

ضرورت بررسی و اصلاح ساختار سازمانی شرکت‌های بیمه پس از آزادسازی در صنعت بیمه ایران



نویسندگان: دکتر علی‌رضا شیرانی - دکتر سعید صحت - فاطمه تمزار

- استادیار دانشگاه علامه طباطبائی
- استادیار دانشگاه علامه طباطبائی
- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی

مکیده:

از آنجایی که سافتار سازمانی، تعیین‌کنندهٔ نحوهٔ ارتباطات، جایگاه تصمیم‌گیری، نحوه گزارش‌دهی و سلسله مراتب اختیارات است، شناسایی آن منعکس‌کنندهٔ شمای کلی سازمان است. باتوجه به مواردی که سافتار تعیین می‌کند، وجود سافتاری مناسب با اهداف و نیازهای سازمان ضرورت دارد چرا که در نهایت همه تصمیمات مدیریت در زمینهٔ برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل روی سافتار پیاده می‌شود و سافتار باید قدرت این تصمیمات را به نحو شایسته داشته باشد. اگر سافتار سازمانی دچار ایراد باشد طبیعتاً آن سازمان نمی‌تواند کارآمدی و اثربخشی لازم را داشته باشد. بررسی و مطالعه در زمینهٔ سافتار سازمانی و به‌ویژه سافتار سازمانی شرکت‌های بیمه در آستانهٔ ورود به قرن بیست‌ویکم و چالش‌های مطرح‌شدهٔ این قرن و باتوجه به اینکه آزادسازی در صنعت بیمه در حال رخدادن است، یک امر ضروری به‌نظر می‌آید.

واژگان کلیدی: سافتار سازمانی، پیچیدگی سازمانی، رسمیت سازمانی، آزادسازی، مقررات‌زدایی



مقدمه

نیست، بنابراین نکته حائز اهمیت وجود یا عدم وجود ساختار سازمانی در شرکت‌های بیمه نیست، بلکه تناسب یا عدم تناسب ساختار سازمانی شرکت‌های بیمه با محیط، موضوعی است که با اهمیت است و نقش بسیار مهمی در موفقیت این سازمان‌ها دارد. توسعه و پیشرفت بیمه بدون توسعه و پیشرفت سازمان‌های بیمه‌ای امکان‌پذیر نیست. به عبارت دیگر، هرگونه پیشرفتی در صنعت بیمه به عنوان یک کل، از پیشرفت شرکت‌های بیمه به عنوان اجزا و عناصر آن تفکیک‌ناپذیر است و سازمان‌های بیمه‌ای برای دستیابی به عملکرد بهتر نیازمند سازماندهی صحیح و علمی هستند.

سازمان‌های بیمه‌ای به عنوان سیستم باز با محیط خود در تعامل‌اند، بنابراین ناچارند منابع مورد نیاز خود را از محیط تأمین نموده، خدمات خود را در آن به فروش برسانند و برای ادامه حیات و اثربخشی، تغییرات محیطی را تعبیر و تفسیر نمایند، بنابراین باید ساختار سازمانی مناسب با محیطی که در آن فعالیت می‌کنند را به وجود

کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به عوامل مختلفی مانند دانش و مهارت کارکنان، روش‌ها و دستورالعمل‌های کاری، ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و ساختار سازمانی وابسته است که ساختار سازمانی، مهم‌ترین عامل مؤثر بر کارایی است؛ زیرا سایر عوامل را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین اگر ساختار سازمانی دچار ایراد باشد طبیعتاً آن سازمان نمی‌تواند کارآمدی و اثربخشی لازم را داشته باشد. در دنیای کنونی شاهد ایجاد سازمان‌های بسیاری هستیم ولی می‌بینیم که بسیاری از آنها پس از گذشت مدتی از صحنه رقابت خارج می‌شوند. به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین دلایل به وجود آمدن چنین شرایطی، نداشتن ساختار سازمانی مناسب جهت رویارویی با مشکلات است.

سازمان بدون ساختار، قابل تصور نیست و از آنجاکه هر شرکت بیمه‌ای لزوماً سازمان است لذا می‌توان گفت که شرکت بیمه‌ای بدون ساختار سازمانی قابل تصور



آورند. از آنجایی که عدم اطمینان محیطی شرکت‌های بیمه به دلایل ناشی از تغییرات محیطی مانند آزادسازی، عضویت در سازمان تجارت جهانی، مکانیزه‌سازی و تنوع مشتریان در سطح بالایی قرار دارد، بنابراین همه این موارد اصلاح ساختار سازمانی شرکت‌های بیمه را متناسب با تغییرات محیطی صنعت بیمه الزامی می‌سازد. با توجه به مباحث مطرح شده، می‌توان به ضرورت و اهمیت بررسی و اصلاح ساختار سازمانی شرکت‌های بیمه پس از آزادسازی پی برد.

شرکت‌های بیمه در ایران ساختار وظیفه‌ای و مکانیکی دارند. مشاهده‌های عنوانی چون مدیریت بیمه‌های آتش‌سوزی، مدیریت بیمه‌های مسئولیت و ... دلیلی واضح بر این امر است. نگاهی به ساختار سازمانی فعلی شرکت‌های بیمه در ایران، ما را متوجه عدم توان انعطاف و تغییر در این سازمان‌ها می‌سازد. با آنکه محیط^۱ و جامعه، دستخوش دگرگونی‌های بسیار شده و توقعات

از سازمان‌های بیمه‌ای تغییر یافته، اما آنها همچنان از ساختارهای ایستا و سنتی استفاده می‌کنند. سازمان‌های بیمه‌ای باید تغییرات محیطی^۲ خود را شناخته و فراتر از شناخت بتوانند رخدادهای پیرامون خود را قبل از وقوع پیش‌بینی کنند. یکی از تغییراتی که در محیط صنعت بیمه در حال رخ دادن است آزادسازی^۳ است. در ایران مراحل آزادسازی در حال انجام است، اما باید دید که آیا ساختار سازمانی فعلی شرکت‌های بیمه متناسب با فضای آزادسازی و به تبع آن روش نرخ‌گذاری جدید،^۴ حذف نظام تعرفه‌ای^۵، مقررات زدایی^۶، رقابت آزاد^۷ (که در اثر آزادسازی به وجود خواهد آمد) است.

ساختار مکانیکی نمی‌تواند جواب‌گوی شرایط آزادسازی باشد، زیرا در اثر آزادسازی رقابت بین

2. Environmental Changes
3. Liberalization
4. Pricing New Methods
5. Tariff System
6. Deregulation
7. Free Competition

1. Environment

شرکت‌های بیمه به شدت افزایش می‌یابند و آنها باید بتوانند به سرعت به محیط، نیازهای محیطی و تغییرات محیطی پاسخ دهند و از رقبا پیشی بگیرند، در واقع باید نوعی انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی وجود داشته باشد تا شرکت‌های بیمه بتوانند بنابر شرایط مقتضی عمل کنند. بنابراین با توجه به مطالب مطرح شده، پی به وجود مسائل و مشکلاتی در ساختار سازمانی شرکت‌های بیمه می‌بریم و لزوماً باید به بررسی و اصلاح ساختار سازمانی شرکت‌های بیمه متناسب با تحولات محیطی رخ داده در صنعت بیمه پرداخت.

۱. مرور بر ادبیات تحقیق

۱-۱. سازمان^۱

پیتر دراگر^۲ سازمان را این‌گونه تعریف کرده است: «سازمان یک برنامه اجتماعی هدفمند، با برنامه‌هایی روشن است که به سبب داشتن ساختاری آگاهانه و مرزهایی مشخص، فعالیت‌هایی را به انجام می‌رساند» (اعرابی، ۱۳۷۶).

