

## ضرورت اصلاح ساختار سازمانی در شرکت‌های بیمه

عبدالله آستین<sup>(۱)</sup>

### چکیده

با توجه به آن که ساختار سازمانی عنصری اساسی در عملکرد شرکت‌های بیمه است، به‌رغم تغییرات متعدد محیطی طی دوره نسبتاً طولانی ساختار سازمانی صنعت بیمه در ایران، ثابت و بدون تغییر مانده است. طراحی ساختار سازمانی نیازمند در نظر گرفتن متغیرهای متعددی است. با توجه به آن که به‌رغم تغییر عواملی چون عدم اطمینان محیطی، تکنولوژی، اندازه و سایر عوامل، ساختار شرکت‌های بیمه همچنان بدون تغییر اساسی باقی مانده‌اند، به نظر می‌رسد که در طراحی ساختار شرکت‌های بیمه متغیرهای محتوایی تأثیرگذار نبوده‌اند. این مقاله ضمن بیان اهمیت ساختار شرکت‌های بیمه در کارکرد آنها و مقایسه‌ای سریع و گذرا بر انواع ساختارها، خصوصیات، مزایا و معایب هر یک، به این نکته می‌پردازد که ساختار شرکت‌های بیمه چه نوع ساختاری است و چه ویژگی‌هایی دارد. در ادامه پس از تحلیل ویژگی‌های ساختاری شرکت‌های بیمه و کاستی‌های آن به ضرورت اصلاح ساختار در این سازمان‌ها با توجه به تغییر عناصر محیط، تکنولوژی، خواسته‌ها و نیازهای بیمه‌گذاران و نیروی انسانی می‌پردازد.

### واژگان کلیدی

ساختار سازمانی، عدم اطمینان محیطی، غنی‌سازی شغلی، رسمیت، تمرکز، پیچیدگی، الگوی مکانیکی، الگوی ارگانیکی.

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی و کارشناس گروه پژوهشی بیمه‌های اشخاص مرکز تحقیقات بیمه‌ای بیمه

## مقدمه

سازماندهی از جمله اساسی‌ترین وظایف هر مدیری است و اگر این وظیفه به درستی انجام نشود - هر چند که سایر وظایف به خوبی انجام گیرند - نفع چندانی نصیب سازمان نخواهد شد. سازماندهی در سازمان به مثابه اسکلت بندی در ساختمان است. اگر ساختمانی اسکلت مناسب نداشته نباشد استفاده از بهترین و مرغوب‌ترین مصالح به معنی استحکام نخواهد بود. چنین ساختمانی بر اثر فشارهای بیرونی و تغییرات ناگهانی عوامل خارجی دوام نمی‌آورد و فرو می‌ریزد. بنابراین اگر وظیفه سازماندهی به درستی انجام نگیرد، نه تنها دستیابی به هدف‌ها را نمی‌توان انتظار داشت بلکه حیات سازمان نیز با مخاطره روبه رو می‌شود.

برای انجام گرفتن درست وظیفه سازماندهی، مدیر باید توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی داشته و بر همه ابعاد سازمان آگاه و مسلط باشد. متخصصان علم مدیریت در یک تقسیم‌بندی کلی، هر سازمان را دارای دو بعد می‌دانند: بعد ساختاری و بعد محتوایی. ابعاد ساختاری مبنایی برای اندازه‌گیری و مقایسه بین سازمان‌ها هستند و به ویژگی‌های درونی سازمان مربوط می‌شوند. به عبارت دیگر، ابعاد ساختاری معرف سازمان هستند چنان‌که خصوصیات فیزیکی افراد معرف آنهاست.

ابعاد محتوایی نیز با ویژگی‌های کل سازمان همانند اندازه یا بزرگی، محیط، هدف‌ها و تکنولوژی در ارتباط‌اند. ابعاد محتوایی جایگاه سازمان را نشان می‌دهند و عواملی هستند که بر ابعاد ساختاری تأثیر می‌گذارند.

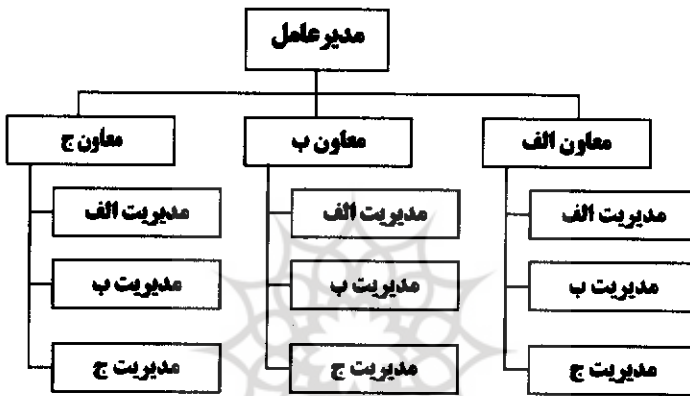
در کارکرد اثربخش سازمان‌های بیمه، به راستی چه چیز به اندازه طراحی ساختار سازمانی آنها مهم است؟ تا چه اندازه مسائل و مشکلاتی که دربارہ عملکرد ناکارای شرکت‌های بیمه وجود دارند - به اعتراف مدیران خود این سازمان‌ها - به ساختار آنها باز می‌گردد؟ با وجود این، از ساختار این شرکت‌ها چه می‌دانیم؟

واقعیت این است که دانش ما از ساختار بسیار است اما این دانش به گونه‌ای نیست که در دسترس آفرینندگان و پدیدآورندگان طرح‌های سازمانی یعنی مدیران و متخصصان ستادی قرار گیرد. لذا برای کاستن از این نقیصه و نظر به اهمیت این مقوله برای مدیران و مسئولان سازمان‌های بیمه، در این مقاله، در حد امکان به بررسی ساختار شرکت‌های بیمه و ضرورت اصلاح آن می‌پردازیم.

## مفهوم ساختار و اهمیت آن

توصیف ساختار به صورت مکتوب کار دشواری است، لذا بهتر است که از تصاویر استفاده شود. ساختار سازمانی به صورت نمودار سازمانی ترسیم می‌شود که یک نماد قابل مشاهده از مجموعه فعالیت‌ها و فرایندهایی است که در سازمان وجود دارند (نمودار ۱).

نمودار ۱. نمودار سازمانی



نکته‌ای که ذکر آن درباره نمودار سازمانی ضروری است این است که نمودار سازمانی تنها بیانگر روابط رسمی سازمانی است و نمی‌تواند شاخص کاملی برای درک فعالیت‌های سازمان باشد، چرا که سازمان مجموعه‌ای متشکل از انسان‌هایی است که با هم برای دستیابی به هدف مشترک فعالیت می‌کنند. بنابراین، از آنجا که سازمان پدیده‌ای اجتماعی است همانند سایر پدیده‌های اجتماعی دیگر بسیار پیچیده است و رفتار افراد در سازمان هیچ‌گاه به روابط رسمی تعریف شده نمی‌تواند محدود باشد. در ادبیات مدیریت چنین می‌گویند که نمودار سازمانی بیانگر گروه‌های غیر رسمی نیست یا به عبارت دیگر، در نمودار سازمانی از روابط غیر رسمی چیزی نمایش داده نمی‌شود. البته این امر دلیلی بر بی‌فایده بودن نمودار سازمانی نیست بلکه لازم است که در تجزیه و تحلیل فعالیت‌های سازمانی به آن توجه شود.

به رغم تعاریف مختلف اندیشمندان و صاحب نظران از مفهوم ساختار، می‌توان همه

آنها را در یک ویژگی مشترک دانست و آن اینکه ساختار سازمانی چگونگی تقسیم‌بندی فعالیت‌های سازمان به وظیفه‌های مختلف و ایجاد هماهنگی میان این وظیفه‌هاست. به عبارت دیگر ساختار سازمانی مشخص می‌کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند، هر شخص در سازمان به چه کسی باید گزارش دهد و اینکه سازمان از چه سازوکاری برای ایجاد هماهنگی فعالیت‌ها و وظایف پراکنده بهره‌گیرد.

