

## آسیب‌شناسی ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران

حمیدرضا حسن زاده<sup>۱</sup>، حسین خنیفر<sup>۲</sup>، حسن کولیوند<sup>۳</sup>، ناصر عسگری<sup>۴</sup>

**چکیده:** هدف اصلی این پژوهش آسیب‌شناسی ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران و اهداف فرعی آن تعیین آسیب‌های مربوط به پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سازمانی آن ساختار است. به منظور جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای بر مبنای طیف چهار درجه‌ای لیکرت طراحی شده که وضعیت ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران را در ابعاد سه‌گانه مدل ساختاری رابینز یعنی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سازمانی سنجیده است. پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات از طریق نرم‌افزار SPSS، نتایج با الگوی مطلوب ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران که برگرفته از ادبیات نظری پژوهش است تطبیق داده شده تا از این طریق آسیب‌های ساختار سازمانی بیمه مرکزی ایران مشخص شود. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران است که از بین آن‌ها با روش نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۷۵ نفر انتخاب شده است. یافته‌ها، این پژوهش نشان می‌دهد، با افزایش عدم اطمینان محیطی در آینده، ساختار مطلوب سازمان‌ها، ساختاری ارگانیک با پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سازمانیکم است، اما ساختار سازمانی موجود بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران ساختاری مکانیک است که از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سازمانی بالایی برخوردار است. در پایان پژوهش با انجام آزمون T یک نمونه‌ای در سطح اطمینان ۹۵ درصد،  $sig < 0/05$  به دست آمد، بنابراین فرضیه اصلی پژوهش تأیید شده است؛ یعنی بین ساختار موجود و مطلوب بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران تفاوت معناداری وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** آسیب‌شناسی، ساختار سازمانی، ساختار مکانیک، ساختار ارگانیک، عدم اطمینان محیطی، بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران

۱-دانشیار دانشگاه تهران، پردیس قم، ایران

۲-دانشیار دانشگاه تهران، پردیس قم، ایران

۳-کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران، پردیس قم، ایران

۴- عضو هیات علمی دانشگاه شهید ستاری، تهران، ایران

### مقدمه

سازمان‌ها نیز مثل انسان‌ها می‌آیند و می‌روند و در بین دو پدیده حیاتی یعنی تأسیس و انحلال چند مرحله را در چرخه‌ی حیات خود پشت سر می‌گذارند. دوره عمر یک سازمان به‌طور کلی شامل مراحل چهارگانه پیدایش، رشد، بلوغ و افول است؛ بنابراین، برای اینکه سازمان‌ها افول نکنند تکنیک‌هایی وجود دارد که یکی از آن‌ها آسیب‌شناسی است. سازمان‌ها دقیق شبیه انسان‌ها افول نمی‌کنند. وقتی انسانی می‌میرد، برگه‌ای را دریافت می‌کنیم که زمان و دلایل مرگ وی در آن قید شده است ولی در خصوص سازمان‌ها چنین چیزی وجود ندارد. در واقع بیشتر سازمان‌ها نمی‌میرند، آن‌ها تجدید ساختار می‌شوند [۲]. برای تجدید ساختار در ابتدا باید آسیب‌های ساختار موجود مشخص شود. از این‌رو آسیب‌شناسی در واقع بررسی سازمان به‌منظور تشخیص آسیب‌ها و تلاش در جهت رفع و درمان این آسیب‌ها است [۱۰]. این پژوهش بر آن است تا با تکیه بر ادبیات، مفاهیم نظری و آزمون‌های آماری، آسیب‌های ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران را مشخص تا مدیران آن سازمان بتوانند در صورت نیاز نسبت به تجدید ساختار سازمانی اقدام نمایند.

### بیان مسئله

تغییرات محیطی باعث تغییرات شگرفی در ساختار سازمان‌ها شده است؛ به‌طوری‌که دیگر، ساختارهای سنتی و مکانیک جواب‌گوی تغییرات محیطی نیستند و بسیاری از سازمان‌های بزرگ گذشته به‌خاطر ناتوانی در تطبیق خود با محیط از بین رفته‌اند. در محیط‌های بسیار پویای امروزی و به‌علت افزایش عملیات بین‌المللی سازمان‌ها، ساختارها به سادگی منسوخ و قدیمی می‌شوند؛ [۶] بدین ترتیب شناسایی آسیب‌ها و تجدید ساختار سازمانی، یک مداخله مهم بهبود سازمانی است که می‌توان از آن برای حفظ بهترین ترکیب بین ساختار سازمانی و اقتضای موقعیت استفاده کرد. [۱۰] با وجود ساختار مناسب، افراد در سازمان سریع‌تر می‌توانند اطلاعات به‌دست آورند و سریع‌تر تصمیم‌گیری کنند و سرعت واکنش سازمان‌ها در برابر متغیرهای محیطی نیز بیشتر خواهد شد [۱۷] اما ساختاری که از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سازمانی بالایی برخوردار باشد، نه تنها از جریان اطلاعات سازمانی جلوگیری می‌کند بلکه باعث نارضایتی کارمندان، کندی جریان

تصمیمات، از دست دادن توان رقابتی سازمان، کاهش تعامل اجتماعی کارمندان، تضعیف مدیریت دانش [۱۴] و در نتیجه کندی واکنش در برابر متغیرهای محیطی خواهد شد. این در حالی است که کارمندان ایرانی چه از نظر خلاقیت و توانایی فکری و چه از نظر علاقه و وابستگی به کار از مردم ملل دیگر کم ندارند و حتی در پشتکار و نوآوری سرآمدند. ولی سد معضلات ساختاری به دلسردی و ائتلاف انرژی آنها منجر شده و فرصتی برای شکوفایی آنها نمی ماند [۶]. ساختاری که از نظر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سیستم تصمیم گیری در سطح بالایی باشد، اغلب باعث می شود که رضایت شغلی بیشتر کارکنان کاهش یافته و در نتیجه باعث کاهش بهره وری نیز می شود. افرادی که به آزادی عمل و خود شکوفایی ارجح می نهند، اگر در سازمان بزرگی مشغول شوند که در آن فرآیند تصمیم گیری ها بسیار متمرکز باشد، رضایت شغلی زیاد نخواهند داشت. در ساختارهای ارگانیک، انسجام بین اعضا بیشتر می شود و افراد تمایل بیشتری دارند تا مسئولیت کارهایی را که در حوزه اختیارات آنان انجام شده، بپذیرند [۸]. اینک باید این سؤال را در ذهن پروراند که آسیب های ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران با توجه به الگوی مطلوب کدامند؟

### اهمیت انجام پژوهش

بیشترین اهمیت در ادبیات مدیریت به ساختار ابزاری اثربخش و کنترلی سازمان داده شده است. بدون شک وجود ساختار مناسب اهمیت دارد به ویژه وقتی که سازمان از نظر اندازه توسعه می یابد [۱۰]. برای اینکه بتوان سازمانها را در محیط پرتلاطم عصر حاضر از خطر انحلال مصون داشت باید پیوسته آسیب های آنها را در زمینه های مختلفی نظیر ساختار سازمانی، محیط رقابتی، مدیریت دانش، رهبری و نوآوری شناسایی کرد که با توجه به اهمیت ساختار و نمودار سازمانی، ضرورت شناسایی آسیب آن در سازمان هایی نظیر بیمه که ضامن تأمین آسایش و امنیت روانی و اجتماعی جوامع هستند، از اهمیت فراوانی برخوردار است.

