

# روابط ساختاری بین مدیریت کیفیت جامع و چابکی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی

احسان مسعودی<sup>۱\*</sup> | حسین رضایی دولت آبادی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۱۱/۰۲

تاریخ بازنگری مقاله: ۹۷/۱۱/۲۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۱۲/۲۸

## چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر چابکی سازمانی از طریق متغیر میانجی یادگیری سازمانی بود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را ۲۹۰ نفر از مدیران شرکتهای کوچک و متوسط شهرک صنعتی مبارکه تشکیل می‌دادند. حجم نمونه براساس جدول کرجسی و مورگان و به روش تصادفی ساده، ۱۶۵ نفر تعیین گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های چابکی سازمانی شریفی و ژانگ (۱۹۹۹)، مدیریت کیفیت جامع وانپچ چینچای و ایگل (۲۰۱۱) و یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۱) استفاده شد. روایی پرسش‌نامه‌ها با بهره‌گیری از روایی محتوایی و روایی سازه تأیید شد و پایایی آن‌ها با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰٫۸۲۲، ۰٫۷۵۶ و ۰٫۷۹۵ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها، از مدل‌یابی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار SMART-PLS استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت کیفیت جامع بر چابکی و یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد که تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی مثبت و معنادار است. علاوه بر این، یافته‌ها حاکی از آن است که مدیریت کیفیت جامع بر چابکی سازمانی از طریق متغیر میانجی یادگیری سازمانی تأثیرگذار است. با توجه به نتایج به دست آمده، مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی می‌توانند در جهت ایجاد و بهبود چابکی در شرکتهای کوچک و متوسط مؤثر واقع شوند.

## واژگان کلیدی:

معادلات ساختاری، مدیریت کیفیت جامع، چابکی سازمانی، یادگیری سازمانی.

## ۱ مقدمه

امروزه، سازمان‌ها با محیط‌های بسیار آشفته با مقادیر بالای پویایی، پیچیدگی و عدم اطمینان همراه هستند. این شرایط منجر به تهدیدی برای بقای شرکت‌ها می‌شود. در چنین شرایطی، داشتن مکانیزمی برای سازمان که در شناسایی تغییرات محیطی که منجر به انطباق و ارائه پاسخ مناسب شود لازم است، چون این دانش می‌تواند شرکت را در رسیدن به موفقیت بیشتر با استفاده از فرصت‌های در حال ظهور و منابع جدید کمک کند (فلیپه و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین شرکتهای کوچک و متوسط تولیدی که مایل به بهبود عملکرد کسب‌وکار خود و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در بازارهای جهانی هستند، نیاز به دنبال کردن الگوهای مدیریتی جدیدی دارند که منجر به پیشرفت واقعی در قابلیت تجاری خود می‌شوند (ریبرو و فرناندز، ۲۰۱۰).

علی‌رغم بهبود سرعت و عملکرد عملیاتی، شرکت‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که نمی‌توانند به چالش‌های غیرمنتظره و

پویایی محیطی پاسخ دهند. بر این اساس، شرکتهای نباید فقط روی سرعت بیشتر معطوف شوند، بلکه باید روی ایجاد چابکی<sup>۱</sup> و سازگاری نیز متمرکز باشند (شاین و همکاران، ۲۰۱۵). با اشاره به این مهم که تراکم تغییرات محیط و فشار ناشی از آن روی سازمان به حدی است که سازمان را وادار به عکس‌العمل می‌نماید که این پاسخ همان فرایند چابکی است، محققان چابکی را به‌عنوان یک پارادایم جدید، جهت مهندسی سازمان‌های رقابتی نام‌گذاری نموده‌اند و مشاهده شده که سازمان‌هایی که از فرایند چابکی بهره‌مند شده‌اند، در زمینه یادگیری اطلاعات جدید و افزایش بازدهی و نیز بهره‌گیری از فرصت‌های مناسب، موفقیت‌های چشم‌گیری را کسب نموده‌اند (جلالی فراهانی و همکاران، ۱۳۹۴).

دلایل اهمیت نیاز سازمان‌ها به چابکی را می‌توان بدین صورت بیان نمود: (۱) کوتاه‌مدت بودن فرصت‌های موجود در بازار، (۲) وجود نداشتن تمامی قابلیت‌های موردنیاز یک سازمان مستقل جهت ارائه سریع یک محصول جدید به بازار، (۳) غیرقابل

1. agility

۱. نویسنده مسئول - کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، موسسه آموزش عالی پیام، گلپایگان، ایران ehsanma74@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

پیش‌بینی بودن تغییرات مداوم در سطح بازارها، (۴) ایده اصلی تشکیل یک سازمان مجازی برای بهره‌گیری از فرصت‌های فوری و کوتاه‌مدت بازار (ایرانزاده و همکاران، ۱۳۹۲). با توجه به دلایل گفته‌شده چابکی نقش بسزایی در تضمین بقای شرکت‌های کوچک و متوسط و موفقیت آن‌ها در عرصه رقابت دارد.

سازمان‌هایی که برای فرایند مهم یادگیری برنامه‌ریزی نکنند، با دشواری‌های سازمانی روبه‌رو می‌شوند. در چنین شرایطی، آموزش نوعی سرمایه‌گذاری مفید و یک عامل کلیدی برای توسعه محسوب می‌شود که چنانچه به‌درستی برنامه‌ریزی و اجرا شود می‌تواند بازده قابل ملاحظه‌ای داشته باشد و به‌همین منظور، سازمان‌ها سالانه مبالغ زیادی را صرف آموزش و بهسازی نیروی انسانی خود می‌کنند. در سال‌های اخیر، اهمیت مطالعه و تحلیل یادگیری سازمانی<sup>۲</sup> افزایش یافته است و پژوهشگران مختلف از دیدگاه‌های متفاوتی به تحلیل آن پرداخته‌اند. گیتس<sup>۳</sup>، بنیان‌گذار و مدیر ماکروسافت می‌گوید: اگر سازمان‌ها بتوانند با چابکی و دانش سازمانی، سازوکارهای تحول و دگرگونی را در خود ایجاد کنند، دیگر نباید نگران آینده غیرقابل پیش‌بینی باشند. به‌عبارت دیگر، سازمان‌ها باید سریع‌تر از رقبا، فرایندها، قیمت‌ها، فرآورده‌ها و خدمات خود را با استفاده از دانش تغییر دهند (جوادی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴). از سوی دیگر، یادگیری سازمانی، اهرم و ابزاری در دست مدیران جدید است که از طریق آن از حالت انفعالی به حالت فعال حرکت کنند و بتوانند آینده‌ای مطمئن‌تر را در جهان پرآشوب آینده داشته باشند. بدون شک، در این مسیر و حرکت به سمت جهانی‌شدن، کیفیت عاملی تأثیرگذار است (ممبینی، ۱۳۹۴). به‌طور خاص، کیفیت به‌طور گسترده‌ای عامل تعیین‌کننده موفقیت و رقابت در شرکت‌های تولیدی، محسوب می‌شود (ریس و همکاران، ۲۰۱۸). اهمیت مدیریت کیفیت در محیط‌های رقابتی امروزی از گذشته ثابت شده است (پرز و گوتیرز، ۲۰۱۳). مدیریت کیفیت نقش مهمی در راهبرد کلی سازمان ایفا می‌کند. چالش اصلی سازمان‌های جهانی این است که در این بازار جهانی به شدت رقابتی دوام بیاورند (هرزالا و همکاران، ۲۰۱۴). علاوه بر این، با توجه به رقابتی‌شدن بسیاری از بازارها، سازمان‌ها برای باقی‌ماندن در این فضای رقابتی باید کالا و خدمات با کیفیتی تولید و عرضه کنند. در همین راستا، شاید اصطلاح مدیریت کیفیت جامع<sup>۴</sup>، یکی از متداول‌ترین

اصطلاحات تجارت باشد که در سال‌های اخیر در این زمینه برای پیشبرد کیفیت به‌کار گرفته شده است؛ به‌طوری‌که مدیریت کیفیت جامع به‌عنوان پارادایم نوین مدیریت از سوی اندیشمندان و متخصصان حرفه‌ای پذیرفته شده است (باورصاد و همکاران، ۱۳۹۵). مدیریت کیفیت جامع عمدتاً در سازمان‌های تولیدی بزرگ به‌کار گرفته می‌شود و توجه چندانی به پیاده‌سازی آن در سازمان‌های کوچک و متوسط نشده است (سینق، ۲۰۱۱). بسیاری از محققان اظهار داشته‌اند که راهبرد مدیریت کیفیت جامع یک ابزار بالقوه مفید برای تقویت یادگیری و افزایش مزیت رقابتی شرکت است (هانگ و همکاران، ۲۰۱۱). در سازمان‌های یادگیرنده، کارکنان اهدافی بلند برای خویش قرار می‌دهند؛ می‌آموزند که چگونه نتایجی که مطلوبشان است خلق کنند و بالاخره اینکه سود کافی را که لازمه بقا و حفظ موقعیت‌ها در نظام بازار به هم پیوسته جهانی است، کسب نمایند (ممبینی، ۱۳۹۴).

همچنین به‌کارگیری مدیریت کیفیت جامع موجب پیاده‌سازی موفق چابکی در سازمان‌ها می‌شود که به نوبه خود باعث می‌شود سازمان به‌سرعت به تغییرات درباره نیازهای مشتریان پاسخ دهد و در نهایت موجب ایجاد مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان می‌شود (زالبست، ۲۰۱۰).

