

## نقش سازمان های یادگیرنده بر عملکرد مالی سازمان مدیریت میادین میوه و تره بار شهرداری تهران

حسین افضل<sup>۱</sup>، حمید کرمان<sup>۲</sup>

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - مالی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران<sup>۱</sup>، Fm.uw739@gmail.com

استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران<sup>۲</sup>، dk@gmail.com

چکیده - این پژوهش با هدف بررسی تأثیر یادگیرنده بودن بر عملکرد مالی سازمان میادین شهرداری تهران در سال ۱۳۹۵ انجام شده که از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق، پرسنل معاونت های مالی اداری و هماهنگی و برنامه ریزی سازمان میادین می باشد، به تعداد ۱۳۸ نفر که تعداد ۱۰۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده اند. متغیر مستقل تحقیق، سازمان یادگیرنده و متغیر وابسته عملکرد مالی می باشد. اطلاعات لازم برای تحقیق حاضر با استفاده از پرسشنامه جمع آوری شده است. در این پژوهش برای تحلیل و توصیف اطلاعات از نرم افزارهای SPSS و LISREL با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی به آزمون فرضیه های تحقیق پرداخته شد. نتایج تحلیل نشان از رابطه مستقیم سازمان های یادگیرنده بر عملکرد مالی سازمان مدیریت میادین میوه و تره بار به عنوان جامعه آماری داشته اند. پیشنهادهای ارائه شده در این تحقیق می تواند مورد استفاده مدیران سازمان میادین به منظور ارتقای سطح عملکرد مالی در این سازمان قرار گیرد.

کلید واژه - ساختار سازمانی، سازمان های یادگیرنده، سبک رهبری، عملکرد مالی، فرهنگ سازمانی،

### ۱. مقدمه

ایده سازمان های یادگیرنده یکی از مهمترین و جدیدترین ایده ها برای مدیریت سازمان ها در محیط بسیار پیچیده و متغیر دنیای امروز و در مقام پاسخ دادن به این سؤال که در چنین شرایطی چگونه سازمان ها می توانند مزایای رقابتی خود را حفظ کنند؟ می باشد. اگر دگرگون پذیری و تغییر، یک ویژگی پذیرفته شده در پارادایم جدید باشد، یادگیرنده بودن سازمان حلقه زنجیره مشترک این ویژگی در جهت حفظ و بقای موقعیت رقابتی تلقی می شود. به گفته سنگه در آینده نزدیک تنها سازمانی می تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در «تمامی» سطوح سازمان به نحو احسن بهره برداری نماید [۱]. افریانوس گزارشی را ارائه داده است مبنی بر اینکه کاربردهای سازمان یادگیرنده در اندونزی در بخش های خصوصی، بیشتر از بخش های دولتی می باشد. در نتیجه، شرکت های خصوصی از مزایای نوآوری های ناشی از فرآیند یادگیری برخوردار هستند. دانش و یادگیری، دو فاکتور مهم مورد نیاز در محیط بسیار رقابتی هستند. عملکرد سازمانی را می توان به عنوان یک نتیجه یا دستاورد قلمداد کرد. عملکرد یک سازمان یا شرکت تجاری به طور گسترده ای مسائلی همچون سنجش بهره وری، سودآوری، کیفیت خدمات و نیز رضایت مشتریان و کارکنان را دربر می گیرد [۲]. در راستای تغییرات سریعی که در محیط های رقابتی بوجود می آید، عده ای، سازمان یادگیرنده بودن را یک استراتژی برای ارتقای عملکرد شرکت و کارکنان آن می دانند [۳]. برای به حداکثر رساندن عملکرد سازمانی، تأکید بر نیاز به کار و ایجاد تغییراتی بر مبنای یادگیری است بنابراین یادگیری سازمانی حائز اهمیت است [۴].

سازمان میادین از جمله سازمان هایی است که یادگیرنده بودن یکی از مهمترین چالش های آن جهت حفظ و بقای موقعیت آن در آینده است، بر همین اساس میزان انطباق سازمان میادین با ویژگی های سازمان یادگیرنده و تأثیر آن بر عملکرد مالی به عنوان شاخه ای از عملکرد سازمان در دنیای متلاطم اقتصاد کنونی می تواند موجبات دستیابی به مزیت رقابتی را که همانا هدف غایی هر سازمان و شرکت است فراهم آورد. لذا این تحقیق در پی آن است که آیا یادگیرنده بودن سازمان میادین بر عملکرد مالی آن تأثیر دارد؟

نظریه سازمان های یادگیرنده، که ابتدا توسط تعدادی از مدیران هوشمند و با تجربه در محیط کسب و کار به صورت عملی مورد استفاده قرار گرفته و سپس در محیط های دانشگاهی توسط نظریه پردازان پرورش داده شده است، به دنبال یافتن جواب این مسأله است که چگونه می توان در سازمان توان رقابت در بازار جهانی و مقاومت در برابر پیچیدگی های روزافزون ایجاد کرد [۵]. بسیاری از مدیران به این حقیقت اساسی که بهبود مداوم نیاز به تعهد سازمان به یادگیری مداوم دارد واقف نیستند. اساساً چگونه می توان انتظار داشت که سازمان بتواند به پیشرفت نائل آید و افق های جدیدی از فعالیت و کار را فراروی خود بگشاید، بدون اینکه بخواهد چیز

جدیدی یاد بگیرد. در فقدان عنصر حیاتی یادگیری، سازمان‌ها و افراد آنها تنوع شیوه‌های کهنه را - حداکثر با بیان‌های جدید- تکرار می‌کنند [۶]. امروزه سازمان یادگیرنده عامل کلیدی ارتقای عملکرد سازمانی به شمار می‌رود. چاچناکی [۷] بیان می‌دارد که فرآیند یادگیری سازمانی به عملکرد سازمانی بهتر کمک می‌کند. بنابراین نیاز هست تا در هر سازمان ابزارهایی برای ارتقای ظرفیت یادگیری در آن ایجاد شود و نیز تاثیر این ابزارها بر عملکرد سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد. عملکرد سازمان ترکیب گسترده‌ای هم از دریافتی‌های غیر ملموس همچون دانش سازمانی و هم دریافتی‌های عینی و ملموس همچون نتایج اقتصادی و مالی است لذا مطالعه نقش سازمان‌های یادگیرنده بر عملکرد مالی سازمان، ضرورت خود را از این منظر آشکار می‌سازد [۸].