### ضرورت انجام پژوهش

در دنیای نوین تجارت، صنعت بیمه مجموعه ای پر رقابت است که از فاکتورهای بازار، اقتصاد اجتماعی و فناوری به منظور موفقیت هر چه بیشتر خود بهره می گیرد. در این

محیط‌پویا، قدرت و توانایی مصرف کنندگان و مشتریان افزوده شده و آن‌ها قدرت انتخاب وسیع‌تری می‌یابند و تغییرات سریع مؤلفه‌های دنیای تجارت باعث ایجاد فرصت‌ها و تهدیدهای مختلفی شده است. اما فاکتورهای گفته شده به سرعت در حال تغییر هستند و سرعت این تغییرات نیازمند واکنش‌های سریع شرکت‌های بیمه است. این رفتار حاصل فشاری است که شرکت‌های مختلف بیمه از دنیای نوین و به شدت رقابتی تجارت متحمل می‌شوند [۱۳]. برابر مواد ۱ و ۵ قانون تأسیس بیمه مرکزی ایران، به منظور تنظیم، تعمیم و هدایت امر بیمه در ایران و حمایت بیمه‌گذاران و بیمه‌شدگان و صاحبان حقوق آن‌ها و همچنین به منظور اعمال نظارت دولت بر این فعالیت، مؤسسه‌ای به نام بیمه مرکزی ایران طبق مقررات این قانون به صورت شرکت سهامی تأسیس می‌شود که تهیه اطلاعات لازم از فعالیت‌های کلیه مؤسسات بیمه که در ایران کار می‌کنند و ارشاد، هدایت، نظارت و حمایت از آن‌ها در جهت حفظ سلامت بازار بیمه و تنظیم امور بیمه اتکایی و جلوگیری از رقابت‌های مکارانه و ناسالم از وظایف و اختیارات این شرکت است [۳۰]. روشن است که انجام وظایف و مسئولیت‌های گفته شده و همچنین انعطاف‌پذیری و واکنش در پاسخ به تغییرات محیطی گفته شده، بدون دسترسی به دانش و اطلاعات به موقع که باید در شریان‌های ساختار سازمانی شرکت بیمه مرکزی ایران جریان داشته باشد، امکان‌پذیر نیست و این مهم نیز بدون وجود ساختاری ارگانیک میسر نیست؛ به همین علت است که ضرورت تأسیس - شناسایی ساختار سازمانی بیمه مرکزی ایران احساس می‌شود.

## مبانی نظری پژوهش

### ساختار سازمانی

پارادایم مدیریت طی مراحل جداگانه‌ای تکامل یافته که محور اصلی این تکامل، تغییر در ساختار سازمانی بوده است. مطالعه‌های قبلی بر روی ساختار سازمانیک چارچوب سه بعدی را نشان می‌دهد؛ برای مثال، شاینساختار را به عنوان ابعاد ساختاری، عملکرد، شمولیت (دربرداری) و تمرکز تعریف کرده است [۱۵]. ساختار سازمانی به صورت‌های مختلفی تعریف و طبقه‌بندی شده است. در ادبیات مدیریت ساده‌ترین راه تعریف ساختار سازمانی اختلاف بین سازمان‌ها در ابعاد تمرکز و عدم تمرکز است [۲۰]. ساختار سازمانی ترکیب مداومی از وظایف و فعالیت‌ها را نشان می‌دهد [۲۸] و الگوی ایجاد روابط بین واحدهای یک

سازمان است که آن را از یکدیگر متمایز و روابط بین آن‌ها را طراحی می‌کند [۱۹] که شامل وظایف، روابط، مسئولیت‌ها، اختیارات و ارتباطات کارکنان در سازمان است [۲۱] که آن را می‌توان به صورت ساده مجموع کل روش‌هایی که کارها را به وظایف روشن تقسیم و سپس دستیابی به هماهنگی در خلال آنرا میسر می‌کند، تعریف نمود [۸]. همچنین ساختار سازمانی روابط کار و وظیفه را مهیا و چگونگی‌کار کردن کارکنان را مشخص می‌کنند و وظایف معین را در موقعیت و زمان معین تطبیق می‌دهد [۲۳] و آن را می‌توان یکی از اجزاء سازمان که از عناصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سازمانی تشکیل شده تعریف نمود [۸].

### پیچیدگی سازمانی

پیچیدگی سازمانی به شکل‌های مختلفی تعریف شده است از تعداد سطوح سلسله‌مراتب و تعداد بخش‌ها یا رؤسا گرفته تا پیامد سیستمی ناشی از مالکیت ساختاری اعطاء شده به افراد [۱۹] و آن به میزان تفکیکی اشاره می‌کند که در سازمان وجود دارد و به سه دسته تقسیم می‌شود؛ تفکیک افقی، عمودی و جغرافیایی [۲].

### رسمیت سازمانی

رسمیت حدی است که یک سازمان برای جهت‌دهی رفتار کارکنانش، به قوانین، مقررات و رویه‌ها متکی [۲] و میزانی است که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند [۱۰] و همچنین به درجه‌ای که مقررات به روابط اختیار، ارتباطات، هنجارها، مصوبات و رویه‌ها تعریف می‌شوند، اشاره دارد [۱۱].

### تمرکز سازمانی

در سلسله‌مراتب اختیارات، متمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری دارد [۵] و آن حدی است که اختیار و مسئولیت در میان سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری متمرکز شده است [۲۱].