عناصر و اجزای ساختار سازمانی باید به گونه‌ای برگزیده شوند که ضمن حفظ هماهنگی و سازگاری درون سازمانی با وضعیت بیرونی سازمان یعنی متغیرهای محتوایی و محیط فعالیت آن نیز سازگار باشند و این کاری بس دشوار و پیچیده است که نیازمند به کار گرفتن دانش، تجربه و آگاهی عمیق از ارتباط متغیرهای متعدد سازمانی است. طراحی سازمان بر اثربخشی و دستیابی به هدف‌ها بسیار موثر است و شکل سازمان توانایی یادگیری و قدرت سازگاری و انعطاف پذیری آن را تعیین می‌کند. علاوه بر این، ساختار سازمان باید به گونه‌ای باشد که با نیازهای اطلاعاتی متناسب شود. اگر ساختار به این صورت طراحی نشود اطلاعات کافی و به موقع در اختیار کارکنان قرار داده نمی‌شود، لذا آنها باید وقت زیادی را صرف جمع‌آوری و پردازش اطلاعاتی کنند که با توجه به نوع کاری که بر عهده‌شان قرار دارد ضرورتی ندارد. در نتیجه، اثربخشی سازمانی کاهش می‌یابد. به طور کلی در تعریف ساختار سازمانی به سه رکن اصلی باید توجه شود:

۱. ساختار سازمانی روابط رسمی گزارشگری را در سازمان مشخص می‌کند و نشان‌دهنده تعداد سطوح سلسله مراتب سازمانی است و از آن طریق می‌توان به فاصله عالی‌ترین و پایین‌ترین سطح سازمانی و حیطة کنترل مدیران و سرپرستان در هر بخش پی برد.

۲. ساختار سازمانی تعداد افرادی را که در یک اداره یا گروه قرار گرفته‌اند و به سرپرست خود گزارش می‌دهند نشان می‌دهد. بنابراین از ساختار سازمانی می‌توان به چگونگی گروه‌بندی و تقسیم‌بندی وظایف سازمانی پی برد.

۳. ساختار سازمان شامل روش‌های هماهنگی میان فعالیت‌های دواير مختلف می‌شود و یک سیستم ارتباطی را شکل می‌دهد.

برای ایجاد ساختار مناسب، مدیریت باید مراحل زیر را طی کند:

۱. تعیین کارها و وظایفی که برای تأمین هدف‌های سازمان باید انجام داد.

۲. دسته‌بندی کارها به اجزای کوچک‌تر و شکل دهی گروه بندی دواير سازمانی.
۳. تعیین ساز و کارهای مناسب برای هماهنگی میان واحدها تأمین هماهنگی سبب سریع‌تر انجام گرفتن کارها و دستیابی به هدف‌ها می‌شود.
۴. نظارت و کنترل مستمر اثربخشی ساختار سازمانی و اقدامات اصلاحی در صورت لزوم.

### انواع ساختار

در یک دسته بندی کلی، طرح‌های ساختاری مختلف را می‌توان به صورت یک پیوستار در نظر گرفت که الگوهایی ساختاری، مکانیکی و ارگانیکی در دو سوی این پیوستار قرار دارند (نمودار ۲). بنابراین می‌توان گفت که الگوهای ساختاری بین حالت‌های کاملاً مکانیکی و کاملاً ارگانیکی در نوسان هستند. ذکر دو نکته در اینجا لازم است. اول، مفاهیم مکانیک و ارگانیک مفاهیمی نسبی هستند و بنابراین در جهان واقعی شاید نتوان سازمانی را با ساختار صددرصد مکانیکی یا ارگانیکی یافت. دوم، به طور مطلق نمی‌توان یکی از این دو الگو را بر دیگری برتری داد. انتخاب الگوی مناسب به متغیرهای متعددی بستگی دارد که به آنها اشاره خواهیم کرد، لذا نمی‌توان گفت که ساختار مکانیکی بر ساختار ارگانیکی برتری دارد و یا به عکس.

نمودار ۲. پیوستار الگوهای ساختاری

مکانیکی	وظیفه‌ای	محصولی	جغرافیایی	پیوندی	ماتریسی	ارگانیکی
---------	----------	--------	-----------	--------	---------	----------

### الگوی مکانیکی - ارگانیکی

الگوی مکانیکی، مناسب سازمان‌هایی است که ساختار انعطاف‌ناپذیری دارند و الگوی ارگانیکی روشی است که در سازمان‌هایی با ساختار انعطاف‌پذیر به کار می‌رود. ویژگی‌های مربوط به این دو نوع الگوی ساختاری برای اختصار بحث در جدول زیر آمده است:

ساختار مکانیکی زمانی مناسب است که محیط تجاری متلاطم و با تغییرات زیاد همراه نباشد. به عبارت دیگر، عدم اطمینان محیطی اندک، تکنولوژی ساده و یکنواخت، سازمان بزرگ و کارایی در درجه اول اهمیت باشد. در چنین حالتی نیروی انسانی به

عنوان مواد اولیه در فرایند خدمت رسانی در نظر گرفته می شود. در سازمان هایی که این نوع الگوی ساختاری را دارند تصمیم گیری بر اساس تجزیه و تحلیل های منطقی صورت می گیرد، لذا بسیار کند و زمان بر است در حالی که در سازمان های با الگوی ارگانیکی از نظر ساختاری، دستیابی به هدف ها و اثربخشی مهم ترین موضوع است و به ارزشها و فرهنگ کارکنان اهمیت داده می شود. سازمان های ارگانیکی در محیط تجاری نامطمئن و متلاطم فعالیت می کنند، در جایی که تکنولوژی پیچیده است، در این نوع سازمان ها اندازه عامل مهمی محسوب نمی شود و به سازمان های کوچک به اندازه سازمان های بزرگ اهمیت داده می شود.

نوع سازمان	الگوی مکانیکی	الگوی ارگانیکی
ساختار	متمرکز- وظیفه ای	گروهی - غیرمتمرکز
کنترل	دیوان سالاری ماشینی	گروهی
ارتباطات	سیستم رسمی اطلاعات	چهره به چهره
نوآوری	به ندرت	زیاد
تصمیم گیری	تجزیه و تحلیل منطقی	آزمون و خطا

### ساختار وظیفه ای

در طراحی چنین ساختاری فعالیت ها بر حسب وجوه مشترک میان آنها و معمولاً (نمودار سازمان) از پایین به بالا گروه بندی می شوند. برای مثال، کلیه حسابداران در دایره حسابداری مستقر می شوند و رئیس حسابداری مسئول همه فعالیت های واحد حسابداری سازمان می شود. در زمینه بازاریابی، تحقیق و توسعه و سایر وظایف نیز به همین منوال عمل می شود. ویژگی های ساختار سازمانی مبتنی بر نوع وظیفه به طور خلاصه عبارت اند از:

الف) ابعاد محتوایی.

۱. محیط با ثبات و نسبتاً مطمئن.

۲. تکنولوژی عادی و یکنواخت، وابستگی دوایر سازمانی اندک.

۳. اندازه سازمان کوچک یا متوسط.

۴. هدف کارایی درون سازمانی است.

ب) نقاط قوت ساختار وظیفه‌ای.

۱. در درون دواير صرفه جویی به مقیاس می شود.
۲. کارکنان سازمان می توانند مهارت‌های گوناگون و در سطح بالا را فراگیرند.
۳. برای سازمان‌های کوچک و متوسط مناسب است.
۴. اگر سازمان یک نوع محصول یا خدمت ارائه کند این نوع ساختار بسیار مناسب است.

ج) نقاط ضعف ساختار وظیفه‌ای

۱. سازمان نمی تواند به تغییرات محیطی با سرعت از خود واکنش نشان دهد.
۲. بار اکثر تصمیم‌گیری‌ها بر دوش مدیران عالی خواهد بود.
۳. هماهنگی در سطح افقی سازمان (بین دواير) کار مشکلی است
۴. موجب بروز خلاقیت و نوآوری نمی شود.
۵. دیدگاه اعضای سازمان به هدف‌ها محدود می شود.

ساختار مبتنی بر محصول (خدمت)

در این نوع ساختار بخش‌های مختلف سازمان بر اساس نوع محصول یا خدمت، گروهی از محصولات یا خدمات، نوع کار یا بر حسب مراکز اصلی سازماندهی می شوند. برای مثال در یک شرکت بیمه کلیه فعالیت‌های مربوط به بیمه آتش‌سوزی در یک واحد انجام می‌گیرند و در درون واحد آتش‌سوزی نیز وظایف بیمه‌های آتش‌سوزی منازل مسکونی، صنعتی و تجاری را دواير مختلفی انجام می‌دهند و هر بخش از سایر بخش‌ها مستقل است. ویژگی‌های ساختار مبتنی بر نوع محصول یا خدمت به طور خلاصه عبارت‌اند از:

الف) ابعاد محتوایی

۱. محیط نامطمئن یا در حال تغییر.
۲. تکنولوژی پیچیده و وابستگی دواير سازمانی به یکدیگر زیاد است.
۳. اندازه سازمان بزرگ یا بسیار بزرگ است.
۴. هدف کسب رضایت مشتری یا اثربخشی بیرون سازمانی است.