### فرضیه‌های پژوهش:

فرضیه اصلی: یادگیرنده بودن سازمان میادین بر عملکرد مالی سازمان تأثیر دارد.

### فرضیه‌های فرعی

فرهنگ سازمانی مناسب بر عملکرد مالی سازمان میادین تأثیر دارد.  
سبک رهبری بر عملکرد مالی سازمان میادین تأثیر دارد.  
ساختار سازمانی بر عملکرد مالی سازمان میادین تأثیر دارد.  
نظام شایستگی بر عملکرد مالی سازمان میادین تأثیر دارد.

### ۱-۱. مروری بر پیشینه پژوهش

یکی از نظریه‌هایی که طی دهه گذشته بطور گسترده مورد شناسایی قرار گرفته نظریه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده است که محصول تلاش پیشگامان آنها، کریس آرچریس [۹]، شون و پیتر سنگه و سایر صاحب نظران عرصه مدیریت می‌باشد. سنگه و همکارانش در «مؤسسه تکنولوژی ماساچوست» مدعی شدند که با به‌کارگیری تفکر سیستمی می‌توانند یادگیری سازمانی را طرح و از طریق گسترش آن در سازمان با توجه به ساز و کارهای مناسب به یک سازمان یادگیرنده دست پیدا کنند [۱۰]. بین یادگیری و بقای سازمان ارتباط زیادی وجود دارد [۱۱]. تدوین استراتژی‌های محدود و دیدگاه‌های بسته، مدیران سازمان‌های بزرگ را دچار خطا کرده و سازمان‌های آنها را به نابودی کشانده یا در سرایشی نابودی قرار داده است. لذا اصلی‌ترین دلیل نابودی سازمان‌ها عدم یادگیری افراد، گروه‌ها، مدیران و در نهایت سازمان‌ها برای مواجه شدن با بحران اداره شرایط جدید می‌باشد [۱۲]. بقای هر سازمان به توان و سرعت یادگیری آن بستگی دارد. تشکیل دوره‌های آموزش به عنوان یک قلمرو از انگلستان و آمریکا آغاز گردید و به تدریج از دو مسیر دانشگاهی و شرکت‌های بزرگ و چند ملیتی به سایر کشورهای جهان راه یافت [۱۳].

### ۲-۱. ویژگی‌های سازمان یادگیرنده

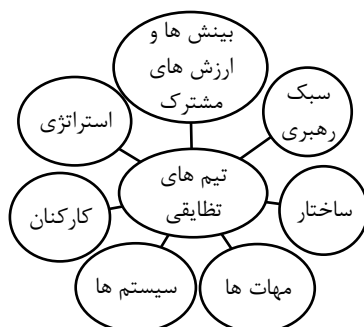
به عقیده دفت سازمان یادگیرنده الگوی منحصر به فردی ندارد لذا صاحب نظران مدیریت الگوهای مختلفی در خصوص سازمان یادگیرنده ارائه داده‌اند که هر کدام به ویژگی‌هایی از سازمان یادگیرنده توجهی خاص داشته‌اند [۱۴]. در ذیل چندین مدل ارائه شده توسط صاحب نظران ارائه می‌گردد:  
هایت به تقلید از مدل هفت S مک کنزی چارچوب جدیدی را برای سازمان یادگیرنده پیشنهاد کرده است که این مدل از اجزای زیر تشکیل می‌شود [۱۵]:

ارزش‌های مشترک؛ باورهای ذاتی و اصلی در جهت این که فلسفه وجودی ما چیست و چه چیزی برای ما مهم است.  
تیم‌های تضایقی؛ تیمی که در آن اعضا از هم یاد می‌گیرند و به سطحی از هوش جمعی که بیشتر از هوش تک تک اعضا است می‌رسند.

سبک رهبری؛ چگونه مدیران برای تحقق اهداف سازمان ایفای نقش می‌کنند.

ساختار؛ روشی که شرکت سازماندهی شده است.  
استراتژی؛ طرح عملی سازمان برای حرکت از واقعیت موجود به سوی چشم انداز آن.  
مهارت ها؛ شایستگی و قابلیت هایی که کارکنان را از رقبای متمایز می سازد.  
کارکنان؛ ویژگی های افراد که اعضای سازمان هستند.  
سیستم ها؛ روش حرکت و گردش اطلاعات در سازمان.

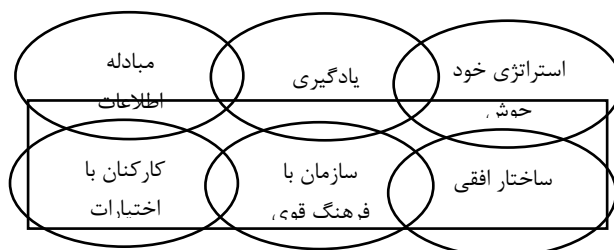
شکل ۱. اجزای سازمان یادگیرنده [۱۵]



با توجه به مدل فوق، وی این هشت عنصر را برای سازمان یادگیرنده کافی می داند که در حقیقت این عناصر هر نوع سازمان را می توانند توصیف کنند.