مفهوم سازمان همواره با سازماندهی همراه بوده است و ساختار در حقیقت حاصل فرایند سازماندهی است. بعضی از صاحب‌نظران در تعریف از «ساختار» و «سازماندهی»، تفاوتی میان این دو مفهوم قائل نشده‌اند. در حالی که دانشمندان دیگری میان این دو مفهوم، تفاوت قائل شده‌اند و گفته‌اند که سازماندهی عبارت است از فرایندی که توسط آن ساختار یک سازمان ایجاد و نگهداری می‌شود. براساس این تعریف سازماندهی از جمله وظایف مدیریت تلقی می‌شود و در کنار سایر وظایف مدیریت قرار می‌گیرد.

۱-۲. تئوری سازمان از دیدگاه‌های مختلف^۳

تئوری سازمان رشته‌ای است که ساختار و طراحی سازمان را مورد مطالعه قرار می‌دهد. تئوری سازمان به هر دو جنبه تشریحی و تجویزی این رشته می‌پردازد. تئوری سازمان تشریح می‌کند که سازمان‌ها واقعاً چگونه ساختارمند می‌شوند. همچنین پیشنهاداتی ارائه می‌دهد راجع به اینکه چگونه می‌توان سازمان را طوری بنا نمود که اثربخشی آنها افزایش یابد.

1. Organization
2. Peter Drucer
3. Organization Theory





همچنین تئوری سازمان و دیدگاه‌های مختلف راجع به تئوری سازمان، امکاناتی را به وجود می‌آورد تا بتوانیم به جنبه‌های مختلف سازمان پی ببریم و در واقع یکی از کارهای اصلی و محوری تئوری سازمان این است که زمینه را به گونه‌ای تنظیم کند که بتوان برای درک پدیده سازمان از همه تئوری‌های موجود استفاده کرد.

با توجه به دیدگاه‌های مختلف در خصوص تئوری سازمان، در این پژوهش دیدگاه وابسته به محیط مد نظر قرار گرفته است که در واقع همان تعریف سیستم‌های باز است. براساس این دیدگاه شرکت‌های بیمه نمی‌توانند تمام منابع گوناگون مورد نیاز خود را ایجاد کنند و همه کارهای مورد نیاز را در درون شرکتشان انجام دهند. به این معنی که شرکت‌های بیمه به عنوان سیستم باز به محیط خود وابسته‌اند و منابع مورد نیاز خود را از محیط تأمین می‌کنند و محصولات خود را در آن به فروش می‌رسانند. بنابراین لزوماً باید با برنامه‌ریزی و مدیریت، خود را با شرایط محیطی وفق دهند. یکی از تغییراتی که امروزه در محیط صنعت بیمه به وقوع پیوسته است، آزادسازی است، و شرکت‌های بیمه لزوماً باید از طریق برنامه‌ریزی و مدیریت، ساختار سازمانی خود را متناسب با محیط فعلی صنعت بیمه و فضای آزادسازی تغییر دهند.

۳-۱. ساختار سازمان

ساختار سازمانی به عنوان یک تخصیص رسمی از وظایف و نقش‌های کاری و مکانیسم اداری به منظور کنترل و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های کاری تعریف می‌شود (Liao, chdang and To, 2010).

همچنین ساختار سازمانی را می‌توان به عنوان مجموع راه‌ها و روش‌هایی تعریف کرد که در آن کارها به وظایف مجزا تقسیم می‌شود و سپس هماهنگی بین آنها صورت می‌گیرد (Willem and Buelens, 2009). ساختار سازمانی توزیع قدرت در سازمان را نیز نشان می‌دهد و صرفاً یک سازوکار هماهنگی نیست بلکه فرایندهای سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار

می‌دهد (Bandrinarayan, 1997). امروزه گفته می‌شود ساختار سازمان نه چهارچوب، بلکه جریان است. بدین معنی که ساختار نه به‌عنوان چهارچوب و استخوان‌بندی سازمان همیشه در حال حفظ شاکله رسمی و تعریف‌شده سازمان است، بلکه ساختار، چیدمان و آرایشی از ساختار سازمان است که همیشه سعی دارد سازمان را بسته به کم و کیف تحولات محیطی آماده و مجهز نگه دارد و این انعطاف و پویایی سازمان تنها در سازمانی قابل پیاده‌شدن است که ساختار آن سازمان انعطاف‌پذیر بوده و در بسترهای مختلف شکل و حالت مناسب را از خود بروز دهد. با این توصیف، ساختار یک بعد ضروری از معمای روابط است و یک منبع اصلی از مزیت رقابتی شرکت‌هاست (Williams, 2005).

سلزنیک^۱ ساختار سازمانی را ارگانیزم سازگارپذیری تلقی می‌کند که در پاسخ به ویژگی‌ها و تعهدات افراد و تأثیرات محیط بیرونی شکل می‌گیرد و فرایندی را که سازمان با آن ویژگی‌ها، ساختار متمایزی را برای خود ایجاد می‌کند، نهادی ساختن می‌نامد (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۱).

۴.۱. ابعاد ساختار سازمان^۲

اجزای سه‌گانه‌ای که برای ایجاد ساختار سازمانی به کار می‌بریم، پیچیدگی، رسمیت و تمرکز هستند. اگرچه پذیرفتن این اجزای سه‌گانه به‌عنوان ابعاد اصلی و مهم ساختار سازمانی معمول است ولی جهان شمول نیست.

• پیچیدگی^۳

پیچیدگی به درجه‌ای اشاره دارد که وظایف مختلف باتوجه به اهداف، جهت‌گیری کار و درجه استقلال از هم متمایز شده‌اند (Liao, Chdang and To, 2010). در واقع به میزان تفکیک افقی، عمودی و فضایی سازمان اشاره می‌کند. تفکیک افقی، میزان تمایز بین واحدهای جداگانه است. درحالی‌که تفکیک عمودی به عمق

سلسله مراتب سازمانی اشاره دارد و تفکیک جغرافیایی به پراکندگی واحدها و نیروی انسانی براساس مناطق جغرافیایی گفته می‌شود.

- **تفکیک افقی^۴**: مقصود از تقسیم کارها در سطح افقی این است که باید کارهای سازمان را به واحدهای کوچک‌تر و فرعی تقسیم کرد. هر قدر مشاغل یا وظایف متفاوت و متنوع‌تری در یک سازمان وجود داشته باشد که مستلزم دانش و مهارت خاصی باشد، سازمان از نظر افقی، پیچیدگی بیشتری خواهد داشت (هال، ۱۳۸۱).

- **تفکیک عمودی^۵**: به عمق یا ارتفاع ساختار سازمان اشاره دارد. با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی ساختار سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می‌شود. سطوح بیشتر، بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی است بالقوه، جهت محدودش ساختن ارتباطات که هماهنگی بین بخش‌های پرسنلی مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های عملیاتی توسط مدیریت عالی را دشوار می‌سازد. تفکیک عمودی و افقی را نباید دو مقوله جدا از هم در نظر گرفت. تفکیک عمودی ممکن است پاسخ مناسبی به افزایش تفکیک افقی در سازمان باشد.

- **تفکیک براساس مناطق جغرافیایی^۶**: این نوع پیچیدگی می‌تواند به صورت افقی یا عمودی باشد، یعنی باتوجه به نوع کار و وظیفه‌ای که فرد در ساختار افقی یا عمودی سازمان عهده‌دار است و باتوجه به فاصله‌ای که با مرکز قدرت دارد، کارها و کارکنان در نقاط مختلف پراکنده‌اند. این سه عنصر نمی‌توانند به همراه هم تحقق یابند (هال، ۱۳۸۱).

