

## تاثیر مدیریت کیفیت جامع بر نوآوری در شرکت های کوچک و متوسط با نقش میانجی یادگیری سازمانی

■ احسان مسعودی\*\*

گروه پژوهش مدیریت کیفیت دانشگاه اصفهان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۲/۲۶ و تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۴/۶

صفحات: ۷۷-۹۲

### چکیده

مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی به عنوان شیوه‌های مدیریتی شناخته شده است که می‌تواند نوآوری سازمانی را ارتقاء ببخشد. پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی در ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع و نوآوری سازمانی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی مبارکه تشکیل می‌دهد. روش نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده بوده است و برای تعیین حجم نمونه توسط نرم‌افزار Sample Power، ۱۵۰ شرکت تعیین گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها با بهره‌گیری از روایی محتوایی و روایی سازه تایید شد و پایایی آنها با روش آلفا بدست 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 نوآوری و یادگیری سازمانی تاثیر مستقیم و معناداری دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد که تاثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی مثبت و معنادار است. علاوه بر این، یافته‌ها حاکی از آن است که مدیریت کیفیت جامع بر نوآوری سازمانی از طریق متغیر میانجی یادگیری سازمانی تاثیرگذار است. با توجه به نتایج بدست آمده، مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی می‌تواند در جهت ایجاد و بهبود نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط موثر واقع شود.

**واژگان کلیدی:** مدیریت کیفیت جامع، یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی، شرکت های کوچک و متوسط.

\* عهده دار مکاتبات

+ آدرس پست الکترونیکی: Ehsanma74@yahoo.com

**۱- مقدمه**

در طول دو دهه گذشته، سازمان‌ها در هر اندازه‌ای، در حال تجربه تغییرات چشمگیری در محیط کسب‌وکارشان هستند که می‌توان به پدیده‌هایی نظیر افزایش آگاهی مصرف‌کننده از کیفیت، انتقال فناوری سریع، جهانی شدن و رقابت با هزینه کم اشاره کرد [۳۷]. در این بین، شرکت‌های کوچک و متوسط<sup>۱</sup> به بخش اصلی اقتصاد در بیشتر کشورهای در حال توسعه تبدیل شده‌اند و به رشد، نوآوری و موفقیت جوامع کمک قابل توجهی می‌کنند [۱۶].

شناخت عواملی که باعث می‌شود برخی از سازمان‌ها رقابتی‌تر از دیگران فعالیت داشته باشند و در نتیجه پیشرفت بیشتری نسبت به رقبای خود داشته باشند، موضوعی است که نه تنها برای دانشگاهیان بلکه برای مدیران نیز مهم است [۱۸]. در دنیای کسب‌وکار رقابتی و جهانی، به‌طور چشمگیری، یادگیری سازمانی<sup>۲</sup> و نوآوری<sup>۳</sup> دارایی‌های کلیدی دانش شرکت هستند که در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی ضروری است [۳۹] و با توجه به این که دانش یک دارایی با ارزش است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا توانایی رقابتی خود را در یک محیط متلاطم حفظ کنند؛ در نتیجه، موفقیت سازمان‌ها بر سرعت سازمان و افراد در یادگیری استوار است [۲۱]. از سوی دیگر، تبدیل شدن از یک اقتصاد صنعتی به یک اقتصاد دانش‌محور در طی دهه گذشته، نوآوری را عامل مهمی برای بقا و رشد شرکت‌های کوچک و متوسط دانسته است [۳۵]. امروزه، موضوع نوآوری توجه بسیاری از دانشمندان و محققان رشته‌های مختلف را به خود جلب کرده است و اهمیت بسیار زیادی در سازمان‌های پر از تغییر و تحول امروزی برای رقابت با سازمان‌های رقیب و ماندن در چرخه تحولات پیدا کرده است؛ چرا که نوآوری به‌عنوان عامل مهم و حیاتی سازمان‌ها به‌منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده و متغیر امروزی است و در بسیاری از صنایع، شرکت‌ها برای بالا بردن توانمندی‌های خود در راه نوآوری، زیر فشار فراوانی قرار دارند و نوآوری در صدر فهرست فعالیت‌های مدیران جا دارد [۸].