دفت ویژگی های سازمان یادگیرنده را به شرح زیر مطرح می کند [۱۶]:

رهبر متفکر؛ کسی که سازمان را درک می کند و به آن و اعضاء کمک می کند که به موفقیت دست یابند.  
تفویض اختیار به کارکنان؛ در سازمان یادگیرنده اختیارات به میزان زیادی به افراد واگذار می شود.  
استراتژی خود جوش؛ مسیر استراتژی شرکت از بالا به پایین و از پایین به بالا تعیین می گردد. از آن جا که بسیاری از کارکنان و اعضای سازمان با مشتریان، عرضه کنندگان مواد اولیه و تکنولوژی های نوین در تماس هستند می-توانند متوجه نیازها شوند و راه حل هایی را ارائه نمایند.  
فرهنگ قوی؛ در فرهنگ یک سازمان یادگیرنده، ارزش کل بیش از جزء است، مرزها به حداقل می رسند و به عواطف و احساسات جامعه ارزش قائل می شود و افراد هم برای هم ارزش قائل می شوند.  
مشارکت کامل در اطلاعات؛ هر شخص آزادی عمل دارد تا با سایر افراد در درون شرکت اطلاعاتی را رد و بدل نماید.  
ساختار افقی؛ در سازمان یادگیرنده از ساختار رسمی و عمودی که بین مدیران و کارکنان فاصله می اندازد خبری نیست.



شکل ۲. ارتباط عوامل مختلف سازمان های یادگیرنده [۱۶]

### ۳-۱. پژوهش‌های انجام شده

علیرضا نادری خورشیدی [۱۷] در پژوهشی تحت عنوان «طراحی و تبیین الگوی توسعه قابلیت یادگیری سازمانی در شرکت ایران خودرو» که با جامعه آماری مدیران ارشد و اعضاء هیئت مدیره و معاونین و مدیران با استفاده از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه انجام داده است وضعیت موجود شرکت ایران خودرو را در زمینه قابلیت یادگیری سازمانی سنجیده و مدلی را جهت افزایش این قابلیت ارائه داده است.

سنگه سازمانی را یادگیرنده می‌داند که در آن اعضاء مرتباً در حال ارتقای توانمندی‌های خویش در جهت پیشبرد اهدافشان و یادگیری اینکه چگونه با یکدیگر کار کنند می‌باشد. این سازمان همچنین مکانی می‌شود که در آن تفکرات جدید حمایت می‌شوند [۱۸].

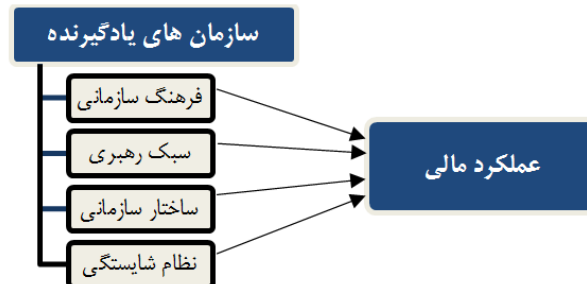
افرادی چون هایت، دنتون، دفت، مارکوارت [۱۹]، توماس، یونگ و همکاران [۲۰] و میو بدین منظور مدل‌های مختلفی را ارائه و بر تعدادی از عناصر تأکید کرده‌اند [۲۱]. در پژوهش حاضر عناصری را که در این مدل‌ها جنبه مشترک داشته و همچنین توسط اساتید

صاحب نظر در این زمینه، مناسب تشخیص داده شده‌اند جهت تعیین میزان انطباق سازمان میادین با ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده مورد استفاده قرار گرفته که در مدل مفهومی نشان داده شده است.

### ۴-۱. عملکرد مالی

از دیر باز تاکنون مطالعات بسیاری برای دستیابی به معیاری مناسب جهت ارزیابی عملکرد شرکت‌ها و مدیران به منظور اطمینان یافتن از همسویی حرکت شرکت با منافع سرمایه‌گذاران بالفعل و مبنایی برای اتخاذ تصمیمات اقتصادی سرمایه‌گذاران بالقوه و اعتبار دهندگان صورت پذیرفته است [۲۲]. در جریان ارزیابی عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین اقداماتی که باید صورت گیرد، تفکیک شاخص‌های مبتنی بر عملکرد بازار از شاخص‌های عملکرد مالی است [۲۳]. در نهایت بخشی از شاخص‌های عملکرد سازمانی، شاخص‌های مالی است که جهت اندازه‌گیری عملکرد مالی مورد استفاده قرار می‌گیرد [۲۴]. اهداف عملیاتی که مدیر عامل سازمان در راستای دستیابی به اهداف اصلی دنبال می‌کند در برگزیده شاخص‌ها و معیارهایی است که بر مبنای آن می‌توان عملکرد مالی یک شرکت را اندازه‌گیری کرد [۲۵]. تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی یکی از الگوهایی است که به عنوان مبنای تبیین شاخص‌های عملکرد مالی مورد توجه تحلیل‌گران قرار دارد. یکی از مهم‌ترین منابع اطلاعاتی جهت اندازه‌گیری عملکرد مالی شرکت‌ها، صورت‌های مالی آن‌هاست. ترازنامه و صورت سود و زیان دو صورت مالی عمده‌ای است که در تحلیل عملکرد مالی از آن استفاده می‌شود. ارقامی که در این صورت‌ها معرف عملکرد مالی است، بسیار مفصل است. لذا به منظور استفاده از این اطلاعات لازم است آنها را به صورت اطلاعات قابل درک، در ارتباط با هم و حتی الامکان محدود تحلیل کرد [۲۶]. نسبت‌های مالی از مهم‌ترین ابزارهایی است که بر مبنای آن اطلاعات موجود در صورت‌های مالی شرکت تلخیص و قابل تجزیه و تحلیل می‌شود. طبق تعریف، عملکرد مالی، درجه یا میزانی است که شرکت توانسته است به مقادیر هدف نسبت‌های مالی نائل شود [۲۷]. بر این اساس نسبت‌های مالی که به عنوان شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد مالی مورد توجه پژوهش‌گر قرار دارد عبارتند از نسبت‌های نقدینگی، نسبت‌های اهرم مالی، نسبت‌های فعالیت و نسبت‌های سودآوری [۲۸].