### ساختار سازمانی متناسب با شرایط اطمینان محیطی

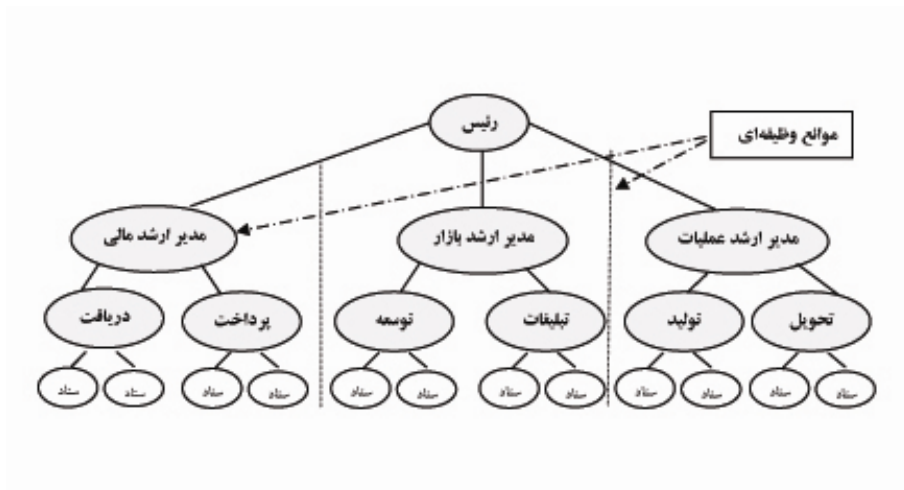
مدارک و شواهد موجود دلالت بر این دارد که ترتیبات ساختاری مختلف با میزان عدم اطمینان محیطی مرتبط است. محیط‌هایی که از پویایی و پیچیدگی بیشتری برخوردارند، ساختاری زیستی‌تر یا ارگانیک‌تر را می‌طلبند، محیط‌هایی که ساده به نظر می‌-

رسند ساختار مکانیک برای آنها مناسب است. [۲] به زعم برنز و استاکر مؤثرترین ساختار، ساختاری است که خود را با الزامات محیط انطباق دهد؛ یعنی طرح مکانیک در یک محیط با ثبات و مطمئن قابل استفاده است و طرح ارگانیک در یک محیط متلاطم و دارای تغییر زیاد به کار می‌رود از این رو آن‌ها مشخص کردند که ساختارهای مکانیک و ارگانیک انواع ایده‌آل ساختارهای سازمانی بوده که در دو سر یک پیوستار قرار می‌گیرند. تلاش‌های انجام شده به منظور آزمودن یافته‌های برنز و استاکر، آن‌ها را تأیید و پشتیبانی نمود [۲]. ویژگی ساختار مکانیک، سلسله‌مراتب بلند عمودی و درجه بالایی از رسمیت و تمرکز است اما ساختار ارگانیک لایه‌های مدیریتی و تمرکز و رسمیت کمتری دارد [۲۹]. ساختارهای مکانیک توسعه داده شده‌اند تا در سطح بالایی از کارایی در یک محیط ثابت عمل کنند. این‌ها سازمان‌های منطقی هستند و ماهیت طراحی‌شان علمی است و هم‌اکنون افراد به‌عنوان افراد اقتصادی مورد توجه قرار می‌گیرند. ویژگی‌های ساختارهای مکانیک به شرح زیر است [۱۵]:

**کنترل قوی مدیریت و تمرکز قدرت:** زنجیره‌های ارتباط عمودی سازمان برای هماهنگی فعالیت‌های بین بالا و پایین هر سازمانی استفاده قرار می‌شود. مدیریت عالی؛ طرح‌ریزی، حل مسایل، تصمیم‌گیری و هدایت را انجام می‌دهد [۱۵]. ساختارهای مکانیک، اجازه می‌دهند که اطلاعات از میان زنجیره‌ی فرماندهی به‌صورت عمودی حرکت کند اما از حرکت افقی آن مابین مرزهای وظیفه‌ای سازمانی جلوگیری می‌کنند (جدول ۱). در این ساختارها، سازمان‌ها و افراد اغلب به انتقال و تسهیم اطلاعاتی که از آن برخوردارند، تمایلی ندارند؛ زیرا به‌جای اینکه به اطلاعات به‌عنوان یک منبع سازمانی نگاه کنند، به‌عنوان منبع قدرت برای منافع شخصی و ارتقاء درجه خود می‌نگرند. اغلب مدیران، اطلاعات را منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود می‌پندارند و تمایلی ندارند که آن‌ها را با دیگران تسهیم کنند [۲۹].

**لایه‌های روشن سلسله‌مراتب:** چشم‌انداز سازمانی از بالا ناشی می‌شود. در این ساختارها تصمیمات توسط یک زنجیره‌ی طولانی و فرآیند ممتد که از پایین نیز به کارکنان مرتبط شده، اخذ می‌شوند [۱۵].

**عملکرد گرایی:** یک نوع جدایی ارادی جدی و خشک و تخصص‌گرایی کاری است [۱۵].



نمودار ۱. سلسله‌مراتب سنتی مدیریت سازمان در ساختارهای مکانیک [۲۹]

**رسمیت سطح بالا:** در اینجا روابط بروکراتیک و قوانین خشک و رویه‌های ساختارمند و آزادی کمی در عمل وجود دارد و ارتباطات رسمی شده است. بروکراسی خشک از جریان اطلاعات در وظایف و سلسله‌مراتب جلوگیری می‌کند. تخصص‌گرایی (پیچیدگی) افراطی فرآیندهای کار، انسجام دانش تخصصی و پاسخ سریع به رقبای بیرونی را دچار شک و تردید نموده است [۱۵].

#### ساختار سازمانی متناسب با شرایط عدم اطمینان محیطی

عدم اطمینان محیطی می‌تواند به عنوان عدم توانایی پیش‌بینی ناشی از فقدان صحت در اطلاعات، زمان مصروفه برای دریافت بازخورد، طبیعت رفتار و غیر قابل پیش‌بینی بودن گروه‌های متغیر (نظیر عرضه کنندگان، مشتریان و رقبا) تعریف شود. [۲۴] ساختارهای سازمانی متناسب با شرایط عدم اطمینان محیطی ساختارهایی ارگانیکی هستند که ویژگی‌های زیر را دارند: [۲۹]

**سطح و مبتنی بر گروه:** شکل سازمان به نوعی شامل مدیریت عالی، گروه‌های استراتژیک و تیم‌های پروژه‌ای است. [۲۹]

**بخشی:** تسهیل در وظایف تیم‌های وظیفه‌ای و انسجام منابع دانش، موانع اداری را از بین می‌برد. [۲۹]

**عدم تمرکز قدرت و کنترل:** مدیران توانمند برای جداسازی در مدیریت سازمانی و ارتقاء فرهنگ گشودگی و اعتماد استخدام می‌شوند [۲۹]. زمانی که اندازه سازمان افزایش می‌یابد، اندازه بر رشد اثر می‌گذارد و در نتیجه به کار بردن کنترل‌ها و نفوذ برای تأثیر بر وظایف سازمانی مشکل می‌شود و این مسئله باعث توسعه عدم تمرکز به‌عنوان راه‌حلی برای کنترل مؤثر می‌شود [۱۵]. ساختار غیر متمرکز ارتباطات را تشویق می‌کند و رضایت شغلی و انگیزش کارکنان را افزایش می‌دهد؛ زیرا در یک محیط با تمرکز کمتر جریان آزاد عمودی و افقی ارتباطات تشویق می‌شود [۲۸].