با توجه به اینکه یادگیری سازمانی و توجه به فرهنگ کیفیت و مشتری‌مداری از شاخصه‌های اصلی سازمان‌های پیشرو در عصر حاضر است و همچنین شرکت‌های کوچک و متوسط سطح بسزایی در اشتغال و توسعه اقتصادی کشورها دارند و محیط تولیدی فعلی، بیش از پیش رقابتی شده و اغلب شرکت‌های کوچک و متوسط به‌دلیل پیچیده‌تر شدن بازارها و تغییر نیازهای مشتری تحت فشار رقابتی شدیدی قرار دارند، در نتیجه این شرایط زمینه مناسبی را برای پژوهشگران در این حوزه ایجاد کرده است. شناخت عواملی که باعث می‌شود برخی شرکت‌ها رقابتی‌تر از دیگران باشند و بنابراین سودآوری بیشتری نسبت به رقبای خود داشته باشند، موضوعی است که نه‌تنها برای دانشگاهیان بلکه برای مدیران نیز مهم است. بر همین اساس در پژوهش حاضر به موضوع بررسی روابط ساختاری بین مدیریت کیفیت جامع و چابکی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در بین مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط تولیدی پرداخته شده است.

2. Organizational learning

3. Gates

4. Total Quality Management (TQM)

## ۲ مبانی نظری و پیشینخ پژوهش

### ۱-۲ چابکی سازمانی

مفهوم چابکی در ابتدا در حیطه فعالیت تولیدی شکل گرفت و توسط سازندگان آن (مؤسسه یاکوکا<sup>۵</sup>) در سال ۱۹۹۱ به عنوان یک مشخصه از یک سیستم تولیدی با قابلیت‌هایی برای برآورده ساختن نیازهای به سرعت در حال تغییر بازار تعریف شد. چند سال بعد در سال ۱۹۹۵ مفهوم چابکی شامل بهبود در کیفیت و سطح خدمات شد که به عنوان الزامات برای موفقیت در بازار بین‌المللی شناخته شد (پرز و گوتیزز، ۲۰۱۳).

چابکی سازمانی به عنوان یک شایستگی کلیدی برای هر سازمانی که با تغییرات مداوم محیطی کسب‌وکار و فشار رقابتی بالا سروکار دارد، شناخته می‌شود. اصطلاح «چابک» در یک محیط سازمانی عمدتاً شرکت‌هایی را مورد توجه قرار می‌دهد که در محیط‌هایی که سرعت تغییرات در آن‌ها زیاد است برای داشتن عملکرد خوب قادر به برطرف کردن مشکلاتشان هستند (پاندا و راد، ۲۰۱۶).

به چابکی می‌توان از دیدگاه‌های مختلف نگاه کرد. به عنوان مثال، چابکی راهبردی اشاره به قابلیت تشخیص و استفاده از فرصت‌های جدید دارد؛ چابکی موجودی اشاره به قابلیت انتقال مؤثر و سریع منابع در بین حوزه‌های کسب‌وکار دارد و چابکی عملیاتی به ظرفیت بهره‌برداری از فرصت‌ها در مدل کسب‌وکارهای موجود اشاره می‌کند (باسکادا و کورونیوس، ۲۰۱۸). به طور کلی چابکی دارای دو ویژگی است: الف) پاسخ دادن به پویایی و تهدیدات به بهترین وجه و در کمترین زمان ممکن، ب) شناسایی و استفاده از فرصت‌ها در مؤثرترین و به موقع‌ترین شکل ممکن (علوی و همکاران، ۲۰۱۴).

پریس، گلدمن و نایجل<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) چهار مرحله کلیدی را شناسایی کردند که می‌تواند شرکت را به سمت ایجاد چابکی هدایت کند. اول اینکه سازمان نیازهای محیط کسب‌وکار خود را درک و تغییراتی در آن ایجاد کند. دوم، ویژگی‌های سطح سازمان به منظور ارزیابی عوامل و موانع داخل سازمان در جهت پاسخ به تغییرات شناسایی شوند. سوم، زیرساخت‌های مفید برای موفقیت در چابکی باید طراحی و پیاده‌سازی شوند و چهارم، در نهایت فرایندهای کسب‌وکار همراه با اقدامات کلیدی مورد نیاز سازمان به منظور حفظ مزیت رقابتی به رسمیت شناخته شوند (وایونو، ۲۰۱۸).

براساس دیدگاه کولی لانگ و چاکیت<sup>۷</sup> (۲۰۱۵) چابکی سازمانی از چهار بعد سرعت، شایستگی، قدرت پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری تشکیل شده است. سرعت به توانایی انجام فعالیت‌ها در کوتاه‌ترین زمان ممکن اشاره دارد. شایستگی به مجموعه وسیعی از توانایی‌ها که موجب افزایش بهره‌وری فعالیت‌ها در جهت تحقق اهداف و مقاصد سازمان می‌شود، اشاره دارد. قدرت پاسخ‌گویی به توانایی شناسایی تغییرات و پاسخ سریع و بهره‌گیری از آن‌ها اشاره دارد و در نهایت انعطاف‌پذیری به توانایی تولید و ارائه محصولات متنوع و دستیابی به اهداف گوناگون با منابع و امکانات یکسان اشاره دارد (کوللانگ و چاکیت، ۲۰۱۵).

### ۲-۲ یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی به عنوان یک حوزه مطالعاتی در میان محققان از دهه ۱۹۹۰ شکل گرفت که نیاز به بیشینه استفاده از دانش در سازمان‌ها را پیشنهاد می‌دهد. یادگیری سازمانی به عنوان یک مؤلفه ضروری در سازمان‌هایی است که در محیط‌های آشفته فعالیت می‌کنند که در آن دانش به عنوان یک منبع کلیدی عمل می‌کند (گومز و ووچان، ۲۰۱۷).

یادگیری سازمانی اغلب به عنوان توانایی سازمان برای ایجاد یا تولید، کسب، حفظ کردن، بهره‌برداری، انتشار، به کار گرفتن و انتقال دانش در مورد محیط، اهداف، فرایندها و تجربیات گذشته برای بهبود عملکرد سازمانی فعلی و آینده تعریف می‌شود (پرز و گوتیزز، ۲۰۱۳).

فرایند یادگیری سازمانی همیشه باید در طول زمان مجدداً شکل گرفته و تکامل یابد زیرا برای شرکت‌های کوچک و متوسط مهم است؛ همچنین یادگیری برای بازتولید توانایی‌های جدید برای دستیابی به مزیت رقابتی نیز لازم است (فی و احمد، ۲۰۱۳).

براساس دیدگاه نیفه<sup>۸</sup> (۲۰۰۱) یادگیری سازمانی از پنج بعد مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی تشکیل شده است. مهارت‌های فردی به تعهد مستمر شخص در شفاف‌سازی و عمق بخشی بصیرت فردی، انرژی بخشی، شکیبایی ورزیدن و توانایی برای دیدن واقعیات همان‌گونه که هستند اشاره دارد. مدل‌های ذهنی و تجلیات به ایده‌ها و باورهایی که افراد برای هدایت اقداماتشان و معنابخشی به تجربیاتشان مورد استفاده قرار می‌دهند، اشاره



دارد. چشم‌انداز مشترک به بینشی که اعضا در سراسر سازمان کاملاً نسبت به آن متعهد هستند اشاره دارد. یادگیری تیمی به فرایند هم‌راستاسازی و توسعه ظرفیت یک سیستم برای خلق نتایجی که برای اعضایش کاملاً مطلوب و خوشایند است اشاره دارد و در نهایت تفکر سیستمی به ظرفیت‌سازی در افراد برای بررسی یک مشکل در قالب مجموعه‌ای کامل از عناصری که با یکدیگر ارتباط متقابلی دارند اشاره دارد (نیفه، ۲۰۰۱).

## ۲-۳ مدیریت کیفیت جامع

پایه مدیریت کیفیت توسط ادوارد دمینگ<sup>۹</sup> آمریکایی در سال‌های پس از جنگ جهانی دوم در ژاپن پی‌ریزی شد و نخستین بار واژه مدیریت کیفیت جامع با شکل‌گیری جایزه مالکوم بالدريج<sup>۱۰</sup> و در اواخر دهه ۸۰ میلادی متداول گردید (شاروان و همکاران، ۱۳۹۷).

با توجه به گفته‌های محققان، کیفیت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین محرک‌ها در دوران رقابت جهانی محسوب می‌شود. نقش اصلی حصول از کیفیت محصولات و خدمات، رضایت از خواسته‌های مشتریان از طریق بهبود جریان یا کشف جدید است که می‌تواند انتظارات مشتریان را برآورده کند. کیفیت به‌عنوان مقصد موردنظر می‌تواند از ابزارها و فلسفه‌های مختلف مدیریتی به‌دست آید. مدیریت کیفیت جامع یکی از مهم‌ترین راهبردهای مدیریتی است که در دستیابی به کیفیت در محصولات و خدمات عمل می‌کند (الظافری و السعیدی، ۲۰۱۶). مدیریت کیفیت جامع به‌عنوان یک رویکرد مدیریتی مشتری‌محور و بهبود در فرایند تعریف می‌شود (زالبست و همکاران، ۲۰۱۰). بسیاری از سازمان‌ها در بخش‌های مختلف در حال پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع یا برنامه‌ریزی برای انجام این کار هستند. با این حال، داشتن اشتیاق قوی برای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع برای تضمین موفقیت در راهبرد مدیریت کیفیت جامع در هر زمینه سازمانی کافی نیست. سازمان‌ها باید فرهنگ داشتن کیفیت را در ارزش‌های حیاتی خود ایجاد کنند و کیفیت را به‌عنوان یک منبع مزیت رقابتی به‌وجود بیاورند (علی صالح و همکاران، ۲۰۱۸).