از سوی دیگر، به‌طور خاص، کیفیت به‌طور گسترده‌ای عامل تعیین‌کننده موفقیت و رقابت در شرکت‌های تولیدی محسوب می‌شود [۳۶]. همچنین با توجه به این که سازمان‌ها روش‌های مختلفی را برای ارتقاء نوآوری و عملکرد کسب‌وکار خود اتخاذ می‌کنند، مدیریت کیفیت جامع<sup>۴</sup> ابزار مهمی است که به‌طور

گسترده‌ای توسط سازمان‌های تولیدی و خدماتی به‌عنوان رویکردی برای بهبود در عملکرد کسب‌وکارشان پذیرفته شده است [۱۴]. بدین ترتیب بهبود کیفیت و نوآوری در حال تبدیل شدن به راهبردهایی است که شرکت‌ها در ایجاد و دفاع از موقعیت رقابتی خود بکار می‌برند [۱۵]. به همین دلیل، شرکت‌های کوچک و متوسط باید سازوکارهایی را اتخاذ کنند تا بر چالش‌های خاص محدودکننده عملکرد تجاری خود غلبه کنند. پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع به‌طور گسترده‌ای در بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط در بخش‌های مختلف باعث حفظ ثبات، بهبود عملکرد تجاری و دستیابی به مزیت رقابتی و بهبود نوآوری گردیده و رضایت مشتریان و کارمندان را به دنبال دارد [۲۹].

مطالعات مربوط به شرکت‌های کوچک و متوسط نیز تأکید کرده است که این شرکت‌ها با استفاده از صرفه‌جویی به مقیاس نمی‌توانند به رقابت بپردازند. مزیت رقابتی این شرکت‌ها بر پایه فرآیندها و محصولات نوآورانه شکل می‌گیرد که به اطلاعات مناسب از بازار و مشتری وابسته است. پژوهشگران سعی دارند تا ایده‌هایی را برای ارائه نوآوری ارائه دهند. نگاهی به جایگاه و کارکردهای شرکت‌های کوچک و متوسط نشان می‌دهد که این شرکت‌ها به‌عنوان موتور محرکه رشد اقتصادی کشورها نقش‌آفرین هستند و طی سال‌های اخیر با فهم دولت‌ها از نقش و جایگاه این شرکت‌ها، کارکرد آنها در اقتصاد کشورهای در حال توسعه به‌ویژه ایران برجسته‌تر شده است. شرکت‌های کوچک و متوسط به‌عنوان یک محرک اساسی در رشد اقتصادی کشور توصیف شده است که ۸۴/۹ درصد از شرکت‌های صنعتی خصوصی کشور را در سال ۱۳۹۰ تشکیل می‌دهد و اشتغال ۷۰-۶۰ درصد از جمعیت در حال کار را فراهم می‌سازد [۴].

با توجه به این که 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 رقابتی‌تر شده و اغلب شرکت‌های کوچک و متوسط به‌دلیل پیچیده‌تر شدن بازارها و تغییر نیازهای مشتری تحت فشار رقابتی شدید قرار دارند؛ در نتیجه این شرایط زمینه مناسبی را برای پژوهشگران در این حوزه ایجاد کرده است. مطالعات زیادی رابطه بین مدیریت

4 Total Quality Management(TQM)

1 Small & Medium Enterprises size(SMEs)

2 Organizational Learning

3 Innovation

داخلی کمک می‌کنند [۳۵]. به‌طور مثال، در اروپا شرکت‌های کوچک و متوسط بیش از ۸۰ درصد از کل تعداد شرکت‌ها را در بخش تولید تشکیل می‌دهند که حدود ۶۰ درصد از اشتغال را در برمی‌گیرند. بنابراین اهمیت شرکت‌های کوچک و متوسط تولیدی برای رشد اقتصاد، اشتغال و ایجاد ثروت به‌طور گسترده‌ای پذیرفته شده است [۳۸]. شرکت‌های کوچک و متوسط در کشورهای در حال توسعه، به‌طور متوسط به اشتغال بیش از نیمی از نیروی انسانی منجر می‌شود و ۵۰٪ کل مشاغل جدید و ۴۶٪ تولید ناخالص ملی را ایجاد می‌کند [۱].