• رسمیت^۷:

رسمیت حدی را که یک سازمان برای جهت‌دهی و تجویز رفتار کارکنانش، به قوانین و مقررات و رویه‌ها

4. Horizontal Differentiation

5. Vertical Differentiation

6. Spatial Differentiation

7. Formalization

1. Selznik

2. Organizational Structure Dimensions

3. Complexity

● تمرکز:

تمرکز اشاره به این دارد که تا چه حدی قدرت تصمیم‌گیری در سازمان در سطح مدیریت ارشد متمرکز است (Willem and Buelens 2009). در واقع درجه‌ای را توصیف می‌کند که حق تصمیم‌گیری و ارزیابی فعالیت‌ها در سازمان متمرکز است (Liao, Chdang and To, 2010). در سازمان‌هایی با ساختار بسیار متمرکز، مدیریت سطوح بالا، تصمیم‌گیری در رابطه با استخدام و اخراج کارکنان، تأیید خرید تجهیزات و ملزومات مورد نیاز و اقداماتی از این قبیل را انجام می‌دهند. اما در ساختار غیرمتمرکز، ممکن است تمام این تصمیمات را مدیریت سطوح پایین انجام دهد. به طوری که ملاحظه می‌شود مبنای عدم تمرکز سازمانی تفویض اختیار است (Mondy, Sharplin and Premeaux, 1990).

مقصود از تمرکز، توزیع قدرت تصمیم‌گیری در درون سازمان است. اگر همه قدرت تصمیم‌گیری در سطح معینی در اختیار یک فرد باشد، آن سازمان را متمرکز می‌نامیم و اگر این قدرت در میان افراد بیشتری پراکنده شود آن سازمان را غیرمتمرکز می‌نامیم. عدم تمرکز دلالت بر تفکیک سازمان بر اساس مناطق جغرافیایی ندارد، بلکه به مسئله میزان پراکندگی اختیارات تصمیم‌گیری بر می‌گردد نه تفکیک جغرافیایی سازمان.

۵-۱. ارتباط بین ابعاد ساختار سازمانی

ارتباط بین ابعاد ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت، تمرکز) در طراحی ساختار سازمانی بسیار مهم است. بین اجزای ساختار، ارتباطات مختلفی وجود دارد که به آنها به طور خلاصه اشاره می‌شود.

مدارک و شواهد دلالت بر رابطه معکوس بین تمرکز و پیچیدگی دارند. عدم تمرکز با پیچیدگی سطح بالا مرتبط است. یعنی هرچه تمرکز بیشتر باشد، به این معنی که تصمیمات در سازمان به صورت متمرکز انجام شود، یعنی کارکنان از آموزش‌های حرفه‌ای لازم برای

متکی است می‌سنجد (Liao, chdang and To, 2010). رسمیت عبارت است از درجه‌ای که تصمیمات و ارتباطات کاری به وسیله قوانین و رویه‌های رسمی کنترل می‌شوند. قوانین و رویه‌های رسمی همچنین باعث افزایش کارایی و کاهش هزینه‌های اداری می‌شوند.

همچنین رسمیت، حدی را نشان می‌دهد که حقوق و وظایف اعضای سازمان تعیین شده است و اینکه تا چه اندازه آنها به صورت قوانین، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها مکتوب و نوشته شده‌اند (Willem and Buelens 2009). به بیان دیگر رسمیت به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند، اشاره می‌کند. اگر شغل دارای میزان رسمیت زیاد باشد، شاغل برای انجام فعالیت‌ها و وظایف آن شغل و اینکه آنها را چه موقع و چگونه انجام دهد از حداقل آزادی عمل برخوردار است. در چنین حالتی از کارکنان انتظار می‌رود همیشه نهادهای یکسانی را با روش معینی به کار برند که منجر به نتایج از پیش تعیین شده‌ای گردد. از این رو وقتی رسمیت بالاست، شرح شغل‌های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشن در خصوص فرایند کار در سازمان وجود دارد (رابینز، ۱۳۷۶). در این حالت روابط بروکراتیک و قوانین خشک و رویه‌های ساختارمند و آزادی عمل کمی وجود دارد و روابط رسمی شده است (Wang and Ahmed, 2003).

وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان به طور نسبی می‌تواند برنامه‌ریزی نشده باشد. در چنین موقعیتی، افراد در مشاغل خود در به کارگیری نقطه نظرانشان از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. همچنین رسمیت نوعی معیار استاندارد کردن است. چون آزادی عمل فرد با رفتار برنامه‌ریزی شده به وسیله سازمان رابطه معکوس دارد، لذا استاندارد کردن موجب می‌شود نهادهای کارکنان (نظرات و نگرش‌ها) در کاری که باید انجام گیرد کمتر دخالت داده شوند.

بالا را موجب می‌شود ولی اگر تفکیک افقی زیاد از طریق به کارگیری متخصصین و کارکنان حرفه‌ای صورت گیرد، رسمیت را کاهش می‌دهند. بنابراین کلید رابطه پیچیدگی و رسمیت، تمرکز کردن بر تفکیک افقی و شیوه تحقق آن است.

۶-۱. آزادسازی^۲

آزادسازی اقتصادی به‌عنوان آزادی شرکت‌ها در فعالیت‌های اقتصادی در داخل یا خارج از کشور است و موضوع آزادی برای دستیابی منافع عمومی بزرگ به محدودیت‌های نهادی و سیاسی احتیاج دارد (Ognitvsev, 2005).

آزادسازی شامل مجموعه اقداماتی به‌منظور برداشتن کنترل‌های دولتی از بازارهای مالی، کالا و خدمات، کار و بخش خارجی و واگذاری آن به مکانیسم بازار است.

اهم این اقدامات عبارت‌اند از:

- برداشتن کنترل از بازارهای مالی؛
- رهاسازی قیمت‌های تحت کنترل و واگذاری تعیین قیمت به نیروهای بازار؛
- حذف سوبسید و تعدیل قیمت‌های سوبسیدی؛
- گرایش به سیستم ارزی شناور مستقل یا شناور نظارت‌شده؛
- تغییر رسمی ارزش پول؛
- آزادشدن تجارت خارجی و برداشتن انواع تعرفه‌های تجاری و محدودیت‌های مقداری؛
- استفاده از مشارکت سرمایه‌گذاران و استقراض خارجی؛
- آزاد شدن نرخ سپرده‌های بانکی (شکبائی و کمالی دهکردی، ۱۳۷۲).

تعریف برخی دیدگاه‌های مختلف دیگر در مورد مفهوم آزادسازی به شرح زیر است:

- واگذاری مهار تعیین قیمت کالا و خدمات به سازوکار عرضه و تقاضاست که تضادی با مالکیت

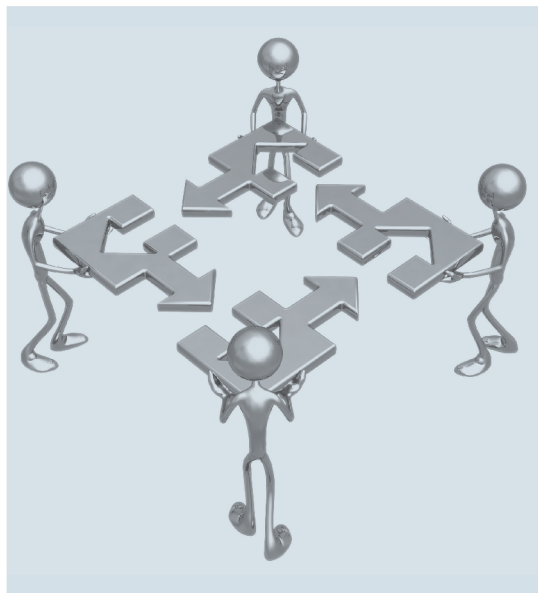


تصمیم‌گیری برخوردار نمی‌باشند، در نتیجه پیچیدگی کمتر خواهد بود.