از لحاظ قدمت، پژوهش درباره مدیریت کیفیت عمدتاً بر روی شرکت‌های بزرگ متمرکز شده‌اند. درحالی‌که شرکت‌های بزرگ مهم هستند، شرکت‌های کوچک و متوسط برای اقتصاد ملی بسیار اهمیت دارند و بیشتر شرکت‌ها و مشاغل را تشکیل

می‌دهند. این امر مستلزم توجه ویژه‌ای به شرایط شرکت‌های کوچک و متوسط است. اگرچه دیدگاه‌های متفاوتی در خصوص ویژگی‌های متمایزکننده شرکت‌های کوچک و متوسط وجود دارد، یک دیدگاه مشترک این است که این شرکت‌ها متفاوت از شرکت‌های بزرگ فعالیت می‌کنند (اسارلایند و گرمیر، ۲۰۱۴).

براساس دیدگاه وانچ چینچای و ایگل<sup>۱۱</sup>، مدیریت کیفیت جامع از چهار بعد تعهد و راهبرد، تمرکز بر مشتری، مدیریت منابع انسانی و تجزیه‌وتحلیل اطلاعات تشکیل شده است. تعهد و راهبرد به فعالیت‌های مدیران رده بالای سازمان برای رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت شرکت با رویکرد افزایش کیفیت در محصولات و خدمات اشاره دارد. تمرکز بر مشتری به درگیر کردن و مشارکت دادن مشتریان در امر طراحی محصولات که به تولیدکننده اجازه می‌دهد تا نیازهای مشتریان خود را تشخیص داده و با خواسته‌های مشتری آشنا شود، اشاره دارد. مدیریت منابع انسانی، به فعالیت‌های سازمانی در جهت افزایش کارایی هرچه بیشتر کارمندان و کارگران برای رسیدن به اهداف موردنظر اشاره دارد و در نهایت تجزیه‌وتحلیل اطلاعات به ارائه اطلاعات دقیق و به موقع در مورد کیفیت و فرایند جهت ارائه به کارمندان، اشاره دارد. (داروانچ چینچای و ایگل، ۲۰۱۱)

## ۲-۴ رابطه مدیریت کیفیت جامع و چابکی سازمانی

چابکی سازمانی اشاره به توانایی سازمان در تغییر سریع یا انطباق در پاسخ به تغییرات دارد (ناوارو و همکاران، ۲۰۱۶). تغییرات در نیازهای مشتری، یک تغییر محیطی مشترک است که سازمان‌ها باید با آن مقابله کنند. تمرکز مدیریت کیفیت جامع بر روی مشتری مستلزم آن است که سازمان‌ها به خوبی با نیازهای مشتری هماهنگ باشند. این معلومات اگر به‌طور صحیح موردبررسی قرار گرفته و به آن عمل شود، چابکی سازمان را تسهیل می‌کند. یافته‌ها نشان‌دهنده این است که پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع تأثیر قابل توجهی بر توانایی شرکت‌های کوچک و متوسط در پاسخ به نیاز مشتری دارد (زالبست و همکاران، ۲۰۱۰).

الف و زنجیرچی در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مؤثرترین سازه‌ها بر چابکی، مدیریت کیفیت فراگیر، مدیریت فناوری و تولید ناب هستند. در ضمن یافته‌ها نشان‌دهنده این بود که هماهنگی بین اجرا و پیاده‌سازی این سازه‌ها به شکل

9. Edward Deming  
10. Malcom Baldrige  
11. Vanichchinchai & Igel  
12. Zalbst, Abshire & Sower  
13. Just In Time

معناداری با چابکی ارتباط دارد. (الف و زنجیرچی، ۱۳۸۸)

باورصاد و همکاران در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که سیستم تولید به‌هنگام بر عملکرد مالی و مدیریت کیفیت جامع تأثیر چشم‌گیری دارد؛ اما بر عملکرد مالی تأثیری ندارد. به علاوه، یافته‌ها حاکی از آن بود که مدیریت کیفیت جامع بر چابکی سازمانی و عملکرد مالی تأثیر دارد و نیز عملکرد عملیاتی و چابکی سازمانی بر عملکرد لجستیک تأثیر داشته و در نهایت، عملکرد لجستیک بر عملکرد مالی تأثیر چشم‌گیری دارد. (باورصاد و همکاران، ۱۳۹۵)

زالبست، ابشر و سوور<sup>۱۲</sup> در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که گرایش بازار به شکل مثبت و مستقیم بر JIT<sup>۱۳</sup> و مدیریت کیفیت جامع و چابکی تأثیر دارد. JIT به شکل مثبت و مستقیم بر مدیریت کیفیت جامع و همچنین مدیریت کیفیت جامع به شکل مثبت و مستقیم بر چابکی تأثیرگذار است. (زالبست و همکاران، ۲۰۱۰)

## ۲-۵ رابطه مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی

پژوهشگران و محققان مختلف اذعان داشته‌اند که مدیریت کیفیت جامع منجر به تشویق و تسهیل یادگیری در سازمان می‌شود. در همین راستا سنج<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۰) استدلال کرد که وقتی یک سازمان افزایش کیفیت را دنبال می‌کند، چون نمی‌تواند به یک وضعیت برتری پایدار دست یابد، نیاز به یک یادگیری مستمر دارد. (سنج، ۱۹۹۰)

بارو<sup>۱۵</sup> (۱۹۹۳) به این اشاره کرد که مدیریت کیفیت جامع رابطه نزدیکی با یادگیری سازمانی دارد و یادگیری سازمانی را به‌عنوان محصول مورد انتظار مدیریت کیفیت جامع بیان کرد. مطالعه بارو نشان داد که در هنگام ایجاد اصول مدیریت کیفیت جامع، شرکت‌ها باید در سه سطح تمرکز داشته باشند؛ سطوح فردی، گروهی و سازمانی. این فرایند افراد را با تکنیک‌ها و اطلاعات جدید آشنا می‌کند و گروه‌های سازمانی را در تکمیل پروژه‌ها و تعمیم دانش مربوط کمک می‌کند. پیاده‌سازی اصول مدیریت کیفیت جامع نیز به سازمان‌ها کمک می‌کند تا روش‌های بهبود بهره‌وری را یاد بگیرند (هانگ و همکاران، ۲۰۱۱).

ممبینی در یافته‌های خود به این نتیجه رسید که مدیریت کیفیت فراگیر با میانجی‌گری یادگیری سازمانی بر روی تعالی سازمانی تأثیرگذار است. (ممبینی، ۱۳۹۴)

نتایج پژوهش شول و مزروعی نصرآبادی، نشان‌دهنده آن است که مدیریت کیفیت جامع تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد نوآوری دارد و یادگیری بین سازمانی در این رابطه نقش میانجی ایفا می‌کند. (شول و مزروعی نصرآبادی، ۱۳۹۶)

هانگ و همکاران<sup>۱۶</sup> در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت کیفیت جامع اثرات قابل توجه و مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد و همچنین مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی هر دو تأثیر قابل توجه و مثبتی بر عملکرد نوآوری دارند. (هانگ و همکاران، ۲۰۱۱)

یزدانی و همکاران در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مدیریت کیفیت جامع اثر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد و به افزایش یادگیری سازمانی کمک می‌کند. (یزدانی و همکاران، ۲۰۱۶)

## ۲-۶ رابطه یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی

بدون شک انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی سریع به نیازهای جامعه و تغییرات محیطی مستلزم دانش و آگاهی نسبت به این تغییرات است. در همین راستا کاستوم کیبل<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۰) اظهار داشته که سیستم‌های تولید چابک بر روی پرداختن به یادگیری سازمانی از طریق تیم‌ها تمرکز می‌کنند. تیم‌هایی که فرایند سریع چابک بودن را مدیریت می‌کنند باید پویا باشند تا گروهی از ذهن‌های خلاق و نوآور را داشته باشند. این یک اصل مهم در تولید چابک است زیرا ارتباط بین تقاضای بازار و پیشرفت‌های تکنولوژیکی برای بهبود سرعت در بازار به وضوح مشخص شده است. نیاز به تغییر سریع می‌تواند در پویایی تیم سردرگمی ایجاد کند زیرا دوباره باید نقش‌ها و مسئولیت‌ها تنظیم شوند. از آنجایی که پویایی گروه در شرکت‌های چابک از اهمیت بالایی برخوردار است، تیم مدیریت باید دانش و مهارت کافی برای ایجاد محصول و خدمات جدید و یا بهبود شرایط فعلی برای برآورده کردن تقاضا را داشته باشند (فلومرفلت و همکاران، ۲۰۱۲).

