چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی با بهره‌گیری از رویکرد سلسله مراتبی (مورد مطالعه: بیمه سلامت استان گیلان)

بهروز اسکندرپور[1]؛ استادیار، گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
عبدالله کارگرناو؛ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه پیام نور مرکز رشت.
سمیه صائب‌نیا[2]؛ گروه مدیریت، واحد اردبیل، موسسه آموزش عالی شمیم دانش نوین، اردبیل، ایران.

چکیده:

هدف: هدف از تحقیق حاضر شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی می‌باشد.

روش‌شناسی: بر اساس جمع‌بندی مطالعات پیشین و بر پایه داده‌های به دست آمده از پیاده‌سازی تکنیک دلفی در میان خبرگان بیمه سلامت استان گیلان و خط‌مشی گذاران آن سازمان هشت چالش حوزه پیچیدگی ساختار سازمان، حوزه رسمیت ساختار سازمان، حوزه تمرکز ساختار سازمان، حوزه مدیریتی، حوزه منابع انسانی، حوزه درون سازمانی، حوزه برون سازمانی و چالش‌های ارزشی به عنوان مؤلفه‌های اصلی چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی شناسایی شدند. با بهره‌گیری از رویکرد سلسله مراتبی، ابتدا با استفاده از این روش درخت سلسله مراتب تشکیل گردید، سپس به بررسی گزینه‌های مورد بررسی با توجه به معیارهای پرداخته شد.

یافته‌ها: نتایج بررسی‌های آماری نشان داد از دید خبرگان بیمه سلامت استان گیلان چالش‌های مدیریتی با ارزش ۰,۱۸۶ در رتبه اول به عنوان مهم‌ترین چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی در بیمه سلامت استان گیلان قرار گرفته است. چالش‌های حوزه پیچیدگی ساختار سازمان در رتبه دوم، چالش‌های حوزه منابع انسانی در رتبه سوم، چالش‌های ارزشی در رتبه چهارم، چالش‌های حوزه تمرکز ساختار سازمان در رتبه پنجم، چالش‌های حوزه رسمیت ساختار سازمان در رتبه ششم، چالش‌های درون سازمانی در رتبه هفتم و نهایتاً چالش‌های برون سازمانی در رتبه آخر اولویت‌بندی چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی را در اختیار دارند.

نتیجه‌گیری: نتایج به دست آمده، تصمیم‌گیری‌های مدیران را متحول نموده و سبب برخی تغییرات در نگرش آن‌ها گردد.

واژه‌های کلیدی: ساختار سازمانی، توسعه ساختار سازمانی، اولویت‌بندی چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی، بیمه سلامت استان گیلان

۱. نشانی الکترونیک نویسنده مسئول (D.eskandarpur@pnu.ac.ir)
2. s.saebniya@gmail.com

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

مقدمه

مقوله ساختار سازمانی و چگونگی شکل‌گیری آن همواره یکی از بحث‌های پر کشش حوزه مدیریت بوده است. این موضوع در کانون توجه کلاسیک‌ها قرار داشته و در شرایط امروز نیز در قالب تئوری‌های جدید اقتضایی، مهندسی مجدد سازمان و ... خودنمایی می‌کند. بر اساس نظر مینتزبرگ «ساختار سازمانی عبارت است از مجموعه راه‌ها و روش‌هایی که سازمان نیروی کار خود را به وظایف مختلفی تقسیم کرده و پس از آن بین آن‌ها هماهنگی ایجاد می‌کند» (اوچی[1]، ۲۰۱۹).

ساختار سازمانی خود را در مجموعه‌ای از خطوط و اشکال تحت عنوان «نمودار سازمانی» نشان می‌دهد. نمودار سازمانی در عین حال نشان دهنده دیدگاه‌های حاکم بر ذهن مدیران و طراحان نیز هست. از آنجا که سازمان‌ها سیستم باز محسوب می‌شوند و مرتباً با محیط پیرامون خود در تعامل‌اند، لازم است به دلیل تغییر استراتژی شرکت‌های رقیب، تغییر تکنولوژی و تغییر محیط در مواقع لزوم تجدید ساختار یابند (وینوبست[2]، ۲۰۱۷). هنگام طراحی ساختار لازم است ابعاد سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرارگیری. ابعاد سازمانی شامل متغیرهای محتوایی و متغیرهای ساختاری هستند. اهداف، استراتژی، محیط، تکنولوژی و اندازه از مهم‌ترین متغیرهای محتوایی به شمار می‌روند. این متغیرها معرف کل سازمان و جایگاه آن می‌باشند و بین سازمان و محیط قرار داشته و از محیط مشتق می‌شوند. پیچیدگی، رسمیت و تمرکز نمونه‌های مهمی از متغیرهای ساختاری می‌باشند. متغیرهای ساختاری بیانگر ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند و مبنایی به دست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله سازمان‌ها را اندازه‌گیری و ویژگی‌های ساختاری آن‌ها را با هم مقایسه نمود. متغیرهای محتوایی بر متغیرهای ساختاری اثر گذاشته و از نحوه ترکیب و ادغام آن‌ها انواع طرح‌های ساختاری به وجود می‌آید که از بعد نظری به ساختارهای ارگانیک و مکانیک تقسیم می‌شوند. ساختار سازمانی در قالب نمودار سازمانی عینیت می‌یابد. در طرح‌ریزی ساختار سازمانی سه رکن باید مورد توجه قرار گیرد: سطوح و حیطه کنترل مدیران، جایگاه افراد و واحدها، یکپارچگی و هماهنگی فعالیت‌ها برای رسیدن به اهداف سازمان. با توجه به مطالب فوق سازمان‌هایی که دارای نوآوری و ابتکار عمل هستند باید از ساختار ارگانیک استفاده کرده و سازمان‌هایی که از استراتژی به حداقل رساندن هزینه‌ها پیروی می‌کنند باید دارای ساختار مکانیکی باشند تا بتوانند از ثبات و کارایی آن بهره‌مند گردند و سازمان‌هایی که از دیگران تقلید می‌کنند باید ترکیبی از هر دو نوع ساختار را بکار گیرند (پورپاشا و همکاران، ۱۳۹۸).

از آنجایی که ساختار سازمانی، تعیین کننده نحوه ارتباطات، جایگاه تصمیم‌گیری، نحوه گزارش دهی و سلسله مراتب اختیارات است، شناسایی آن منعکس کننده شمای کلی سازمان است. با توجه به مواردی که ساختار تعیین می‌کند، وجود ساختاری مناسب با اهداف و نیازهای سازمان ضرورت دارد چرا که در نهایت همه تصمیمات مدیریت در زمینه برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل روی ساختار پیاده می‌شود و ساختار باید قدرت این تصمیمات را به نحو شایسته داشته باشد. اگر ساختار سازمانی دچار ایراد باشد طبیعتاً آن سازمان نمی‌تواند کارآمدی و اثربخشی لازم را داشته باشد (جنسن و همکاران[3]، ۲۰۱۸).

بررسی و مطالعه در زمینه ساختار سازمانی و به ویژه ساختار سازمانی شرکت‌های بیمه‌ای در آستانه ورود به قرن بیست و یکم و چالش‌های مطرح شده این قرن و با توجه به اینکه آزادسازی در صنعت بیمه در حال رخ دادن است، یک امر ضروری به نظر می‌آید. شرکت‌های بیمه‌ای در ایران ساختار وظیفه‌ای و مکانیکی دارند. نگاهی به ساختار سازمانی فعلی شرکت‌های بیمه‌ای در

1. Ouchi, W. G
2. Winnubst, J
3. Jensen, M. C et al

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

ایران، ما را متوجه عدم توان انعطاف و تغییـــر در این سازمان‌ها می‌سازد. باآنکه محیط جامعه، دســـتخوش دگرگونی‌های بســـیار شده و توقعات از سازمان‌های بیمه‌ای تغییـــر یافته، اما آنان همچنان از ســـاختارهای ایستا و سنتی اســـتفاده می‌کنند. سازمان‌های بیمه‌ای باید تغییرات محیطی خود را شناخته و فراتر از شناخت بتوانند رخدادهای پیرامون خود را قبل از وقوع پیش‌بینی کنند. ســـاختار مکانیکـــی نمی‌تواند جوابگوی شـــرایط آزادســـازی باشـــد، زیرا در اثـــر آزادســـازی 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 انعطاف پذیری در ساختار سازمانی وجود داشته باشد تا شرکت‌های بیمه بتوانند بنا بر شرایط مقتضی عمل کنند؛ بنابراین با توجه به مطالب مطرح شده، پی به وجود مسائل و مشکلاتی در ساختار سازمانی شرکت‌های بیمه‌ای می‌بریم و لزوماً باید به بررسی و اصلاح ساختار سازمانی شرکت‌های بیمه متناسب با تحولات محیطی رخ داده در صنعت بیمه پرداخت.

با توجه به موارد ذکر شده می‌توان گفت هدف اصلی از انجام پژوهش پاسخ به این سؤال است که: چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی در بیمه سلامت استان گیلان کدام‌اند؟

ادبیات و پیشینه پژوهش

توسعه ساختار سازمانی

شرکت‌های با ساختار سازمانی منظم فعالیت‌ها و عوامل کار را بهتر کنترل می‌کنند. پیچیدگی ساختار سازمانی روابط میان شغل‌ها، سیستم‌ها را دچار دگرگونی کرده است. در هر سازمان همواره گروه‌هایی برای نیل به ارتباطات سازمانی تلاشی صادقانه به عمل می‌آورند و گروهی دیگر از انجام تلاش صادقانه سرباز می‌زنند. پیچیدگی ساختار سازمانی سبب می‌گردد که نتوان به طور مشخص تشخیص داد که عملکرد شغلی کدام دسته بر بهبود یا افت سازمان اثر گذار بوده است. سازمان‌ها با پیچیدگی ساختار همواره دچار تأخیر دریافت پیام‌های مشتریان می‌باشند. در این حالت مسئولیت هیئت تصمیم‌گیری و مدیران استراتژی در سازمان بسیار کمرنگ می‌شود و گاها ممکن است بی اثر باقی بماند. پیچیدگی ساختار سازمانی سبب می‌گردد که تصمیم‌گیری، واکنش مناسب به محیط و اختلاف بین واحدهای درون سازمانی به سختی قابل حل باشد و رابطه اصولی بین سازمان و عملکرد آن در بیرون و رضایت مشتریان به راحتی قابل مشاهده نباشد. این موضوع یکی از چالش‌های عمده بر سر راه استراتژیست ها در بازارهای کالا و خدمات می‌باشد. پیچیدگی ساختار سازمانی به عنوان یک معضل در تشخیص روش‌های استفاده از توانایی‌های سازمان شناخته می‌شود (باقری و عسگری، ۱۳۹۷).