اهداف این تحقیق شامل دو بخش می باشد، در هدف کلی به دنبال شناخت سازمان یادگیرنده و تأثیر آن بر عملکرد مالی در سازمان میادین و همچنین در اهداف فرعی به تعیین رابطه مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده (فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، ساختار سازمانی و نظام شایستگی) و تأثیر آنها بر عملکرد مالی سازمان می‌پردازیم که مدل مفهومی این تحقیق بشکل زیر می‌باشد:



شکل ۴. مدل مفهومی پژوهش [۲۲]

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

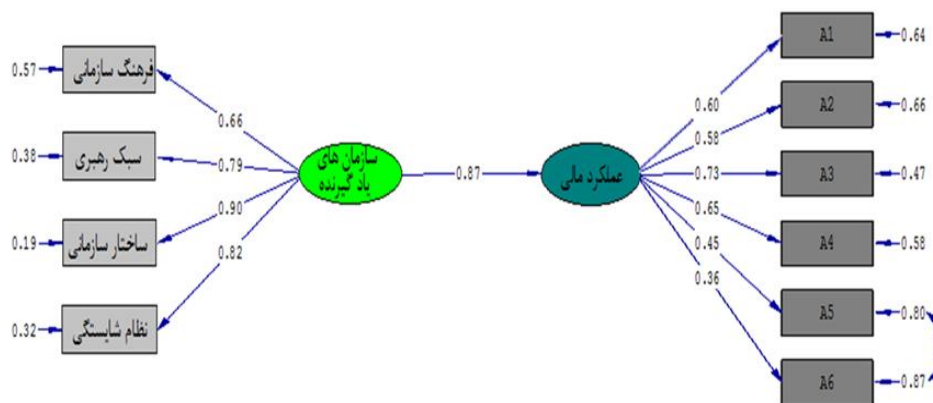
انتخاب رویکرد پژوهش بر این اساس است که چون قبل از این پژوهش مطالعه‌های دیگری هم در این زمینه وجود داشته است این پژوهش بر اساس دسته‌بندی مبتنی بر هدف جزء تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود، چرا که به منظور پاسخگویی به یک مسأله و ارائه طریق و کاربرد آن در حل مشکل است. از سوی دیگر بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها، تحقیق حاضر در ذیل تحقیقات توصیفی - پیمایشی می‌باشد. که با قابلیت‌های خاص خود متناسب با موضوع پژوهش حاضر است [۲۹]. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش کتابخانه-ای و اطلاعات میدانی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته جمع‌آوری شده است. پرسشنامه این پژوهش از سه بخش تشکیل شده است بخش اول اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان و بخش دوم شامل ۲۹ سؤال مربوط به مؤلفه‌های سازمان‌های یادگیرنده و بخش سوم شامل ۶ سؤال مربوط به متغیر عملکرد مالی می‌باشد. پایایی ابزار تحقیق از طریق آلفای کرونباخ محاسبه گردید که ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۰/۷۸ می‌باشد همچنین جهت بررسی کفایت عوامل پرسشنامه از آزمون کرونباخ و KMO (شاخص کفایت نمونه‌گیری) استفاده شده است. از آنجایی که مقدار شاخص KMO بیشتر از ۰/۶ بدست آمده نشان دهنده این موضوع می‌باشد که تعداد نمونه (در اینجا همان تعداد پاسخ دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد. همچنین مقدار معناداری (Sig) آزمون بارتلت، کوچک‌تر از ۵ درصد است نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان متخصص معاونت مالی اداری و هماهنگی و برنامه‌ریزی سازمان مدیریت میادین می‌باشد که از طریق فرمول کوکران حجم نمونه با توجه به جامعه آماری یاد شده ۱۰۲ نفر انتخاب گردید.

## ۳. یافته‌های پژوهش

جهت بررسی روابط علی بین متغیرها و نحوه ارتباط بین آنها از مدل معادلات ساختاری از طریق نرم افزار لیزرل استفاده شده است. ارزیابی و اعتبار سنجی مدل کلی تحقیق: در این بخش هدف اصلی پاسخگویی به این سؤال است که آیا مدل پژوهش برآزش مناسبی دارد؟ برای پاسخ به این سؤال مجموعه وسیعی از معیارها و شاخص‌های برازندگی وجود دارند که می‌توانند برای اندازه‌گیری برآزش کل مدل مورد استفاده قرار گیرند. به طور کلی در کار با برنامه لیزرل، هر یک از شاخص‌های بدست آمده برای مدل به تنهایی دلیل برازندگی نیستند [۳۰]. بلکه شاخص‌ها را باید در کنار یکدیگر و با هم تفسیر کرد.

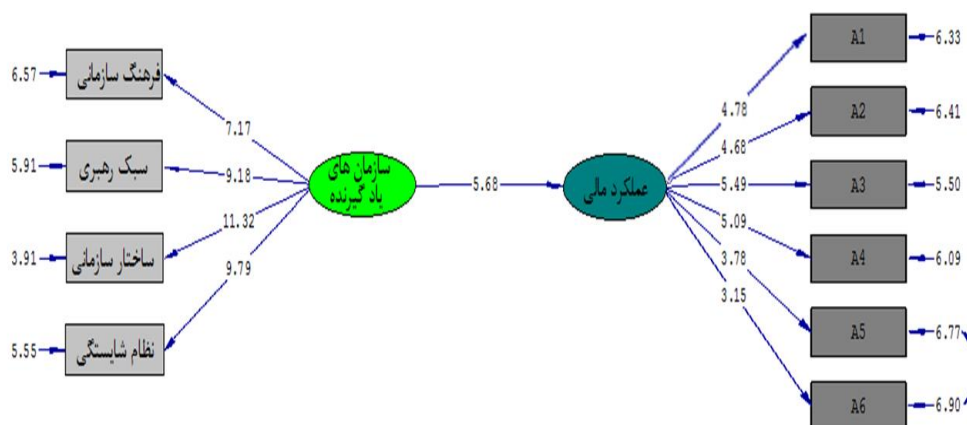
جدول ۱. شاخص‌های برازش مدل مفهومی تحقیق

| مقدار بدست آمده | حد مجاز         | نام شاخص      |
|-----------------|-----------------|---------------|
| ۱/۲۳            | ۳ و کم‌تر       | $\chi^2 / df$ |
| ۰/۹۶            | ۰/۹ و بالاتر    | NFI           |
| ۰/۹۵            | ۰/۹ و بالاتر    | NNFI          |
| ۰/۹۰            | ۰/۹ و بالاتر    | AGFI          |
| ۰/۹۶            | ۰/۹ و بالاتر    | CFI           |
| ۰/۹۳            | ۰/۹ و بالاتر    | GFI           |
| ۰/۰۴۸           | کوچک‌تر از ۰/۰۸ | RMSEA         |



Chi-Square=40.84, df=33, P-value=0.04099, RMSEA=0.048

شکل ۵. مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (تخمین استاندارد)



Chi-Square=40.84, df=33, P-value=0.04099, RMSEA=0.048

شکل ۶. مدلسازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (معناداری ضرایب)

### آزمون فرضیه های تحقیق:

بعد از تأیید مقبولیت شاخص های مربوط به برازش کلی مدل و همچنین اعتبار مدل اندازه گیری، ارزیابی مدل ساختاری آغاز می گردد.