**درجه بالایی از عدم رسمیت:** در اینجا آزادی از قوانین و تمرکززدایی زیاد، ارتباطات چهره‌به‌چهره و دو طرفه از بالا به پایین و از پایین به بالا وجود دارد. روابط غیر رسمی نقش مهمی در ساختار سازمانی بازی می‌کنند. این روابط یک جنبه‌ی حیاتی و مرز میان ساختار مکانیک و ارگانیک و یک بعد از سازمان‌های فرآیند مدارند. روابط غیر رسمی زمینه‌ی وسیعی برای ساختار سازمانی مهیا کرده و علاوه بر آن به ابعاد ساختاری سه بعدی یک بعد دیگر می‌افزاید. از سوی دیگر الزامات سازمان‌ها مشخص شده است که چهار بعد نیز کافی نیست؛ بنابراین این امر به تفکر مجدد بر روی ساختار سازمانی در سطح بالاتر و کشف مجدد ابعاد عمیق‌تر ساختار منجر شده است. به منظور فعال کردن سازمان‌های مبتنی بر دانش باید ابعاد را در سطح وسیع‌تری ترکیب نمود. این سطح بالاتر توسط روابط مبتنی بر اعتماد، تعامل مبتنی بر محیط و روابط هیجانی مشخص شده است [۱۵]:

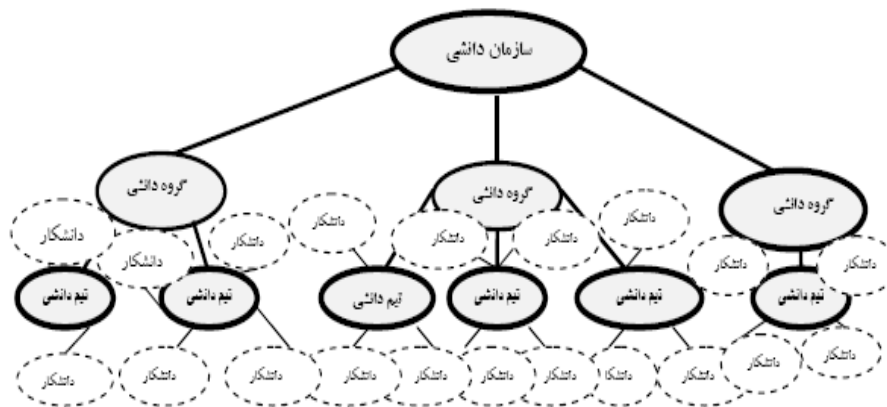
**روابط مبتنی بر اعتماد:** اعتمادسازی، ارتباطات مؤثر و بدون مانع را موجب می‌شود. به دلیل نیاز به تسهیم دانش، ساختارهای مبتنی بر دانش باید پیش از آنکه مبتنی بر کنترل باشند، ضرورتاً مبتنی بر اعتماد باشند [۱۵].

**روابط مبتنی بر تعامل با محیط:** ساختارهای مبتنی بر دانش ضرورتاً یک تعامل بیرونی دارند. طرز فکرهای محدود، به حفاظت دانش و محدودیت تسهیم منجر می‌شود. از سوی دیگر محیط‌های همکاری تسهیم دانش و روانی جریان اطلاعات را تسهیل می‌کنند و موجب ارتقاء تولید دانش می‌شوند.



**رابطه عاطفی فراگیر:** رابطه عاطفی فراگیر، ساختار را قادر می‌سازد تا به افراد اجازه دهد تا به ارزش‌ها و رقابت‌های سازمانی در مسیر مشخص شده پاسخ دهند. هیجان نیازمند تعلیق استراتژیک امور منطقی و تشویق به دستیابی به تنوع است [۱۵].

به دلیل افزایش رقابت، انتقال دانش بین مرزهای عملیاتی (به شکل افقی) ضروری است [۲۹]. بدین منظور و برای ایجاد سیستم انتقال دانش در سازمان (هم در سطح عمودی و هم در سطح افقی) تیم‌های دانش ایجاد می‌شود که از دانشکاران تشکیل شده‌اند (نمودار ۲) [۲۹].



نمودار ۲. عناصر سلسله‌مراتب سازمان دانشی [۲۹]

تیم‌های دانش‌بنده نیازسنجی محیطی برای دانش خاص هر قسمت (مثل بازاریابی یا حسابداری) می‌پردازند و دانشکارانی را که دانش ضمنی مطلوب برای پیوستن به تیم‌ها را داشته باشند، گزینش می‌کنند [۲۹] تا بستر لازم برای واکنش به موقع در برابر متغیرهای محیطی فراهم شود.

### ساختار سازمانی مطلوب بیمه مرکزی ایران متناسب با شرایط محیطی

ساختارهای سازمانی در آینده همچنان این روند تاریخی به سمت سازمان‌های ارگانیک و منعطف‌تر را دنبال خواهند کرد که آن‌ها را قادر می‌سازد با کارایی و اثربخشی بیشتری نسبت به محیط واکنش نشان دهند. سازمان‌های منعطف‌تر و غیرمتمرکزتر با ساختارهای

مجازی که در محیط متلاطم فعالیت می کنند، قادر خواهند بود به کمک مزیت های رقابتی که از طریق بهره گیری اثربخش تر از تکنولوژی اطلاعات به دست می آورند؛ به طور مستقیم تر با سازمان های بزرگ تر به رقابت پردازند. «سیورا» (۱۹۹۷) بیان می کند، در محیط های بسیار ناپایدار، رابطه محیط - ساختار مکانیک برای ایجاد انعطاف پذیری در سازمان های بسیار متمرکز و رسمی، به شکست منجمد. برای کاهش و حذف تنش به وجود آمده بین محیط و ساختار و با فراهم ساختن شکل ساختاری مجازی، هوشمند یا سایه ای که ویژگی آن تمرکززدایی بیشتر، پیچیدگی (تفکیک عمودی) و رسمیت کمتر است، به مثابه جایگزینی برای ساختار سازمانی، عمل می کند [۱۶]. پارادایم ساختار اقتضایی بر مؤثرترین ساختار که برای عملکرد در محیط های ویژه مناسب است تمرکز دارد و آن بیان می کند که سازمان هایی که تحت درجه بالایی از محیط نامطمئن فعالیت می کنند، ساختار سازمانی آن ها غیرمتمرکز خواهد شد. پژوهش های تجربی در رفتار سازمانی پیشنهاد می کنند که ساختار سازمانی شرکت ها باید به خصوصیات محیطی وابسته باشد که اطراف شرکت را احاطه کرده است [۲۴]. در محیط پویا، ساختار سازمانی باید بازتر باشد تا اینکه دقیق تعریف شود، حالت انگیزشی آن بیشتر از حالت منطقی، تعامل بیشتر از انفکاک باشد و همچنین ساختار سازمانی باید موقتی تر، منعطف تر و مبتنی بر اعتماد و غیر رسمی تر باشد [۱۵]. در آینده که دوران افزایش عدم اطمینان محیطی است سازمان ها باید ساختاری ارگانیک نظیر ساختار مجازی را برگزینند که از پیچیدگی (تفکیک عمودی)، رسمیت و تمرکز کمتری برخوردارند [۱۶]. جدول ۳ شرایط محیطی و ساختارهای سازمانی منطبق بر آن ها را نشان می دهد:

جدول ۱. مدل سیورا: شرایط محیطی و ساختارهای سازمانی منطبق بر آن [۱۶]

دوره زمانی	دهه ۱۹۵۰-۱۹۶۰	دهه ۱۹۷۰-۱۹۸۰	دهه ۱۹۹۰ تاکنون	آینده
میزان عدم اطمینان محیطی	دوره ثبات	دوره گذار	دوره عدم اطمینان محیطی	دوره افزایش عدم اطمینان محیطی
نوع ساختار سازمانی	ساختار بروکراتیک	ساختار ماتریسی	ساختار شبکه ای	ساختار مجازی

← دوره افزایش عدم اطمینان محیطی

→ دوره اطمینان محیطی

صنعت بیمه نیز از محیط پویای امروزی جدا نیست و در دنیای نوین تجارت، صنعت بیمه نیز مجموعه‌ای پرقابته است که از فاکتورهای بازار، اقتصاد اجتماعی و فناوری به منظور موفقیت هر چه بیشتر بهره می‌گیرد. در این محیط پویا، قدرت و توانایی مصرف-کنندگان و مشتریان افزایش یافته و آن‌ها قدرت انتخاب وسیع‌تری می‌یابند. اما فاکتورهای گفته شده به سرعت در حال تغییر هستند و سرعت این تغییرات نیازمند واکنش‌های سریع شرکت‌های بیمه در این محیط پرتلاطم است. این رفتار حاصل فشاری است که شرکت‌های مختلف بیمه از دنیای نوین و به شدت رقابتی تجارت متحمل می‌شوند [۱۳] بنابراین با توجه به مدل سیورا، یافته‌های برنز و استاکر و محیط پویا و رقابتی صنعت بیمه، الگوی مطلوب ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران، الگویی است که ارگانیک‌تر (زیستی‌تر) بوده یعنی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سازمانی آن کم باشد.

### تحلیل تطبیقی ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران با ساختار

#### مطلوب

ساختار سازمانی موجود بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران متشکل از چهار معاونت، ۱۵ مدیریت و ۴۸ اداره است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد، ساختار گفته شده ساختاری وظیفه‌ای است که بیشترین انطباق با الگوی مکانیک را دارد. بر این اساس گروه‌بندی دوایر بر مبنای وظایف انجام شده و اصل اساسی در طراحی این ساختار، تقسیم کار بر مبنای وظایف مشابه است. این موضوع بر پیچیدگی این ساختار از هر دو بعد افقی و عمودی می‌افزاید و با توجه به نتایج آزمون‌های آماری نیز اثبات خواهد شد که پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سازمانی این ساختار نیز از حد مطلوب فراتر است. تقسیم ادارات بر مبنای وظایف مشابه و تا حد امکان ساده سبب تنوع شغلی و تفکیک افقی بالا در این ساختار شده به نحوی که با افزایش تفکیک افقی به منظور ایجاد هماهنگی میان ادارات و واحدهای سازمانی، سطوح عمودی بیشتری ایجاد شده است؛ بنابراین پیچیدگی سازمانی در این ساختار افزایش یافته و انعطاف‌پذیری سازمان در مقابل تغییرات محیطی کاهش یافته است. همچنین این ساختار مکانیک عمودی شکل، باعث تمرکز بسیاری از وظایف در دست مدیران عالی شده است؛ بنابراین، وضعیت موجود این ساختار با الگوی مطلوب ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران که در شرایط عدم اطمینان محیطی باید از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سازمانی کمی برخوردار باشد، متفاوت است.



## فرضیه‌های پژوهش

### فرضیه اصلی پژوهش

بین ساختار موجود و مطلوب بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران تفاوت معناداری وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی پژوهش

- ۱- بین میزان پیچیدگی موجود و مطلوب ساختار سازمانی بیمه مرکزی ایران تفاوت معناداری وجود دارد.
- ۲- بین میزان رسمیت موجود و مطلوب ساختار سازمانی بیمه مرکزی ایران تفاوت معناداری وجود دارد.
- ۳- بین میزان تمرکز موجود و مطلوب ساختار سازمانی بیمه مرکزی ایران تفاوت معناداری وجود دارد.

## اهداف پژوهش

### هدف اصلی

آسیب‌شناسی ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران با توجه به ساختار مطلوب سازمانی

### اهداف فرعی

- ۱- تعیین آسیب‌های مربوط به پیچیدگی ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران با توجه به ساختار مطلوب سازمانی
- ۲- تعیین آسیب‌های مربوط به رسمیت ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران با توجه به ساختار مطلوب سازمانی
- ۳- تعیین آسیب‌های مربوط به تمرکز ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران با توجه به ساختار مطلوب سازمانی

## روش پژوهش و قلمرو آن

نوع پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی و از شاخه پیمایشی است.

**قلمرو موضوعی:** این پژوهش به بررسی ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران می‌پردازد.

**قلمرو مکانی:** این پژوهش در محدوده حوزه‌های کاری بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران انجام خواهد شد.

**قلمرو زمانی:** این پژوهش در تابستان ۱۳۸۶ آغاز و در زمستان سال ۱۳۸۷ به اتمام رسیده است و گردآوری اطلاعات آن در تابستان ۱۳۸۷ انجام شده است.

### جامعه، نمونه‌ی آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل کلیه‌ی کارکنان بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران است که تعداد آن‌ها ۳۳۹ نفر است [۳۰]. برای تعیین حجم نمونه در این پژوهش از فرمول زیر استفاده شده است:

$$n = \frac{NZ_{\frac{\alpha}{2}}^2 P(1-P)}{\varepsilon^2 (N-1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 P(1-P)}$$

در این پژوهش نسبت موفقیت در جامعه‌ی آماری  $(P)$ ،  $\frac{1}{4}$  یا ۵۰٪ و  $\varepsilon$  دقت برآورد است که ۰/۱ در نظر گرفته شده است.  $Z_{\frac{\alpha}{2}}$  سطح اطمینان جامعه‌ی آماری با فرض نرمال بودن توزیع است و سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض می‌شود. از نظر تعمیم نتایج به جامعه‌ی آماری، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، می‌توان این تعمیم را درست دانست. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری تصادفی ساده است. با در اختیار داشتن اطلاعات گفته شده، حجم نمونه در این پژوهش طبق فرمول زیر محاسبه شده است:

$$n = \frac{339(1/96)^2(\frac{1}{4})(1-\frac{1}{4})}{(0/1)^2(339-1) + (1/96)^2(\frac{1}{4})(1-\frac{1}{4})} \approx 75$$