ب) نقاط قوت ساختار مبتنی بر خدمت

۱. در محیطی که تغییرات سریع است و ثبات چندانی وجود ندارد مناسب است.
۲. از آنجا که نوع خدمت و محل مراجعه مشخص است سازمان در جهت رضایت بیشتر مشتریان قرار می‌گیرد.

۳. دواير مختلف سازمان در سطح بالايي با يكدیگر هماهنگ می‌شوند.
  ۴. هر واحد می‌تواند با توجه به خواست مشتری و منطقه‌ای که در آن فعالیت می‌کند خدمات خاصی را ارائه دهد.
  ۵. ساختار مبتنی بر خدمت یا محصول برای سازمان‌های بزرگ یا بسیار بزرگ که انواع مختلفی از خدمات و محصولات را ارائه می‌دهند مناسب است.
  ۶. تصمیم‌گیری در این نوع سازمان‌ها غیر متمرکز است.
- ج) نقاط ضعف ساختار مبتنی بر محصول یا خدمت
۱. دواير مختلف سازمان نمی‌توانند صرف جویی به مقیاس داشته باشند.
  ۲. در این نوع سازمان‌ها مسئله تخصص و مهارت فنی بسیار خوب، چندان مهم نیست.
  ۳. رعایت استانداردهای سازمانی و حفظ یکپارچگی سازمانی بسیار مشکل است.

### ساختار بر اساس منطقه جغرافیایی

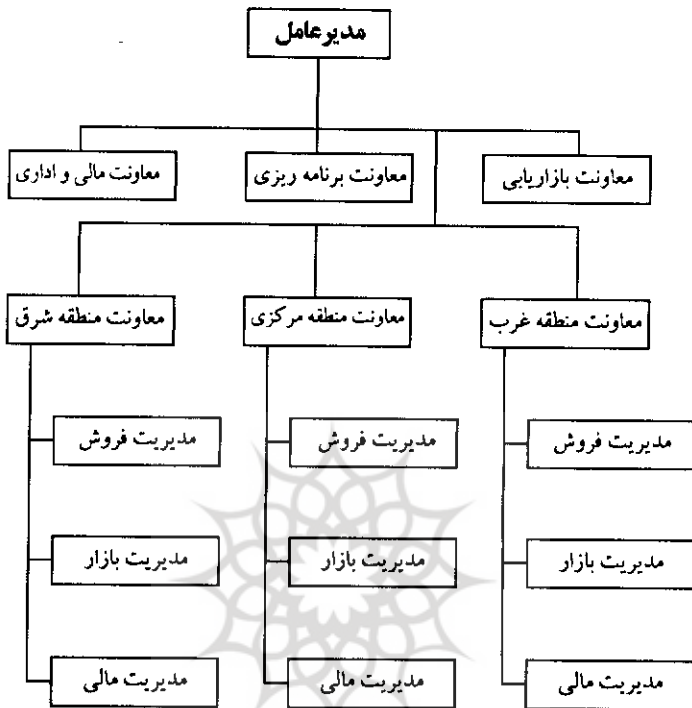
یکی دیگر از ساختارهای سازمانی گروه‌بندی دواير سازمانی بر اساس منطقه‌ای است که مشتریان در آن قرار دارند.

منطقه جغرافیایی از متداول‌ترین عواملی است که در این نوع ساختار مورد توجه است. مردم هر منطقه خواسته‌ها و نیازهای متفاوتی دارند و سازمان در واکنش به این مسئله هر یک از واحدهای خود را در منطقه خاص جغرافیایی قرار می‌دهد و می‌کوشد تا همه نیازهای مربوط به آن منطقه را تأمین کند. سازمانی که چنین ساختاری دارد می‌تواند خود را با نیازهای هر منطقه تطبیق دهد، زیرا کارکنانش در پی تأمین هدف‌های منطقه‌ای هستند. در این گونه سازمان‌ها، صرفاً ایجاد هماهنگی بین واحدهای هر منطقه مورد توجه است و سازمان نمی‌کوشد بین همه مناطق جغرافیایی هماهنگی ایجاد کند.

نمودار ۳ این نوع الگوی ساختاری را نشان می‌دهد. برای مثال، یک شرکت بیمه بازارهای بالفعل خود را به حوزه‌های جغرافیایی شمال، شرق، غرب و جنوب تقسیم کرده و برای هر یک از مناطق مدیرانی می‌گمارد. در این حالت کلیه فعالیت‌های هر منطقه از سایر مناطق جداست و مدیران مناطق زیر نظر مدیر بازاریابی یا مدیر عامل قرار می‌گیرند.



نمودار ۳. نمودار سازمانی بر اساس مناطق جغرافیایی



### ساختار پیوندی

واقعیت این است که در دنیا سازمان‌هایی هستند که ساختار آنها به صورت هیچ یک از روش‌های یاد شده، یعنی مبتنی بر نوع وظیفه، نوع محصول یا خدمت یا بر حسب مناطق جغرافیایی نیست. امکان دارد که ساختار یک سازمان ترکیبی از ساختار مبتنی بر محصول یا خدمت و ساختار مبتنی بر نوع وظیفه (یا ترکیبی از ساختار مبتنی بر نوع خدمت و مناطق جغرافیایی) باشد. سازمان‌هایی که چنین ساختاری دارند به اصطلاح ساختار پیوندی نامیده می‌شوند. برای مثال، یک شرکت بیمه، بیمه‌گذاران را به مناطق مختلف جغرافیایی تقسیم و در درون هر منطقه جغرافیایی، بر اساس نوع رشته بیمه‌ای، تقسیم‌بندی می‌کند. در چنین شرکتی مدیریت بیمه‌های آتش‌سوزی منطقه شمال، مستقل از مدیریت بیمه‌های اتوموبیل منطقه جنوب فعالیت می‌کند.

ویژگی‌های ساختار پیوندی به طور خلاصه عبارت‌اند از:

الف) ابعاد محتوایی

۱. عدم اطمینان محیطی زیاد و تقاضای مشتریان دائماً در حال تغییر سریع است.

۲. تکنولوژی عادی یا پیشرفته است و دوایر سازمان وابستگی زیادی دارند.

۴. اندازه سازمان بزرگ است.

۵. هدف اثربخشی سازمان در محیط خارجی و انعطاف پذیری و سازش با محیط است.

ب) نقاط قوت ساختار پیوندی

۱. سازمان خود را با تغییرات محیطی هماهنگ و منطبق می‌کند و در عین حال کارایی دوایر مرکزی را نیز افزایش می‌دهد.

۲. هماهنگی هدف‌های کل سازمان با بخش‌ها و واحدهای مختلف امکان‌پذیر می‌شود.

۳. سازمان بین واحدها و درون آنها هماهنگی خوبی می‌تواند ایجاد کند.

ج) نقاط ضعف ساختار پیوندی

۱. به احتمال زیاد هزینه‌های اداری سازمان افزایش خواهد یافت.

۲. امکان زیادی دارد که بین دوایر صافی و ستادی سازمان تعارض ایجاد شود.

ساختار ماتریسی

سازمان‌هایی که چندین نوع محصول یا خدمت ارائه می‌دهند از نوعی ساختار به نام

ساختار ماتریسی استفاده می‌کنند. از ویژگی‌های منحصر به فرد ساختار ماتریسی این

است که سازمان می‌تواند به طور همزمان دو نوع ساختار، یعنی ساختار وظیفه‌ای و

ساختار مبتنی بر خدمت، داشته باشد و به جای آنکه همانند سازمان پیوندی به

قسمت‌های جداگانه تقسیم شود، مدیران واحدهای تخصصی و واحدهای مبتنی بر

خدمت اختیارات کاملاً برابر دارند و کارکنان و اعضای سازمان باید گزارش کار خود را به

مدیران و روسای هر دو واحد بدهند. برای مثال، در شرکت بیمه‌ای که چنین ساختاری

دارد بیمه‌های اتوموبیل از یک سو تحت مدیریت مدیر بیمه‌های اتوموبیل (وظیفه‌ای) و

از سوی دیگر تحت مدیریت مدیر منطقه شمال (جغرافیایی) قرار می‌گیرد. اجرای این

نوع ساختار بسیار پیچیده است و نیازمند مهارت‌ها و توانایی‌های خاصی در کارکنان

سازمان است. ویژگی‌های ساختار ماتریسی عبارت‌اند از:

الف) ابعاد محتوایی

۱. سازمان در محیطی مطمئن قرار دارد.