ارتباط رسمیت با تمرکز روشن و واضح نیست و یک رابطه اقتضایی بین این دو برقرار است. یعنی گاهی رسمیت بالا با یک ساختار متمرکز همراه است و گاهی رسمیت بالا با یک ساختار غیرمتمرکز همراه می‌شود. اریک و ونگ^۱ در مطالعه خود رابطه بین تمرکز و رسمیت را بررسی کرده‌اند. مطالعات آنها نشان می‌دهد که رابطه بین تمرکز و رسمیت مستقیم است. بدین معنی که با افزایش رسمیت، تمرکز نیز افزایش می‌یابد.

مدارک و شواهدی وجود دارد که رابطه قوی بین تخصصی‌شدن، استاندارد کردن و رسمیت را نشان می‌دهد. در جاهایی که کارکنان وظایف دقیق، تخصصی‌شده، تکراری و محدود انجام می‌دهند روال کاری آنها گرایش به استاندارد شدن داشته و قوانین و مقررات متعددی بر رفتار آنها حکم فرماست.

از طرف دیگر مواردی وجود دارد که پیچیدگی زیاد با میزان رسمیت کم پیوند خورده است. تفکیک افقی زیاد وقتی از طریق تقسیم کار و به کارگیری نیروی انسانی غیرمتخصص برای انجام کار روزمره و تکراری انجام می‌شود، به‌منظور تسهیل هماهنگی و کنترل، رسمیت سطح



اجازه می‌دهد تا خودشان را کنترل کنند به جای اینکه به وسیله دولت کنترل شوند. هدف مقررات زدایی جلوگیری از مقررات تنظیمی غیرکارا و محدود نمودن دامنه مقررات تنظیمی، برای حذف یا محدود نمودن قوانینی است که به طور متفاوتی بر رقابت پذیری بازار و ایجاد قوانین ساده و جامع و انعطاف پذیر اثر می‌گذارد (وجدانی طهرانی و علی رازینی، ۱۳۸۵).

۲. تجزیه و تحلیل مطالب

۲-۱. رابطه میان آزادسازی و ساختار سازمانی

گام صحیح برای درک سازمان این است که به ابعادی از سازمان توجه شود که بیان کننده ویژگی‌های خاص سازمان هستند و این ابعاد به همان صورت سازمان را تعریف و تشریح می‌کنند که شخصیت و ویژگی‌های فیزیکی معرف افراد هستند. ابعاد سازمانی به دو گروه طبقه بندی می‌شوند: ابعاد محتوایی و ابعاد ساختاری. ابعاد ساختاری بیان کننده ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند و مبنایی به دست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله سازمان را اندازه گیری و با هم مقایسه کرد. ابعاد محتوایی معرف جایگاه و کل سازمان هستند و بر ابعاد ساختاری اثر می‌گذارند، مثل اندازه یا بزرگی سازمان، نوع تکنولوژی، محیط و هدف‌های آن (دفت، ۱۳۷۴). در

دولتی ندارد و از این سازوکار به اقتصاد بازار، اقتصاد آزاد و اقتصاد مبتنی بر بازار که عوامل بیرون از بازار است، می‌توان اشاره کرد که دولت در آن نقشی ندارد و تخصیص منابع بر پایه عرضه و تقاضاست.

- به معنای عام، مقررات زدایی، برداشتن کنترل‌ها و آزاد گذاردن شرکت‌ها چه دولتی و چه خصوصی و حذف مقررات دست و پا گیر است. در واقع کنار گذاشتن تمام آن چیزی است که تحت عنوان مداخله دولت یاد می‌کنیم. مانند: کنترل قیمت‌ها، محدودیت‌های مقداری، لزوم اخذ مجوز برای ورود به بازارها و برقراری موانع تجاری (میلادی و صامتی، ۱۳۸۷).

بحث آزادسازی تعرفه‌های بیمه‌ای نیز از حدود ۳ سال پیش تاکنون در دستور کار شورای عالی بیمه و بیمه مرکزی قرار گرفته و کار در ۷ مرحله و درباره برخی رشته‌های پر مشتری صنعت بیمه چون بیمه باربری و آتش سوزی با درصد پوشش ۱۳٪ و بیمه بدنه اتومبیل با درصد پوشش ۱۱٪ آغاز شده است.

۲-۱. نرخ گذاری غیر تعرفه‌ای^۱

تعرفه^۲ عبارت است از جدول حق بیمه یا تابلوی نرخ حق بیمه مربوط به ریسک‌های مختلف قابل بیمه مانند تعرفه اتومبیل، تعرفه بیمه آتش سوزی، تعرفه بیمه حوادث و... . تعرفه بیمه براساس آمار وقایع و تجارب شرکت‌های بیمه تهیه و تنظیم می‌شود و برای هر ریسک نرخ جداگانه تعیین می‌گردد (محمود صالحی، ۱۳۷۶).

۸-۱. مقررات زدایی

مقررات زدایی یک سری از چهارچوب‌ها را می‌شکند و اصول بازار آزاد و رقابت را به مناطقی که انحصارات طبیعی در آنها وجود دارد، معرفی می‌کند (Baugh, 2008) و کنار گذاشتن تمام آن چیزی است که تحت عنوان مداخله دولت یاد می‌کنیم (میلادی و صامتی، ۱۳۸۷). مقررات زدایی یک قاعده و قانونی است که به صنایع

1. Non-Tariff Pricing Methods
2. Tariff

واقع ابعاد محتوایی نشان‌دهنده سازمان و محیطی هستند که متغیرهای ساختاری درون آن قرار گرفته است. آنها بر متغیرهای ساختاری اثر می‌گذارند و از نحوه ترکیب و درآمیختن آنها، انواع طرح‌های ساختاری به وجود می‌آید. اندازه، اهداف و استراتژی، تکنولوژی، فرهنگ و محیط، متغیرهای محتوایی بوده و معرف کل سازمان و جایگاه آن هستند که بین سازمان و محیط قرار گرفته‌اند و از آن مشتق می‌شوند.

محیط شامل عوامل خارج از مرز سازمان می‌شود، مانند دولت، مشتری، صنعت و سایر سازمان‌ها که از جمله مهم‌ترین عوامل محیطی هستند که بر یک سازمان اثر می‌گذارند و مبحث مورد بررسی ما در این پژوهش، محیط صنعت بیمه و رابطه میان آزادسازی به‌عنوان یکی از تغییراتی که در این محیط رخ داده و موجب عدم اطمینان محیطی در صنعت بیمه کشورمان شده با ساختار سازمانی شرکت‌های بیمه است. عدم اطمینان محیطی اشاره دارد به ناتوانی در تعیین احتمالات با هر درجه‌ای از محدوده اطمینان نسبت به اینکه چگونه عوامل محیطی موفقیت یا شکست یک واحد تصمیم‌گیری در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Liao, chdang and To, 2010). سازمان‌های مختلف با میزان عدم اطمینان‌های محیطی مختلفی مواجه‌اند و اینکه طرح ساختاری، ابزار مهمی است که مدیران می‌توانند برای حذف یا حداقل نمودن تأثیر عدم اطمینان محیطی به کار گیرند. محیط به عنوان مجموعه‌ای مرکب از نیروها و مؤسساتی تعریف شده که عملکرد سازمان را متأثر ساخته ولی سازمان‌ها نسبت به آن کنترل کمی دارند.

رابطه محیط و ساختار، بسیار پیچیده است، اما بر اساس مدارک و شواهد نتیجه‌گیری می‌کنیم که تأثیر محیط بر یک سازمان تابعی از وابستگی سازمان به محیط است. همچنین یک محیط پویا نسبت به یک محیط ایستا تأثیر بیشتری روی ساختار دارد. پیچیدگی و رسمیت به طور

معکوس با عدم اطمینان محیطی رابطه دارند. در نهایت اینکه محیط پیچیده‌تر، عدم تمرکز بیشتری به همراه دارد. نامطمئن بودن محیط باعث می‌شود میزان ریسک مربوط به شکست سازمان از نظر نشان دادن واکنش به محیط افزایش یابد. ویژگی‌های قلمرو محیطی که بر پدیده نامطمئن بودن اثر می‌گذارند، تعیین‌کننده میزان سادگی یا پیچیدگی قلمرو محیط خارجی و مشخص‌کننده پایدار یا ناپایدار بودن محیط می‌باشند. ساده یا پیچیده بودن عوامل محیطی^۱ به پیچیدگی محیط اشاره دارد و اینکه چه تعداد عوامل خارجی متفاوت و ناهمگن با هم ارتباط متقابل دارند. بعد پایدار یا ناپایدار بودن عوامل محیطی به پویایی محیط اشاره دارد و اینکه این عوامل در طی یک دوره در یک وضعیت باقی می‌مانند یا دارای تغییرات ناگهانی می‌باشند.