### ابزار جمع‌آوری و نحوه‌ی تجزیه و تحلیل اطلاعات

به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش از پرسشنامه استفاده شده است. این پرسشنامه حاوی ۳۵ سؤال بسته است که ۱۲ سؤال پیچیدگی سازمانی، ۱۱ سؤال رسمیت سازمانی و ۱۲ سؤال تمرکز ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران را سنجیده است. برای تهیه پرسشنامه، از پرسشنامه‌های مندرج در کتب تئوری سازمان و مدیریت [۳] [۵] و همچنین پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد مرتبط با موضوع بهره‌برداری شده است. [۱] [۴] [۷] در طراحی سؤال‌های پرسشنامه دقت لازم انجام شده تا سؤال‌ها از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشند. سپس با انتخاب سؤال‌های مرتبط و متناسب با موضوع این پژوهش از منابع گفته شده و تلفیق آن‌ها پرسشنامه‌ای مناسب طراحی شده و به‌منظور سنجش روایی، پرسشنامه در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان قرار داده شده است و در خصوص تعداد و تناسب ابعاد سؤال‌ها از آن‌ها نظرخواهی شد. داده‌ها پس از جمع‌آوری وارد نرم‌افزار SPSS شد تا ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شود. ضریب مورد نظر برای پرسشنامه ۰/۸۰۳ محاسبه شد که نشان‌دهنده‌ی پایایی قابل قبول پرسشنامه است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و برای بخش استنباطی از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. آزمون مورد استفاده در این پژوهش آزمون T یک نمونه‌ای به‌منظور مقایسه و بررسی وضعیت موجود با وضعیت مطلوب ساختار سازمانی بیمه مرکزی ایران است.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، ساختار سازمانی بیمه مرکزی ایران با پژوهش‌های تجربی و نظریه‌های برنز و استاکر و مدل سیورا مغایرت دارد؛ به‌عبارت دیگر با وجود اینکه صنعت بیمه در محیطی پویا با شرایط عدم اطمینان قرار دارد و بیمه مرکزی ایران باید ساختاری ارگانیک را برگزیند ولی ساختاری مکانیک دارد و از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سازمانی بالایی برخوردار است. در این پژوهش به‌منظور مقایسه‌ی وضعیت موجود ساختار سازمانی بیمه‌جمهوری اسلامی ایران با وضعیت مطلوب از آزمون T یک نمونه‌ای در سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شده است. بر طبق این آزمون‌گر میانگین به‌دست آمده بین اعداد ۱-۱/۹۶ و ۱/۹۶ باشد در ناحیه رد قرار می‌گیرد و فرضیه مربوط رد می‌شود و در صورتی که میانگین به‌دست آمده بیشتر از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱-۱/۹۶ باشد، فرضیه مربوط تأیید

می‌شود. نتایج به‌دست آمده از آزمون فرضیه‌های این پژوهش بصورت خلاصه به شرح جدول ۳ است:

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه‌ها

ردیف	فرضیه	میانگین	سطح معناداری	نتیجه آزمون
فرعی ۱	بین میزان پیچیدگی موجود و مطلوب بیمه مرکزی ایران تفاوت معناداری وجود دارد.	۲/۱۸۱۳	۰/۰۰۰	تأیید
فرعی ۲	بین میزان رسمیت موجود و مطلوب بیمه مرکزی ایران تفاوت معناداری وجود دارد.	۲/۳۶۷۲	۰/۰۰۰	تأیید
فرعی ۳	بین میزان تمرکز موجود و مطلوب بیمه مرکزی ایران تفاوت معناداری وجود دارد.	۲/۷۹۲۹	۰/۰۰۰	تأیید
اصلی	بین ساختار موجود و مطلوب بیمه مرکزی ایران تفاوت معناداری وجود دارد.	۲/۴۴۷۱	۰/۰۰۰	تأیید

### نتیجه‌گیری از آزمون فرضیه فرعی اول

بین پیچیدگی موجود و مطلوب بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران تفاوت معناداری وجود دارد.

در فرضیه فرعی اول،  $\text{sig} = 0$  و  $2/1813 =$  میانگین به‌دست آمد. با توجه به اینکه  $\text{sig} < 0/05$  و میانگین هم بزرگ‌تر از  $1/96$  به‌دست آمده است. فرض  $H_0$  که مبنی بر مطلوب بودن ساختار سازمانی در بعد پیچیدگی است، رد شده و فرض مقابل پذیرفته می‌شود؛ در نتیجه، فرضیه فرعی اول پژوهش تأیید می‌شود؛ یعنی بین میزان پیچیدگی موجود و مطلوب ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران تفاوت معناداری وجود دارد و میزان پیچیدگی در این سازمان بیشتر از حد مطلوب و مورد نیاز است. با توجه به تعدد سطوح سلسله‌مراتب سازمانی بیمه مرکزی ایران (سطوحی نظیر رئیس کل، مجمع عمومی، شوراها، قائم مقام، معاونت‌ها و ادارات) و بلندی ساختار سازمانی و تفکیک عمودی زیاد، این ساختار از پیچیدگی زیادی برخوردار است. علاوه بر اینکه تفکیک عمودی زیاد به گرایش به سوی ساختار مکانیک منجر می‌شود، این آسیب باعث طولانی شدن فرآیند تصمیم‌گیری، کاهش اثربخشی سازمانی، کندی جریان اطلاعات، تغییر



اطلاعات در نتیجه گذر از سلسله مراتب بلند سازمانی و اکنش سازمان نسبت به تغییرات محیطی می‌شود. از سوی دیگر بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران با داشتن چهار معاونت، ۱۵ مدیریت و ۴۸ اداره از تفکیک افقی قابل تأملی برخوردار است؛ ضمن اینکه به واحدهای گفته شده باید صندوق تأمین خسارت‌های بدنی با سه اداره مربوط، پژوهشکده بیمه ایران را با دو معاونت، شش اداره، پنج گروه پژوهشی، مجمع عمومی، شوراها و سه دفتر را نیز اضافه نمود. علاوه بر اینکه تفکیک افقی زیاد به گرایش به سوی ساختار مکانیک منجر می‌شود، این آسیب به افزایش تعارض، گرایش‌های زمانی و فلسفه-های مدیریتی متفاوت میان واحدها، اهداف و اختلافات بالقوه در ارزش‌ها، انتظارات و نیازهای کارکنان، اختلال در هماهنگی و کندی ارتباطات نیز منجر می‌شود.

### نتیجه‌گیری از آزمون فرضیه فرعی دوم

بین رسمیت موجود و مطلوب بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران تفاوت معناداری وجود دارد.