جلالی فراهانی و همکاران در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین یادگیری سازمانی و فراموشی هدفمند، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و یادگیری سازمانی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده خوبی برای چابکی سازمانی باشد. (جلالی فراهانی و همکاران، ۱۳۹۴)

جوادپور، کلانی و ساعتچیان در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که خرده مقیاس تعهد مدیریت برای یادگیری سازمانی

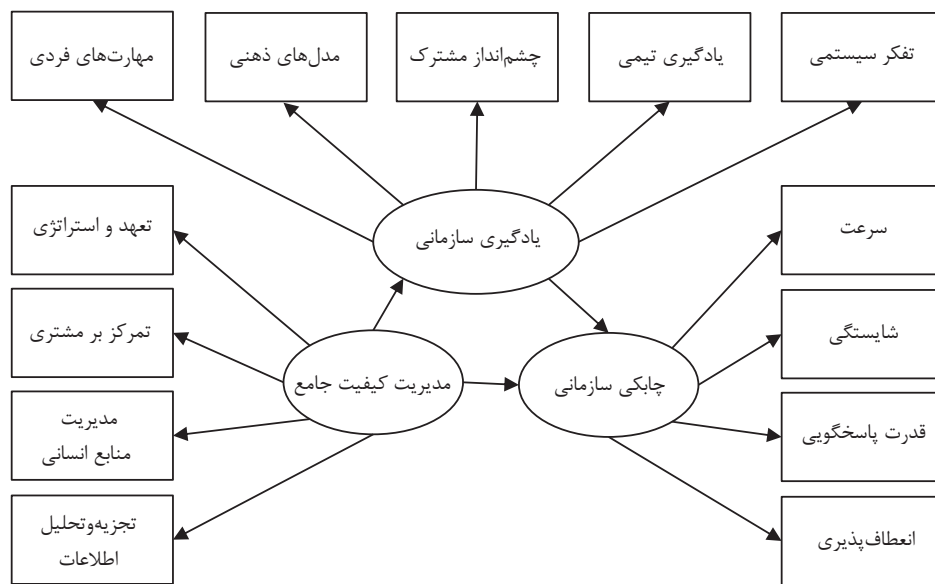
و مدیریت منابع انسانی برای چابکی سازمانی، بیشترین میانگین را نسبت به دیگر مؤلفه‌های متغیر موردنظر دارند و همچنین یادگیری سازمانی رابطه معناداری با چابکی سازمانی دارد. (جوادی پور و همکاران، ۱۳۹۴)

علوی و همکاران در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی به طور مثبت و قابل توجهی با چابکی نیروی کار ارتباط دارد. (علوی و همکاران، ۲۰۱۴)

بهرامی و همکاران در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که

یادگیری سازمانی تأثیر معناداری بر چابکی سازمانی دارد و بهبود مهارت‌های یادگیری سازمانی می‌تواند بر چابکی سازمانی تأثیر بگذارد و یادگیری سازمانی به عنوان متغیر میانجی در رابطه با هوش سازمانی و چابکی سازمانی عمل کند. (علوی و همکاران، ۲۰۱۴)

مدل مفهومی پژوهش، مبتنی بر روابط نظری میان متغیرهای اثرگذار بر موضوع پژوهش است که در شکل (۱) نمایش داده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

در یک مقطع زمانی سه ماهه در پاییز سال ۱۳۹۷ انجام گرفته است. به منظور جمع‌آوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات و نیز از پایگاه‌های اطلاعات علمی و مجله‌های الکترونیکی استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها، از روش میدانی به کمک پرسش‌نامه استفاده شد. در پایان برای سنجش و مدل‌سازی روابط میان متغیرها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش کمینه مربعات جزئی (SMART-PLS) استفاده شد.

با توجه به اینکه مدیران آگاهی بیشتری نسبت به دیگر افراد سازمان به وضعیت سازمان دارند، مدیران شاغل در کسب و کارهای کوچک و متوسط واقع در شهرک صنعتی مبارکه جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می‌دهند.

در پژوهش حاضر، برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌ای حاوی ۷۰ پرسش با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) استفاده شده است. لازم به توضیح است که

براساس مدل مفهومی فوق، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و چابکی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی به طور ویژه به دنبال بررسی چهار فرضیه است:

(۱) تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر چابکی سازمانی معنادار است.

(۲) تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر یادگیری سازمانی معنادار است.

(۳) تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی معنادار است.

(۴) تأثیر غیرمستقیم مدیریت کیفیت جامع بر چابکی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی معنادار است.

### ۳ روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، جزو پژوهش‌های کاربردی و از نظر روش پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی است که در آن، رابطه میان متغیرها براساس هدف پژوهش تحلیل می‌شود و به طور مشخص، مبتنی بر معادلات ساختاری است. این پژوهش

شهرک صنعتی مبارکه دارای ۲۹۰ واحد تولیدی فعال است. روش نمونه‌گیری در این مطالعه به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده است. با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۶۵ نمونه محاسبه شد. در ادامه این تعداد پرسش‌نامه بین مدیران توزیع شد.

پرسش‌نامه این پژوهش شامل دو بخش است: بخش اول مربوط به پرسش‌های جمعیت شناختی و شامل عنوان شغلی پاسخ‌دهنده (مدیر عامل، مدیر عملیاتی و مدیر کیفیت)؛ گواهی‌نامه کیفیت (دارای گواهی‌نامه کیفیت و بدون گواهی‌نامه کیفیت)؛ سن (کمتر از ۳۰، ۳۰ تا ۴۰، ۴۱ تا ۵۰، ۵۱ تا ۶۰ و بالای ۶۰ سال) و میزان تحصیلات (کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترا) است. بخش دوم شامل پرسش‌های تخصصی است که برای سنجش متغیر مدیریت کیفیت جامع از پرسش‌نامه وانیچ چینچای و ایگل (۲۰۱۱) حاوی ۱۷ پرسش با ابعاد (تعهد و راهبرد، تمرکز بر مشتری، مدیریت منابع انسانی و تجزیه و تحلیل اطلاعات) است که به عنوان متغیر مستقل به کار گرفته شد. برای سنجش چابکی سازمانی از پرسش‌نامه شریفی و ژانگ<sup>۱۸</sup> (۱۹۹۹) حاوی ۲۹ پرسش با ابعاد (سرعت، شایستگی، قدرت پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری) به عنوان متغیر وابسته به کار گرفته شد و در نهایت ۲۴ پرسش برای سنجش متغیر یادگیری سازمانی از پرسش‌نامه نیفه (۲۰۰۱) حاوی ۲۴ پرسش با ابعاد (مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و

تفکر سیستمی) به عنوان متغیر میانجی به کار گرفته شد. برای دستیابی به اعتبار پرسش‌نامه از روایی محتوا استفاده شده است. ابتدا با مطالعه ادبیات متغیرهای پژوهش از منابع مختلف داخلی و خارجی پرسش‌نامه مقدماتی تهیه شد. سپس پرسش‌نامه از سوی افراد صاحب‌نظر و خبره (چند نفر از اساتید و مدیران شرکت‌ها) بررسی و بعد از اعمال نظرهای اصلاحی، تعدادی از سؤالات حذف و تعدادی نیز اصلاح شدند و سرانجام پرسش‌نامه نهایی تهیه و تدوین شد و در اختیار نمونه آماری قرار گرفت.

برای ارزیابی پایایی متغیرهای پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی استفاده شد. پایایی شاخص با سنجش بارهای عاملی از طریق مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰٫۴ باشد، مؤید این است که پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. در پژوهش حاضر نتایج مربوط به پایایی شاخص نشان داد که همگی سؤالات دارای بار عاملی بالای ۰٫۴ هستند.

در PLS به جای بررسی پایایی کل پرسش‌نامه، پایایی تک‌تک متغیرهای موجود در مدل پژوهش محاسبه می‌شود. برای بررسی پایایی متغیرهای پنهان پژوهش از شاخص پایایی ترکیبی و شاخص آلفای کرونباخ استفاده می‌شود.

جدول ۱: برازش مدل اندازه‌گیری (روایی و پایایی پرسش‌نامه)

| متغیرهای پژوهش        | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | مقدار AVE |
|-----------------------|---------------|---------------|-----------|
| تعهد و استراتژی       | ۰/۷۲۴         | ۰/۷۸۲         | ۰/۶۱      |
| تمرکز بر مشتری        | ۰/۷۲۵         | ۰/۷۵۳         | ۰/۵۷      |
| مدیریت منابع انسانی   | ۰/۷۰۸         | ۰/۸۰۴         | ۰/۵۵      |
| تجزیه و تحلیل اطلاعات | ۰/۸۰۶         | ۰/۷۴۹         | ۰/۵۶      |
| مدیریت کیفیت جامع     | ۰/۷۵۶         | ۰/۸۸۳         | ۰/۶۶      |
| سرعت                  | ۰/۸۳۶         | ۰/۷۷۰         | ۰/۶۲      |
| شایستگی               | ۰/۷۶۹         | ۰/۷۴۵         | ۰/۶۵      |
| قدرت پاسخگویی         | ۰/۷۲۱         | ۰/۸۰۲         | ۰/۶۱      |
| انعطاف‌پذیری          | ۰/۷۶۶         | ۰/۷۴۷         | ۰/۵۹      |
| چابکی سازمانی         | ۰/۸۲۲         | ۰/۸۹۱         | ۰/۶۷      |
| مهارت‌های فردی        | ۰/۸۸۰         | ۰/۷۹۶         | ۰/۷۵      |
| مدل‌های ذهنی          | ۰/۷۳۸         | ۰/۷۳۶         | ۰/۷۳      |
| چشم‌انداز مشترک       | ۰/۷۸۵         | ۰/۸۲۵         | ۰/۶۹      |
| یادگیری تیمی          | ۰/۸۴۵         | ۰/۷۴۲         | ۰/۵۷      |
| تفکر سیستمی           | ۰/۸۲۴         | ۰/۸۵۶         | ۰/۶۶      |
| یادگیری سازمانی       | ۰/۷۹۵         | ۰/۸۵۴         | ۰/۵۴      |



شاخص آلفای کرونباخ به متغیرهای مربوط به اندازه‌گیری یک سازه وزن یکسانی می‌دهد درحالی‌که شاخص پایایی ترکیبی به متغیرهای مورد استفاده در محاسبه پایایی سازه، اوزان متفاوت (متناسب با بار عاملی متغیرها) قائل شده و به این دلیل ضریب پایایی را منطقی‌تر محاسبه می‌کند. به گفته متخصصین شرط استاندارد برای ضرایب پایایی ۰٫۷ و بالاتر است. همان‌طور که اطلاعات جدول (۱) نشان می‌دهد آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای همه متغیرهای پژوهش، از ۰٫۷ بیشتر است، بنابراین پایایی مورد قبول است.