ارزیابی ساختار عبارت است از: «ساختار کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات» که با مروری بر ادبیات موضوع می‌توان دلایل آن را به سه گروه اصلی زیر تقسیم کرد (لانجلی[1] ۲۰۱۶).

۱. اهداف استراتژیک: که شامل مدیریت استراتژیک و تجدید نظر در استراتژی‌هاست؛

۲. اهداف ارتباطی: که شامل کنترل موقعیت فعلی، نشان دادن مسیر آینده، ارائه بازخور و الگوبرداری از سازمان‌های دیگر است؛

۳. اهداف انگیزشی: که شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است (لانجلی[1] ۲۰۱۶).

1. Langley

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

مسئله ارزیابی ساختار (عامل موردبررسی و روش ارزیابی) سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌های تجاری در گذشته از شاخص‌های مالی به عنوان تنها ابزار ارزیابی ساختار استفاده می‌کردند تا اینکه جانسون و کاپلن در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی ساختار سازمان‌ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها و رقابت بازار بود؛ لذا استفاده از سیستم‌های ارزیابی ساختار که تنها بر شاخص‌های مالی متکی هستند می‌تواند موجب بروز مشکلاتی برای سازمان شود که برخی از این مشکلات به شرح زیر است (ریچارد و همکاران، ۲۰۱۹).

- از آنجا که شاخص‌های مالی با استراتژی‌های سازمان ارتباط پیدا نمی‌کنند ممکن است با اهداف استراتژیک سازمان تضاد داشته باشند و موجب پدید آمدن مشکلاتی در تدوین استراتژی شوند. به عنوان مثال افراط در استفاده از «نرخ برگشت سرمایه» می‌تواند به بهبودهای کوتاه مدت منجر شود.
- معیارهای سنتی نظیر کارایی هزینه و مطلوبیت ممکن است باعث فشار آمدن به مدیران در جهت توجه به نتایج کوتاه مدت شده و در نتیجه هیچ گونه حرکتی به سمت بهبود صورت نگیرد.
- شاخص‌های مالی گزارش دقیقی درباره هزینه ساختارها، محصولات و مشتریان نمی‌دهند و تنها بر ساختار کنترل بخشی به جای کل سیستم تاکید دارند.
- شاخص‌های مالی قادر به تشخیص هزینه‌های کیفی به شکل دقیق و مناسب نیستند و تنها تولید بیشتر را تشویق می‌کنند (ریچارد و همکاران، ۲۰۱۹).

نواقص و کمبودهای سیستم‌های سنتی ارزیابی ساختار به انقلابی در مدیریت ساختار منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم‌هایی حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند و بدین ترتیب ساختارهای متعددی برای استفاده سازمان‌های مختلف ایجاد گردید. همچنین چارچوب‌های بسیاری برای پشتیبانی این ساختارها پیشنهاد شد که هدف این‌گونه چارچوب‌ها، کمک به سازمان‌ها برای ارزیابی درست و شایسته عملکردشان است که در ادامه برخی از مدل‌های شناخته شده در زمینه ارزیابی ساختار (ساختارها و چارچوب‌ها) را معرفی کرده و محدودیت‌ها و مزیت‌های هر یک را بر می‌شماریم (ریاحیان و اشتریف، ۱۳۹۷).

۲-۲- بیمه سلامت و انواع بیمه سلامت:

بیمه درمان یا بیمه بهداشت و درمان، نوعی بیمه است که پرداخت یا تحمیل هزینه‌های مختلف خدمات سلامت و پزشکی، اعم از ارتقاء سلامت، پیشگیری، درمان و توانبخشی افراد بیمه شده را، می‌پذیرد. به بیان دیگر، ترتیباتی که به موجب آن بیمه‌گر بر اساس بندهای بیمه‌نامه، مقادیر مشخصی پول را، در جهت جبران هزینه‌های بیمارستانی و جراحی ناشی از بیماری و حوادث، به بیمه‌شدگان پرداخت می‌کند را بیمه سلامت یا بیمه درمانی می‌گویند. بیمه سلامت روستاییان و عشایر بخشی از نظام سلامت بیمه در ایران می‌باشد (آستوی و همکاران، ۱۳۹۷).

1. Langley

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

انواع حوزه های فعالیت بیمه سلامت

۱. بیمه سلامت همگانی:

این بیمه‌نامه، بدون دریافت هیچ هزینه‌ای و بدون دریافت حق بیمه، تمام خدمات درمانی را به بیماران ارائه می‌دهد. البته باید توجه داشت که دریافت این بیمه‌نامه، ملزم به تحت پوشش نبودن هیچ یک از بیمه‌ها (تامین اجتماعی، خدمت درمانی) می‌باشد (صادق و همکاران، ۱۳۹۸).

۲. بیمه سلامت ایرانیان:

بیمه ایرانیان که بعضاً به اشتباه آن را با بیمه همگانی در یک لیست قرار می‌دهند، یکی دیگر از بیمه‌های ارائه شده توسط این سازمان می‌باشد. تفاوت بیمه ایرانیان و بیمه همگانی در این است که برای دریافت آن باید هزینه‌ای را پرداخت کرد. حق بیمه این بیمه‌نامه سالیانه مبلغ ۵۵۰ هزار تومان می‌باشد که دولت حدود نصف این مبلغ را پرداخت می‌کند. مبلغی که بیمه شده برای دریافت این بیمه‌نامه پرداخت می‌کند، حدود ۲۶۴ هزار تومان برای یک است (اسماعیل پور و قاسم نژاد، ۱۳۹۷)

۳. بیمه سلامت روستائیان:

این بیمه‌نامه را می‌توان یکی از زیرمجموعه های بیمه همگانی به حساب آورد. تمام حق بیمه برای بیمه روستایی توسط دولت پرداخت می‌شود. تمام روستاییان و ساکنین شهرهای زیر ۲۰ هزار نفر می‌توانند بیمه روستائیان استفاده کنند (رضایی، ۱۳۹۶).

۴. بیمه سلامت کارکنان دولت:

تمام کارکنان دولت افراد استخدام شده در سازمان‌های زیر نظر دولت، تحت پوشش بیمه کارکنان دولت قرار می‌گیرند (رضایی، ۱۳۹۶).

۵. بیمه سلامت سایر اقشار:

تمام مددجویان سازمان بهزیستی، دانشجویان، طلبه‌های حوزه های علمیه و خانواده شهدا و جانبازان تحت پوشش بیمه سایر اقشار قرار می‌گیرند (عبداله زاده و فلاحی، ۱۳۹۷).

۶. شرایط عمومی دریافت دفترچه بیمه سلامت:

شرط اصلی برای قرار گرفتن تحت پوشش بیمه سلامت، قرار نداشتن تحت پوشش بیمه تامین اجتماعی، بیمه خدمات درمانی و بیمه نیروهای مسلح می‌باشد. تمام مردانی که به سن قانونی (۱۸ سال تمام) رسیده باشند می‌توانند از خدمات این بیمه استفاده نمایند. بانوان سرپرست خانوار نیز در صورت عدم پوشش سایر بیمه‌ها می‌توانند از این بیمه استفاده نمایند (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۶).

۷. مدت اعتبار بیمه سلامت:

به مانند سایر قراردادهای بیمه‌ای، اعتبار این بیمه‌نامه یک‌ساله می‌باشد. پس از یک سال بیمه‌نامه منقضی شده و نیازمند تمدید می‌باشد (آستوی و همکاران، ۱۳۹۷).

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

۸. بازنشستگی بیمه سلامت:

نکته مهم در رابطه با این بیمه‌نامه، درمانی بودن آن است. این بیمه صرفاً یک بیمه‌نامه درمانی است و مانند بیمه تامین اجتماعی مستمری و بازنشستگی ندارد.

پیشینه پژوهش

سلطانی سولگان و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با این عنوان «بررسی عوامل ساختاری مؤثر بر موفقیت برنامه‌های توسعه ساختار سازمانی در شهرداری اهواز» پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که عوامل ساختاری بر موفقیت برنامه‌های توسعه سازمانی تأثیر معنی‌داری دارند. رئیسون و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با این عنوان «موانع پیش روی توسعه ساختار سازمانی دانشگاه‌های علوم پزشکی کارآفرین در ایران» پرداختند. بر اساس نتایج این مطالعه، ابعاد ساختار سازمانی دانشگاه‌های علوم پزشکی متناسب با ساختار دانشگاه‌های کارآفرین نمی‌باشد چرا که ساختار مطلوب دانشگاه‌های علوم پزشکی کارآفرین، ساختاری است که در آن میانگین نمره ابعاد روابط غیر رسمی، روابط مبتنی بر اعتماد، روابط تعاملی برون گرا و روابط عاطفی فراگیر، بالا و میانگین نمره ابعاد رسمیت گرایی، تمرکزگرایی، حرفه‌ای گرایی و پیچیدگی نزدیک به متوسط باشد. لذا مسئولان دانشگاه‌های کلان منطقه ۹ آمایشی برای گذار به دانشگاه علوم پزشکی کارآفرین باید متناسب با نتایج این پژوهش نسبت به اصلاح ساختار سازمانی موجود دانشگاه‌های علوم پزشکی اقدام نمایند. قنبری (۱۳۹۷) در پژوهشی با این عنوان «بررسی و شناسایی چالش‌های ساختار سازمانی، اولویت‌بندی آن‌ها با استفاده از تکنیک تاپسیس فازی» پرداختند. در این تحقیق عوامل ساختاری مؤثر (ساختار سازمانی، استراتژی سازمانی، نظام کنترل و نظارت، نظام پژوهشی، نظام مالی و نظام منابع اطلاعاتی) شناسایی و وزن هر یک از عوامل تعیین شده است و در جامعه آماری مورد مطالعه تحقیق که شامل نمونه ۷۶ نفری از مدیران، معاونین، کارشناسان ارشد و خبرگان جهاد کشاورزی شهرستان خرم آباد است، بررسی شده‌اند. در این پژوهش از هر دو روش کیفی و کمی استفاده شد. در بخش کیفی تحقیق داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته گردآوری شد. در بخش کمی نیز از طریق پرسشنامه محقق ساخته نتیجه کار کیفی، به وزن دهی و اولویت‌بندی عوامل شناسایی شده مبادرت شد. نتایج حاصل از به‌کارگیری این آزمون نشان داد در تمام متغیرهای پژوهش، مقدار سطح معنی‌داری به دست آمده با اطمینان ۹۵٪، از مقدار خطای پذیرفته شده پژوهش ۰،۰۵ کمتر می‌باشد؛ بنابراین فرضیه‌های پژوهش هر کدام بیشتر از ۶۰٪ پاسخ دهندگان را به خود اختصاص داده‌اند.