به طور کلی چنانچه مقدار قدر مطلق  $t$  بیش از  $1/96$  یا  $2/57$  شود ارتباط میان دو سازه مورد نظر به ترتیب در سطح خطای پنج درصد و سطح خطای یک درصد از نظر آماری معنادار می باشد همینطور مقدار بتا (ضریب مسیر) پارامترهای مربوط به مسیرهای ارتباطی بین متغیرهای نهفته را نشان می دهد که آیا پارامترهای محاسبه شده روابط فرضی را تأیید می کنند یا خیر و در نهایت ضریب تعیین ( $R^2$  مجذور همبستگی چندگانه) برای معادلات ساختاری، مقدار واریانس هر متغیر وابسته که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می شود را نشان می دهد و هرچه مقدار  $R^2$  بزرگتر باشد قدرت تبیین بالای واریانس را بیان می کند.

نتایج مربوط به آزمون فرضیه های پژوهش در جدول زیر خلاصه شده است.

فرضیه اصلی تحقیق: یادگیرنده بودن سازمان میادین بر عملکرد مالی سازمان تأثیر دارد.

جدول ۲. ضرایب مسیر، آماره  $t$  و ضریب تعیین (متغیر وابسته: عملکرد مالی)

| متغیر پیش بین         | ضریب مسیر ( $\beta$ ) | آماره $t$ | ضریب تعیین کل ( $R^2$ ) |
|-----------------------|-----------------------|-----------|-------------------------|
| یادگیرنده بودن سازمان | ۰/۸۷                  | ۵/۶۸**    | ۰/۷۶                    |

\*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$

با توجه به ضریب مسیر  $0/87$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $5/68$  می توان گفت: یادگیرنده بودن سازمان در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر عملکرد مالی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه اصلی پژوهش معنادار می باشد و تأیید می شود. مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ ) برابر  $0/76$  شده است. این ضریب توانایی پیش بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را بررسی می کند. بر این اساس متغیر یادگیرنده بودن سازمان روی هم رفته توانسته است ۷۶ درصد از تغییرات متغیر عملکرد مالی را پیش بینی کند.

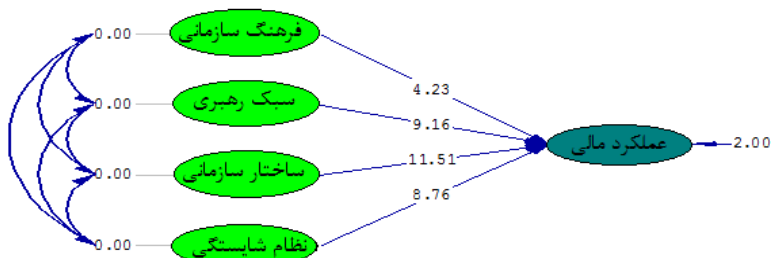
جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل مفهومی تحقیق

| مقدار بدست آمده | حد مجاز        | نام شاخص      |
|-----------------|----------------|---------------|
| ۱/۱۸            | ۳ و کمتر       | $\chi^2 / df$ |
| ۰/۹۵            | ۰/۹ و بالاتر   | NFI           |
| ۰/۹۴            | ۰/۹ و بالاتر   | NNFI          |
| ۰/۹۱            | ۰/۹ و بالاتر   | AGFI          |
| ۰/۹۴            | ۰/۹ و بالاتر   | CFI           |
| ۰/۹۲            | ۰/۹ و بالاتر   | GFI           |
| ۰/۰۴۳           | کوچکتر از ۰/۰۸ | RMSEA         |



Chi-Square=651.53, df=550, P-value=0.04167, RMSEA=0.043

شکل ۷. مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (تخمین استاندارد)



Chi-Square=651.53, df=550, P-value=0.04167, RMSEA=0.043

شکل ۸. مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (معناداری ضرایب)



### فرضیه‌های فرعی:

- فرهنگ سازمانی مناسب بر عملکرد مالی سازمان میادین تأثیر دارد.
- سبک رهبری بر عملکرد مالی سازمان میادین تأثیر دارد.
- ساختار سازمانی بر عملکرد مالی سازمان میادین تأثیر دارد.
- نظام شایستگی بر عملکرد مالی سازمان میادین تأثیر دارد.

جدول ۴. ضرایب مسیر، آماره  $t$  و ضریب تعیین (متغیر وابسته: عملکرد مالی)

| متغیر پیش‌بین  | ضریب مسیر ( $\beta$ ) | $t$ آماره | ضریب تعیین کل ( $R^2$ ) |
|----------------|-----------------------|-----------|-------------------------|
| فرهنگ سازمانی  | ۰/۳۷                  | ۴/۲۳**    | ۰/۹۲                    |
| سبک رهبری      | ۰/۷۶                  | ۹/۱۶**    |                         |
| ساختار سازمانی | ۰/۸۳                  | ۱۱/۵۱**   |                         |
| نظام شایستگی   | ۰/۶۱                  | ۸/۷۶**    |                         |

\*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$

با توجه به ضریب مسیر ۰/۳۷ و همچنین آماره  $t$  به مقدار ۴/۲۳ می‌توان گفت: فرهنگ سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر عملکرد مالی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه فرعی اول پژوهش معنادار می‌باشد و تایید می‌شود.