روایی سازه نیز براساس ضرایب AVE<sup>۱۹</sup> سازه‌ها تأیید شد. AVE میانگین واریانس استخراج شده است که میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد. متخصصین، مقدار AVE بالای ۰٫۵ را نشان دهنده روایی همگرایی قابل قبول می‌دانند. همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود مقدار AVE برای تمامی متغیرها از مقدار ۰٫۵ بیشتر بود و بنابراین روایی همگرایی مناسب برای تمامی متغیرها حاصل گشته است.

#### ۴ یافته‌های تحقیق

براساس اطلاعات جمع‌آوری شده، از نظر عنوان شغلی پاسخ‌دهنده، ۸۱ نفر از پاسخ‌دهندگان معادل ۴۹٪ مدیر تولید، ۳۹٫۵٪ معادل ۶۵ نفر مدیر کیفیت و ۱۱٫۵٪ معادل ۱۹ نفر مدیرعامل بودند. از لحاظ مدرک تحصیلی بیشتر پاسخ‌دهندگان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی با درصد فراوانی ۵۱٫۵٪ معادل ۸۵ نفر و دارندگان مدرک دکترا با ۱۲٫۵٪ معادل ۲۰ نفر کمترین مقدار فراوانی را در نمونه آماری داشتند. از نظر دارا بودن گواهی‌نامه کیفیت، ۲۸٪ شرکت‌ها معادل ۴۶ شرکت بدون گواهی‌نامه کیفیت و ۷۲٪ شرکت‌ها معادل ۱۱۹ شرکت دارای گواهی‌نامه کیفیت بودند. از نظر سن، بیشتر پاسخ‌دهندگان بین ۴۱ تا ۵۰ سال با درصد فراوانی ۲۸٪ معادل ۴۶ نفر از مدیران بودند و مدیران بالای ۶۰ سال با ۹٪ معادل ۱۵ نفر کمترین مقدار فراوانی را داشتند.

به‌منظور بررسی فرضیه‌ها و آزمون مدل مفهومی پژوهش داده‌های جمع‌آوری شده از طریق معادلات ساختاری تحلیل گردید. با اجرای آزمون مدلیابی معادلات ساختاری که در نرم‌افزار شاخص‌های برازشی ارائه می‌شود و نشان‌دهنده این است که تا چه حد مدل مفهومی مورد ادعا به‌وسیله داده‌های

تجربی دارای برازش هستند. در پژوهش حاضر جهت بررسی برازندگی الگوی معادلات ساختاری از شاخص‌های  $R^2$  و GOF بهره گرفته شد که نتایج آن در ادامه ذکر شده است.

اولین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری، معیار  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است.  $R^2$  معیاری است که تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا را نشان می‌دهد. چن (۱۹۹۸) سه رقم ۰٫۱۹، ۰٫۳۳ و ۰٫۶۷ را ملاکی برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای  $R^2$  معرفی کرده است. اطلاعات جدول (۲) نشان می‌دهد که به‌جز متغیر مرتبه اول یادگیری سازمانی، تمام سازه‌های پژوهش از مقدار متوسط ۰٫۳۳ بزرگ‌تر است که حاکی از برازش قوی مدل ساختاری است.

معیار بعدی، معیار کیفیت پیش‌بینی‌کنندگی مدل یا  $Q^2$  است. متخصصین معتقدند مدلهایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبولی هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها قادر خواهند بود تا تأثیر کافی بر شاخص‌های دیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. در صورتی که مقدار  $Q^2$  در مورد یک سازه درون‌زا صفر یا کمتر از صفر شود، نشان از آن دارد که روابط بین سازه‌های دیگر مدل و آن سازه درون‌زا به خوبی تبیین نشده است و در نتیجه مدل احتیاج به اصلاح دارد. همان‌طور که اطلاعات جدول (۲) نشان می‌دهد همه بلوک‌های مربوط به متغیرهای پنهان مدل پژوهش دارای ارزش بالایی از  $Q^2$  در دامنه (۰٫۱۵۱ تا ۰٫۴۵۶) و مثبت بودن دلالت بر بالا بودن جنبه پیش‌بینی‌کنندگی مدل دارد.



جدول ۲: ضرایب معیارهای Q<sup>2</sup> و R<sup>2</sup> و مقادیر اشتراکی

| مقادیر اشتراکی  | معیار R <sup>2</sup> | معیار Q <sup>2</sup> | متغیرهای پژوهش        |
|---|----------------------|----------------------|-----------------------|
| ۰/۶۱  | ۰/۴۱۰                | ۰/۱۵۱                | تعهد و استراتژی       |
| ۰/۵۷  | ۰/۷۶۷                | ۰/۳۷۶                | تمرکز بر مشتری        |
| ۰/۵۵  | ۰/۸۰۱                | ۰/۳۱۲                | مدیریت منابع انسانی   |
| ۰/۵۶  | ۰/۶۵۱                | ۰/۲۷۷                | تجزیه و تحلیل اطلاعات |
| -   | -                    | -                    | مدیریت کیفیت جامع     |
| ۰/۶۲  | ۰/۶۰۴                | ۰/۲۵۳                | سرعت                  |
| ۰/۶۵  | ۰/۵۳۷                | ۰/۲۰۲                | شایستگی               |
| ۰/۶۱  | ۰/۷۹۷                | ۰/۳۸۱                | قدرت پاسخگویی         |
| ۰/۵۹  | ۰/۷۶۰                | ۰/۲۸۶                | انعطاف پذیری          |
| -   | ۰/۵۷۹                | ۰/۱۷۲                | چابکی سازمانی         |
| ۰/۷۵  | ۰/۳۸۰                | ۰/۲۴۱                | مهارت های فردی        |
| ۰/۷۳  | ۰/۶۵۸                | ۰/۳۶۳                | مدل های ذهنی          |
| ۰/۶۹  | ۰/۶۲۰                | ۰/۴۵۶                | چشم انداز مشترک       |
| ۰/۵۷  | ۰/۵۵۲                | ۰/۲۸۳                | یادگیری تیمی          |
| ۰/۶۶  | ۰/۴۷۵                | ۰/۳۵۸                | تفکر سیستمی           |
| -   | ۰/۱۸۵                | ۰/۳۶۳                | یادگیری سازمانی       |
| ۸/۱۶  | ۸/۷۷۶                |                      | مجموع                 |
| ۰/۶۲۷   | ۰/۵۸۵                |                      | میانگین               |
| $GOF = \sqrt{Communalities \cdot \bar{R}^2} = \sqrt{0.585 * 0.662} = 0.626$ |                      |                      |                       |

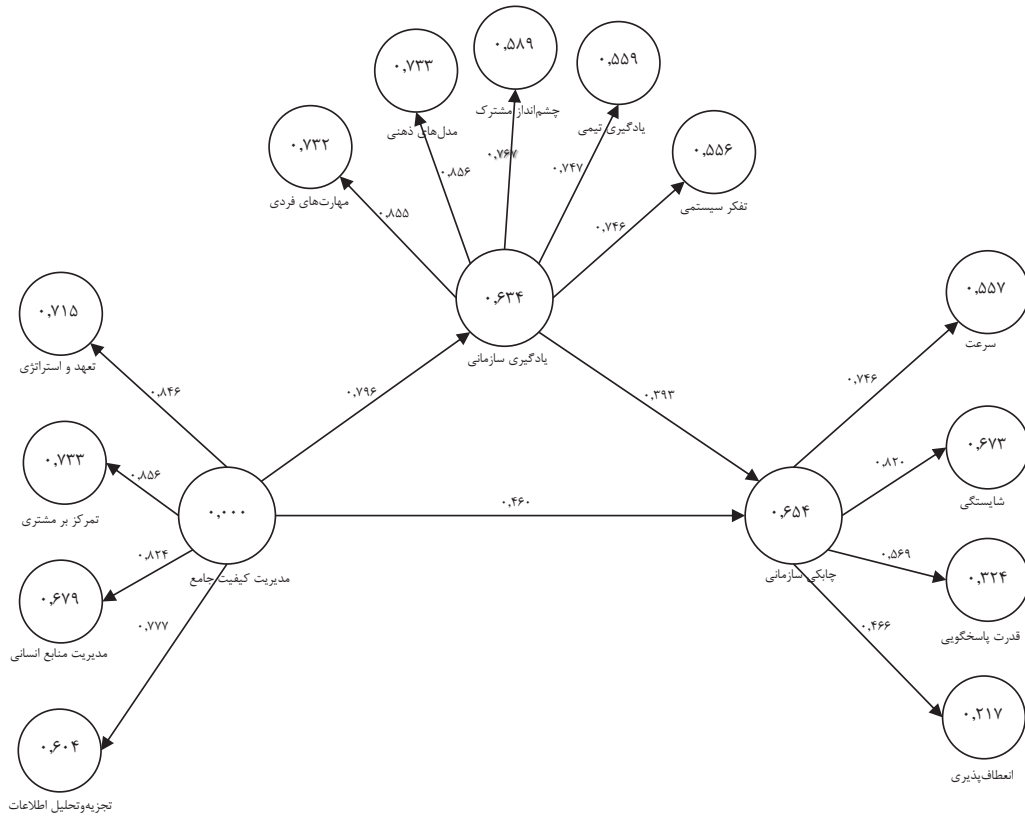


دخیل نمود. وتلس و همکاران (۲۰۰۹)، مقدار ۰٫۲۵، ۰٫۰۱ و ۰٫۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده اند و اطلاعات جدول (۲) نشان می دهد که GOF محاسبه شده برای پژوهش ۰٫۶۰۶ است که برازش کلی قوی مدل پژوهش را مشخص می کند. پس از بررسی و تأیید برازش کلی مدل پژوهش، به منظور بررسی فرضیه های پژوهش ابتدا ضرایب مسیر محاسبه شده و سپس معناداری این ضرایب توسط آماره t مورد بررسی قرار می گیرد.