مارکوس و همکاران[1](۲۰۱۹) در پژوهشی با این عنوان «بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر توسعه ساختار سازمانی بر هوش سازمانی» پرداختند. ابعاد ساختار سازمانی، یکی از اجزای مهم هر سازمان محسوب می‌شود، استفاده از ساختار سازمانی صحیح، بهبودهای اساسی را در عملکرد سازمان موجب می‌شود و همچنین هوش سازمانی، دستیابی به دانش را در سازمان‌ها افزایش داده، باعث پیدایش مزیت رقابتی و گامی مهم در جهت بهبود کارایی و اثر بخشی سازمان محسوب می‌شود. نوع پژوهش توصیفی – همبستگی است. پرسشنامه‌ی استاندارد

1. Markus, M. L et al

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

ابعاد ساختار سازمانی و پرسشنامه‌ی استاندارد هوش سازمانی آلبرخت بود. جهت تعیین روایی پرسشنامه‌ها بر اساس آزمونKmo ابعاد ساختار سازمانی ۰,۷۸۹ و هوش سازمانی ۰,۸۶۱ استفاده شد و پایایی آن‌ها بر اساس آلفای کرونباخ ابعاد ساختار سازمانی ۰,۴۶۲ و هوش سازمانی ۰,۸۱۵ محاسبه گردید تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSSدر سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفت. میزان مؤلفه‌های ابعاد ساختار سازمانی و نیز هوش سازمانی، کمتر از سطح متوسط بود و همبستگی معنی‌دار بین نمرات مؤلفه‌های ابعاد ساختار سازمانی و مؤلفه‌های هوش سازمانی مشاهده شد. توجه به هر سه بعد ساختار سازمانی ضرورت دارد، زیرا عدم توجه به هر یک از ابعاد، باعث عدم کارایی و برقراری هوش سازمانی خواهد شد. به کارگیری درست از مؤلفه‌های ابعاد ساختار سازمانی، تبادل و آگاهی از عوامل محیطی و نیز برگزاری دوره‌های ضمن خدمت، زمینه‌ساز ایجاد هوش سازمانی می‌باشد؛ و همچنین چیلد[1](۲۰۱۸) در پژوهشی با این عنوان «بررسی چالش‌های پیش روی ساختار سازمانی و ارائه الگوی مناسب برای بهبود آن‌ها» پرداختند. ساختار سازمانی از جمله عوامل اساسی در شکل‌گیری هر سازمانی محسوب می‌شود که علاوه بر اینکه باعث ایجاد هماهنگی بین کلیه فعالیت‌ها و اهداف سازمان می‌شود، تعیین می‌کند که چه کسی باید در کجا قرار گیرد ولی در بعضی مواقع امکان دارد، مسائل و چالش‌هایی را با خود در بر داشته باشد. هدف اصلی این تحقیق بررسی چالش‌های پیش روی ساختار سازمانی و ارائه الگوی مناسب برای بهبود آن‌ها می‌باشد. برای جمع آوری داده‌های مورد نیاز از دو عدد پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد و نتایج حاصل از پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفته شد. نتایج حاصل از پژوهش نشان‌دهنده‌ی وجود یک سری مسائل و مشکلات بودند که از ساختار سازمانی نشات گرفته‌اند؛ و نهایتاً فردریکسون[2](۲۰۱۸) در پژوهشی با این عنوان «شناسایی موانع توسعه ساختار سازمانی در شرکت‌های مهندسی» پرداختند. طراحی ساختار سازمانی مقوله‌ای است که می‌بایست بر پایه رویکردی کارشناسی انجام پذیرد. ساختار سازمانی مناسب و تعریف دقیق شرح مسئولیت‌های واحدهای سازمانی، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های شرکت‌ها بوده و فقدان یا عدم تعریف صحیح موارد فوق، یکی از مهم‌ترین علل مشخص نبودن مسئول انجام فعالیت‌ها می‌باشد. به همین ترتیب ساختار سازمانی مناسب در شرکت‌های مهندسی می‌تواند باعث سرعت، دقت عمل و چابکی سازمان گردد. از این رو این مقاله قصد دارد با مروری بر انواع ساختارهای سازمانی سنتی و نوین کلیه عوامل مؤثر بر طراحی ساختار را بررسی نماید و نقاط ضعف و قوت هر عامل را شناسایی نماید. سپس به بررسی ساختار سازمانی شرکت‌های مهندسی نموده و عوامل مؤثر در انتخاب ساختار مناسب شناسایی می‌گردد.

بنابراین، سؤالات پژوهش به‌صورت زیر قابل بیان است:

۱) چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی در بیمه سلامت استان گیلان کدام‌اند؟
۲) وزن دهی چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی در بیمه سلامت استان گیلان چگونه است؟
۳) اولویت‌بندی چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی در بیمه سلامت استان گیلان چگونه است؟

1. Child
2. Fredrickson, J. W

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

روش پژوهش

روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزار و راه‌های معتبر (قابل اطمینان) و نظام یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است. به طور کلی باید گفت این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از جهت نوع داده‌ها آمیخته‌ای از روش‌های کیفی و کمی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، ترکیبی از نوع توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق خبرگان در بیمه سلامت استان گیلان می‌باشد؛ و ویژگی‌های خبرگان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر، سوابق مدیریتی، توانمندی و امکان تصمیم‌گیری در سازمان؛ متخصص در زمینه مورد بحث دارای سابقه فعالیت بیش از ۱۵ سال و علاقه‌مند به حضور در مطالعات میدانی و اعلام نظر در خصوص موضوع مورد مطالعه باشند. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش روش هدفمند می‌باشد؛ که با این روش تعداد ۱۵ نفر انتخاب می‌شوند.

از روش‌هایی که در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است می‌توان به مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات انجام شده، مصاحبه و پرسشنامه اشاره کرد. در روش کتابخانه‌ای از انواع منابع برای جمع‌آوری داده‌ها می‌توان بهره گرفت، از این منابع می‌توان به اسناد، کتاب‌ها، مقاله‌ها و مجلات، میکروفیلم و میکروفیش، دیسک‌ها و دیسکت‌های کامپیوتری اشاره کرد. در این پژوهش نیز از کتب، مقالات، مجلات، پایان‌نامه‌ها و اینترنت برای جمع‌آوری اطلاعات در قسمت ادبیات موضوع به طور وسیعی بهره گرفته شد.

برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه ماتریسی مقایسات زوجی در این پژوهش استفاده شد. پرسشنامه به گونه‌ای طراحی می‌شود که بتوان از آن برای تکنیک *AHP* استفاده کرد. بدین صورت که اقدام به تهیه پرسشنامه خبره کردیم که برای تهیه آن از مقایسات زوجی گزینه‌ها استفاده شد و برای هر سطح از سلسله مراتب یک پرسشنامه خبره تهیه شد و برای امتیاز دهی از طیف ۹ درجه‌ای استفاده کردیم.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات مبتنی بر تحلیل آمار توصیفی می‌باشد و اولویت گذاری نهایی با استفاده از ساختار تحلیل سلسله مراتبی استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

مقایسات زوجی

اساس روش AHP بر مبنای مقایسات زوجی قرار دارد. لذا پس از تشکیل درخت سلسله مراتب تصمیم عوامل و عناصر موجود در هر سطح به ترتیب از سطح پائین به بالا نسبت به تک تک عوامل و عناصر موجود در سطوح بالاتر به‌صورت دوبه‌دو توسط تصمیم گیرنده مورد مقایسه قرار می‌گیرند.

در به‌کارگیری تکنیک AHP برای تصمیم‌گیری گروهی مراحل کاملاً شبیه تصمیم‌گیری انفرادی است؛ یعنی هر فرد به‌عنوان یک تصمیم گیرنده بر اساس درخت AHP ماتریس‌های مقایسات زوجی را تکمیل می‌کند، سپس ماتریس‌های متناظر اعضای گروه در صورت داشتن نرخ سازگاری مناسب با استفاده از میانگین هندسی ادغام می‌شود. بدین ترتیب، جدول‌های مقایسه‌ای ایجاد می‌گردد. مقایسات زوجی و امتیاز دهی مربوطه بر اساس جدول استاندارد شده ساعتی انجام می‌گیرد. در این بخش دو نوع جدول داریم که شامل جدول مقیاس مقایسه زوجی

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

گزینه‌ها نسبت به معیارها و جدول ماتریس مقایسه زوجی معیارها با یکدیگر می‌باشند. هر کدام پس از اینکه پرسش شوندگان امتیازات خود را در ماتریس مقایسات زوجی وارد کردند امتیاز نهایی گروه از طریق میانگین هندسی توسط نرم افزار به دست می‌آید.