در فرضیه فرعی دوم،  $\text{sig} = 0$  و  $2/3672 =$  میانگین به دست آمد. با توجه به اینکه  $\text{sig} < 0/05$  و میانگین هم بزرگ‌تر از  $1/96$  به دست آمده، فرض  $H_0$  که مبنی بر مطلوب بودن ساختار سازمانی در بعد رسمیت است، رد شده و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. در نتیجه فرضیه فرعی دوم پژوهش تأیید می‌شود؛ یعنی بین رسمیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد و میزان رسمیت موجود در این سازمان بیشتر از حد مطلوب و مورد نیاز این سازمان است. با توجه به محیط پویای صنعت بیمه، رسمیت بالا نیز یکی دیگر از آسیب‌های اساسی ساختار سازمانی بیمه مرکزی ایران است که بیم آن می‌رود با چنین وضعی این سازمان نتواند در محیط پویا، دوام آورد و قدرت انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی را در برابر متغیرهای محیطی از دست بدهد. از سوی دیگر همواره رابطه معکوسی بین رسمیت و میل به تغییر سازمانی وجود دارد؛ بنابراین، در صورت عدم کاهش رسمیت یا انجام تغییرات با شکست مواجه می‌شود و یا نتیجه معکوس می‌دهد و چنانچه مدیران سازمان بخواهند تغییراتی در سازمان به وجود آورند، این کار مستلزم صرف وقت و هزینه زیادی می‌شود.

### نتیجه‌گیری از آزمون فرضیه فرعی سوم

بین تمرکز موجود و مطلوب بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران تفاوت معناداری وجود دارد.

در فرضیه فرعی سوم،  $\text{sig} = 0$  و  $2/7929 =$  میانگین به دست آمد. بنابراین با توجه به اینکه  $\text{sig} < 0/05$  و میانگین هم بزرگ‌تر از  $1/96$  به دست آمده، فرض  $H_0$  که مبنی بر مطلوب بودن ساختار در بعد تمرکز است، رد شده و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. در نتیجه فرضیه فرعی سوم پژوهش تأیید می‌شود. یعنی بین میزان تمرکز موجود و مطلوب ساختار سازمانی بیمه مرکزی ایران تفاوت معناداری وجود دارد و میزان تمرکز در این سازمان بیشتر از حد مطلوب و مورد نیاز این سازمان است.

وجود واحدهای زیادی که مستقیم زیر نظر مدیران عالی فعالیت می‌کنند، آسیب دیگری است که در نمودار سازمانی بیمه مرکزی ایران نمایان است؛ به طوری که چهار معاونت، پژوهشکده بیمه ایران، صندوق تأمین خسارت‌های بدنی، شوراها، دبیرخانه‌ها، مدیریت روابط عمومی و امور بین الملل، دفتر ریاست کل، دفتر حراست، دفتر حقوقی و کمیته امور فنی به طور مستقیم در حیطه‌ی نظارت رئیس کل و یا قائم مقام وی قرار دارند که این گستردگی حیطه‌ی نظارت نه تنها باعث تمرکز بیش از پیش ساختار سازمانی بیمه مرکزی است؛ باعث می‌شود مدیران عالی فرصت کمتری برای رسیدگی به وظایف اساسی خود نظیر برنامه‌ریزی راهبردی، نظارت در اجرا، ایجاد هماهنگی و اخذ تصمیمات کلی داشته باشند. به عبارت دیگر اگر تصمیمات به صورت عدم تمرکز اتخاذ شوند، مدیریت عالی نیروی خود را اختصاص به برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت خواهد داد.

### نتیجه‌گیری از آزمون فرضیه اصلی

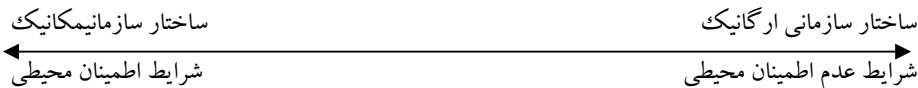
بین ساختار موجود و مطلوب بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران تفاوت معناداری وجود دارد.

در فرضیه اصلی،  $\text{sig} = 0$  و  $2/4471 =$  میانگین به دست آمد. بنابراین با توجه به اینکه  $\text{sig} < 0/05$  و میانگین هم بزرگ‌تر از  $1/96$  به دست آمده است، فرض  $H_0$  که مبنی بر عدم تفاوت بین ساختار موجود و مطلوب است، رد شده و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. در نتیجه وضعیت ساختار سازمانی بیمه مرکزی نامطلوب و فرضیه اصلی پژوهش تأیید شده است؛ یعنی بین ساختار موجود و مطلوب بیمه مرکزی ایران تفاوت معناداری وجود دارد.

### ارایه پیشنهادها بر مبنای یافته‌های پژوهش

با توجه به شرایط عدم اطمینان محیطی صنعت بیمه و افزایش آن در آینده، بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران باید ساختاری متناسب با این محیط انتخاب نماید؛ یعنی ساختاری که از درجه کمی از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سازمانی برخوردار بوده و ارگانیک باشد (نظیر ساختار مجازی)؛ بنابراین مدل تحلیلی این پژوهش به‌عنوان یک پیشنهاد به‌صورت جدول ۴ ارایه می‌شود:

جدول ۴. مدل تحلیلی پژوهش



ساختار موجود بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران	ساختار مطلوب بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران
ساختار سازمانی مکانیک: رسمیت بالا، پیچیدگی بالا، تمرکز بالا، عدم توانایی پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی	ساختار سازمانی ارگانیک: رسمیت کم، پیچیدگی کم، عدم تمرکز زیاد، انعطاف‌پذیری بالا و پاسخ‌گویی سریع در برابر تغییرات محیطی، ساختار مبتنی بر تعامل با محیط، ساختار مسطح و مبتنی بر گروه

ضمن اینکه به‌منظور کاهش پیچیدگی‌سازمانی ناشی از تفکیک عمودی و افقی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران توصیه می‌شود، با مطالعه‌ی جامع تشکیلات تفصیلی و شرح وظایف معاونت‌ها، مدیریت‌ها، ادارات تابعه و دفاتر سازمانی، برخی از واحدهای سازمانی با اهداف و مأموریت‌های مشترک و موازی را در هم ادغام و نسبت به چابک‌سازی ساختار سازمانی اقدام نمود. علاوه بر این توصیه می‌شود، صندوق تأمین خسارت‌های بدنی از نمودار سازمانی بیمه مرکزی ایران حذف و نظیر صندوق بازنشستگی کشوری، صندوق توسعه کشاورزی یا صندوق تعاون کشور به‌طور مستقل به‌فعالیت پردازد. ضمن اینکه با توجه به بعد مسافت پژوهشکده بیمه ایران (که تحت تابعیت بیمه مرکزی ایران است) تا بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران و اینکه اساسنامه پژوهشکده یاد شده به تصویب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و هیئت امناء پژوهشکده رسیده است، به‌منظور کاهش پیچیدگی سازمانی از منظر جغرافیایی نیز توصیه می‌شود، پژوهشکده