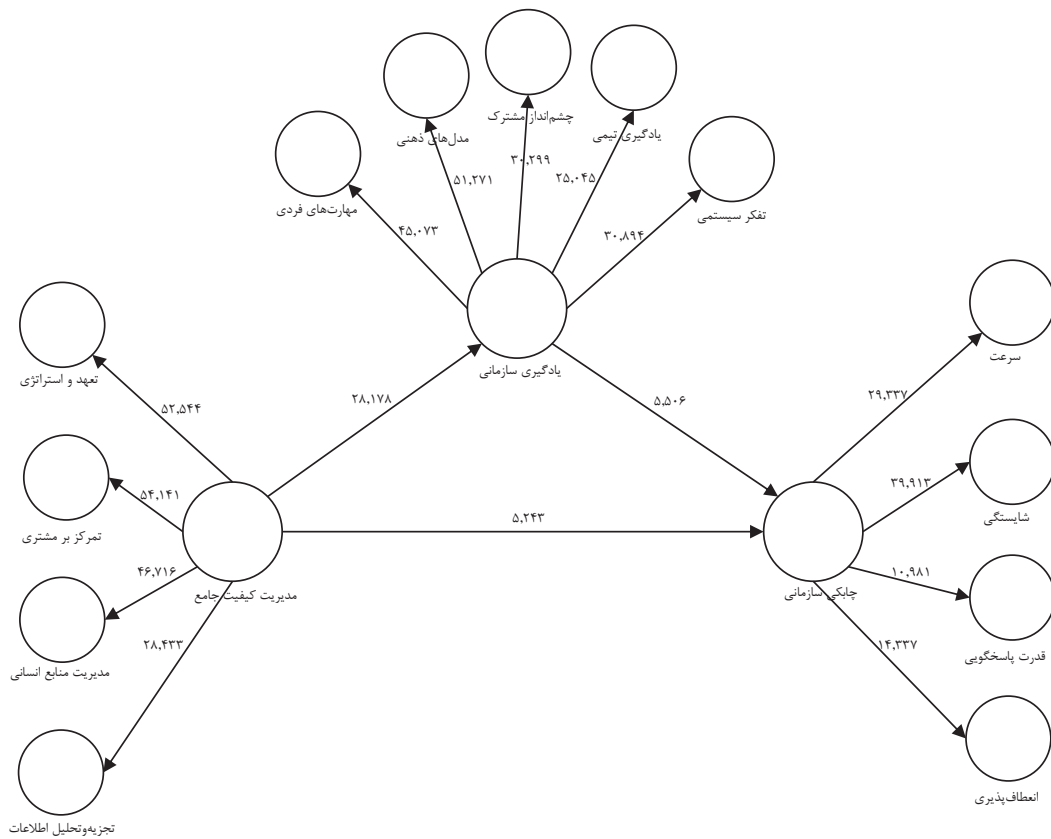
در انتها نوبت به برازش مدل کلی می رسد. برای بررسی برازش مدل کلی از معیار برازش نکوئی GOF که طبق رابطه (۱) محاسبه می شود، استفاده شد.

$$GOF = \sqrt{Communalities \cdot \bar{R}^2} \quad \text{رابطه (۱)}$$

Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است و  $\bar{R}^2$  نیز مقدار میانگین مقادیر R<sup>2</sup> سازه های درون زای مدل است. نکته قابل ذکر آن است که نباید مقادیر اشتراکی پنهان مرتبه دوم در محاسبه میانگین سه مقادیر اشتراکی



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر چابکی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳: مدل معادلات ساختاری تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر چابکی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در حالت تخمین معناداری

شاخص‌های تأیید الگوی معادلات ساختاری فقط محدود به شاخص‌های برازش کلی الگو نیست، بلکه باید پارامترهای استاندارد ضرایب مسیر و مقادیر تی متناظر با آن برای هر یک

از مسیرهای علی نیز وجود دارد که باید بررسی شود. با توجه به اشکال ۲ و ۳، خلاصه نتایج به دست آمده از مدل برازش شده در جداول ۳ و ۴ ارائه شده است.

جدول ۳: نتایج اثرات مستقیم متغیرهای پژوهش

| فرضیه‌های پژوهش                     | ضریب مسیر | آماره t | خطای استاندارد | مقادیر P | نتیجه آزمون |
|-------------------------------------|-----------|---------|----------------|----------|-------------|
| مدیریت کیفیت جامع ← چابکی سازمانی   | ۰/۴۶۰     | ۵/۳۶۰   | ۰/۰۷۸          | ۰/۰۰۰    | پذیرش فرضیه |
| مدیریت کیفیت جامع ← یادگیری سازمانی | ۰/۷۹۶     | ۲۷/۳۷۱  | ۰/۱۵۰          | ۰/۰۰۴    | پذیرش فرضیه |
| یادگیری سازمانی ← چابکی سازمانی     | ۰/۳۹۳     | ۵/۴۶۴   | ۰/۰۸۰          | ۰/۰۰۰    | پذیرش فرضیه |

همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود نتایج ناشی از آزمون معناداری ضرایب مسیر نشان می‌دهد که کلیه ضرایب مسیر معنادار است ( $t \geq 1.96$ ;  $P \leq 0.05$ ).

نتایج ضرایب اثرات مستقیم متغیرها بر یکدیگر نشان می‌دهد که متغیر مدیریت کیفیت جامع به میزان ۴۶ درصد از متغیر

چابکی سازمانی را به صورت مستقیم تحت تأثیر قرار داده است در حالی که حدود ۸۰ درصد از تغییرات متغیر یادگیری سازمانی تحت تأثیر مدیریت کیفیت جامع تعیین می‌شود که حدود ۳۹ درصد از تغییرات چابکی سازمان توسط یادگیری سازمانی تبیین خواهد شد.

جدول ۴: نتایج اثرات غیر مستقیم متغیرهای پژوهش<sup>۲۰</sup>

| فرضیه پژوهش  | ضریب مسیر | آماره t | خطای استاندارد | مقادیر P | نتیجه آزمون |
|--|-----------|---------|----------------|----------|-------------|
| مدیریت کیفیت جامع بر چابکی سازمانی با نقش متغیر میانجی یادگیری سازمانی تأثیر دارد. | ۰/۳۱۳     | ۵/۳۶۰   | -              | -        | پذیرش فرضیه |

یافته‌های جدول (۴) نشان می‌دهد که ضریب اثر غیر مستقیم مدیریت کیفیت جامع بر چابکی سازمانی از طریق متغیر میانجی یادگیری سازمانی ۰/۳۱ است. با توجه به اینکه آماره t متناظر بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ است می‌توان گفت که اثر غیر مستقیم مدیریت کیفیت جامع بر چابکی سازمانی با نقش متغیر میانجی یادگیری سازمانی معنادار است.

## ۵ نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌های زیادی در مواجهه با افزایش رقابت حاصل از نوآوری‌های تکنولوژیک، محیط‌های متغیر بازار و تغییر در تقاضای مشتریان قرار گرفته‌اند. بدون شک سازمان‌هایی در عرصه رقابت موفق هستند و قادر خواهند بود که پاسخگوی تغییرات محیطی باشند که پویا و چابک بوده و بتوانند نسبت به تغییرات، فراکنشی عمل کنند. این پویایی و عملکرد فراکنشی به‌جای واکنشی و منفعل بودن نسبت به تغییرات، خود محیط‌های سازمانی پویا و سبک مدیریتی کارآمدی را می‌طلبد. مبانی نظری حاکی از آن است که یادگیری سازمانی و مدیریت کیفیت جامع می‌توانند منجر به پویایی و چابکی

سازمانی شوند. در همین راستا پژوهش حاضر با عنوان روابط ساختاری بین مدیریت کیفیت جامع و چابکی سازمانی با نقش متغیر میانجی یادگیری سازمانی انجام گردید. یافته‌های حاصل از بررسی فرضیه اول پژوهش نشان داد که مدیریت کیفیت جامع با ضریب مسیر ۰/۴۶ تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی دارد ( $t \geq 1.96$ ;  $P \leq 0.05$ ). نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های الفت و زنجیرچی (۱۳۸۸)، باورصاد و همکاران (۱۳۹۵) و زالبست و همکاران (۲۰۱۰) هماهنگ و همسو است. نتایج پژوهش‌های مذکور نیز نشان‌دهنده این بود که مدیریت کیفیت جامع تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی دارد.

تأیید این فرضیه نشان‌دهنده این است که مدیریت کیفیت جامع به یک سیستم مفید برای بهبود در چابکی شرکت‌های کوچک و متوسط و رضایت کلی مشتریان تبدیل شده است. مدیریت کیفیت جامع به‌عنوان مفهومی مشتری‌گرا که ارتباط مستحکمی با عملکرد سازمان برقرار می‌کند ارتباط معنی داری با چابکی دارد؛ چرا که چابکی نیز هدف اصلی خود را مانند مدیریت کیفیت جامع، رضایت مشتریان تعریف می‌کند و

۲۰. برای برآورد آماره T و خطای استاندارد و سطح معناداری تأثیر غیر مستقیم از آزمون سوبل بهره گرفته شده است.

به دنبال رقابت پذیری و عملکرد بهتر است. در واقع در صورتی که دو مقوله مدیریت کیفیت جامع و چابکی در کنار هم مورد توجه قرار گیرند با افزایش کیفیت در سازمان، توان رقابتی دائمی و رو به بهبود مستمر حاصل شده و این گونه ارتقاء، اثربخشی کسب و کارها را به دنبال خواهد داشت.