در سال‌های اخیر بررسی‌های متعدد در خصوص موضوع ساختار سازمانی نشان می‌دهد که از میان عناصر موجود تأثیرگذار، نقش و اهمیت محیط و دگرگونی‌های محیطی بسیار مورد توجه است. امروزه سازمان‌ها با یک سطح بسیار زیادی از آشفتگی‌های محیط بیرونی مواجه هستند و اشکال سازمان مطابق با شرایط محیطی نوین طراحی می‌شود. بدین لحاظ طراحان سازمانی تلاش می‌کنند که عامل‌های محیطی که بر این آشفتگی‌ها نقش دارند را شناسایی و ساختار سازمانی مناسبی را طراحی کنند که تغییرات محیطی را مورد توجه قرار دهند (Douglas, 1999)

از آنجایی که با توجه به دیدگاه‌های مختلف در خصوص تئوری سازمان، در این پژوهش دیدگاه وابسته به محیط مد نظر قرار گرفته است که در واقع همان تعریف سیستم‌های باز است، بنابراین شرکت‌های بیمه لزوماً باید با برنامه‌ریزی و مدیریت، خود را با شرایط محیطی وفق دهند. زیرا سازمان‌های بیمه‌ای به عنوان سیستم باز با محیط خود در تعامل‌اند و ناچارند منابع مورد نیاز خود را از محیط تأمین نموده، خدمات خود را در آن به فروش

برسانند و برای ادامه حیات و اثربخشی، تغییرات محیطی را تعبیر و تفسیر کنند، بنابراین باید ساختار سازمانی مناسب با محیطی که در آن فعالیت می‌کنند را به‌وجود آورند. یکی از تغییراتی که امروزه در محیط صنعت بیمه به وقوع پیوسته، آزادسازی است و شرکت‌های بیمه لزوماً باید از طریق برنامه‌ریزی و مدیریت، ساختار سازمانی خود را متناسب با محیط فعلی صنعت بیمه و فضای آزادسازی تغییر دهند.

تغییرات محیطی باعث تغییرات زیادی در ساختار سازمان‌ها شده است، به طوری که دیگر ساختارهای سنتی جواب‌گوی تغییرات محیطی نیستند و بسیاری از سازمان‌های بزرگ گذشته به خاطر ناتوانی در تطبیق خود با محیط از بین رفته‌اند. لذا برای اینکه بتوان سازمان‌ها را در محیط پر تلاطم عصر حاضر از خطر انحلال مصون داشت باید پیوسته آسیب‌های آنها را در زمینه‌های مختلفی نظیر ساختار سازمانی، مشتری‌مداری، محیط رقابتی، مدیریت دانش و نوآوری شناسایی کرد که با توجه به اهمیت ساختار، ضرورت شناسایی آسیب‌های آن در سازمان‌هایی نظیر بیمه که ضامن تأمین آسایش و امنیت روانی و اجتماعی جوامع هستند، اهمیت فراوانی دارد.

از طرفی می‌توانیم به رابطه میان آزادسازی و ساختار از جنبه استراتژی بنگریم. استراتژی عبارت است از یک برنامه عملی که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیت‌های شرکت در رابطه با محیط و در راه نیل به هدف‌هایش تعیین می‌گردد. هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان مشخص‌کننده دامنه فعالیت‌ها و رابطه‌ای است که سازمان با کارکنان، مشتریان و رقبای خود دارد. موضع اولیه در خصوص اینکه چه عواملی ساختار سازمانی را تعیین می‌کنند، استراتژی‌ها و اهداف سازمان بودند و یانگ^۱ ادعا می‌کند که نتیجه تغییر در استراتژی ممکن است به تغییراتی در ساختار سازمانی منجر شود (Green and Inman, 2006). استراتژی شامل اهداف

بلندمدت، کوتاه‌مدت و راه‌کارهایی می‌شود که وسایل و امکانات نیل به این اهداف را فراهم می‌کند. استراتژی می‌تواند به‌عنوان نوعی طرح‌ریزی از پیش تعیین شده باشد یا اینکه در طی زمان به‌عنوان یک الگو در جریان تصمیمات عمده ظهور کند و تکامل یابد.

از آنجایی که آزادسازی به‌عنوان یک استراتژی رقابتی در صنعت بیمه در حال رخ‌دادن است و همچنین شرکت‌های بیمه برای باقی‌ماندن در این فضای رقابتی آزادسازی باید استراتژی متناسب با این شرایط را برای سازمانشان طرح‌ریزی کنند، بنابراین لزوماً باید ساختار سازمانی متناسب با استراتژی‌های در پیش گرفته را به‌وجود آورند. از جمله استراتژی‌هایی که شرکت‌ها در این شرایط پی‌ریزی می‌کنند، می‌توان به استراتژی کاهش قیمت و ابداع محصولات جدید بیمه‌ای و متنوع کردن محصولاتشان اشاره کرد. مدیران باید با خلاقیت‌های خاص خود آن‌چنان تشکیلات و ساختارهای قوی پی‌افکنند که اجازه به اجرا در آمدن راهبردهای جدید را بدهند. تقاضا در جامعه و کل صنعت بیمه تغییر یافته و این دگرگونی‌ها ناگزیر طراحی راهبردهای جدید و ساختارهای سازمانی متناسب را گریزناپذیر ساخته است. ساختار بنگاه‌های تجاری باید به‌گونه‌ای ترتیب یابد تا ضمن اینکه اجازه می‌دهد عملیات روزانه واحدهای مختلف با کارایی بالا انجام پذیرد، امکان دهد سلامت و بقای حیات سازمان در درازمدت پیگیری شود.

در پایان لازم است یادآوری شود که طرح سازمان به نحوه ساخت و تغییر ساختار، برای تحقق اهداف سازمانی اشاره می‌کند. طرح‌ریزی سازمانی یک فرایند تصمیم‌گیری است که مدیران بدان وسیله با توجه به استراتژی سازمان و محیطی که اعضای سازمان باید این استراتژی را به اجرا در آورند یک ساختار سازمانی مناسب انتخاب می‌کنند. بنابراین در طرح‌ریزی سازمان مدیران ناگزیرند به‌صورت هم‌زمان از دو زاویه درونی و

بیرونی به سازمان نگاه کنند. در واقع باید ذکر شود که صنعت و محیطی که سازمان در آن مشغول به فعالیت است، عامل مهمی است که هم استراتژی و هم ساختار را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۳. نتیجه‌گیری

سازماندهی و طراحی ساختار مناسب از جمله اساسی‌ترین وظایف هر مدیری است که نیاز به تلاش مداوم و منظم دارد و باید تمام ابعاد آن را مورد توجه قرار داد و اگر این وظیفه به درستی انجام نشود نفع چندانی نصیب سازمان نخواهد شد. سازماندهی در سازمان به مثابه اسکلت‌بندی ساختمان است و برای انجام گرفتن درست این وظیفه، مدیر باید توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی داشته و بر همه ابعاد سازمان آگاه و مسلط باشد.