۲. تکنولوژی سازمان پیچیده و وابستگی میان دواير زياد است.
  ۳. سازمان با اندازه متوسط است.
  ۴. هدف سازمان متضاد و نوآوری و در عين حال تخصص فني در ارائه خدمت است.
- ب) نقاط قوت ساختار ماتريسي
۱. سازمان می‌کوشد که نیازهای ضد و نقیض محیطی را برآورده کند.
  ۲. در توزیع نیروی انسانی سازمان انعطاف‌پذیر است و واحدهای سازمانی به صورت مشترک از منابع استفاده می‌کنند.
  ۴. کارکنان دواير فني، فرصت‌ها و موقعیت‌های کافي برای افزایش مهارت‌ها را می‌یابند.
- ج) نقاط ضعف ساختار ماتريسي
۱. اعضای سازمان باید زیر نظر افراد با قدرت‌های متضاد کار کنند که در تأمین تقاضاهای ضد و نقیض آنان دچار سردرگمی می‌شوند.
  ۲. کسانی که در چنین سازمان‌هایی کار می‌کنند باید از نظر ایجاد ارتباط با دیگران مهارت‌های سرشاری داشته و آموزش‌های ویژه‌ای دیده باشند.
  ۳. برگزاری جلسات متعدد برای رفع تناقضات لازم است.
  ۴. اگر اعضای سازمان این نوع ساختار را به درستی درک نکنند و به جای ایجاد روابط عمودی در سطح افقی سازمان روابطی ایجاد نکنند، سازمان محکوم به شکست است.
  ۵. سازمان را محیط تحت فشار قرار می‌دهد تا بین هدف‌های موجود خود نوعی تعادل و توازن برقرار کند.

### نگاهی به ساختار سازمانی شرکت‌های بیمه

با نگاهی گذرا به الگوی ساختاری شرکت‌های بیمه (ایران، آسیا، البرز، دانا و صادرات و سرمایه‌گذاری) می‌توان دریافت که این شرکت‌ها در طیف سازمان‌های با الگوی مکانیکی قرار دارند، اما نگاهی دقیق‌تر نشان می‌دهد که شرکت‌های بیمه را می‌توان سازمان‌هایی با ساختار وظیفه‌ای و یا دیوان‌سالاری ماشینی دانست. در شرکت‌های بیمه وظایف بر اساس تشابه یا وجوه مشترک از پایین به بالا گروه‌بندی شده‌اند. برای مثال، کلیه حسابداران در دایره حسابداری و کلیه فعالیت‌های مربوط به بیمه آتش‌سوزی در مدیریت آتش‌سوزی و کلیه فعالیت‌های مربوط به بیمه عمر در مدیریت بیمه‌های عمر قرار دارند. بنابراین می‌توان گفت که شرکت‌های بیمه اولاً ساختاری مکانیکی دارند،

ثانیاً از میان انواع مختلف ساختارهای مکانیکی موجود از نوع وظیفه‌ای هستند و ثالثاً این شرکت‌ها از ساختار وظیفه‌ای نیز به درستی بهره نگرفته‌اند. به عبارت دیگر، گرچه ساختار وظیفه‌ای ضعف‌هایی دارد و پیامدهایی را برای شرکت‌های بیمه بدنبال داشته اما واقعیت این است که این شرکت‌ها حتی از این الگو نیز به درستی بهره‌برداری نکرده‌اند. در ادامه مقاله این موضوع به تفصیل بررسی می‌شود.

در ساختار فعلی شرکت‌های بیمه تقسیم کار در حد بالا مهارت‌های تخصصی و حرفه‌ای کارکنان را تقویت می‌کند، اما تقسیم زیاد از حد کار سبب از خود بیگانگی بی‌انگیزگی کارکنان در انجام دادن وظایف محوله می‌شود و کارایی و بهره‌وری این سازمانها کاهش پیدا می‌کند. از دیگر آثار منفی تقسیم‌بندی کارها بر اساس تشابه وظایف در شرکت‌های بیمه تجمع بیش از حد کار در یک بخش و ایجاد بوروکراسی در معنی منفی آن است که در نهایت کندي کار و نارضایتی بیمه‌گذاران را به دنبال دارد.

استفاده از ساختار وظیفه‌ای با توجه به حجم، گستردگی و تنوع فعالیت شرکت‌های بیمه بیش از حد ساده است. ساختار وظیفه‌ای مناسب سازمان‌های کوچکی است که صرفاً یک نوع محصول یا خدمت ارائه می‌دهند در حالی که می‌دانیم شرکت‌های بیمه خدمات متنوع و گسترده‌ای به مشتریان ارائه می‌دهند و آنچه از گفته‌های مسئولان این شرکت‌ها برمی‌آید این است که قصد افزایش خدمات خود را در آینده نیز دارند، البته با قصد افزایش رضایت مشتریان، در حالی که با ساختار موجود و بدون طراحی ساختاری مناسب، افزایش گستره خدمات به مشتریان ممکن است نه تنها سبب رضایت بیشتر بیمه‌گذاران نشود بلکه به ذهنیت موجود درباره سازمان نیز به شدت آسیب وارد کند.

وجود ساختار وظیفه‌ای در شرکت‌های بیمه سبب شده است که مدیر هر بخش از سازمان خود را فقط مسئول فعالیت‌های همان بخش بداند. برای مثال، مدیر بیمه‌های اتکایی با فعالیت‌های مدیر بیمه‌های اتوموبیل ارتباطی ندارد، جز آنچه بر اساس وظایف سازمانی تعریف شده است. بنابراین، مدیر هر بخش به مسائل و مشکلات سازمان تنها از زاویه دید خود می‌نگرد و مسئله و مشکل واحد تحت مدیریت خود را مسئله و مشکل کل سازمان می‌پندارد و تمام تلاش خود را نیز برای حل آن مسئله که از دید او مهم‌ترین است به کار می‌بندد، در حالی که در همین حال مدیر دیگری مسئله دیگری را مهم‌ترین مسئله سازمان می‌داند. در چنین حالتی اختلاف دیدگاه‌های مدیران منشأ اصلی تضادهای درون سازمانی را پدید می‌آورد و ایجاد هماهنگی را با دشواری مواجه

می‌کند. به عبارت دیگر، ساختار وظیفه‌ای عامل اصلی ایجاد تضاد در شرکت‌های بیمه است و تضاد عامل اصلی ایجاد رفتارهای سیاسی (رفتارهای در جهت کسب قدرت) در این شرکت هاست. متأسفانه تاکنون در خصوص رفتارهای سیاسی و افزایش آن که از عوامل اصلی کاهش کارایی در شرکت‌های بیمه است بررسی یا تحقیقی صورت نپذیرفته است اما از آنجا که نگارنده خود از نزدیک در ارتباط با شرکت‌های بیمه است به وضوح نشانه‌های رفتارهای سیاسی در کارکنان این سازمان‌ها را مشاهده کرده است. وجود رفتارهای سیاسی افراد را به تلاش‌هایی وا می‌دارد که نتیجه آن تأمین هدف‌های سازمان نیست بلکه تأمین هدف‌های فردی یا حداکثر گروهی و بخشی است.