جدول ۱؛ مقیاس مقایسه زوجی طیف آل ساعتی	
وضعیت مقایسه	**وزن یا ارزش**
A. یکسان	*B.* ۱
C. یکسان تا نسبتاً بیشتر	*D.* ۲
E. نسبتاً بیشتر یا ضعیف	*F.* ۳
G. نسبتاً بیشتر تا بیشتر	*H.* ۴
I. بیشتر یا قوی	*J.* ۵
K. بیشتر تا خیلی بیشتر	*L.* ۶
M. خیلی بیشتر یا خیلی قوی	*N.* ۷
O. خیلی بیشتر تا خیلی، خیلی بیشتر	*P.* ۸
Q. خیلی، خیلی بیشتر یا کاملاً مرجع	*R.* ۹

قطر ماتریس این مقیاس به‌طور طبیعی عدد یک است زیرا در مقایسه ماتریسی، مقایسه دو گزینه مشابه یکسان خواهد بود. از سوی دیگر معکوس مقایسه دو جایگزین با یکدیگر در خصوص یک معیار به‌صورت کسری ثبت شد.

شرحی بر مسیر پژوهش

با توجه به مطالعاتی که در این پژوهش برای تبیین مبانی نظری چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی به انجام رسیده است طی مصاحبه‌ای با ۱۵ نفر از متخصصین و خبرگان حوزه مدیریت و خطمشی گذاری بیمه سلامت استان گیلان این عوامل به دست آمده به شرح ذیل می‌باشند:

- چالش‌های حوزه پیچیدگی ساختار سازمان
- چالش‌های حوزه رسمیت ساختار سازمان
- چالش‌های حوزه تمرکز ساختار سازمان
- چالش‌های مدیریتی
- چالش‌های حوزه منابع انسانی
- چالش‌های درون سازمانی
- چالش‌های برون سازمانی
- چالش‌های ارزشی

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

شناسایی معیارهای مؤثر و ساخت سلسله مراتبی

در گام نخست با درک کامل مفاهیم و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مسئله تحقیق، هدف کلی مسئله، با نظر متخصصین و خبرگان حوزه مدیریت و خطمشی گذاری بیمه سلامت استان گیلان تبیین گردید. با توجه به ادبیات موضوع و بررسی وضعیت جامعه پژوهش، عوامل مرتبط و درگیر به مسئله مشخص شده‌اند. به عبارتی چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی در بیمه سلامت استان گیلان مشخص شدند. برای شناسایی چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی اقدام به ایجاد پانل دلفی در میان متخصصین و خبرگان حوزه مدیریت و خطمشی گذاری بیمه سلامت استان گیلان گردیده و پس از مصاحبه و استفاده از فرم‌های باز اظهار نظر در خصوص زیر معیارهای چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی و پس از بررسی‌های دقیق نتایج این نظرسنجی‌ها تعداد ۴۲ زیر معیار به عنوان زیر معیارهای چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی مشخص شد که در جدول ذیل قابل مشاهده است.

جدول ۲؛ چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی

ردیف	زیر معیار	اشاره خبرگان
c1	عناوین شغلی متفاوت و گسترده و ساختار افقی	11
c2	عدم تناسب سلسله مراتب سازمانی	10
c3	گستردگی شاخه‌ها و انشعابات متفاوت سلسله مراتب سازمانی	8
c4	گستردگی واحدهای متفاوت عملیاتی و اجرایی	12
c5	فواصل گسترده واحدهای سازمانی در سطح استان	9
c6	پیچیدگی تامین نیروی انسانی مورد نیاز در بخش‌ها و نمایندگی‌های سازمان	9
c7	دشواری‌های تعیین تخصصی شرح وظایف و مشاغل سازمان و همسوسازی آن با اهداف سازمان	10
c8	کنترل عملکرد کارکنان و مقایسه با شرح شغل¬های مذکور در مواردی که شرح وظایف	9
c9	انحراف کارکنان از ضوابط و استانداردها	8
c10	ادراک کارکنان از آئین‌نامه‌های تخصصی و حرفه‌ای و رعایت آن	9
c11	تأثیرگذاری قوانین، مقررات و دستورالعمل¬ها در تصمیمات روسای ادارات	9
c12	عدم انعطاف قوانین و مقررات و دستورالعمل¬های موجود در سازمان	7
c13	موانع تفویض اختیار روسای ادارات در تعیین و تنظیم بودجه واحد خود	9
c14	موانع تفویض اختیار روسای ادارات در ارزیابی عملکرد واحد خود	9
c15	موانع تفویض اختیار روسای ادارات در اعطای پاداش¬های مالی کارکنان	10
c16	موانع تفویض اختیار روسای ادارات در تعیین نحوه انجام امور استثنایی و بی‌سابقه	7
c17	موانع تفویض اختیار روسای ادارات در تنظیم برنامه‌ها و پروژه‌های جدید	8
c18	دانش و تخصص مدیریت ارشد در تحلیل شرایط سازمان	10

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

ردیف	زیر معیار	اشاره خبرگان
c19	کنترل مدیران سازمان در جمع آوری، تفسیر و تجزیه و تحلیل داده‌های مورد نیاز برای تصمیم‌گیری	11
c20	تحلیل دانشی شرایط و ابعاد مورد نیاز برای توسعه ساختار سازمان	6
c21	نیازسنجی تخصصی و مبتنی بر دانش و تخصص از ملزومات توسعه ساختار سازمانی	8
c22	جذب اعتبارات کافی و دست‌یابی به تجهیزات و سیستم‌های مورد نیاز برای توسعه ساختارمند سازمان	6
c23	پیاده‌سازی سیستم سلسله مراتبی، کار ویژه‌ای با تاکید بر اصول و قواعد مدیریتی	9
c24	غلبه بر روابط غیررسمی	8
c25	برپایی زیرساخت‌های روابط مبتنی بر اعتماد	12
c26	تمرکز بر توسعه روابط فراگیر برون سازمانی	9
c27	اعتقاد مدیریت ارشد به انجام فعالیت‌های سازمانی به‌وسیله کارکنان و عدم اعتماد به سیستم‌ها و فناوری‌های روز	8
c28	کمبودهای مفرط در بخش مدیریت منابع انسانی اعم از نیروی انسانی متخصص و متبحر و...	9
c29	موانع موجود برای تحلیل ساختار جدید مبتنی بر فناوری‌های مدرن و کاهش نیروی انسانی فعال در سازمان	7
c30	کمبودهای جذب اعتبارات به‌کارگیری نیروی انسانی و استخدام منابع انسانی به‌روز و پویا	8
c31	نهادینه‌سازی فرهنگ نقد و نقدپذیری	11
c32	شفافیت در امور سازمانی و پاسخگویی در مقابل تصمیمات	10
c33	نظارت سازمانی	12
c34	قانون‌گرایی	8
c35	ارتباط چهره به چهره با عموم مردم	11
c36	تکریم ارباب رجوع	9
c37	پاک‌سازی نظام اداری	7
c38	نظارت همگانی	6
c39	عوامل محیطی	11
c40	برخورد قاطع با نزدیکان متخلف	6
c41	صرفه‌جویی در اموال عمومی	9
c42	منع بخشش اموال عمومی	7

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

با توجه به اشاراتی که خبرگان در فرم‌های باز اظهار نظر در مورد چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی تعداد ۴۲ زیر معیار اصلی مورد شناسایی قرار دادند، برای قطعیت این موارد مراحل بعدی به صورت مرحله به مرحله انجام خواهد شد.

بر اساس نتایج نظرسنجی از خبرگان و با رویکرد همراهی نتایج پژوهش با مطالعات معتبر داخلی و خارجی دسته بندی این زیر معیارها در ۸ معیار اصلی (چالش‌های حوزه پیچیدگی ساختار سازمان، چالش‌های حوزه رسمیت ساختار سازمان، چالش‌های حوزه تمرکز ساختار سازمان، چالش‌های مدیریتی، چالش‌های حوزه منابع انسانی، چالش‌های درون سازمانی، چالش‌های برون سازمانی، چالش‌های ارزشی) اقدام به طراحی پرسشنامه‌ای در قالب پرسشنامه ۴۲ سؤالی با الهام از پژوهش‌های پیشین مندرج در فصل دوم گردید. برای تعیین روایی پرسشنامه از نظرات استاد محترم راهنما و اساتید گروه مدیریت استفاده شد در ذیل جدول سؤالات و تعداد گویه های مربوط به هر مؤلفه آمده است.

جدول ۳. پراکندگی سؤالات مربوط به متغیرهای پژوهش

مؤلفه	تعداد گویه	چینش	منبع
چالش‌های حوزه پیچیدگی ساختار سازمان	۷	C1-C7	نتایج نظرسنجی اولیه از خبرگان و مبانی نظری پژوهش
چالش‌های حوزه رسمیت ساختار سازمان	۴	C8-C11	
چالش‌های حوزه تمرکز ساختار سازمان	۶	C12-C17	
چالش‌های مدیریتی	۹	C18-C26	
چالش‌های حوزه منابع انسانی	۴	C27-C30	
چالش‌های درون سازمانی	۴	C31-C34	
چالش‌های برون سازمانی	۵	C35-C39	
چالش‌های ارزشی	۳	C40-C42	

برای گردآوری اطلاعات مربوط به شناسایی عوامل از روش دلفی و برای اولویت‌بندی متغیرهای پژوهش از پرسشنامه ماتریسی مقایسات زوجی در این پژوهش استفاده خواهد شد؛ که با توجه به اینکه در این پژوهش از تکنیک AHP استفاده شد.

توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین در دو مرحله کمتر از حد آستانه (۰/۱) باشد در این صورت فرآیند نظر سنجی متوقف می‌شود. در جدول بالا، اختلاف بین نتایج مرحله اول و دوم ارائه شده است.