با توجه به ضریب مسیر ۰/۷۶ و همچنین آماره  $t$  به مقدار ۹/۱۶ می‌توان گفت: سبک رهبری در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر عملکرد مالی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه فرعی دوم پژوهش معنادار می‌باشد و تایید می‌شود.

با توجه به ضریب مسیر ۰/۸۳ و همچنین آماره  $t$  به مقدار ۱۱/۵۱ می‌توان گفت: ساختار سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر عملکرد مالی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه فرعی سوم پژوهش معنادار می‌باشد و تایید می‌شود.

با توجه به ضریب مسیر ۰/۶۱ و همچنین آماره  $t$  به مقدار ۸/۷۶ می‌توان گفت: نظام شایستگی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر عملکرد مالی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه فرعی چهارم پژوهش معنادار می‌باشد و تایید می‌شود.

مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ ) برابر ۰/۹۲ شده است. این ضریب توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را بررسی می‌کند. بر این اساس متغیرهای فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، ساختار سازمانی و نظام شایستگی روی هم رفته توانسته‌اند ۹۲ درصد از تغییرات متغیر عملکرد مالی را پیش‌بینی کنند.

### ۴. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

از چهار عاملی که در پژوهش حاضر جهت یادگیرنده بودن سازمان میادین مورد استفاده قرار گرفت، عامل فرهنگ سازمانی با کمترین امتیاز در وضعیت نامطلوب و سایر عوامل یعنی سبک رهبری، ساختار سازمانی و نظام شایستگی دارای وضعیت نسبتاً مطلوب می‌باشند. عامل ساختار سازمانی از عوامل مهم و زیر بنایی جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده می‌باشد. زیرا سایر عوامل به نوعی تحت تأثیر این عامل قرار می‌گیرند. این عامل در سازمان مذکور در وضعیتی به مراتب بهتر از سایر عوامل می‌باشد. ضرورت ایجاد فرهنگ مربوطه نه تنها برای ایجاد سازمان یادگیرنده بلکه برای اجرای هر ایده دیگر نیز کاملاً واضح می‌باشد. عامل نظام شایستگی و سبک رهبری نیز بعد از ساختار سازمانی در وضعیتی به مراتب بهتر از عامل فرهنگ سازمانی هستند. با توجه به مطالب فوق می‌توان نتیجه گرفت زمینه‌های ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان میادین فراهم می‌باشد ولی هنوز فاصله زیادی برای رسیدن به سازمانی با

چنین ویژگی‌هایی دارد در ضمن می‌توان گفت هر چه سازمان میادین به سمت سازمان های یادگیرنده نزدیک تر می‌شود این امر باعث بهبود عملکرد مالی آن می‌شود.

#### ۴-۱. پیشنهادات

پیشنهاد می‌شود با بها دادن به نظرها و دیدگاه‌های کارکنان و دخیل کردن آن‌ها در تصمیم‌ها و در نظر گرفتن پاداش‌ها برای رفتارهای مورد انتظار، فرآیند دگرگونی تسهیل شود.

در سطوح مختلف سازمان در جهت بالا بردن مهارت‌های کارکنان، آموزش‌های لازم برای آنها در نظر گرفته شود و از طریق پاداش دادن به کارکنان برای خلق، تسهیم و به کارگیری دانش، یادگیری سازمانی را ارتقاء بخشند.

در تصمیم‌گیری‌ها، نیازها و خواسته‌های مراجعان در نظر گرفته شود و درک عمیقی از خواسته‌های آنان در سازمان ایجاد شود. پیشنهاد می‌شود با فراهم نمودن محیط مناسب برای افراد خلاق، ارتقای آگاهی و آموزش مداوم آنها، زمینه مورد نیاز را برای افزایش عملکرد مالی سازمان فراهم کنید.

به کارگیری مدیران خلاق به منظور برقراری یک فرهنگ سازمانی مطلوب؛ چرا که مدیران حساس‌ترین نقش را ایفا می‌کنند و با رفتار خود، نقش اساسی در شکل‌دهی فرهنگ سازمانی دارند.

در جهت همسویی و هماهنگی هدف‌های کارکنان سازمان، پیشنهاد می‌شود نیروهایی که قادر به انطباق با فرهنگ حاکم بر سازمان هستند، جذب و نگهداری شوند و برای تلفیق اهداف فرد با سازمان، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند و برای رسیدن به اهداف در وجودشان، احساس مسئولیت ایجاد شود. در غیر اینصورت، افراد نمی‌توانند وظایفشان را به طور مطلوب انجام دهند و تحقق هدف را برای سازمان، مشکل می‌سازند.

با توجه به لزوم اهمیت فرهنگ سازمانی مناسب و نقش آن در ارتقای استانداردهای و نقش آن در ارتقای استانداردهای سیستم اداری برای کارکنان؛ پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی مورد تأکید قرار گیرند و آموزش‌های متناسب با موضوع برای پرسنل مستقر در سیستم اداری ارائه شوند؛ همچنین، با توجه به اهمیت تأثیرات سیستم فرهنگ سازمانی در بخش‌های مختلف اداری و آموزشی، پیشنهاد می‌شود افراد متأثر از فرهنگ سازمانی به صورت گزارش‌های مندرج در پرونده، پاداش‌ها و تسهیلات مورد تشویق شوند و از لحاظ شغلی ارتقا یابند.