در چنین فضایی ایجاد هماهنگی کار بسیار دشواری است، اما چه کسی مسئولیت ایجاد آن را بر عهده دارد؟ طبیعتاً چنین انتظاری را از مدیران واحدهای مختلف که خود عامل تضاد هستند نمی‌توان داشت. بنابراین کسی باید وظیفه هماهنگی را بر عهده بگیرد که از دیدگاهی فراتر از دیدگاه بخشی به مسئله بنگرد و بر اساس ساختار تعریف شده، آن فرد کسی نیست جز مقام بالاتر. اما در این حالت آیا تضاد از بین رفته است یا اینکه از سطحی سازمانی به سطحی بالاتر منتقل شده است؟

بر این اساس انتقال تضاد در نهایت تا به بالاترین سطح سازمانی یعنی مدیر عامل می‌رسد و چون تنها اوست که بر اساس ساختار وظیفه‌ای بر کلیه فعالیت‌های سازمان نگرش عام دارد و همچنین بر داده‌ها و اطلاعات کل سازمان تسلط دارد لذا می‌تواند وظیفه دشوار هماهنگی را به انجام رساند و بار تصمیم‌گیری را بر دوش بکشد. اما همین مسئله از نقطه ضعف‌های اساسی ساختار وظیفه‌ای است، چرا که با تجمع تصمیم‌گیری در یک سطح سازمانی (بالاترین سطح سازمانی) تمرکز را موجب می‌شود و تمرکز عاملی است که مدیران سطوح عالی را درگیر مسائل جاری می‌کند و از تفکر استراتژیک و بلند مدت باز می‌دارد. بنابراین می‌بینیم که چگونه زنجیره‌ای از عوامل که در واقع ریشه در ساختار شرکت‌های بیمه دارند سبب کندی کار و کاهش عملکرد این شرکت‌ها می‌شوند. حل این معضل ساختاری به پیش شرط‌هایی نیاز دارد که در ادامه به آنها اشاره خواهیم کرد.

در مجموع می‌توان گفت که بخشی‌نگری ناشی از تعریف ساختار وظیفه‌ای به تدریج به صورت فرهنگ درآمده و ترجیح منافع بخشی بر منافع کل سازمان را به صورت نهادینه درآورده است. در چنین حالتی مدیر هر بخش خود را در رقابت با مدیران سایر

بخش‌ها برای تصاحب منافع می‌پندارد و این مسئله در دراز مدت به فرهنگ تبدیل می‌شود حتی به گونه‌ای که در بسیاری از اوقات مدیران اندازه و بزرگی واحد تحت مدیریت خود را (تعداد کارکنان، موقعیت فیزیکی، بودجه و...) نشانه‌ای از قدرت و اهمیت خود تعبیر می‌کنند.

از دیگر پیامدهای ساختار وظیفه‌ای در شرکت‌های بیمه‌کننده این شرکت‌ها در پاسخ دادن به تغییرات محیطی است، زیرا اساساً در این نوع ساختار توجه چندانی به محیط نمی‌شود و سازمان‌هایی که محیطی ثابت و نسبتاً ایستا دارند از این نوع ساختار بهره می‌گیرند. در ساختار وظیفه‌ای تأکید بر کارایی درون سازمانی است و کمتر توجهی به عوامل بیرونی و اثربخشی بیرونی می‌شود. بنابراین اگر تغییری در اثر فشار عوامل بیرونی در شرکت‌های بیمه ضرورت یابد این تغییر بسیار دیر صورت می‌گیرد زیرا: اولاً تصمیم‌گیری تنها بر عهده مدیریت عالی است و واحدهای سطوح پایین‌تر توانایی تصمیم‌گیری ندارند.

ثانیاً سازمان، واحد خاصی (دیده‌بان) ندارد که وظیفه بررسی محیطی، جمع‌آوری اطلاعات و انعکاس آن به مدیریت را انجام دهد.

ثالثاً جریان ارتباطات در سازمان رسمی و همراه با تأخیر است و فاصله زمانی زیادی میان صدور دستور مدیریت عالی و اجرای آن وجود دارد. در این حالت سازمان اگر هم واکنشی در پاسخ به تغییرات محیطی نشان دهد این پاسخ با وقفه زمانی همراه است و چه بسا آن محرک بیرونی از بین رفته یا تغییر کرده لذا رفتار سازمان در بازار رفتاری منطقی نخواهد بود.

یکی دیگر از پیامدهای حاصل از ساختار وظیفه‌ای، چنان که پیش از این به طور ضمنی بیان شد، دشوار شدن هماهنگی میان واحدها در سطح افقی است. ایجاد هماهنگی در سطح افقی به دو دلیل دشوار می‌شود. اول اینکه هر واحد به مسائل از زاویه دید خود می‌نگرد و به عبارتی بخشی‌نگری ایجاد می‌شود. دوم اینکه در این الگوی ساختاری ارتباطات از کانال‌های رسمی طی می‌شود و باید از بالا به پایین و از کانال مدیریت واحدها ایجاد شود.

نکته دیگری که ذکر آن ضروری است و در واقع از نتایج به کارگرفتن ساختار وظیفه‌ای در شرکت‌های بیمه است این است که شرکت‌های بیمه برای کسب موفقیت در بازار و جذب مردم به سوی خدمات خود نیازمند خلاقیت و نوآوری هستند در حالی که

چنین فضایی در ساختار فعلی ایجاد نمی‌شود، زیرا بر اساس این الگو کارها به دقت تعریف شده‌اند و میزان رسمیت و تمرکز بالاست، از نهایت تقسیم کار بهره گرفته می‌شود و دستیابی به اطلاعات محدود است. لذا طبیعی است که خلاقیت در چنین محیطی ایجاد نشود و با گذشت زمان و نهادینه شدن چنین محیطی، حتی با سرکوب و مقاومت نیز روبه رو شود.

در الگوی وظیفه‌ای، کارکنان به مثابه مواد اولیه در فرایند ارائه خدمت هستند نه منبعی از دانش‌ها و ارزش‌ها. فقدان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها میزان تمایل و انگیزه آنان برای خلاقیت و نوآوری را کاهش می‌دهد. تحقیقات و بررسی‌های متعدد نشان داده‌اند که مشارکت کارکنان سازمان در فرایند تصمیم‌گیری سبب افزایش روحیه و خلاقیت می‌شود در حالی که بر اساس ساختار وظیفه‌ای در شرکت‌های بیمه بار تصمیم‌گیری بر عهده مدیران عالی است و سایر کارکنان تنها مجری دستورها هستند و نقشی برای خود قایل نمی‌شوند، لذا علاقه‌ای نیز به ارائه راه حل‌های ابتکاری نمی‌بینند. این در حالی است که برخی از شرکت‌های بیمه اخیراً (البته در اقدامی مثبت) با آگاهی از این ضعف برای جلب مشارکت کارکنان و افزایش انگیزه آنان، نظام پیشنهادها و انتقادات را ایجاد کرده‌اند.

باید توجه داشت که برای ایجاد خلاقیت و تشویق کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها به تغییر اساسی ساختاری در شرکت‌ها نیاز است و ایجاد نظام پیشنهادها گرچه اقدام مثبتی است اما بدون تغییر ساختاری و ایجاد بنیان‌های اساسی مشارکت و عدم تمرکز (ساختار ارگانیکی) نتیجه لازم را به دست نمی‌دهد.

از دیگر پیامدهای ساختار وظیفه‌ای در شرکت‌های بیمه نارضایتی بیمه‌گذاران در حالی است که مدیریت حداکثر سعی خود را برای رضایت مشتریان انجام می‌دهد. ضعف‌های ساختاری در نهایت اثر خود را در ارتباط با مشتریان (بیمه‌گذاران) نمایان می‌کنند. بیمه‌گذار به محض مراجعه به شرکت بیمه با مجموعه‌ای از کارهای اداری روبه‌رو می‌شود که نه تنها ضرورتی ندارند بلکه با کیفیتی بسیار نازل (کارکنان بی انگیزه، برنامه ریزی و توالی ضعیف مراحل کار، نظارت ناکافی و...) انجام می‌گیرند لذا مطلوبیت خرید بیمه، برای او به حداقل می‌رسد. نکته جالب توجه اینکه اخیراً مدیران شرکت‌های بیمه تلاش بیشتری برای سرعت در پرداخت خسارت و به طور کلی بهبود فرایند کارها کرده‌اند اما نباید به موفقیت‌های حاصل شده که در واقع ناشی از عدم استفاده از حداکثر

پتانسیل بالقوه ساختار موجود بوده است دل خوش کرد بلکه باید توجه داشت که در پناه چنین ساختاری هرگز نمی‌توان به آنچه مطلوب است دست یافت.