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

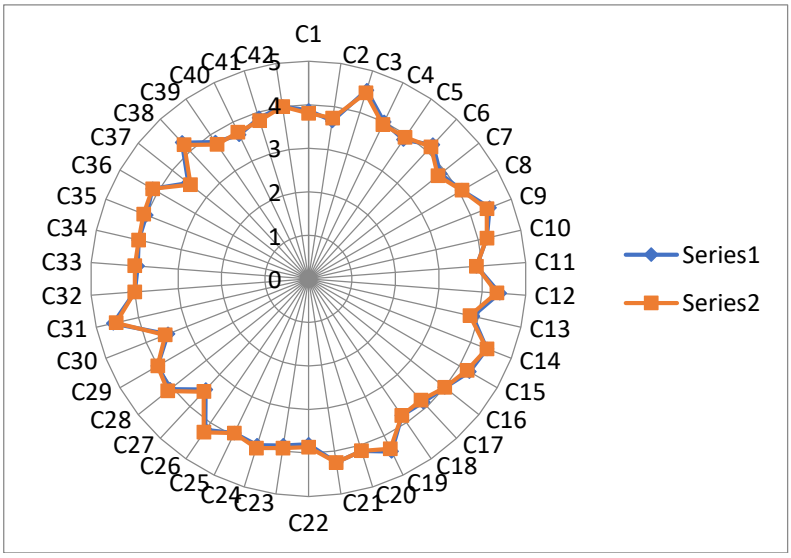
جدول ۴- اختلاف بین میانگین‌های هندسی مرحله اول و دوم

کد	زیر معیار	راند ۲	راند ۱	اختلاف
c1	عناوین شغلی متفاوت و گسترده و ساختار افقی	۳,۸۶۷	۳,۸	۰,۰۶۷۰
c2	عدم تناسب سلسله مراتب سازمانی	۳,۶۶۷	۳,۷۳۳	-۰,۰۶۶۰
c3	گستردگی شاخه‌ها و انشعابات متفاوت سلسله مراتب سازمانی	۴,۵۳۳	۴,۴۶۷	۰,۰۶۶۰
c4	گستردگی واحدهای متفاوت عملیاتی و اجرایی	۴	۳,۹۳۳	۰,۰۶۷۰
c5	فواصل گسترده واحدهای سازمانی در سطح استان	۳,۸۶۷	۳,۹۳۳	-۰,۰۶۶۰
c6	پیچیدگی تامین نیروی انسانی مورد نیاز در بخش‌ها و نمایندگی‌های سازمان	۴,۲	۴,۱۳۳	۰,۰۶۷۰
c7	دشواری‌های تعیین تخصصی شرح وظایف و مشاغل سازمان و همسوسازی آن با اهداف سازمان	۳,۸۶۷	۳,۸	۰,۰۶۷۰
c8	کنترل عملکرد کارکنان و مقایسه با شرح شغل‌های مذکور در مواردی که شرح وظایف	۴,۰۶۷	۴,۰۶۷	۰,۰۰۰۰
c9	انحراف کارکنان از ضوابط و استانداردها	۴,۴۶۷	۴,۴	۰,۰۶۷۰
c10	ادراک کارکنان از آئین‌نامه‌های تخصصی و حرفه‌ای و رعایت آن	۴,۲	۴,۲	۰,۰۰۰۰
c11	تاثیرگذاری قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها در تصمیمات روسای ادارات	۳,۸۶۷	۳,۸۶۷	۰,۰۰۰۰
c12	عدم انعطاف قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های موجود در سازمان	۴,۴	۴,۳۳۳	۰,۰۶۷۰
c13	موانع تفویض اختیار روسای ادارات در تعیین و تنظیم بودجه واحد خود	۳,۸۶۷	۳,۸	۰,۰۶۷۰
c14	موانع تفویض اختیار روسای ادارات در ارزیابی عملکرد واحد خود	۴,۴	۴,۴	۰,۰۰۰۰
c15	موانع تفویض اختیار روسای ادارات در اعطای پاداش‌های مالی کارکنان	۴,۲۶۷	۴,۲	۰,۰۶۷۰
c16	موانع تفویض اختیار روسای ادارات در تعیین نحوه انجام امور استثنایی و بی‌سابقه	۴	۴	۰,۰۰۰۰
c17	موانع تفویض اختیار روسای ادارات در تنظیم برنامه‌ها و پروژه‌های جدید	۳,۸۶۷	۳,۸	۰,۰۶۷۰
c18	دانش و تخصص مدیریت ارشد در تحلیل شرایط سازمان	۳,۸	۳,۸	۰,۰۰۰۰

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

کد	زیر معیار	راند ۲	راند ۱	اختلاف
c19	کنترل مدیران سازمان در جمع آوری، تفسیر و تجزیه و تحلیل داده‌های مورد نیاز برای تصمیم‌گیری	۴,۴	۴,۳۳۳	۰,۰۶۷۰
c20	تحلیل دانشی شرایط و ابعاد مورد نیاز برای توسعه ساختار سازمان	۴,۱۳۳	۴,۱۳۳	۰,۰۰۰۰
c21	نیازسنجی تخصصی و مبتنی بر دانش و تخصص از ملزومات توسعه ساختار سازمانی	۴,۲۶۷	۴,۲۶۷	۰,۰۰۰۰
c22	جذب اعتبارات کافی و دست‌یابی به تجهیزات و سیستم‌های مورد نیاز برای توسعه ساختارمند سازمان	۳,۸	۳,۸۶۷	-۰,۰۶۷۰
c23	پیاده‌سازی سیستم سلسله مراتبی، کار ویژه‌ای با تاکید بر اصول و قواعد مدیریتی	۳,۸۶۷	۳,۹۳۳	-۰,۰۶۶۰

با توجه به جدول شماره ۴ و اینکه اختلاف میانگین نظر خبرگان در دو مرحله مساوی و یا کمتر از ۰/۱ می‌باشد، می‌توان گفت که خبرگان در مورد چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی به اجماع رسیده‌اند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. این بدان معنی است که خبرگان به چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند. در نمودار ذیل تفاوت بین میانگین در دو مرحله نظر سنجی از خبرگان ارائه شده است.



شکل شماره ۱

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

تفاوت بین میانگین در دو مرحله نظر سنجی از خبرگان

مطابق آنچه قبلاً بیان شد اولین اصل تفکر تحلیلی که به AHP مرتبط است، ایجاد ساختار سلسله مراتبی از مسئله می‌باشد. همچنین ساختار سلسله مراتب مسئله اولین گام در بررسی یک مسئله AHP می‌باشد که در آن سطوح مسئله به صورت منطقی و منظم به هم مربوط می‌شوند و سیستم‌های پیچیده با تشکیل این سطوح و تجزیه به اجزاء تشکیل‌دهنده آن‌ها به بهترین نحو قابل درک می‌باشند.

ضریب هماهنگی کندال

در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال[1]استفاده شد . ضریب هماهنگی کندال مقیاسی است برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به N شیء یا فرد .در حقیقت با کاربرد این مقیاس می‌توان همبستگی رتبه‌ای میان Kمجموعه رتبه را یافت. چنین مقیاسی به ویژه در مطالعات مربوط به «روایی میان داوران» مفید است. ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد که افرادی که چند مقوله را بر اساس اهمیت آن‌ها مرتب کرده‌اند، اساساً معیارهای مشابه را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله‌ها به کار برده‌اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند.

جدول ۵- آزمون آماری ضریب هماهنگی کندال

آماره	راند ۱	راند ۲
تعداد	۴۲	۴۲
ضریب توافقی کندال	۰,۳۹۱	۰,۵۳۴
درجه آزادی	۴۱	۴۱
عدد معنی‌داری	۰,۰۲۱۴	۰,۰۰۸۶

با توجه به کسب ضریب کندال ۵۷۱.۰ در راند دوم می‌توان اعلان داشت که در این مرحله خبرگان به توافق رسیده و نیازی به ادامه فرایند دلفی نمی‌باشد. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی را می‌توان در پنج مرحله اصلی شامل تشکیل درخت سلسله مراتبی، مقایسه زوجی گزینه‌ها و معیارهای تحقیق، عملیات محاسبات داده‌ها، تحلیل حساسیت و نرخ سازگاری ترسیم و اجرا نمود.

1. Kendall's Coefficient of Concordance (W)
2. Inter judge reliability

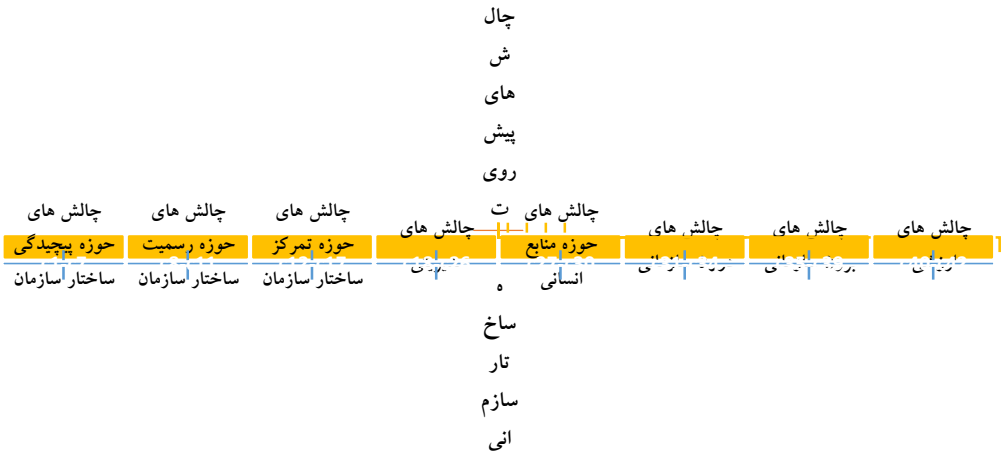
[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]



شکل ۲- مدل اولیه چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی (مبانی نظری پژوهش+ نتایج پانل دلفی)

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی را می‌توان در پنج مرحله اصلی شامل تشکیل درخت سلسله مراتبی، مقایسه زوجی گزینه‌ها و معیارهای تحقیق، عملیات محاسبات داده‌ها، تحلیل حساسیت و نرخ سازگاری ترسیم و اجرا نمود.

تشکیل درخت سلسله مراتبی



شکل ۳- درخت سلسله مراتب چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

مرحله دوم مقایسه زوجی معیارهای تحقیق جدول ماتریس مقایسه زوجی معیارها با معیارها

در روش AHP وزن هر یک از معیارها یکسان فرض نمی‌شود. به همین جهت پروفسور ساعتی روشی ابداع کرده که قادر است تأثیر معیارها را بر یکدیگر و بر کل عملیات تحقیق محاسبه و اندازه‌گیری نمایند. تعیین وزن هر یک از معیارها نسبت به یکدیگر توسط گروه قضاوت کارشناسی صورت خواهد گرفت.