یافته‌های حاصل از بررسی فرضیه دوم پژوهش نشان داد که مدیریت کیفیت جامع با ضریب مسیر  $0.796$  تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارد ( $t \geq 1.96$ ;  $P \leq 0.05$ ). نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های ممبینی (۱۳۹۴)، شول و مزروعی نصرآبادی (۱۳۹۶)، هانگ و همکاران (۲۰۱۱) و یزدانی و همکاران (۲۰۱۶) هماهنگ و همسو است. نتایج پژوهش‌های مذکور نیز نشان دهنده این بود که مدیریت کیفیت جامع تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارد.

تأیید این فرضیه نشان دهنده این است که بسیاری از تفکرات مدیریت کیفیت جامع به مثابه عامل اصلی و توانا در شکل‌دهی فرهنگ یادگیری سازمانی کاربرد دارد. مدیریت کیفیت جامع از طریق مزایای خود از جمله تمرکز بر مشتری و مدیریت منابع انسانی موجب افزایش دانش فنی و تخصصی اعضای گروه از طریق تبادل دانش می‌شود که در نهایت منجر به بهبود در عملکرد شرکت‌ها می‌شود. امروزه سازمان‌ها و کارکنان به این نیاز دارند که علم آموخته شده را در محیط‌های کاری خود به کار ببرند. دیدگاه مبتنی بر دانش، سازمان‌ها را به یادگیری و بهبود عملکردشان از طریق مدیریت کیفیت هدایت می‌کند. از طرفی، ارتباط نزدیک بین اعضای سازمان منجر به توانایی بالاتر در یادگیری سازمانی خواهد شد؛ به این دلیل که یادگیری سازمانی، دانش جدید را به اشتراک گذاشته، بنابراین شانس طراحی و ابداع محصولات، روش‌ها یا راه‌حل‌های جدید را برای زنده ماندن در محیط کسب و کار افزایش می‌دهد. بنابراین، یادگیری سازمانی یک ویژگی مهم است زیرا باعث می‌شود که سازمان به طور مداوم اطلاعات مربوط به رقبا، تأمین کنندگان و مشتریان خود را جمع‌آوری کند تا به طور مداوم ارزش مشتری را به بالاترین حد خود برساند.

یافته‌های حاصل از بررسی فرضیه سوم پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی با ضریب مسیر  $0.393$  تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی دارد ( $t \geq 1.96$ ;  $P \leq 0.05$ ). نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های جلالی فراهانی و همکاران (۱۳۹۴)، جوادی پور و همکاران (۱۳۹۴)، زالبست و همکاران

(۲۰۱۰)، علوی و همکاران (۲۰۱۴) و بهرامی و همکاران (۲۰۱۶) هماهنگ و همسو است. نتایج پژوهش‌های مذکور نیز نشان دهنده این بود که یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی دارد.

با استناد به یافته‌های پژوهش و تأکید بر نقش یادگیری سازمانی به عنوان یکی از عوامل مرتبط با چابکی شرکت‌های کوچک و متوسط، تلاش برای بهبود و حفظ دانش و اطلاعات کاری، یکی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های ارتقای چابکی خواهد بود و لازمه رسیدن به این مهم و حفظ آن، توجه بیشتر مسئولان و سیاست‌گذاران شرکت‌ها به عامل یادگیری و ارائه شیوه‌های نو و خلاق در سطوح مختلف و همچنین اهداف فردی و گروهی در جهت نیل به یک سازمان چابک است. برای ایجاد چابکی سازمانی علاوه بر اینکه باید دانش و اطلاعات جدید را به کارکنان انتقال داد، باید این دانش را نهادینه کرد تا بتوان از طریق به‌روز کردن اطلاعات خود به تغییرات محیطی با سرعت بیشتری واکنش نشان داد.

یافته‌های حاصل از بررسی فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که مدیریت کیفیت جامع از طریق متغیر میانجی یادگیری سازمانی با ضریب مسیر  $0.313$  تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی دارد ( $t \geq 1.96$ ;  $P \leq 0.05$ ). نتایج این فرضیه نشان دهنده تأثیر مثبت میانجی‌گری یادگیری سازمانی در رابطه بین تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر چابکی سازمانی در بین شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی مبارکه دارد. بسیاری از تفکرات مدیریت کیفیت جامع به عنوان فاکتور اصلی و توانا در شکل‌دهی فرهنگ یادگیری سازمانی و حرکت به سمت چابکی کاربرد دارد. هدف از یادگیری سازمانی ایجاد اعتماد متقابل و فرهنگ به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان است که واسطه‌ای مؤثر برای مدیریت کیفیت جامع و بهبود چابکی است. دیدگاه مبتنی بر دانش، سازمان‌ها را به دانش آفرینی و بهبود عملکردشان از طریق مدیریت کیفیت هدایت می‌کند. بنابراین، سازمان‌هایی که یادگیری مستمر و چابکی را ضرورتی برای خود قلمداد می‌کنند، نباید به مدیریت کیفیت جامع فقط به عنوان راهی برای بهبود کیفیت و رفع ناتوانی در مقوله‌های یادگیری و چابکی سازمانی نگاه کنند؛ بلکه مدیریت کیفیت جامع می‌تواند مزیت‌هایی را فراهم آورد که فرایند چابکی را تسهیل کند. سازمان‌ها باید مدیریت کیفیت جامع را در ساختار خود جاری نمایند و نباید عملکردهایشان را فقط

به جنبه‌های فنی منحصر کنند. مدیرانی که اهمیت کیفیت محصولات، رضایت و وفاداری مشتری را درک می‌کنند، ابتدا باید در سازمان خود یک محیط چابک و یادگیرنده ایجاد کنند که به جای تمرکز بر سیستم‌های کیفیت گران‌قیمت، بر چابکی و یادگیری در سازمان خود متمرکز شوند. هدف از یادگیری سازمانی ایجاد اعتماد متقابل و فرهنگ به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان است که واسطه مؤثری برای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع و بهبود چابکی است.

با عنایت به نتایج پژوهش می‌توان گفت که چابکی برای هر سازمانی از جمله شرکت‌های کوچک و متوسط بسیار مهم است. بسیاری از محققان دستیابی به چابکی را مهم تلقی می‌نمایند که از طریق آن سازمان با استفاده از پاسخ‌گویی، سرعت، شایستگی و انعطاف‌پذیری، ارزش و ثروت برای خود کسب می‌نمایند. در بازار رقابتی، نیاز مبرمی به توسعه و بهبود انعطاف‌پذیری و نیز پاسخ‌گویی شرکت‌ها وجود دارد. بسیاری از شرکت‌ها از جمله شرکت‌های کوچک و متوسط با محیطی نامطمئن و در حال تغییر روبه‌رو هستند. این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده‌ای در چشم انداز راهبردی شرکت‌ها و اولویت‌های کسب‌وکاری شده است. از این رو یکی از راه‌های پاسخ‌گویی به این عوامل تغییر و تحول سازمانی و دستیابی به مزیت رقابتی، چابکی در سازمان است. علاوه بر این، چابکی قابلیت‌های شرکت‌ها را برای تولید و تحویل محصولات جدید، کاهش هزینه‌های تولید و افزایش رضایت مشتری تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین چابکی در همه شرکت‌ها به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط که سهم قابل توجهی از صنایع یک کشور را به خود اختصاص می‌دهند، دارای اهمیت است.

همان‌طور که چابکی به‌عنوان یک عامل مهم برای حفظ درجه رقابت‌پذیری و پیشرفت شرکت‌ها در افزایش کیفیت محصولات در نظر گرفته می‌شود، عوامل مهم دیگری نیز در شناسایی عناصر کلیدی ارتقاءدهنده چابکی در سازمان‌ها وجود دارند. این عناصر شامل الگوهای یادگیری سازمانی و مدیریت کیفیت جامع هستند. یادگیری سازمانی می‌تواند در تسهیل چابکی و انعطاف‌پذیری شرکت‌های کوچک و متوسط مؤثر باشد. انتقال گسترده‌ای از دانش کسب‌شده در سطح افراد از طریق ارتقای مهارت‌های فردی، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی از مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و کسب دانش جدید از طریق مقایسه و یکپارچه نمودن دانش منتقل شده و دانش

فعلی افراد، یکپارچه‌سازی دانش را به‌همراه می‌آورد. همچنین درک اهمیت یادگیری و توسعه فرهنگ کسب، خلق و انتقال دانش توسط مدیریت به‌عنوان یک ارزش بنیانی در سازمان مطرح است که خود، زمینه‌ساز تعالی چابکی در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شود. در نهایت وجود یک بینش مشترک از مؤلفه‌های یادگیری سازمانی باعث یکپارچگی دانش شده که یک جنبه کلیدی برای توسعه یادگیری سازمانی است که در نهایت منجر به رسیدن به اهداف شرکت می‌شود.

از سوی دیگر، از موارد مورد تأکید در مدیریت کیفیت جامع، تعهد و راهبرد مدیریت است. مدیران با استفاده از ایده‌های جدید و مشورت با اعضای سازمان می‌توانند در مقابل رقاباتی که به‌طور روزافزون در حال تغییر و بالا بردن سطح علمی خود هستند مقابله کرده و سازمان را هم‌سطح یا بالاتر از آن قرار دهند. همچنین مدیران می‌توانند با تعهد داشتن در کسب و انتقال دانش در سازمان به ارتقای سطح دانش سازمانی کارکنان کمک کرده تا قابلیت‌های یادگیری سازمانی از جمله تفکر سیستمی، یادگیری تیمی و مهارت‌های فردی در کارکنان را افزایش دهند و در ادامه موجب بهبود در چابکی سازمانی شوند. همچنین، مدیریت منابع انسانی از مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع می‌تواند با تأکید بر اصول روابط سازمانی و مشارکت دادن هرچه بیشتر کارکنان در فرایندهای سازمانی به‌ویژه تصمیم‌گیری و حمایت از عقاید، نظرات و ایده‌های جدید آن‌ها و استفاده از سبک‌های مدیریت و رهبری، مشارکت و تأمین رضایت شغلی کارکنان موجب یادگیری بیشتر در شرکت و استقرار چابکی شود.