ساختار وظیفه‌ای در شرکت‌های بیمه عارضه دیگری را نیز سبب می‌شود و آن اینکه هر واحد در شرکت بیمه به وظایف خود می‌اندیشد نه به تصویر کلی سازمان در بازار، در حالی که بیمه‌گذار به کل سازمان می‌نگرد نه به فعالیت‌های یک واحد خاص. لذا از دیدگاه بیمه‌گذار عملکرد سازمان معادل عملکرد ضعیف‌ترین واحد ارزیابی می‌شود، هر چند که سایر واحدها عملکرد بسیار خوبی داشته باشند. برای روشن شدن موضوع مثالی می‌زنیم. اگر واحد صدور بیمه نامه در شرکت بیمه «الف» وظایف خود را به بهترین شکل و با حداکثر کارایی انجام دهد اما واحد پرداخت خسارت به کندی عمل کند ارزیابی بیمه‌گذار از عملکرد شرکت بیمه «الف» معادل عملکرد واحد پرداخت خسارت خواهد بود یا واحد صدور بیمه نامه؟

## اقدامات اصلاحی

پس از بررسی ساختار شرکت‌های بیمه و آشنایی با عمده‌ترین ضعف‌ها و ویژگی‌های ساختاری این شرکت‌ها اکنون زمان آن است که به این نکته بپردازیم که چه باید کرد؟ در واقع باید گفت که مطرح کردن چنین سؤالی آسان است اما پاسخگویی به این سؤال با توجه به اهمیت ساختار در فعالیت شرکت‌های بیمه و پیچیدگی آن که نیاز به تصمیم‌گیری همه‌جانبه را ضروری می‌سازد کار ساده‌ای نیست. اما ما سعی می‌کنیم تا آنجا که داده‌ها و اطلاعات موجود اجازه می‌دهند به این سؤال پاسخ دهیم.

اگر ساختار شرکت‌های بیمه را متغیری وابسته فرض کنیم این متغیر به طور همزمان تحت تاثیر چند متغیر دیگر قرار دارد که از آنها در ابتدای مقاله با عنوان ابعاد محتوایی نام بردیم. این متغیرها عبارت‌اند از محیط، تکنولوژی، فرهنگ و اندازه. در واقع این متغیرهای مستقل هستند که ساختار سازمانی شرکت‌های بیمه را تعریف می‌کنند. بنابراین برای هر گونه اظهار نظر کلی و جامع لازم است که اثر هر یک از این عناصر را بر ساختار این شرکت‌ها به دقت بشناسیم و از ترکیب آنها آگاهی داشته باشیم. کسب چنین شناختی نیازمند تحقیقات و بررسی‌های گسترده‌ای است و با اینکه در سایر کشورها بررسی‌های زیادی در این مورد صورت گرفته متأسفانه در کشور ما تاکنون در این زمینه بررسی جامعی صورت نگرفته که امیدواریم این مقاله گامی برای آغاز تحقیقات



گسترده‌تر در این زمینه باشد. با وجود این، نقص‌ها و ضعف‌های ساختاری شرکت‌های بیمه چنان واضح و پایه‌ای هستند که با توجه به اندک داده‌های موجود نیز می‌توان توصیه‌های مفیدی درباره اصلاح ساختاری این شرکت‌ها ارائه کرد.

با توجه به مطالب مطرح شده، می‌توان گفت که بهترین شیوه برای رفع نواقص ساختاری و بهبود آن در شرکت‌های بیمه در مرحله اول اصلاح ضعف‌های اساسی ساختار موجود و در مرحله بعدی پس از بررسی‌های جامع و مدون اقدام به طراحی مجدد ساختار در شرکت‌های بیمه است. در این نوشته ما به مرحله اول می‌پردازیم و پیشنهادهایی را برای اصلاح ساختار موجود ارائه می‌دهیم. اصلاح ساختار موجود که در واقع از آن به عنوان مرحله اول نام بردیم خود شامل چندین گام است که از اصلاحات ابتدایی شروع و در نهایت به تعریف ساختار جدید منتهی می‌شود.

در گام اول برای اصلاح ساختار، شرکت‌های بیمه باید ضعف‌های اساسی و پایه‌ای خود را برطرف کنند. این اقدام خود به بررسی و برگزاری جلسات بحث و گفت‌وگو با مدیران این شرکت‌ها و گردآوری اطلاعات نیاز دارد اما اقداماتی که در هر حال باید انجام بگیرند عبارت‌اند از:

ایجاد مدیریت یا حتی معاونت بازاریابی در شرکت‌های بیمه، که یکی از ضعف‌های اساسی ساختاری در این شرکت‌هاست. چگونه می‌توان پذیرفت شرکتی که حیات و ممت آن به مشتریان و خواسته‌های آنان بستگی دارد واحد بازاریابی نداشته باشد؟ بدون شناسایی، تقسیم بندی و تجزیه و تحلیل نیازهای مشتریان به صورت نظام‌مند و سیستماتیک چگونه می‌توان به رقابت پرداخت؟ نکته اساسی در این زمینه آن است که واحد بازاریابی در ساختار شرکت‌های بیمه باید از مهم‌ترین واحدهای سازمانی باشند و خروجی آن مورد استفاده سایر بخش‌های سازمان قرار گیرد.

نمونه دیگری از اصلاحات که در گام اول شرکت‌های بیمه باید انجام دهند ایجاد واحد مستقلی برای مدیریت منابع انسانی است. در حالی که کارکنان در فروش بیمه در واقع بخشی از خدمات به حساب می‌آیند و در واقع ارائه خدمت از کارکنان قابل تفکیک نیست، چگونه ممکن است برنامه‌ریزی دقیق نیروی انسانی در بالاترین سطوح سازمانی انجام نگیرد و در ساختار سازمانی تنها به وجود اداره‌ای با نام کارگزینی و تشکیلات زیر نظر معاونت‌های مختلف اداری مالی در شرکت‌های بیمه اکتفا شود؟ با توجه به اهمیت حیاتی نیروی انسانی در شرکت‌های بیمه، تشکیل معاونت نیروی انسانی که در واقع

مستقیماً زیر نظر بالاترین مقام سازمان به انجام دادن وظیفه برنامه‌ریزی نیروی انسانی و تأمین مهارت‌های مورد نیاز سازمان در شرایط متغیر محیطی بپردازد ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

اقدام اصلاحی ضروری دیگر ایجاد واحد تحقیق و توسعه است. این واحد باید صرفاً به فعالیت تحقیقاتی بپردازد و با بررسی‌های علمی در بازار و استفاده از تکنولوژی‌های نو و به کار بردن آنها برای موفقیت سازمان در بازار بیندیشد.

از دیگر اصلاحات ضروری در شرکت‌های بیمه ایجاد تیم مدیریت استراتژیک است که وظیفه تعریف استراتژی‌های بلندمدت سازمان را در محیط بر عهده دارد. چگونه می‌توان بدون تدوین استراتژی مناسب و به تبع آن تعریف هدف‌های مشخص از موفقیت شرکت بیمه سخن گفت؟ تیم مدیریت استراتژیک از حیاتی‌ترین واحدها برای حیات بلندمدت سازمان است. این تیم ضمن بررسی روندها و تغییرات محیطی (درونی و بین‌المللی) راهکارهای عملی و اجرایی لازم را برای موفقیت سازمان در بازار در اختیار مدیریت شرکت‌های بیمه قرار می‌دهد.

اقدام دیگری که به اصلاح آن در شرکت‌های بیمه توصیه می‌شود تعریف مجدد آموزش در این سازمان‌هاست. آموزش نقشی بسیار کلیدی در موفقیت یا شکست شرکت‌های بیمه دارد و تیم مدیریت استراتژیک باید مدیریت آموزش را به عنوان یکی از مدیریت‌های زیر مجموعه معاونت نیروی انسانی مورد بازرسی و تعریف قرار دهد.

در انتهای این مرحله و پس از اصلاحات ساختاری ذکر شده زمینه و شرایط لازم برای شروع گام دوم آغاز می‌شود. چنان‌که پیش از این نیز گفتیم گام دوم، گامی بنیادین است و نیازمند بررسی‌ها و برنامه‌ریزی مدون. ما در اینجا به این نکته اشاره می‌کنیم که این برنامه‌ریزی و بررسی‌ها در چه چارچوبی باید انجام گیرند و دو شیوه را برای این منظور مطرح می‌کنیم.