جدول ۶- مقایسه گزینه‌ها به‌صورت زوجی

	چالش‌های حوزه پیچیدگی ساختار سازمان	چالش‌های حوزه رسمیت ساختار سازمان	چالش‌های حوزه تمرکز ساختار سازمان	چالش‌های مدیریتی	چالش‌های حوزه منابع انسانی	چالش‌های درون سازمانی	چالش‌های برون سازمانی	چالش‌های ارزشی
چالش‌های حوزه پیچیدگی ساختار سازمان								
چالش‌های حوزه رسمیت ساختار سازمان	۱							
چالش‌های حوزه تمرکز ساختار سازمان	۲	۲						
چالش‌های مدیریتی	۲	۲	۲					
چالش‌های حوزه منابع انسانی	۴	۴	۲	۱				
چالش‌های درون سازمانی	۲	۲	۳	۱	۱			
چالش‌های برون سازمانی	۳	۱	۳	۴	۲	۱		
چالش‌های ارزشی	۳	۳	۲	۴	۲	۲	۲	

نحوه کار همانند مرحله قبل می‌باشد که ابتدا معیارهای سطح اول در یک جدول که دارای دو ستون عمودی و افقی است بر اساس جدول ارجحیت ثبت خواهد شد در این مرحله عملیات گردآوری داده‌ها به پایان می‌رسد و جهت محاسبه، داده‌ها به نرم افزار معرفی می‌گردند. شایان ذکر است ماتریس مقایسات زوجی تحت پرسشنامه‌ای با عنوان پرسشنامه شماره ۲ در بین پاسخگویان توزیع گردید که در زیر به بررسی آن خواهیم پرداخت.

سؤال اول؛ چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی در بیمه سلامت استان گیلان کدام‌اند؟

بر اساس بررسی‌های به عمل آمده از مبانی نظری و مصاحبه‌های باز جمع آوری شده از خبرگان، متخصصین و خبرگان حوزه مدیریت و خط‌مشی گذاری بیمه سلامت استان گیلان در قالب پیاده‌سازی تکنیک دلفی و با تفکیک زیر معیارهای ۴۲ گانه عناوین شغلی متفاوت و گسترده و ساختار افقی، عدم تناسب سلسله مراتب سازمانی، گستردگی شاخه‌ها و انشعابات متفاوت سلسله مراتب سازمانی، گستردگی واحدهای متفاوت عملیاتی و اجرایی، فواصل گسترده واحدهای سازمانی در سطح استان، پیچیدگی تامین نیروی انسانی مورد نیاز در بخش‌ها و نمایندگی‌های سازمان، دشواری‌های تعیین تخصصی شرح وظایف و مشاغل سازمان و همسوسازی آن با اهداف سازمان، کنترل عملکرد کارکنان و مقایسه با شرح شغل‌های مذکور در مواردی که شرح وظایف انحراف کارکنان

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

از ضوابط و استانداردها، ادراک کارکنان از آئین نامه‌های تخصصی و حرفه‌ای و رعایت آن، تاثیرگذاری قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها در تصمیمات روسای ادارات، عدم انعطاف قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های موجود در سازمان، موانع تفویض اختیار روسای ادارات در تعیین و تنظیم بودجه واحد خود، موانع تفویض اختیار روسای ادارات در ارزیابی عملکرد واحد خود، موانع تفویض اختیار روسای ادارات در اعطای پاداش‌های مالی کارکنان، موانع تفویض اختیار روسای ادارات در تعیین نحوه انجام امور استثنایی و بی‌سابقه، موانع تفویض اختیار روسای ادارات در تنظیم برنامه‌ها و پروژه‌های جدید، دانش و تخصص مدیریت ارشد در تحلیل شرایط سازمان، کنترل مدیران سازمان در جمع آوری، تفسیر و تجزیه و تحلیل داده‌های مورد نیاز برای تصمیم‌گیری، تحلیل دانشی شرایط و ابعاد مورد نیاز برای توسعه ساختار سازمان، نیازسنجی تخصصی و مبتنی بر دانش و تخصص از ملزومات توسعه ساختار سازمانی، جذب اعتبارات کافی و دست‌یابی به تجهیزات و سیستم‌های مورد نیاز برای توسعه ساختارمند سازمان، پیاده‌سازی سیستم سلسله مراتبی، کار ویژه‌ای با تاکید بر اصول و قواعد مدیریتی، غلبه بر روابط غیررسمی، برپایی زیرساخت‌های روابط مبتنی بر اعتماد، تمرکز بر توسعه روابط فراگیر برون سازمانی، اعتقاد مدیریت ارشد به انجام فعالیت‌های سازمانی به‌وسیله کارکنان و عدم اعتماد به سیستم‌ها و فناوری‌های روز، کمبودهای مفرط در بخش مدیریت منابع انسانی اعم از نیروی انسانی متخصص و متبحر و ...، موانع موجود برای تحلیل ساختار جدید مبتنی بر فناوری‌های مدرن و کاهش نیروی انسانی فعال در سازمان؛ کمبودهای جذب اعتبارات به‌کارگیری نیروی انسانی و استخدام منابع انسانی به روز و پویا، نهادینه سازی فرهنگ نقد و نقدپذیری، شفافیت در امور سازمانی و پاسخگویی در مقابل تصمیمات، نظارت سازمانی، قانون گرایی، ارتباط چهره به چهره با عموم مردم، تکریم ارباب رجوع، پاکسازی نظام اداری، نظارت همگانی، عوامل محیطی، برخورد قاطع با نزدیکان متخلف صرفه جویی در اموال عمومی، منع بخشش اموال عمومی، در قالب هشت معیار اصلی، چالش‌های حوزه پیچیدگی ساختار سازمان، چالش‌های حوزه رسمیت ساختار سازمان، چالش‌های حوزه تمرکز ساختار سازمان، چالش‌های مدیریتی، چالش‌های حوزه منابع انسانی، چالش‌های درون سازمانی، چالش‌های برون سازمانی و چالش‌های ارزشی به عنوان چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی شناسایی شدند.

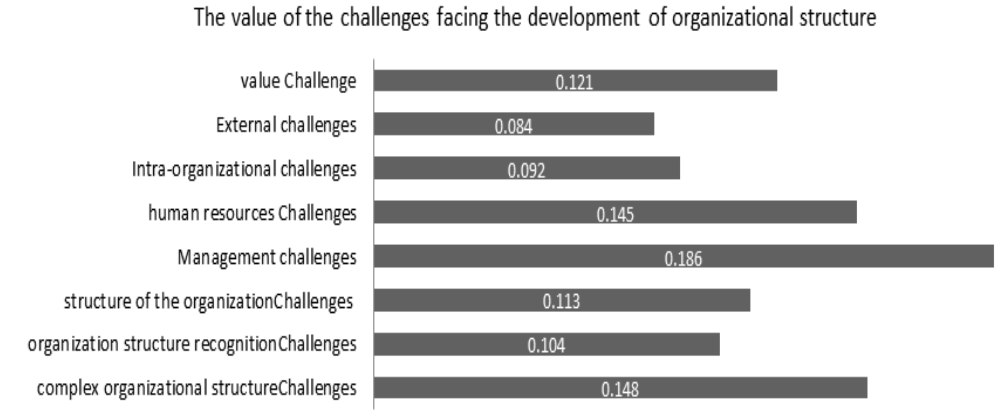
سؤال دوم؛ وزن دهی چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی چگونه است؟

بر اساس بررسی‌های به عمل آمده از مبانی نظری و داده‌های جمع آوری شده از خبرگان، متخصصین و خبرگان حوزه مدیریت و خطمشی گذاری بیمه سلامت استان گیلان و پس از بررسی‌های انجام شده بر روی پرسشنامه مقایسات زوجی معیارهای مورد بررسی می‌توان عنوان نمود که وزن دهی چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی به ترتیب ذیل می‌باشد.

همان‌طور که مشاهده می‌شود چالش‌های حوزه پیچیدگی ساختار سازمان با ارزش ۰,۱۴۸، چالش‌های حوزه رسمیت ساختار سازمان با ارزش۰,۱۰۴، چالش‌های حوزه تمرکز ساختار سازمان با ارزش ۰,۱۱۳، چالش‌های مدیریتی با ارزش ۰,۱۸۶، چالش‌های حوزه منابع انسانی باارزش ۰,۱۴۵، چالش‌های درون سازمانی با ارزش ۰,۰۹۲، چالش‌های برون سازمانی با ارزش ۰,۰۸۴ و نهایتاً چالش‌های ارزشی با ارزش ۰,۱۲۱ماتریس ارجحیت چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی را تشکیل می‌دهند. جدول و نمودار ذیل مبین این موضوع است.

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

جدول ۷- ماتریس ارزش چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی	
چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی	ارزش
چالش‌های حوزه پیچیدگی ساختار سازمان	۰,۱۴۸
چالش‌های حوزه رسمیت ساختار سازمان	۰,۱۰۴
چالش‌های حوزه تمرکز ساختار سازمان	۰,۱۱۳
چالش‌های مدیریتی	۰,۱۸۶
چالش‌های حوزه منابع انسانی	۰,۱۴۵
چالش‌های درون سازمانی	۰,۰۹۲
چالش‌های برون سازمانی	۰,۰۸۴
چالش‌های ارزشی	۰,۱۲۱



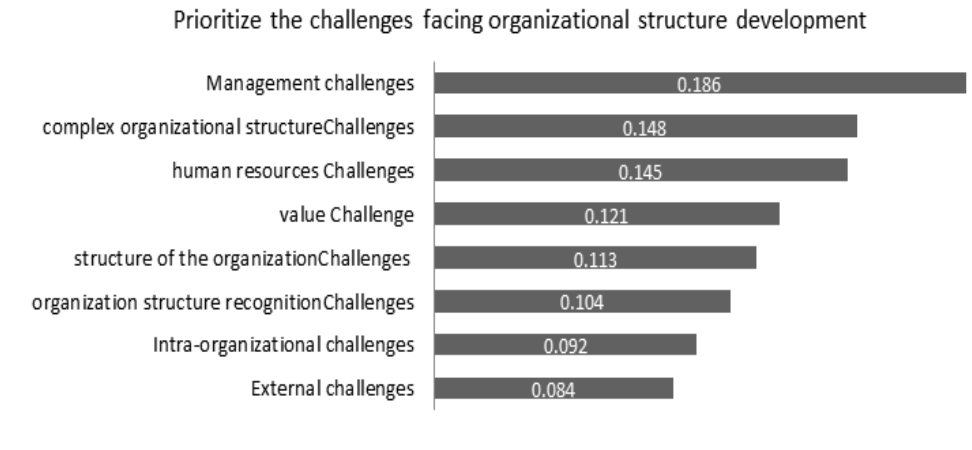
incompatibility rate = 0.007
Lost judgment = 0.000

شکل۴- ارجحیت چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی

سؤال سوم؛ اولویت‌بندی چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی چگونه است؟

برای این موضوع چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی مورد بررسی و تعمق بیشتر قرارگرفته و نمودارهای مربوط و جدول‌ها در ذیل مشاهده می‌شود.