برای تصمیم‌گیری در مورد مشکلات و مسائل سازمانی، پیشنهاد می‌شود که مدیران با افراد صاحب نظر و متخصص سازمان، برای بررسی مشکلات و مسائل سازمانی، مشورت کنند تا از تصمیم‌گیری‌های تک بعدی، جلوگیری کنند و باعث تقویت روحیه افراد و بالا رفتن تعهد و تعلق خاطر آنان نسبت به سازمان شوند؛ همچنین برای استفاده شایسته از ارزش‌های حاکم در سازمان با تشکیل تیم‌هایی از نیروهای کاردان و متخصص جهت شناسایی زوایای گوناگون فرهنگ آن سازمان و نیز نقاط قوت و ضعف موجود، با تقویت و تشویق جنبه‌های مثبت و اصلاح و تعدیل موارد ضعف، فرهنگ سازمانی را عاملی برای رشد عملکرد قرار دهند

جدول ۵. پیشنهادات، راهکارها و دستگاه های مجری

| ردیف | فرضیه ها         | نتیجه | رتبه | پیشنهادات              | راهکارها  | مجری                                   |
|------|------------------|-------|------|------------------------|---|--|
| ۱    | فرضیه اصلی       | تأیید | ۲    | ارتقای یادگیری سازمانی | پاداش دادن به کارکنان برای خلق، تسهیم و به کارگیری دانش.  | واحد مالی اداری                        |
|      |                  |       |      |                        | فراهم نمودن محیط مناسب برای افراد خلاق، ارتقای آگاهی و آموزش مداوم آنها، زمینه مورد نیاز را برای افزایش عملکرد مالی سازمان فراهم شود.   |  |
| ۲    | فرضیه فرعی اول   | تأیید | ۵    | ارتقاء فرهنگ سازمانی   | ترغیب فرهنگ گفتگو، تشویق خلاقیت و نوآوری، صمیمیت در روابط، بهره گیری از اشتباهات و تجربیات گذشته  | واحد روابط عمومی و مدیریت منابع انسانی |
|      |                  |       |      |                        | ترغیب ریسک پذیری در کارکنان   |  |
|      |                  |       |      |                        |   |  |
|      |                  |       |      |                        |   |  |
| ۳    | فرضیه فرعی دوم   | تأیید | ۴    | ارتقاء سبک رهبری       | ترغیب کارکنان به آموزش و یادگیری. احساس مسئولیت مدیران نسبت به یادگیری خود و دیگران. ترغیب اعضای شرکت به مشارکت با یکدیگر به انجام کارها.   | واحد آموزش                             |
|      |                  |       |      |                        |   |  |
|      |                  |       |      |                        |   |  |
| ۴    | فرضیه فرعی سوم   | تأیید | ۱    | ارتقاء ساختار سازمانی  | آزادی عمل کارکنان در رد و بدل کردن اطلاعات. افزایش میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیریها. برگزاری جلسات تبادل نظر صادقانه، صریح و آزاد. در اختیار گذاشتن اطلاعات درباره بودجه، سود و هزینه ها در اختیار کارکنان  | واحد هماهنگی و برنامه ریزی             |
|      |                  |       |      |                        |   |  |
|      |                  |       |      |                        |   |  |
|      |                  |       |      |                        |   |  |
| ۵    | فرضیه فرعی چهارم | تأیید | ۳    | ارتقاء نظام شایستگی    | امکان جابه جایی و فرصت بروز خلاقیت. استخدام افراد شایسته و کارآمد. استفاده از صاحب نظران دانشگاهی جهت توسعه ظرفیت کارکنان. سرمایه گذاری جهت پرورش و ارتقاء کارکنان در تمام سطوح سازمان. برگزاری کلاس های آموزشی در سطوح مختلف سازمان. استفاده از افراد دارای پیشینه و تجربه موفق در انتصابات. | واحد کارگزینی                          |
|      |                  |       |      |                        |   |  |
|      |                  |       |      |                        |   |  |
|      |                  |       |      |                        |   |  |
|      |                  |       |      |                        |   |  |
|      |                  |       |      |                        |   |  |

## مراجع

- [1] سنگه، پیتر. ام. پنجمین فرمان خلق سازمان فراگیر، (۱۹۹۲)، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن (۱۳۷۵). تهران سازمان مدیریت صنعتی.
- [2] Afrianus, E. Membangun Learning Organization – Developing Learning Organization (Module of Central Bureau of Statistik Learning Center – pustapendidikandanpelatihanBadanpusatStatistik Indonesia) Retrieved from <http://pusdiklat.bps.go.id/index.php?r=artikel/view&id=238> (2013)
- [3] Weldy, Teresa. "Learning organization and transfer: strategies for improving Performance". The Learning Organization Vol. 16 No. 1, 2009 pp. 58-68(2009)
- [4] Davis, D. The Learning Organization and its dimensions as key factors' performance. Human Resource Development International, 11(1), 51-66. (2005).
- [5] Mollahosseini, A. The effect of organizational learning capability of the city of Kerman on SME performance using AHP. Mining Journal of Business Management, 3(2), (2010).
- [6] ابویی اردکان، محمد "نظریه ی سازمان های یادگیرنده"، تحقیق درسی میانی فلسفی تئوری های مدیریت، دانشگاه تهران (۱۳۷۹).
- [7] Chajnecki, Gregory M (2007). "CHARACTERISTICS OF LEARNING ORGANIZATIONS AND MULTI-DIMENSIONAL ORGANIZATIONAL PERFORMANCE INDICATORS: A SURVEY OF LARGE, PUBLICLY-OWNED COMPANIES", A Thesis in Adult Education, Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education.
- [8] Smit, R (1989). Organization Learning the key to Management innovation sloan Management Review. Vol :32.pp : 727-729.
- [9] Argris, c. shon. D.A (1978). Organizational Learning: A Theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.