ساختار پیشنهادی ما برای شرکت‌های بیمه (پس از اصلاحات اولیه) ساختاری ترکیبی است که در آن هم از الگوی ساختاری مکانیکی و هم از الگوی ساختاری ارگانیکی بهره گرفته شده باشد. هدف از طراحی چنین ساختاری کسب مزایای هر یک از این دو الگوی ساختاری و در عین حال اجتناب از معایب آنهاست. بر اساس این الگوی ساختاری شرکت بیمه ضمن توجه به تغییرات محیطی، نوع کار و چگونگی انجام گرفتن آن را نیز در تعریف ساختار خود در نظر می‌گیرد. با ایجاد چنین ساختاری

بدون تردید سرعت عمل و قدرت مانور شرکت‌های بیمه در مواجهه با تغییرات محیطی بهبود می‌یابد، در حالی که به فرایند و چگونگی انجام گرفتن کارها نیز توجه می‌شود. در واقع تعادلی میان فشارهای بیرونی و خواسته‌های درونی سازمان پدید می‌آید. برای اجرا و به کار گرفتن این الگوی ساختاری مدیران شرکت‌های بیمه به دو روش می‌توانند عمل کنند:

الف) روش تحلیل فرایند کار

ب) روش تحلیل استراتژیک

از هر یک از این دو روش به صورت مستقل یا در کنار هم می‌توان استفاده کرد اما پیشنهاد ما این است که از هر دو روش استفاده شود، زیرا آنها مکمل یکدیگرند و داده‌های حاصل از هر یک از این روش‌ها، روش دیگر را کامل می‌کند.

الف) روش تحلیل فرایند کار

اصل اساسی در این روش که رعایت آن در کلیه اقدامات و تصمیم‌گیری‌ها ضروری است این است که «هر چه انجام دادن کاری ساده‌تر و یکنواخت‌تر باشد، آن کار به میزان بیشتری استاندارد و متمرکز انجام شود». بر اساس روش تجزیه و تحلیل فرایند کار برای تعریف بهترین نوع تقسیم‌بندی کار و ایجاد هماهنگی باید فرایند انجام گرفتن هر کار را به دقت از ابتدا تا انتها بررسی کرد و ارتباط کارهای مختلف را در هر مرحله از کار با یکدیگر در نظر داشت.

بر اساس این روش تنها زمانی می‌توان الگوی ساختاری مشخصی برای شرکت بیمه پیشنهاد داد که فرایندهای مختلف کاری آن را به دقت بشناسیم و تجزیه و تحلیل کنیم. در این روش با شناخت هر مرحله از کار به چند سؤال اساسی پاسخ داده می‌شود که عبارت‌اند از:

۱. آیا انجام گرفتن کار با توجه به هدف‌های سازمان ضرورت دارد یا نه؟
  ۲. برای انجام گرفتن کار به چه میزان نیروی انسانی و سایر منابع نیاز است؟
  ۳. ارتباط این کار با سایر کارها چگونه است؟
  ۴. بهترین مکانیزم هماهنگی میان این کار با سایر کارها با توجه به پاسخ سؤال سه چیست؟
  ۵. آیا انجام گرفتن کار به مهارت‌ها و توانایی ویژه‌ای نیاز دارد (آموزش) یا نه؟
- پس از مشخص شدن سؤالات پنجگانه فوق در واقع عناصر بنیادین برای تعریف

ساختار را در اختیار خواهیم داشت و با توجه به پاسخ‌های به دست آمده می‌توان ساختار مناسب را تعریف کرد. روش تحلیل فرایند کار در واقع روشی از پایین به بالا (استقرایی) در تعریف ساختار و ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌هاست. استفاده از این روش این مزیت را دارد که کانون توجه سازمان را به عناصر و فعالیت‌های درون سازمانی متمرکز و فعالیت‌های اضافی یا غیر ضروری و موازی را حذف می‌کند. اما ضعف اصلی در این روش آن است که فاقد دیدگاه کلان و استراتژیک است و به جای توجه به کل سازمان به فعالیت یک بخش خاص از سازمان توجه می‌کند. نکته مهم این است که با استفاده از این روش در کنار روش تحلیل استراتژیک که در ادامه به آن می‌پردازیم این نقیصه تا حدود زیادی برطرف می‌شود.

#### ب) روش تحلیل استراتژیک

این روش برخلاف روش تحلیل فرایند کار، روشی از بالا به پایین (قیاسی) است و رویکردی جامع به سازمان دارد. در تعریف ساختار بر اساس این روش اصل اساسی توجه به عناصر موثر محیطی و چگونگی تاثیر آنها بر فعالیت‌های سازمان در بلند مدت است. در واقع به کمک این شیوه سازمان می‌کوشد تا خود را در مواجهه با تلاطم‌ها و تغییر و تحولات مختلف حفظ کند و به رشد و سودآوری دست یابد. در روش تحلیل استراتژیک، تعریف ساختار با تعریف هدف‌ها و برنامه‌های بلند مدت سازمان شروع می‌شود. برای استفاده از روش تحلیل استراتژیک در تعریف ساختار شرکت‌های بیمه، باید، چنان‌که پیش از این گفتیم، تیم مدیریت استراتژیک ایجاد شود. وظیفه تیم مدیریت استراتژیک تعریف مسیر استراتژیک فعالیت سازمان و ارائه آن به مدیریت عامل برای اجراست. با استفاده از این روش در تعریف ساختار شرکت‌های بیمه، ایجاد بخش‌های جدید سازمانی و حذف یک واحد موجود تنها بر اساس ملاحظات استراتژیک و روند آتی بازار صورت می‌گیرد. برای مثال، اگر تیم مدیریت استراتژیک به این نتیجه برسد که در آینده سازمان باید کلیه فعالیت‌های خود را با استفاده از کامپیوتر یا تجارت الکترونیک انجام دهد در این صورت واحدهای جدیدی برای این منظور شکل خواهند گرفت و واحدهای قدیمی که در چنین وضعیتی بی‌استفاده خواهند بود حذف می‌شوند. در تعریف ساختار شرکت‌های بیمه بر اساس روش تحلیل استراتژیک به خواسته‌های بیمه‌گذاران و داده‌های حاصل از تحقیقات بازاریابی و تحولات در سطح ملی و بین‌المللی توجه می‌شود.

روش تحلیل استراتژیک استفاده از الگوی ساختاری ارگانیکی را در واحدهایی از سازمان که با محیط در تعامل مستقیم هستند توصیه می‌کند، در حالی که واحدهای ستادی و پشتیبانی ممکن است کاملاً مکانیکی اداره شوند. در رویکرد تحلیل استراتژیک پس از تعریف هدف‌ها و برنامه‌های بلندمدت سازمان، ساختار وسیله‌ای برای دستیابی به این هدف‌هاست. لذا سعی می‌شود که این ابزار چنان تغییر کند که بقا و سودآوری سازمان تضمین شود. هدف اساسی در روش تحلیل استراتژیک کمک به سازمان در انتخاب مسیر درست است به گونه‌ای که سازمان دستخوش طوفان و تلاطم نشود، به جای اینکه به دنبال نجات سازمان پس از گرفتار آمدن در طوفان باشد.

استفاده از دو روش تحلیل فرایند کار و تحلیل استراتژیک در کنار هم این توانایی را به شرکت‌های بیمه خواهد داد که ضمن توجه به خواسته‌های بازار و روند تقاضای بیمه‌گذاران در آینده به کارایی درون سازمانی و انجام گرفتن کارها به بهترین روش توجه کنند. به عبارت دیگر، با به کار گرفتن هر دو روش در کنار هم، کارها به درستی و همزمان در شرکت‌های بیمه صورت خواهد گرفت. نکته اساسی این است که استفاده از این روش‌ها نیازمند تحقق پیش شرط‌های زیر است:

۱. خواست و حمایت مدیران عالی شرکت‌های بیمه.
۲. وابستگی شرکت‌های بیمه به بیمه‌گذاران و خواسته‌های آنان.
۳. احساس نیاز به ضرورت اصلاح ساختاری در شرکت‌های بیمه.
۴. خصوصی سازی شرکت‌های بیمه و افزایش رقابت.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ساختار از عناصر اصلی توانمندی هر سازمانی در عرصه رقابتی است. بقا و حیات سازمان به میزان زیادی به ساختار آن بستگی دارد. ایجاد الگوی ساختاری مناسب و در صورت لزوم اصلاح و تعدیل آن از اساسی‌ترین وظایف مدیران شرکت‌های بیمه است. لیکن مدت زمانی طولانی است که ساختار شرکت‌های بیمه ثابت و بدون تغییر عمده‌ای باقی مانده است و حداکثر تغییر در ساختار این شرکت‌ها به ایجاد مدیریتی جدید و یا حذف مدیریتی دیگر محدود شده است. دو علت را می‌توان برای این موضوع برشمرد. اول، فقدان رقابت در بازار بیمه و دستیابی به بازده در پناه قوانین تعرفه‌ای احساس عدم نیاز به تغییر ساختار را در شرکت‌های بیمه موجب شده است. دوم، مدیران

شرکت‌های بیمه اختیارات و توانایی لازم را برای تغییر ساختار شرکت‌های بیمه نداشته‌اند. متأسفانه تاکنون در این باره پژوهشی صورت نگرفته تا صحت و سقم هر یک از این فرضیات را تعیین کند اما به توجه به شواهد می‌توان هر دو فرض را تا حدودی صایب دانست.