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]



شکل ۵

جدول ۸- اولویت‌بندی چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی		
چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی	ارزش	اولویت
چالش‌های مدیریتی	۰,۱۸۶	رتبه اول
چالش‌های حوزه پیچیدگی ساختار سازمان	۰,۱۴۸	رتبه دوم
چالش‌های حوزه منابع انسانی	۰,۱۴۵	رتبه سوم
چالش‌های ارزشی	۰,۱۲۱	رتبه چهارم
چالش‌های حوزه تمرکز ساختار سازمان	۰,۱۱۳	رتبه پنجم
چالش‌های حوزه رسمیت ساختار سازمان	۰,۱۰۴	رتبه ششم
چالش‌های درون سازمانی	۰,۰۹۲	رتبه هفتم
چالش‌های برون سازمانی	۰,۰۸۴	رتبه هشتم

در این بخش مشاهده می‌شود از دید خبرگان بیمه سلامت استان گیلان چالش‌های مدیریتی با ارزش ۰,۱۸۶ در رتبه اول مهم‌ترین چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی در بیمه سلامت استان گیلان قرار گرفته و در رتبه‌های بعدی اولویت چالش‌های حوزه پیچیدگی ساختار سازمان با ارزش ۰,۱۴۸ در رتبه دوم، چالش‌های حوزه منابع انسانی با ارزش ۰,۱۴۵ در رتبه سوم، چالش‌های ارزشی با ارزش ۰,۱۲۱ در رتبه چهارم، چالش‌های حوزه تمرکز ساختار سازمان با ارزش ۰,۱۱۳ در رتبه پنجم، چالش‌های حوزه رسمیت ساختار سازمان با ارزش ۰,۱۰۴ در رتبه ششم، چالش‌های درون سازمانی با ارزش ۰,۰۹۲ در رتبه هفتم و نهایتاً چالش‌های برون سازمانی با

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

ارزش۰٫۰۸۴ در رتبه هشتم و آخر اولویت‌بندی چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی را در اختیار دارند، نرخ سازگاری ۰٫۰۰۷ نیز در بازه مقبول قرار دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

هدف از تحقیق حاضر شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی در بیمه سلامت استان گیلان می‌باشد. با توجه به نتایج حاصل از تحقیق و مطالب مذکور در بخش‌های مبانی نظری تحقیق و نیز اطلاعات کسب شده از پرسشنامه‌ها، پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می‌گردد. با توجه به شناسایی چالش‌های حوزه پیچیدگی ساختار سازمان به عنوان یکی از چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی بیمه سلامت استان گیلان و با بررسی‌های لازم در زمینه مبانی نظری و پیشینه پژوهش بامطالعه نیازسنجی‌های صورت گرفته برای توانمندی سازمان در انجام مسئولیت‌های ذاتی و تحقق اهداف وجودی خود که همانا اعتلا سازمانی و نقش آفرینی در توسعه زیرساخت‌های صنعت بیمه به عنوان یکی از ارکان کلیدی پیشرفت استان است پیشنهادات ذیل مطرح می‌شود:

- ✓ تلاش برای مشخص نمودن و توسعه تخصصی عناوین شغلی
- ✓ تمرکز بر تناسب سلسله مراتب سازمانی
- ✓ تلاش برای ایجاد تناسب در شاخه‌ها و انشعابات سلسله مراتب سازمانی
- ✓ عملیاتی نمودن واحدهای متفاوت عملیاتی و اجرایی
- ✓ متناسب سازی فواصل واحدهای سازمانی در سطح استان
- ✓ استفاده از استانداردهای تامین نیروی انسانی مورد نیاز در بخش‌ها و نمایندگی‌های سازمان
- ✓ تعیین تخصصی شرح وظایف و مشاغل سازمان و همسوسازی آن با اهداف سازمان می‌تواند زمینه‌ساز تسهیل توسعه ساختاری سازمان شده و باعث تقویت نقش ارزشمند بیمه سلامت در تامین نیازهای استان در این راستا شود.

با توجه به شناسایی چالش‌های حوزه رسمیت ساختار سازمان به عنوان یکی از چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی بیمه سلامت استان گیلان و با بررسی‌های لازم در زمینه مبانی نظری و پیشینه پژوهش با مطالعه نیازسنجی‌های صورت گرفته برای توانمندی سازمان در انجام مسئولیت‌های ذاتی و تحقق اهداف وجودی خود که همانا اعتلا سازمانی و نقش آفرینی در توسعه زیرساخت‌های صنعت بیمه به عنوان یکی از ارکان کلیدی پیشرفت استان است پیشنهادات ذیل مطرح می‌شود:

- ✓ کنترل عملکرد کارکنان و مقایسه با شرح شغل‌های مذکور در مواردی که شرح وظایف
- ✓ تمرکز بر کنترل انحراف‌های احتمالی کارکنان از ضوابط و استانداردها
- ✓ تمرکز بر ارتقا ادراک کارکنان از آئین نامه‌های تخصصی و حرفه‌ای و رعایت آن
- ✓ تاثیرگذاری قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها در تصمیمات روسای ادارات می‌تواند زمینه‌ساز تسهیل توسعه ساختاری سازمان شده و باعث تقویت نقش ارزشمند بیمه سلامت در تامین نیازهای استان در این راستا شود.

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

با توجه به شناسایی چالش‌های حوزه تمرکز ساختار سازمان به عنوان یکی از چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی بیمه سلامت استان گیلان و با بررسی‌های لازم در زمینه مبانی نظری و پیشینه پژوهش با مطالعه نیازسنجی‌های صورت گرفته برای توانمندی سازمان در انجام مسئولیت‌های ذاتی و تحقق اهداف وجودی خود که همانا اعتلا سازمانی و نقش آفرینی در توسعه زیرساخت‌های صنعت بیمه به عنوان یکی از ارکان کلیدی پیشرفت استان است پیشنهادات ذیل مطرح می‌شود:

- ✓ انعطاف قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های موجود در سازمان
- ✓ استانداردسازی دستورالعمل‌های تفویض اختیار روسای ادارات در تعیین و تنظیم بودجه ارزیابی عملکرد، اعطای پاداش و نحوه انجام فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی و تفویض اختیار روسای ادارات در تنظیم برنامه‌ها و پروژه‌های جدید می‌تواند زمینه‌ساز تسهیل توسعه ساختاری سازمان شده و باعث تقویت نقش ارزشمند بیمه سلامت در تامین نیازهای استان در این راستا شود.

با توجه به شناسایی چالش‌های مدیریتی به عنوان یکی از چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی بیمه سلامت استان گیلان و با بررسی‌های لازم در زمینه مبانی نظری و پیشینه پژوهش با مطالعه نیازسنجی‌های صورت گرفته برای توانمندی سازمان در انجام مسئولیت‌های ذاتی و تحقق اهداف وجودی خود که همانا اعتلا سازمانی و نقش آفرینی در توسعه زیرساخت‌های صنعت بیمه به عنوان یکی از ارکان کلیدی پیشرفت استان است. پیشنهادات ذیل مطرح می‌شود:

- ✓ تمرکز بر ارتقا دانش و تخصص مدیریت ارشد در تحلیل شرایط سازمان
- ✓ کنترل مدیران سازمان در جمع آوری، تفسیر و تجزیه و تحلیل داده‌های مورد نیاز برای تصمیم‌گیری
- ✓ تحلیل دانشی شرایط و ابعاد مورد نیاز برای توسعه ساختار سازمان
- ✓ نیازسنجی تخصصی و مبتنی بر دانش و تخصص از ملزومات توسعه ساختار سازمانی
- ✓ جذب اعتبارات کافی و دست‌یابی به تجهیزات و سیستم‌های مورد نیاز برای توسعه ساختارمند سازمان
- ✓ پیاده‌سازی سیستم سلسله مراتبی، کار ویژه‌ای با تاکید بر اصول و قواعد مدیریتی
- ✓ تلاش برای غلبه بر روابط غیررسمی
- ✓ برپایی زیرساخت‌های روابط مبتنی بر اعتماد
- ✓ تمرکز بر توسعه روابط فراگیر برون سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز تسهیل توسعه ساختاری سازمان شده و باعث تقویت نقش ارزشمند بیمه سلامت در تامین نیازهای استان در این راستا شود.

با توجه به شناسایی چالش‌های حوزه منابع انسانی به عنوان یکی از چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی بیمه سلامت استان گیلان و با بررسی‌های لازم در زمینه مبانی نظری و پیشینه پژوهش با مطالعه نیازسنجی‌های صورت گرفته برای توانمندی سازمان در انجام مسئولیت‌های ذاتی و تحقق اهداف وجودی خود که همانا اعتلا سازمانی و نقش آفرینی در توسعه زیرساخت‌های صنعت بیمه به عنوان یکی از ارکان کلیدی پیشرفت استان است پیشنهادات ذیل مطرح می‌شود:

- ✓ به‌روزرسانی ایده‌ها و نظرات مدیریت ارشد در زمینه توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان
- ✓ تلاش برای ارتقا و توسعه دانش مدیریت ارشد سازمان

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

- ✓ تحلیل ساختار جدید مبتنی بر فناوری‌های مدرن با نیروی انسانی فعال در سازمان
- ✓ زمینه‌سازی برای جذب اعتبارات به‌کارگیری نیروی انسانی و استخدام منابع انسانی به روز و پویا می‌تواند زمینه‌ساز تسهیل توسعه ساختاری سازمان شده و باعث تقویت نقش ارزشمند بیمه سلامت در تامین نیازهای استان در این راستا شود.