ساختار سازمانی رکن اصلی یک سازمان است. ساختار سازمانی مناسب، نقش مهمی در بهره‌وری هر سازمان دارد و طرح‌ریزی صحیح هر ساختار، موجب بهبود عملکرد نیروی انسانی و بالا رفتن بهره‌وری در آن خواهد بود. در عصر حاضر برای بقا و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان پویا و نوآوری را در ساختارهای سازمانی تداوم بخشید تا از رکود و نابودی سازمان جلوگیری شود؛ زیرا همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند.

شرکت‌های بیمه در ایران ساختار وظیفه‌ای و مکانیکی دارند. وجود این ساختار باعث شده که مدیر هر بخش از سازمان، خود را فقط مسئول فعالیت‌های همان بخش دانسته و فعالیت‌های آن بخش از دیدگاه او مهم‌ترین مسئله سازمان باشد، در حالی که مدیر بخش دیگر هم همین موضع را نسبت به حوزه فعالیتش می‌گیرد. از پیامدهای دیگر این نوع ساختار، عکس‌العمل کند شرکت در پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی است و واحد خاصی در سازمان وجود ندارد که وظیفه بررسی محیطی و جمع‌آوری اطلاعات و انعکاس آن را به مدیریت

داشته باشد (زمانی، ۱۳۸۷). همچنین در ساختار سازمانی شرکت‌های بیمه، تقسیم واحدها بر مبنای وظایف مشابه و تا حد امکان ساده سبب تفکیک افقی بالا در این ساختار شده و با افزایش تفکیک افقی به منظور ایجاد هماهنگی میان واحدهای سازمانی، سطوح عمودی بیشتری ایجاد می‌شود، که به تبع آن پیچیدگی نیز در این ساختار افزایش می‌یابد. این ساختار سنتی عمودی، باعث تمرکز بسیاری از وظایف در دست مدیران عالی می‌شود.

ساختار مکانیکی نمی‌تواند جواب‌گوی شرایط آزادسازی باشد، زیرا در اثر آزادسازی، رقابت بین شرکت‌های بیمه به شدت افزایش می‌یابد و آنها باید بتوانند به سرعت به محیط، نیازهای محیطی و تغییرات محیطی پاسخ دهند و از رقبا پیشی بگیرند، در واقع باید نوعی انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی وجود داشته باشد تا شرکت‌های بیمه بتوانند بنا بر شرایط مقتضی عمل کنند.

از آنجایی که میزان عدم اطمینان محیطی با ترتیبات ساختاری مختلف مرتبط است، محیط‌هایی که از پویایی و پیچیدگی بیشتری برخوردارند ساختاری زیستی‌تر را می‌طلبند و برای محیط‌های ساده، ساختار مکانیکی و ماشینی مناسب‌تر است. به‌طور کلی در محیط پویا، ساختار سازمانی باید بازتر باشد تا اینکه دقیقاً تعریف شود، حالت انگیزشی آن بیشتر از حالت منطقی و تعامل آن بیشتر از انفکاک باشد و همچنین ساختار سازمانی باید موقتی‌تر، منعطف‌تر و مبتنی بر اعتماد و غیررسمی‌تر باشد.

همان‌طور که عدم اطمینان محیطی شرکت‌های بیمه به دلایل ناشی از تغییرات محیطی مانند آزادسازی، عضویت در سازمان تجارت جهانی، مکانیزه‌سازی و تنوع مشتریان در سطح بالایی قرار دارد، بنابراین همه این موارد اصلاح ساختار شرکت‌های بیمه را الزامی می‌سازد. در طراحی ساختار سازمانی باید به عوامل متعددی که بر نوع ساختار اثر می‌گذارد توجه کرد. یکی از این عوامل تأثیرگذار،

میانی کاسته و باعث مسطح شدن ساختار سلسله مراتبی شویم، همان‌گونه که به کمک سیستم‌های نوین اطلاعاتی، شرکت‌های کداک^۱ و اینتل^۲ از این روش برای کاهش سطوح سلسله مراتبی استفاده کرده‌اند. سیستم‌های اطلاعاتی می‌تواند با مسطح کردن سلسله مراتب و توسعه جریان اطلاعات به صورت افقی و میان‌وظیفه‌ای، روش مدیریت سازمان را تغییر داده و موانع سنتی که بر سر راه جداسازی بخش‌های مختلف سازمانی وجود داشت را از میان برداشته و منجر به بهبود عملکرد، کارایی بیشتر، کیفیت برتر و نوآوری و پاسخ‌گویی مناسب به مشتریان شود. در نتیجه کاهش سطوح عمودی سازمان، فاصله میان مدیریت عالی و کارکنان کمتر و ارتباط میان آنها بیشتر شده و از این طریق هماهنگی بین آنها آسان‌تر می‌شود و سرعت پاسخ‌گویی به محیط و میزان انعطاف‌پذیری افزایش می‌یابد. ارتباط سریع‌تر بین مدیریت عالی و کارکنان سطوح پایین، انعطاف‌پذیری سازمان را در مقابل تغییرات محیطی افزایش می‌دهد. زیرا در شرایط رقابتی آزادسازی، شرکت‌های بیمه نیاز به کسب مزیت رقابتی به طرق مختلف دارند. یکی از این راه‌ها به وجود آمدن فضایی است که خلاقیت و نوآوری را افزایش دهد تا با ابداع محصولات جدید بتوان به رقابت با سایر شرکت‌ها پرداخت. از آنجایی که افراد خلاق باید بتوانند صحت افکار و ایده‌های خود را به راحتی و به سرعت مورد آزمایش و سؤال قرار دهند و به‌خصوص جویای نظر مسئولین و متخصصین سازمان مطبوع خود شوند لذا چنانچه نتوانند در اثر ساختار عمودی زیاد به راحتی و به سرعت با مدیران ارشد سازمان ملاقات نمایند، نمی‌توانند به اهداف خود دست یابند.

۴-۲. پیشنهاد برای کاهش رسمیت ساختار سازمانی

برای کاهش رسمیت در شرکت‌های بیمه با اجرای

تغییرات محیطی است که شامل محیط سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و تکنولوژیکی می‌باشد. این تغییرات محیطی ساختار سازمان را از لحاظ پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تحت تأثیر قرار می‌دهند (Miller, 1988). از آنجایی که آزادسازی یکی از خط‌مشی‌های سیاسی (قانونی) جدید در صنعت بیمه است در نتیجه می‌توان آن را در زمره تغییرات محیط سیاسی (قانونی) مؤثر بر ساختار در نظر گرفت که شرکت‌های بیمه برای طراحی ساختار سازمانی مناسب باید آن را مورد توجه قرار دهند.

۴. پیشنهادها

با توجه به مطالب مطرح‌شده در این تحقیق، الگوی مطلوب برای ساختار سازمانی شرکت‌های بیمه در مواجهه با محیط، حالتی است که ساختار سازمانی ارگانیک‌تر باشد. در واقع میزان پیچیدگی، رسمیت و تمرکز ساختار سازمانی در حد پایین باشد. در این حالت هم فواید مربوط به افزایش بهره‌وری و افزایش رضایت شغلی کارکنان نصیب سازمان می‌شود و هم از آنجایی که صنعت بیمه در محیطی فعالیت دارد که با توجه به شرایط آزادسازی، عدم اطمینان محیطی آن در سطح بالا و رقابت و پویایی شدیدتر است؛ ضرورتاً ساختار مناسب با آن با توجه به محیط‌های چهارگانه رایبیز، ساختاری است که ارگانیک‌تر باشد.

۴-۱. پیشنهاد برای کاهش پیچیدگی ساختار سازمانی

به منظور کاهش تفکیک افقی پیشنهاد می‌شود که با مطالعه جامع تشکیلات تفصیلی و شرح وظایف معاونت‌ها و مدیریت‌ها، برخی از واحدهای سازمانی با اهداف و مأموریت‌های مشترک و موازی را در هم ادغام کرده و از واحدهای ستادی غیر ضروری و فعالیت‌های غیر ارزش‌افزا تا حد امکان کاسته و به گروه‌بندی مجدد فعالیت‌های سازمانی پردازیم.

