شغلی کاهش یافته و از توسعه واحدهای غیر ضروری کاسته شود.

۱۹- جهت خصوصی سازی و تحول مدیریتی، قوانین و مقررات با مشارکت شرکت ها و دولت تدوین و به کار گرفته شود و از آداب و رسوم، رویه ها و خط مشی ها و رفتارهای نسبتاً برنامه ریزی شده پیروی شود.

۲۰- جهت تنوع و مقررات زدایی، میزان اعمال نظر سیاست گذاران دولتی بر شرکت ها به حداقل ممکن رسیده و آزادی و استقلال عمل لازم به شرکت ها داده شود به نحوی که ضوابط و معیارها توسط شرکت ها تهیه و تدوین گردد.

منابع

۱. خاکي غلامرضا، (۱۳۷۹)، "روش تحقیق در مدیریت"، تهران، نشر دانشگاه آزاد اسلامی.
۲. دیوید فرد آر، (۱۳۷۹)، "مدیریت استراتژیک"، تهران، ترجمه پارسائیان علی، اعرابی سیدمحمد، نشر مرکز پژوهش‌های فرهنگی.
۱. رابینزاستیفن، (۱۳۷۷)، "تئوری سازمان"، تهران، ترجمه الوانی سیدمهدی، دانائی حسن، نشر صفار.
۲. رابینزاستیفن، (۱۳۷۶)، "مدیریت رفتار سازمانی"، تهران، ترجمه پارسائیان علی، اعرابی سیدمحمد، نشر پژوهش‌های بازرگانی، چاپ دوم، جلد سوم.
۳. جانعلی محمود صالحی، (۱۳۸۱)، "حقوق بیمه"، تهران، نشر بیمه مرکزی ایران.
۴. نجف بیگی رضا، (۱۳۷۹)، "سازمان و مدیریت"، تهران، نشر دانشگاه آزاد اسلامی.
۷. Dennis Koho & Mann Robin, "Factor's Effecting the Implementation", International Quality & Reliability Journal, ۱۹۹۵.
۸. Horwitz Frank & Neville Mark, (۱۹۹۶) "Organizational Design for Service Excellence", Human Re Source Management, Vol. ۳۵.
۹. Konntz & Welbrich, (۱۹۹۳) "Management & Global Perspective", MC Grow Hill.
۱۰. Ripley Robert & Marie, (۱۹۹۲) "Cellular Structure".
۱۱. Slocam John & Fry Lovisw, (۱۹۸۴) "Technology Structure & Work Group Effectiveness", cademy of Management Journal, Vol ۲۷



پښتونستان ګاونډي علوم او مطالعات فرانسې
پرتال جامع علوم انساني