بیمه‌ایران از نمودار سازمانی بیمه مرکزی ایران حذف و به صورت مستقل به فعالیت خود پردازد یا اینکه بیمه مرکزی ایران در ساختمان بزرگ‌تری سازماندهی شود تا پژوهشکده بیمه نیز در همان محل فعالیت نماید. به منظور کاهش رسمیت سازمانی توصیه می‌شود با اجرای نظام پیشنهادها، دیدگاه‌های کارکنان در مورد وجود قوانین و مقررات زید اخذ و در صورت وجود قوانین دست و پاگیر در خصوص حذف آن‌ها و رسمیت‌زدایی با هدف اعطاء آزادی عمل بیشتر به کارکنان اقدام شود؛ این کار را می‌توان به اداره بررسی و تدوین مقررات و آیین‌نامه‌های بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران سپرد. به منظور کاهش تمرکز سازمانی پیشنهاد می‌شود با تقویت بند ج ماده ۲۲ وظایف و اختیارات رئیس کل بیمه مرکزی ایران مندرج در قانون تاسیس بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران، که طبق آن رئیس کل می‌تواند قسمتی از اختیارات خود را به قائم مقام، معاونان یا کارمندان تفویض نماید، تفویض اختیارات بیش از پیش عملی شود. همچنین با توجه به اینکه هر چه مکانیزم‌های تبادل اطلاعات به رده‌های تصمیم‌گیری (نظیر معاونت‌ها، رؤسای ادارات و قسمت‌ها) بیشتر باشد عدم تمرکز نیز بیشتر خواهد شد؛ پیشنهاد می‌شود با برقراری سیستم مناسب مدیریت اطلاعات در شرکت، زمینه برای تبادل اطلاعات به رده‌های تصمیم‌گیری فراهم شود.

### محدودیت‌های پژوهش

۱. کمبود منابع علمی پژوهشی و نشریات تخصصی و کتب (هم به زبان فارسی و هم به زبان انگلیسی) و منابعی که به طور مستقیم به موضوع مورد پژوهش (آسیب‌شناسی ساختار سازمانی) پرداخته باشد.
۲. محدودیت‌های ناشی از کمبود زمان و بودجه لازم.
۳. فقدان کار مشابه در این زمینه.
۴. منفی بودن عنوان و موضوع پژوهش (آسیب‌شناسی) و در نتیجه عدم همکاری کامل برخی از ادارات و مدیریت‌های جامعه‌ی آماری و موضع‌گیری آن‌ها در برابر پژوهشگر.

## منابع

۱. آستین عبدالله (۱۳۷۸). بررسی تأثیر عدم اطمینان محیطی بر ساختار شرکت‌های بیمه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
۲. ال. دفت ریچارد (۱۳۸۱). مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. الوانی سید مهدی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی، نشر نی، تهران، چاپ هفدهم.
۴. بهزاد مشعلی (۱۳۸۵). بررسی ساختار سازمانی کوی دانشگاه تهران و آرایه الگوی بهینه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه، تهران.
۵. رابینز استیفن (۱۳۷۶). تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی، حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات صفار.
۶. رمضانیان محمد رحیم، پوریخس سید حامد (۱۳۸۶). ساختارهای جدید سازمان و مدیریت فرآیند، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۷، تهران.
۷. قصاب عباس (۱۳۸۱). تجزیه و تحلیل و بررسی ساختار تشکیلاتی بانک کشاورزی (مرکز) و آرایه الگویی بهینه برای آن، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه.
۸. عرفانی‌نیا محمد (۱۳۸۳). تأثیر عوامل ساختاری سازمان بر بهره‌وری نیروی انسانی، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۶، تهران.
۹. مومنی منصور، آذر عادل (۱۳۸۷). آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد اول، تهران، چاپ چهاردهم.
۱۰. مانزینی اندرو (۱۳۸۵). آسیب‌شناسی سازمانی (با رویکرد کاربردی به حل مشکلات و بالندگی سازمانی)، ترجمه عطا فر، علی و قبادی پور، مرضیه و آنالویی، سعید، انتشارات مؤسسه علمی دانش پژوهان برین، چاپ اول، تهران.
11. Annick Willem, Marc Buelens, Ives DeJonghe (2002). Impact of Organizational Structure on Nurses Job Satisfaction, A Questionnaire Survey; 8(3).
12. Annick Willem, Marc Buelens (2009). Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions", International Journal of Information Management; 29: 151-160.
13. Burder Richard, Dias Stephen, Leukert peter (2001). On e-insurance strategy, golman sachs.
14. Chung-Jen Chena, Jing-Wen Huang (2006). How Organizational Climate And Structure Affect Knowledge Management, The Social Interaction Perspective.

15. Catherine L, Wang, Pervaiz K Ahmed (2003). Structure And Structural Dimensions for Knowledge – Based Organizations; 7(3).
16. C.clary dibrel, Thomas R Miller (2002). Organizational design: the continuing influence of information technology, *Jornal of management History*: 620-627.
17. Davenport T.H, L Prusak (1998). *Working Knowledge, How*
18. *Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business SchoolPress.
19. Eva M, Pertusa-Ortega, Patrocinio Zaragoza-Sáez, Enrique Claver-Cortés (2009). Can formalization, complexity and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*.
20. E Cunha M. P, Rego A (2009). Complexity, simplicity, simplexity, *European Management Journal* doi:10.1016/j.emj.2009.04.006
21. Gregort N, Stock noel P, Greis John , D Kasarda (1998). Logistics, strategy and structure, *International Journal of Operations & Production Management*; 18(1).
22. Hsiao-Tzu Huang, Chuen-Lung Chen (2009). Emerging organizational structure for knowledge-oriented teamwork using genetic algorithm, *Expert Systems with Applications*; 36: 12137-12142.
23. Jeffrey E, Leein Wesley J, Johnston (1996). The Effects of organizational restructuring on industrial buying behavior and beyond, *Journal of business & Industrial Marketing*; 11(6): 93-111.
24. Judy Hunter (2002). Improving organizational performance through the use of effective elements of organizational structure, *international Journal of Health Care Quality Assurance incorporating Leadership in Health Services*.
25. Miles R.E, Snow C.C (1994). *How Companies Succeed Or Fail*, The Free Press, New York, NY.
26. Steven Lyonski, Mishael Levas, Noel Lavenka (1995). Environmental uncertainty and organizational structure: a product management perspective, *Journal of Product & brand management*; 4 (3):7-18.
27. Walczak Steven (2005). *Organizational Knowledge management structure, the learning Organization*; 12 (4).
28. Wei Zheng, Baiyin Yang, Gary N. McLean (2009). Linking organizational culture, structure, strategy and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, *Journal of Business Research xxx () xxx-xxx*.
29. W L CURRIE (1996). Organizational Structure and the Use of Information Technology: Preliminary Findings of a Survey in the Private and Public Sector, *International Journal of Information Management*, 16(1): 51-64.
30. Yiannis E. Spanis, Gregory P. Prastacos, Angeliki Poulymenakou (2002). The relationship between information and communication technologies adoption and management, *information & management*; 39: 659-675.
31. [www.centinsur.ir](http://www.centinsur.ir).