همچنین با توسعه سیستم‌های مبتنی بر رایانه و رشد سریع سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای، از تعداد مدیران

نظام پیشنهادات در شرکت، نقطه نظرات کارکنان در مورد وجود قوانین و مقررات زائد اخذ شود و در صورت وجود قوانین دست و پاگیر، در خصوص حذف آنها و رسمیت‌زدایی با هدف اعطای آزادی عمل بیشتر به کارکنان اقدام شود که این کار را می‌توان به بخش بررسی و تدوین مقررات و آیین‌نامه‌ها سپرد.

برای این منظور باید از دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های مکتوب کاسته و ارزیابی عملکرد کارکنان را بر مبنای نوآوری و میزان مهارت در برقراری ارتباط با بیمه‌گذاران، میزان فروش و... قرار دهیم.

قوانین و مقررات یکی از مهم‌ترین عواملی است که تصمیم‌گیری‌های مدیران را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، بنابراین برای ایجاد ساختار ارگانیک در شرایط آزادسازی علاوه بر کاهش پیچیدگی لازم است که از میزان رسمیت نیز کاسته شود. پیشنهاد می‌گردد شرکت‌های بیمه قوانین و مقررات اثربخشی جهت کنترل از نوع غیربازدارنده برای عملکردشان تدوین نمایند و یکسری سیستم‌های ساده اطلاعاتی و عملیاتی در درون هر یک از شرکت‌ها استقرار یافته که، ضرورت تدوین مقررات و قوانین و مکاتبات پیچیده و دستورالعمل‌های گنگ و غیر کارآمد را کاهش خواهد داد.

همچنین با برقراری مناسب سیستم مدیریت اطلاعاتی در سازمان، زمینه‌ای برای تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم‌گیری فراهم می‌شود و هرچه مکانیزم‌های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم‌گیری بیشتر باشد، عدم تمرکز نیز بیشتر خواهد شد.

روش دیگر برای کاهش رسمیت این است که به نیروی انسانی آموزش‌های لازم و کافی را بدهیم و سبب درونی شدن اصول و استانداردهای مکتوب شویم. همچنین مدیران شرکت‌های بیمه‌ای باید به ارائه دستورالعمل‌های کلی اکتفا کنند و با دادن آزادی عمل و استقلال بیشتر به کارکنان، از صدور بخشنامه برای هر مورد جزئی و غیرمهم خودداری کنند.

۳-۴. کاهش تمرکز

برای ایجاد ساختار ارگانیک‌تر و انعطاف‌پذیری بیشتر سازمان علاوه بر کاهش پیچیدگی و رسمیت، باید از میزان تمرکز سازمان نیز کاسته شود. برای این منظور

باید تصمیمات بیشتری به کارکنان سازمان که در نقاط مختلف پراکنده‌اند واگذار شود و به عبارت دیگر مدیریت باید قدرت تصمیم‌گیری را در سراسر سازمان تقسیم کند تا کارکنان بر حسب شرایط محیطی تصمیم‌گیری کنند. 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. عدم تمرکز ایجاد شده باعث کاهش تصمیمات متعدد و متنوع مدیران سطوح بالای شرکت شده و شرایط لازم را برای فراغت بال جهت برنامه‌ریزی بلندمدت شرکت و انجام کارهای استراتژیک به‌طور نسبی فراهم می‌آورد. به این ترتیب عدم تمرکز ایجاد شده به صورت یک عامل انگیزشی برای سطوح پایین‌تر مطرح می‌شود و توان تصمیم‌گیری و روحیه قبول مسئولیت در سطوح پایین‌تر مدیریت نسبت به قبل از تحولات ساختاری تقویت می‌شود. در این شرایط قابلیت تطبیق با محیط و پاسخ‌گویی به نیازهای محیطی نسبت به قبل از تغییرات ساختاری بیشتر شده و زمینه رشد و پرورش مدیران برای مسئولیت‌های بالاتر فراهم می‌آید.

همچنین با برقراری مناسب سیستم مدیریت اطلاعاتی در سازمان، زمینه‌ای برای تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم‌گیری فراهم می‌شود و هرچه مکانیزم‌های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم‌گیری بیشتر باشد، عدم تمرکز نیز بیشتر خواهد شد.

۴-۴. پیشنهادات کلی

هدف از ارائه پیشنهاد، اصلاح ساختار سازمانی شرکت‌های بیمه به گونه‌ای است که این سازمان‌ها در محیط، انعطاف‌پذیر باشند و در مقابل تغییرات محیطی واکنش مناسب و به‌موقع نشان دهند. از زاویه دیگر هدف پیشنهاد را می‌توان اصلاح ضعف موجود در ساختار سازمانی شرکت‌های بیمه یعنی عدم تناسب میان فضای

آزادسازی به‌عنوان یکی از عوامل تغییرات محیطی در صنعت بیمه و الگوی ساختار سازمانی این شرکت‌ها دانست.

طراحی ساختار سازمانی موضوعی نیست که به همین راحتی در مورد آن تصمیم‌گیری شود، چرا که هر گونه تغییر در ساختار سازمان مستلزم سازوکارهای مختلف و هزینه‌بری است، اما با قطعیت می‌توان به این موضوع اشاره کرد که تنها با به‌کارگیری ساختار ارگانیک و انعطاف‌پذیر است که می‌توان زمینه رشد صنعت بیمه را در شرایط رقابتی آزادسازی فراهم کرد.

همان‌طوری که در بخش ادبیات تحقیق بیان شد، محیط از عوامل محتوایی است که بر ساختار اثر می‌گذارد. سازمان‌هایی می‌توانند ادامه حیات دهند و موفق باشند که ساختاری مناسب با محیط خود داشته باشند. عوامل محیطی در کاهش یا افزایش عدم اطمینان محیطی و پویایی محیط اثر می‌گذارد. شرکت‌های بیمه تا زمانی که چندین دور با رقبای زیاد و توانمندی مواجه نبودند و به همین دلیل مشتریان هم از حق انتخاب کمتری برای تأمین نیازها و سلاقی خود برخوردار بودند. در حال حاضر بر تعداد شرکت‌های بیمه افزوده شده و این شرکت‌ها با چالش جدیدی روبه‌رو شده‌اند. در این شرایط شرکت‌های بیمه باید بتوانند سهم خود را از بازار بیمه‌ای حفظ و افزایش دهند تا از این طریق بتوانند موجودیت خود را حفظ کنند. امروزه سازمان‌هایی موفق‌اند و می‌توانند در دنیای پر رقابت و پویا ادامه حیات دهند که بتوانند به تغییرات مستمر محیط خود، واکنش به موقع نشان دهند.

بنابراین با توجه به شرایط محیطی که در آن آزادسازی به وقوع پیوسته است، پیشنهاد می‌شود ساختار سازمانی شرکت‌های بیمه از الگوی مکانیکی تا حدی به سمت الگوی ارگانیکی تغییر داده شود. زیرا شرکت‌های بیمه باید دارای ساختاری شوند که بتوانند جواب‌گویی

شرایطی که در اثر آزادسازی به وجود می‌آید، باشند. در اثر آزادسازی (مقررات‌زدایی و نرخ‌گذاری غیر تعرفه‌ای) میزان رقابت بین شرکت‌ها افزایش می‌یابد و شرکت‌ها از طریق نرخ بیمه رقابتی با هم به رقابت می‌پردازند. به همین دلیل شرکت‌های بیمه باید توانایی رقابت کردن را داشته باشند و لازمه این امر، داشتن ساختاری است که قابلیت انعطاف و پاسخ‌گویی به موقع در برابر تغییرات محیطی را داشته باشد. برای دستیابی به نرخ رقابتی، بهتر است که شرکت‌های بیمه تا حدی هزینه‌ها را در شرکت پایین آورند تا بتوانند قیمت‌ها (حق بیمه) را کاهش دهند و از این طریق با سایر شرکت‌ها به رقابت بپردازند و توان رقابتی خود را افزایش دهند.