توجه به واقعیات درونی و بیرونی صنعت بیمه هر مدیر خردمندی را به ضرورت اصلاح ساختاری شرکت‌های بیمه رهنمون می‌شود. برخی از مهم‌ترین واقعیات درونی و بیرونی که ضرورت اصلاح ساختاری شرکت‌های بیمه را موجب می‌شوند عبارت‌اند از:

۱. محیط

۲. تکنولوژی

۳. بازار و تغییر خواسته‌های بیمه‌گذاران

۴. نیروی انسانی

۱. محیط: چه کسی بر این باور است که محیط شرکت‌های بیمه برای مدت نسبتاً طولانی (بیشتر سال و بیشتر) بدون تغییر بوده است و آیا عرصه صنعت بیمه همواره بدون رقیب برای شرکت‌های موجود باقی خواهد ماند؟ بدون تردید تغییرات محیطی بسیاری به وقوع پیوسته و یا در آینده‌ای نزدیک به وقوع خواهد پیوست که میزان عدم اطمینان محیطی را افزایش می‌دهند. بر اساسی دیدگاه مایکل پورتر برای ورود رقبای جدید به عرصه فعالیت در یک صنعت یا تجارت پنج مانع عمده وجود دارند که عبارت‌اند از: صرفه جویی به مقیاس، حداقل سرمایه مورد نیاز برای ورود، دسترس به کانال‌های توزیع، واکنش رقبا در برابر ورود رقیب تازه به بازار و محدودیت‌ها و موانع قانونی.

با نگاهی به صنعت بیمه می‌توان دریافت که این موانع به تدریج در حال کمرنگ‌تر شدن هستند و هر روز شرایط برای ورود رقبای جدید مهیاتر می‌شود. بنابراین مدیران شرکت‌های بیمه باید از فرصت موجود حداکثر بهره برداری را بکنند و هر چه سریع‌تر خود و سازمانشان را برای فعالیت در عرصه رقابتی آماده کنند که فردا خیلی دیر است.

۲. تکنولوژی: شرکت‌های بیمه از دیر باز در ارائه خدمات خود از شیوه‌های سنتی بهره گرفته‌اند و این امر برای آنها به صورت عادت درآمدی است اما با پیشرفت‌های سریع تکنولوژیک امروزه اکثر سازمان‌های خدماتی از تجهیزات مدرن، دقیق و کم هزینه استفاده می‌کنند. بنابراین استفاده از تکنولوژی‌های نو ضرورت اصلاح ساختاری را به دنبال خواهد داشت، زیرا با ساختار سنتی نمی‌توان تکنولوژی مدرن را به کار گرفت و

اگر چنین شود دو پیامد قابل پیش بینی است. اول، تکنولوژی در ظاهر به کار گرفته می‌شود اما استفاده از آن ناقص و محدود خواهد بود و نتیجه استفاده از تکنولوژی نو چیزی جز افزایش هزینه‌های سازمان نیست. دوم، تکنولوژی نو به کار گرفته می‌شود اما سازمان با ایجاد تغییرات متعدد در روش‌ها و شیوه‌های ساختاری، خود را با آن هماهنگ می‌کند. متأسفانه حالت اول چیزی است که اکنون آن را در شرکت‌های بیمه می‌بینیم و مدیران این شرکت‌ها برای کسب توانایی رقابت لازم است که هر چه سریع‌تر به اقدامی در این باره دست بزنند.

۳. بازار و تغییر خواسته‌های بیمه‌گذاران: بررسی آمارهای جمعیتی، متغیرهای دموگرافیک و فروش بیمه تغییرات بسیاری را در بازار صنعت بیمه از جهت تقاضا، الگوی خرید پوشش‌های بیمه‌ای، انتظارات بیمه‌گذاران از شرکت‌های بیمه، میزان تقاضا برای پوشش‌های جدید بیمه‌ای و... نشان می‌دهد. امروزه بازار وسیع و گسترده است و خواسته‌های متفاوت و گوناگونی دارد، به گونه‌ای که شاید بتوان تنوع را خصیصه اصلی بازار فعلی دانست. در چنین شرایطی سازمان‌های بیمه باید به شدت در مقابل نیازهای بازار حساس باشند و خود را برای ارضای این نیازها به نحوی کارآمد آماده کنند و در حقیقت جهت‌گیری استراتژیک خود را با توجه به بازار برگزینند. پیش از این گفتیم که شرکت‌های بیمه ساختاری وظیفه‌ای دارند اما نکته بسیار جالب توجه این است که شرکت‌های بیمه حتی از این الگو نیز به درستی بهره برداری نکرده‌اند. برای مثال، هیچ یک از شرکت‌های بیمه فعلی واحد مستقلی که به وظیفه مهم و اساسی بررسی بازار پردازد در اختیار ندارند در حالی که همه آنها بدون استثنا مدعی کسب رضایت مشتریان و خواسته‌های آنان هستند. این موضوع به وضوح حکایت از ضعف استراتژیک ساختاری در شرکت‌های بیمه دارد که امیدواریم با استفاده از روش‌های مطرح شده در این مقاله اصلاح شود.

۴. نیروی انسانی: نیروی انسانی شرکت‌های بیمه نیز از جهات مختلف تغییرات بسیاری داشته‌اند که هر یک از این تغییرات به سهم خود ضرورت اصلاح ساختاری را موجب می‌شوند. برخی از مهم‌ترین این تغییرات عبارت‌اند از:

افزایش تعداد نیروی انسانی این شرکت‌ها به گونه‌ای که شرکت‌های بیمه موجود را می‌توان شرکت‌هایی با اندازه بزرگ دانست.

شعبات جدید متعددی ایجاد شده‌اند و گسترش فعالیت شرکت‌ها جذب نیروهای

جوان‌تر و تحصیل کرده‌تر را موجب شده است، به گونه‌ای که ترکیب فعلی نیروی انسانی از نظر تحصیلات بدون تردید با گذشته تفاوت‌های بسیاری دارد.

همچنین علاوه بر افزایش تعداد کارکنان بر میزان مهارت، دانش و تجربه آنها نیز افزوده شده است که غنی‌سازی شغلی و ایجاد انگیزه‌های درونی کاری را ضروری می‌کند. نیروی‌های انسانی که قبل از ورود به سازمان دوره‌های آموزشی تخصصی را طی می‌کنند نیاز کمتری به رسمیت و استاندارد سازی شغل دارند زیرا استانداردهای کاری را در قالب اصول حرفه‌ای می‌آموزند.

بنابراین در مجموع، بهبود بهره‌وری در صنعت بیمه در گرو بهبود بهره‌وری کارکنان صنعت بیمه است و بهره‌وری کارکنان صنعت بیمه بدون ایجاد انگیزه‌های لازم، تغییر سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی، اصلاح شیوه‌های ارزیابی عملکرد و تشویق و تنبیه و در یک کلام تغییر استراتژیک ساختار شرکت‌های بیمه امکان‌پذیر نیست.

## منابع

۱. ایکاف، راسل (۱۳۷۵)، برنامه ریزی تعاملی، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، نشر کتاب ماد.
۲. ال دفت، ریچارد (۱۳۷۴)، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، نشر مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۳. مینتزرگ، هنری (۱۳۷۴)، سازماندهی پنج الگوی کارساز، ترجمه ابوالحسن فقیهی و حسن وزیری سابقی، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.

4. Robbins, Stephen P. (1983), Organization theory, Prantick- Hall.