با توجه به شناسایی چالش‌های درون سازمانی به عنوان یکی از چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی بیمه سلامت استان گیلان و با بررسی‌های لازم در زمینه مبانی نظری و پیشینه پژوهش با مطالعه نیازسنجی‌های صورت گرفته برای توانمندی سازمان در انجام مسئولیت‌های ذاتی و تحقق اهداف وجودی خود که همانا اعتلا سازمانی و نقش آفرینی در توسعه زیرساخت‌های صنعت بیمه به عنوان یکی از ارکان کلیدی پیشرفت استان است. پیشنهادات ذیل مطرح می‌شود:

- ✓ نهادینه‌سازی فرهنگ نقد و نقدپذیری
- ✓ تمرکز و برنامه‌ریزی برای شفافیت در امور سازمانی و پاسخگویی در مقابل تصمیمات
- ✓ ارتقا نظارت سازمانی از طریق نظارت درون سازمانی و برون سازمانی
- ✓ تاکید بر قانون‌گرایی در برنامه‌ریزی‌های سازمان می‌تواند زمینه‌ساز تسهیل توسعه ساختاری سازمان شده و باعث تقویت نقش ارزشمند بیمه سلامت در تامین نیازهای استان در این راستا شود.

با توجه به شناسایی چالش‌های برون سازمانی به عنوان یکی از چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی بیمه سلامت استان گیلان و با بررسی‌های لازم در زمینه مبانی نظری و پیشینه پژوهش با مطالعه نیازسنجی‌های صورت گرفته برای توانمندی سازمان در انجام مسئولیت‌های ذاتی و تحقق اهداف وجودی خود که همانا اعتلا سازمانی و نقش آفرینی در توسعه زیرساخت‌های صنعت بیمه به عنوان یکی از ارکان کلیدی پیشرفت استان است. پیشنهادات ذیل مطرح می‌شود:

- ✓ تمرکز بر ارتباط چهره به چهره با عموم مردم
- ✓ برنامه‌ریزی برای بالا بردن استانداردهای تکریم ارباب رجوع در سازمان و تمرکز پاک‌سازی نظام اداری و اجرایی و عملیاتی سازمان
- ✓ تاکید بر نظارت همگانی و استفاده از ایده‌های مردمی
- ✓ استفاده از عوامل محیطی و فرصت‌های احتمالی برای توسعه ساختار سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز تسهیل توسعه ساختاری سازمان شده و باعث تقویت نقش ارزشمند بیمه سلامت در تامین نیازهای استان در این راستا شود.

با توجه به شناسایی چالش‌های ارزشی به عنوان یکی از چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی بیمه سلامت استان گیلان و با بررسی‌های لازم در زمینه مبانی نظری و پیشینه پژوهش با مطالعه نیازسنجی‌های صورت گرفته برای توانمندی سازمان در انجام مسئولیت‌های ذاتی و تحقق اهداف وجودی خود که همانا اعتلا سازمانی و نقش آفرینی در توسعه زیرساخت‌های صنعت بیمه به عنوان یکی از ارکان کلیدی پیشرفت استان است. پیشنهادات ذیل مطرح می‌شود:

- ✓ برخورد قاطع با نزدیکان متخلف در هر سطح و بخش از سازمان که باشند
- ✓ تمرکز بر صرفه‌جویی در اموال عمومی

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

- ✓ ابلاغ قوانین منع بخشش اموال عمومی به عموم بخش‌های سازمان می‌تواند زمینه‌ساز تسهیل توسعه ساختاری سازمان شده و باعث تقویت نقش ارزشمند بیمه سلامت در تامین نیازهای استان در این راستا شود.

منابع

ریاحیان، ف؛ اشتری، ا. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی با استفاده از کارت امتیازی متوازن، اولین همایش بین‌المللی حسابداری، حسابرسی مدیریت و اقتصاد، اصفهان، دبیرخانه همایش،

سلطانی سولگان، ع؛ ستوده آرانی، ح. (۱۳۹۸). بررسی عوامل ساختاری مؤثر بر موفقیت برنامه‌های توسعه ساختار سازمانی در شهرداری اهواز، سومین کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز، با همکاری مشترک موسسه آموزش عالی علامه خویی دانشگاه زرقان–واحد پژوهش دانش پژوهان همایش آفرین،

رئیسون، ع؛ رئیسون، م؛ عابدی، ف؛ محمدی، ی. (۱۳۹۸). موانع پیش روی توسعه ساختار سازمانی دانشگاه‌های علوم پزشکی کارآفرین در ایران، سیزدهمین کنگره ی پژوهشی سالیانه دانشجویان علوم پزشکی شرق کشور، بیرجند، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی بیرجند،

آستوی، م؛ فوقانی، ف و ضرابی، س.) ۱۳۹۷). تاریخچه و اهمیت بیمه، سومین همایش ملی انجمن‌های علمی دانشجویی کرج، پردیس منابع طبیعی دانشگاه تهران.

صادق، ع؛ رئیسون، م؛ عابدی، ف؛ محمدی، ی. (۱۳۹۸). موانع پیش روی توسعه ساختار سازمانی دانشگاه‌های علوم پزشکی کارآفرین در ایران، سیزدهمین کنگره ی پژوهشی سالیانه دانشجویان علوم پزشکی شرق کشور، بیرجند، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی بیرجند،

اسماعیل پور و قاسم نژاد. (۱۳۹۷). توسعهٔ الگوی بازاریابی اجتماعی برای شرکت‌های بیمه. فصلنامه علمی–پژوهشی مدیریت بازرگانی, ۱۰(۱), ۳۱–۴۸.

رضایی، ص.(۱۳۹۶). استراتژی مالی و نقش آن در تعیین خط‌مشی واستراتژی های سازمانی، چهارمین همایش بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و توسعه، تهران، موسسه علمی کیان پژوهان.

عبداله زاده، س و فلاحی. (۱۳۹۸). تحلیل کارایی فنی واحدهای بیمه‌ای سازمان تأمین اجتماعی. فصلنامه علمی پژوهشی نظریه های کاربردی اقتصاد, ۳(۱), ۱۶۱–۱۸۲.

قنبری، ح؛ رضا میرابی و؛ قنبری، ف. (۱۳۹۷). بررسی و شناسایی چالش‌های ساختار سازمانی، اولویت‌بندی آن‌ها با استفاده از تکنیک تاپسیس فازی، هشتمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت و پنجمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز، تهران، شرکت همایشگران مهر اشراق،

قاسمی، ا؛ بارونی؛ دهنویه؛ جعفری سیریزی و مهرالحسنی. (۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد ادارات کل بیمه سلامت ایران با استفاده از مدل تحلیل پوششی داده‌ها در سال ۱۳۹۳. مجله تخصصی اپیدمیولوژی ایران, ۱۲(۵), ۱۳–۱۹.

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

پورپاشا، م؛ مالامیری کجوری، م. (۱۳۹۸). بررسی و تبیین عوامل مؤثر ابعاد ساختار سازمانی بر هوش سازمانی مطالعه موردی: کارکنان شهرداری های غرب استان مازندران، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری با رویکرد ارزش آفرینی، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات فارس،

باقری، م؛ اسکندر، ف. (۱۳۹۷). بررسی نقش مهندسی مجدد فرآیند در اصلح ساختار سازمان‌های دولتی، دومین همایش بین‌المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد در توسعه پایدار، مشهد، موسسه تعاونی دانش بنیان کمرآوش.

Ouchi, W. G. (2019). The relationship between organizational structure and organizational control. Administrative science quarterly, 95-113.

Winnubst, J. (2017). Organizational structure, social support, and burnout. In Professional burnout (pp. 151-162). Routledge.

Jensen, M. C., & Heckling, W. H. (2018). Specific and general knowledge, and organizational structure. Journal of applied corporate finance, 8(2), 4-18.

Langley, G. J., Moen, R., Nolan, K. M., Nolan, T. W., Norman, C. L., & Provost, L. P. (2016). The improvement guide: a practical approach to enhancing organizational performance. John Wiley & Sons.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2019). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. Journal of management.

Markus, M. L., & Robey, D. (2019). Information technology and organizational change: causal structure in theory and research. Management science, 34(5), 583-598.

Child, J. (2018). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. sociology, 6(1), 1-22.

Fredrickson, J. W. (2018). The strategic decision process and organizational structure. Academy of management review, 11(2), 280-297.

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

Challenges of Organizational Structure Development Using a Hierarchical Approach (Case study: Guilan Health Insurance)

Behrouz Eskandarpoor[1], Assistant Professor, Department of Management, West Tehran Branch, Payame Noor University, Tehran, Iran
Abdullah Kargar nov, Master student of Management, Payame Noor University, Rasht, Iran
Somayeh Saebnia, Department of Management, Ardabil Branch, Shamim Danesh Novin Higher Education Institute, Ardabil, Iran

Abstract

Objective: The purpose of this study was to identify and prioritize the challenges facing the development of organizational structure.

Methodology: Based on the review of the previous studies and the data obtained from the implementation of the Delphi technique among the health insurance experts in Guilan province and its policymakers in this area, eight challenges in the areas of organizational structure complexity, organizational structure formality, organizational structure focus, managerial issues, human resources, intra-organizational issues, external issues, and value challenges were identified as the main components of the challenges facing the development of organizational structure. Using the hierarchical approach, first, a hierarchical tree was formed; then the options under consideration were examined according to the criteria.

Results: The results showed that from the perspective of health insurance experts in Guilan province, managerial challenges with a value of 0.186 ranked first as the most important challenges facing the development of organizational structure in health insurance in Guilan province and the challenges relevant to organizational structure complexity ranked second. In addition, the challenges in the field of human resources, value challenges, challenges in the organization structure focus, challenges in the formality of the organization structure, intra-organizational challenges, and external challenges ranked third to eighth in order.

Conclusion: The results can transform the managers' decision-making and lead to some due changes in their attitudes.

Keywords: Organizational Structure, Organizational Structure Development, Prioritizing Challenges Facing Organizational Structure Development, Health Insurance of Guilan Province

1. D.eskandarpur@pnu.ac.ir

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]