- [10] C'ěšnovar, Tone (2010). "Influences of Implementing the Learning Organisation on Companies' Financial and Non-Financial Performances". *Managing Global Transitions* 8 (3): 285-306
- [11] Colin, G. Coulson - Tomas (1996). *PBR and the learning Organization, the Organization Learning*. Vol : 3 .pp 125-127
- [12] Garvin, David (1995) *Building a Learning Organization*. *Harvard Business Review*.
- [۱۳] جهان‌دیده کاظم پور، مهرداد (۱۳۸۱). خلق سازمان های یادگیرنده. مجله تدبیر. ۱۲۵ : ۱۰۹-۱۰۸.
- [14] Kim, H. Deniel and Singe, M, Peter (1994). *Putting systems Thinking in to practice*, *SystemDynamics Review* Vol: 10, p 277-290.
- [15] Hitt, W.D.(1995), *The Learning Organisation: Some Reflections on Organisational Renewal, Leadership & Organisation Development Journal*
- [۱۶] دفت، ریچارد. ال (۱۹۹۸). *تنوری و طراحی سازمان*. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی (۱۳۷۶). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- [۱۷] نادری خورشیدی، علیرضا (۱۳۸۱). طراحی و تبیین الگوی توسعه قابلیت یادگیری سازمانی در شرکت ایران خودرو. پایان نامه دکتری، دانشگاه تهران.
- [18] Senge, P. M. , *The Fifth Discipline*, London: *Century Business*, (1992).
- [19] Marquart Michel J (1996). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success*, New York
- [20] Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1999). *The construct of learning organization: dimensions, measurement, and validation*. Manuscript submitted for publication.
- [21] Norouzian, M. (2005), "Application of knowledge management in public sector", *Tadbir Journal*. No. 156.
- [22] Elsy, Hatane Saarce (2015). "Employee Satisfaction and performance as Intervening Variables of Learning Organization on Financial Performance". 2<sup>nd</sup> Global Conference on Business and social science-2015. Accounting Program of University, Surabaya, Indonesia.
- [23] Johnson, R. W. *Financial Management*, Allyn and Bacon, 1975.
- [24] Ellinger, A., Yang, B., & Howton, S. (2002). *The relationship between the learning organization concept and firm financial performance: An empirical assessment*. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-29
- [25] Khan, Z.V. Chawla, S.K, and M, Taghavi. *Small Business Financing Practices*.
- [26] Martinez, R. L. (2009). *Impact of the learning organization on financial performance*. Capella University, United States.
- [27] Miller, M.H. and F. Modigliani. "Dividend policy, Growth and the valuation of shares". *Journal of Business*, 34, October 1961.
- [۲۸] تقوی، مهدی (۱۳۸۶). مدیریت مالی (۱). انتشارات دانشگاه پیام نور.
- [۲۹] خاکی، غلامرضا (۱۳۸۷). روش تحقیق در مدیریت. تهران؛ مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- [۳۰] کلانتری، خلیل (۱۳۸۸) مدل سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی (با برنامه SIMPLIS-LISREL). تهران؛ فرهنگ صفا.
- [31] Adel, Azar. (2007) *statistics and its application in management, volume II, the publishing side, eleventh printing*, Tehran, Iran.
- [32] Cohen, M & S Moon, (1991), *An integrated plant loading model with economice of scale and scope*, *European Journal of Operation Research*. No. 50. pp . 266-276
- [33] Defat, R. L. (2001), "Theory and design of organization", *Volume II*, translated by Ali Parsian and Seyed Mohammad Arabi, Tehran: Cultural Research Bureau, 3rd edition.
- [34] Demers. Debora L (2009). "The relationship between perception of learning organization characteristics and firm performance." *A Dissertation in Workforce Education and Development*. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
- [35] Dixon, Jbon (1998) *Organization Learning and Effectiveness*. New York.
- [36] Dodgson, M (1993) *Organization Learning: A reviw of some Literatures'*, *Organization Studies* Vol: 14. p: 394-397
- [37] Fiol, M & Lyles.M (1985). *Organization Learning*. *Academy of Management Review*. Vol 10. P: 803-807.
- [38] Herrera, A. David (2007). "A validation of the learning organization as a driver of performance improvement ". *A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy*, Capella University
- [39] Hewett, K, & Bearden, W.O. (2001). *Dependence, Trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary Marketing Operations: implications for managing Global marketing Operations*. *Journal of marketing*, 65 (4), 51-66.
- [40] Modarres, A. & Hesarzadeh, R. (2008). *Financial reporting quality and investment efficiency*. *Quarterly Journal of Securities Exchange*, 1(2), 85-116.
- [41] Reec, Philip david (2004). "Universities as learning organizations: how can Austrian Universities become learning organizations?". A Thesis is presented for the degree of doctor of philosophy of Murdoch University.

- [42] Robins, S. (1999). *Organizational behaviour*. Translated by Parsian, Ali, Arabi, and Seyyed Mohammad-Ali. Cultural research office.
- [43] Robbins, Stephen, (2005), *Organizational Behavior (Concepts, Theories, and Applications)*, translated by Ali Parsaian and Seied Mohammad Erabi, Tehran: Cultural Researchers Press.
- [44] Rosengarten Pilip (1999), *Learning Organization: Resources and charectristics* <http://www.Our World-compuserve.Com / hompages/ prosengarten/ Lo.html>.
- [45] Ross, N and Rust, K. (1997). *Sampling in servey research in kerves* (Ed). *Hand Book of educational research Metodology and measurement*. pp : 263-268.
- [46] Salimi Moghadam, Z. (2010). *Investigation of Wick and Leon's learning organization components in Ferdowsi University*. M.Sc. thesis, University of Ferdowsi, Iran.
- [47] Tsang W.K. (1997) *Organization Learning and the Learning Organization: A Dictoinary Dichotome between descriptive and prescriptive research*, *Human Relations Vol: 50*. pp: 83-89

The role of learning organizations on financial performance (Case study: Tehran Municipality, Management of Fruit and Vegetables Organization)

**Abstract:**

*This research wants to investigate the impact of being a learner on the financial performance of fruits and vegetables management organization of Tehran municipality. It has been done in 1395 that is the practical studies and the descriptive, survey research. The population of the research includes 138 persons of administrative and financial department and planning and coordination personnel of fruits and vegetables management organizations that 102 person were selected as a sample. The independent variable of the research is a learning organization and the dependent variable is financial performance. Data for this study were collected by means of a questionnaire. In this study, SPSS and LISREL software were used to analyze and describe the data modeled structural equation and confirmatory factor analysis on hypotheses testing. The results show the direct relationship between learning organizations on financial performance of fruits and vegetables management organizations as a statistical society. Proposals presented in this study can be used by managers of fruits and vegetables organizations to improve financial performance in this organization.*

**Keyword :** Organizational structure, learning organizations, leadership style, financial performance, corporate culture