در مجموع می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها برای توسعه فرایند یادگیری و چابکی ضروری است. درست مانند یک سیستم، مدیریت کیفیت جامع یک ورودی مهم است و یادگیری سازمانی یک فرایند کلیدی است، پس چابکی سازمانی یک خروجی حیاتی است. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای ذیل را به مدیران می‌توان ارائه کرد:

۱. رفتار و انتظارات سازمانی در سازمان‌های مختلف متفاوت است. پیشنهاد می‌شود پژوهش حاضر در شرکت‌های بزرگ نیز صورت گیرد.

۲. از طریق دوره‌های آموزشی، مدیران با مبانی نظری یادگیری سازمانی، چابکی سازمانی و راهبرد مدیریت کیفیت جامع

بیشتر آشنا شوند.

۳. از طریق فراهم نمودن شرایط همکاری حرفه‌ای بین مدیران سطوح مختلف و ایجاد امکانات مناسب آموزشی جدید و پذیرش انتقادات و پیشنهادات می‌توان به تحقق چابکی سازمانی بیشتر کمک کرد.

۴. برنامه‌های آموزشی تا حد امکان خلاق باشند و به بهبود مستمر در آموزش کمک کنند. این برنامه باید با همکاری سطوح مختلف سازمان آماده شوند و نشان‌دهنده اهداف و برنامه‌های بخش‌های مختلف سازمان باشند.

۵. از طریق برگزاری جلسات آموزشی، مدیران ابتدا درک و شناخت کارکنان خود را در مورد بالا بردن کیفیت و چابکی بهبود بخشیده و سپس با ارائه عواقب بهبود کیفیت می‌توان کارکنان را در حل مسائل شرکت بیشتر تشویق کرد.

۶. کارمندان باید تشویق شوند تا مهارت‌های جدید را یاد گرفته و نسبت به هرگونه از تغییرات خارجی هوشیار بوده و اختیار تصمیم‌گیری را داشته باشند.

۷. با توجه به اهمیت عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط، مطالعات آینده باید عملکرد سازمانی را در نظر بگیرد.

۸. محققان در تحقیقات آینده می‌توانند تأثیر عوامل متعددی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، آموزش و مشارکت کارکنان و انگیزش کارکنان را بر چابکی در سازمان‌های تولیدی و خدماتی مورد بررسی قرار دهند.

## ۶ منابع

الفت، لعیا و زنجیرچی، سید محمود (۱۳۸۸). مدلی برای چابکی سازمانی در صنعت الکترونیک ایران. علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۳، ۴۷-۷۴.

ایران زاده، سلیمان؛ فاحی سرنده، وحید و طاحونی، عبدالوحدید (۱۳۹۲). ارزیابی تولید چابک در گروه‌های مختلف صنایع کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی براساس قابلیت‌های چابکی به روش TOPSIS فازی. مدیریت بهره‌وری، سال هفتم، شماره ۲۶، ۴۱-۱۵.

باورصاد، بلقیس؛ گنجعلی، سمیه؛ رحیمی، فرح‌الله و مهرابی، علی (۱۳۹۵). الگوی فرایندی ارتقای عملکرد مالی شرکت براساس تولید به‌هنگام، چابکی و مدیریت کیفیت جامع. مطالعات مدیریت راهبردی، سال هفتم، شماره ۲۷، ۱۲۳-۱۰۷.

جلالی فراهانی، مجید؛ صابری، علی؛ حیدری، محمد و جاوید، مجید (۱۳۹۴). تبیین رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان همدان. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی

در ورزش، دوره دوم، شماره ۸، ۴۴-۳۵.

جوادی پور، محمد؛ کلانی، امین و ساعتچیان، وحید (۱۳۹۴). نقش ابعاد یادگیری سازمانی در تسهیل چابکی سازمان. مطالعات مدیریت ورزشی، دوره هفتم، شماره ۳۱، ۱۲۰-۱۰۵.

شاوران، سید حمیدرضا؛ داورپناه، سید هدایت الله و طاهری، مجتبی (۱۳۹۷). سنجش روابط علی بین رهبری معنوی و مدیریت کیفیت جامع در دو دانشگاه اصفهان و هرات. مدیریت استاندارد و کیفیت، سال هشتم، شماره ۲، ۷۶-۶۱.

شول، عباس؛ مزروعی نصرآبادی، اسماعیل (۱۳۹۶). تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر نوآوری: تبیین نقش میانجی یادگیری سازمانی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و ششم، شماره ۸۴، ۱۵۲-۱۲۵.

[۸] ممبینی، یعقوب (۱۳۹۴). بررسی تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر و یادگیری سازمانی بر تعالی سازمانی. توسعه سازمانی پلیس، سال دوازدهم، شماره ۵۴، ۷۵-۶۱.

Alavi, S., Abdwahab, D., Norhamidi, M. & Arabshirani, B. (2014). Organic structure and organizational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295.

Al-Dhaafri, H.S. & Al-Swidi, A. (2016). The impact of total quality management and entrepreneurial orientation on organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(5), 597-614.

Alisaleh, R., Sweis, R. & Saleh, F.I.M. (2018). Investigating the impact of hard total quality management practices on operational performance in manufacturing organizations: Evidence from Jordan. *Benchmarking: An International Journal*, 25(7), 2040-2064.

Assarlind, M. & Gremyr, I. (2014). Critical factors for quality management initiatives in small- and medium- sized enterprises. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(4), 397-411.

Bahrami, M.A., Kiani, M.M., Montazeralfaraj, R., Fallahzadeh, H. & Mohammadzadeh, M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(3), 190-196.

Baskarda, S. & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331-342.

Cegarra-Navarro, J-G., Soto-Acosta, P. & Wensley, A.K.P. (2016). Structural knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Busi-*

- Reyes, J.A., Yu, M., Kumar, V. & Upadhyay, A. (2018). Total quality environmental management: adoption status in the Chinese manufacturing sector. *The TQM Journal*, 30(1), 2-19.
- Ribeiro, F. L. & Fernandes, M. T. (2010). Exploring agile methods in construction small and medium enterprises: a case study. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(2), 161-180.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction. *International Journal of production economics*, 62(1), 7-22.
- Shin, H., Lee, J-N., Kim, D. S. & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal Production Economics*, Vol/168, 181-196.
- Singh, R.K. (2011). Analyzing the interaction of factors for success of total quality management in SMEs. *Asian Journal on Quality*, 12(1), 6-19.
- Suseno, Y., Salim, L. & Setiadi, P. (2017). Local contexts and organizational learning for innovation in an emerging economy: the case of two Malaysian firms in Indonesia. *Asia Pacific Business Review*, 23(4), 509-540.
- Vanichchinchai, A. & Igel, B. (2011). The impact of total quality management on supply chain management and firm supply performance. *International Journal of Production Research*, 49(11), 3405- 3424.
- Wahyono. (2018). A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organizational agility development. *Industrial and Commercial Training*, 50(6), 326-341.
- Yazdani, B., Attarfar, A., Shahin, A. & Kheradmandnia, M. (2016). The Imoact of TQM practices on organizational learning case study: Automobile part manufacturing and suppliers of Iran. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(5), 1-20.
- Zalbst, P., J, K.W.G., Abshire, R.D. & Sower, V.E. (2010). Relationships among market orientation, JIT, TQM, and agility. *Industrial Management & Data Systems*, 110(5), 637-658.
- ness Research, 69(5), 1544-1549.
- Fei Ho, T.C., Ahmad, N.H. & Thurasamy, R. (2013). Learn and thou shall thrive: advancing a model of workplace familism and organizational learning capability in small and medium enterprise(SMEs) manufactures in Malaysia. *Business Strategy Series*, 14(5/6), 151-169.
- Filipe, C. Roldan, J and Rodriguez, A. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 3(8). 1-8.
- Flumerfelt, SH., Siriban-Manalang, A.B. & Kahlen, F-J. (2012). Are agile and lean manufacturing systems employing sustainability, complexity and organizational learning? *The learning organization*, 19(3), 238-247.
- Gomes, G. & Wojahn, R.M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: Study in small and medium-sized enterprises(SMEs). *Technology management*, 52(2), 163-175.
- Herzallah, A.M., Gutierrez, L., Francisco, J. & Rosas, M. (2014). Total quality management practices, competitive strategies and financial performance: the case of the Palestinian industrial SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 635-649.
- Hung, R.Y.Y., Lien, B., Yang, B., Hung, R.Y.Y. & Kuo, Y. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation: performance in the high-tech industry. *International Business Review*, 20(2), 213-225.
- Kuleelung, T. and Chakit, P. (2015). Organizational agility and firm performance: evidence from information and communication technology businesses in Thailand". *The Business and Management Review*, 7(1), 206-217.
- Neefe, D.O. (2001). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic quality improvement project) accreditation processes. Unpublished thesis, University of Wisconsin-Stout Menomonie, WI 5475.
- Panda, S. & Rath, S.K. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5), 751-773.
- Perez, V.F. & Gutierrez, L.G. (2013). External managerial networks, strategic flexibility an organizational learning: A comparative study among non-QM, ISO and TQM firms. *Total Quality Management*, 24(3).243-258.