همچنین شرکت‌های بیمه می‌توانند از طریق ابداع خدمات بیمه‌ای جدید و متنوع و افزایش خدمات جانبی محصولات بیمه‌ای، مزیت رقابتی کسب کنند و بر توان رقابتی خود بیفزایند، زیرا در این محیط و شرایط، قدرت و توانایی مصرف‌کنندگان و مشتریان افزایش یافته و آنها قدرت انتخاب وسیع‌تری می‌یابند. برای این منظور لازم است روحیه خلاقیت و نوآوری در کارکنان تقویت شود، اما همان‌طوری که می‌دانیم در ساختار مکانیکی، به دلیل وجود ساختاری با رسمیت زیاد که در آن قوانین و مقررات زیادی وجود دارد و همچنین با کنترل‌های زیاد بر کارکنان که رضایت شغلی‌شان را کاهش می‌دهد، انگیزه لازم برای خلاقیت و نوآوری از بین می‌رود. در شرایط نوآوری و خلاقیت، ساختارهای پویا و ارگانیکی و انعطاف‌پذیر، مؤثرتر است، زیرا در این نوع ساختار، نظام کنترلی کمتر حاکم است و افراد، آزادی عمل بیشتری دارند. در ساختار سازمانی منعطف و تحول‌پذیر، تبادل اطلاعات به راحتی انجام می‌شود و افراد در فرایند تصمیم‌سازی مشارکت دارند.

البته با توجه به شرایط موجود محیطی، تغییر ناگهانی و بنیادین مطلوب نیست بلکه تغییر برنامه‌ریزی شده و



مترجمین: دکتر علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی ج ۱۱، ج ۱.

۴. رایبزنز، الف.، ۱۳۷۶. *تئوری سازمان*، مترجمین: دکتر سیدمهدی الوانی و حسن داناییفرد، تهران: انتشارات اشراقی.

۵. زمانی، م.، ۱۳۸۷. *عملیاتی کردن برنامه تحول در صنعت بیمه کشور*، مجموعه مقالات پانزدهمین همایش ملی و دومین همایش بین‌المللی بیمه و توسعه، تهران: پژوهشکده بیمه.

۶. شکیانی، ع.ر. و کمالی دهکردی، پ.، ۱۳۷۲. *بررسی تطبیقی آزادسازی تجارت و تبعات و پیامدهای آن در چند کشور منتخب*، تهران: واحد تحقیقات بازرگانی، ج ۱.

۷. محمودصالحی، ج.ع.، ۱۳۷۶. *فرهنگ بیمه و بازرگانی*، انتشارات شرکت سهامی بیمه ایران.

۸. میلادی لاری، ن. و صامتی، م.، ۱۳۸۷. *بررسی آثار آزادسازی بر اشتغال‌زایی صنعت بیمه ایران*، مجله علمی پژوهشی *دانش و توسعه*، سال پانزدهم، ش ۲۲، صص ۳۲-۱۱۵.

۹. میرزایی اهرنجانی، ح.، ۱۳۸۱. *طرح تفصیل گسترش افقی نو در شناخت و آسیب‌شناسی سازمان عمومی و دولتی آب منطقه‌ای غرب ایران*.

۱۰. وجدانی طهرانی، ه. و علی‌رازینی، الف.، ۱۳۸۵. *بررسی تأثیر سیاست آزادسازی بر گسترش رقابت در بازار بیمه*، مجله *بررسی‌های بازرگانی*، ش ۲۰.

۱۱. هال، ا.ج.، ۱۳۸۱. *سازمان (ساختار، فرآیند و*

تدریجی ساختار سازمانی که همگام با تغییرات محیطی باشد مورد نظر است. در واقع ساختار بهینه و پیشنهادی برای شرکت‌های بیمه، ساختاری مرکب از الگوی مکانیکی و الگوی ارگانیکی (الگوی پیوندی) است. بدین ترتیب می‌توان از مزایای هر دو الگو استفاده کرده و از محدودیت‌های آنها اجتناب ورزید. استفاده از هر دو الگوی مکانیکی و ارگانیکی از آن جهت مفید است که از یک طرف ساختار ارگانیکی موجب واکنش به موقع به تحولات محیطی از طریق اتخاذ تصمیمات به موقع و صحیح گردیده و بستری برای رشد مشارکت و خلاقیت و نوآوری که بقای سازمان در گرو آنهاست، ایجاد می‌کند و می‌توان نتیجه‌گیری کرد که ساختار ارگانیک اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد. از طرف دیگر سازمان‌ها نیازمند سطح قابل قبولی از کارایی می‌باشند و به همین منظور شرکت‌های بیمه باید از طریق ساختار مکانیکی، فرایند تولید خدمات و ارائه سرویس داخلی را طوری تنظیم کنند که به حداکثر کارایی دست یابند.

منابع

۱. اعرابی، م.، ۱۳۷۶. *طراحی ساختار سازمانی*، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ محمد امین، ج ۱.

۲. خیفر، ح.، حسن‌زاده ح. و کولیوند، ح.، ۱۳۸۸. *الزامات محیطی ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران*، ماهنامه *تازه‌های جهان بیمه*، ش ۱۳۰ و ۱۳۱، صص ۶۴-۴۹.

۳. دفت، ر.، ۱۳۷۴. *تئوری و طراحی سازمان*،

implication", *Academy of Management Journal*, 31 (2), pp.280- 308.

19. Mondy, R.w., Sharplin, A. and Premeaur, S.R., 1990. *Mangement: Concepts, Practices and skills*, Allyn & Bacon.

20. Ognivtsev, V., 2005. Economic liberalization as a driving force of globalization: experiences of countries in North and Central Asia, *United Nations Conference on Trade and Development*.

21. Walczak, S., 2005. Organizational knowledge management structure, *The Learning Organization*, 12 (4), pp.330-9

22. Wang, E.T.G, 2001. Linking organizational context with structure: a preliminary investigation of the information processing view, *The International Journal of Management Science*, 29 (5), pp. 429-43.

23. Wang. P, C. L. and Ahmed, P.K., 2003. Structure and structural dimensions for knowledge based organizations, *Measuring Business Excellence*, 7 (1), pp. 51-62.

24. Willem A., and Buelens, M., 2009. Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions. *International Journal of Information Management*, 29 (2), pp.151-60.

25. Williams, T., 2005. Cooperation by design: structure and cooperation in inter organizational networks, *Journal of Business research*, 58 (2), p. 223-31.

ره‌آوردها)، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسایان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

12. Atkinson, S., Schaefer, A. and Viney, H., 2000. Organizational structure and effective environmental management, *Business Strategy and Environment*, 9 (2), pp. 108-21.

13. Bandrinayan, S., 1997. The nature and implication of contextual influences on transformational leadership. *Academy of Management*, 22 (1), p. 94.

14. Baugh, J.B., 2008. Deregulation and Management Strategies: a Case Study of Georgia System Operations Corporation. A *Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy*, Capella University.

15. Douglas, C., 1999. Organization redesign: the current state and projected trends, *Management Decision*, 37(8), pp. 621-8.

16. Green. Jr., K. W. and Inman, A., 2006. Does implementation of a JIT-with customers strategy change an organizations structure, *Inman Industrial Management & Data Systems*, 106 (8), pp. 1077-94.

17. Liao, C., Chdang, S.H., and To, P.L., 2010. How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational Structure, *Journal of Business Research*, 64 (7), pp.728-36

18. Miller, D. 1988. Relating Porte's Business strategies to environment and structure: analysis and performance