شرکت‌های کوچک و متوسط در هر دو اقتصاد توسعه یافته و در حال توسعه با تعدادی از عوامل و معیارها مانند مکان، اندازه، سن، ساختار، تعداد کارکنان، حجم فروش، ارزش دارایی‌ها، مالکیت از طریق نوآوری و فناوری تعریف شده‌اند. کمیسیون اروپا (۲۰۰۵) بیان می‌کند که هم شرکت‌های خیلی کوچک و هم شرکت‌های کوچک و متوسط، شرکت‌هایی هستند که کمتر از ۲۵۰ نفر را استخدام کرده، حجم معاملات آنها بیش از ۵ میلیون یورو نبوده و ترازنامه سالیانه این شرکت‌ها از ۴۳ میلیون یورو تجاوز نمی‌کند. یک شرکت کوچک کمتر از ۵۰ نفر و یک شرکت متوسط کمتر از ۲۵۰ نفر کارمند دارد [۳۰]. برخی از مشخصه‌های مشترک که شرکت‌های کوچک و متوسط را از شرکت‌های بزرگ متمایز می‌کند، در جدول شماره ۱ نشان داده شده است [۱۲].

کیفیت جامع و یادگیری سازمانی، رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و نوآوری سازمانی و رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی را بررسی کرده است؛ ولی هیچ‌یک از تحقیقات روابط بین هر سه متغیر مدیریت کیفیت جامع، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی را به‌صورت یکجا بررسی نکرده است و این پژوهش با هدف پر کردن این خلا نظری و کاربردی در بین شرکت‌های کوچک و متوسط طراحی و انجام شده است. این موضوع به‌ویژه در شهرک‌های صنعتی که هدفشان ایجاد کارآفرینی با شاخص‌های توسعه با دانش و یادگیری و نوآوری همراه است، از اولویت بیشتری برخوردار است. بر همین اساس، در پژوهش حاضر به موضوع تاثیر مدیریت کیفیت جامع بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در بین شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته شده است.

## ۲- ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- شرکت‌های کوچک و متوسط

شرکت‌های کوچک و متوسط به‌دلیل سهم قابل توجه خود در اقتصاد، توجه روزافزونی را در بین پژوهشگران و سیاستگذاران دارند. شرکت‌های کوچک و متوسط به‌عنوان اساس یک سیستم اقتصادی در کشورها شناخته می‌شوند؛ زیرا آنها اشتغال ایجاد می‌کنند، سطح درآمد را افزایش می‌دهند و به تولید ناخالص

جدول ۱: مشخصه‌های شرکت‌های کوچک و متوسط

مشخصه	از لحاظ...
۱- ساختار تخت با چند لایه از مدیریت؛ ۲- درجه اعمال نفوذ از سوی مدیران فردی؛ ۳- راهبردهای غیررسمی ۴- مکان تک مقره؛ ۵- پتانسیل واکنش‌های سریع به تغییرات بیرونی؛ ۶- درجه پایین تخصص؛ ۷- فرهنگ یکپارچه و ۸- منابع مالی محدود	ساختار
۱- فعالیت در بازارهای محدود با یک پایگاه مشتری کوچک ۲- مخاطبین بیرونی محدود	ارتباط
۱- فرآیندهای انعطاف‌پذیر؛ ۲- درجه پایین استانداردسازی؛ ۳- ذهنیت واکنشی و عکس‌العملی و ۴- نتیجه گرا بودن	فرآیندها
۱- کمال سرمایه انسانی و دانش؛ ۲- کاتالیزورهای تغییر داخلی بسیار کمی هستند؛ ۳- افراد می‌توانند نتیجه تلاش‌های خود را ببینند و ۴- وقوع کم اتحادیه‌سازی	افراد

### ۲-۲- نوآوری سازمانی

مطالعات مورد توجه قرار گرفته است [۲۳]. به همین دلیل، کارگزاران نیز اهمیت زیادی برای فرآیندهای نوآوری قائل هستند و آن را مبنایی برای داشتن یک موقعیت رقابتی خوب قلمداد می‌کنند [۲۵]. هنگام تحلیل این سوال که چرا برخی از شرکت‌ها مثل اپل برتری و تسلط بر بازار دارند، درحالی‌که برخی دیگر مثل شرکت کوداک سهم بازار خود را از دست می‌دهند و یا کاملاً

مطالعات حوزه نوآوری سازمانی از سال ۱۹۷۸ آغاز شد. این مطالعات، ابتدا نوآوری سازمانی را متأثر از ساختار سازمانی و منابع می‌دانست و در نتیجه آن، موضوعاتی همچون عادت‌های رفتاری بد نیروی انسانی و اصرار بر روش‌های قبلی مدیریتی به‌عنوان موانعی برای نوآوری در سازمان مطرح شدند [۳]. نوآوری به‌عنوان یک منبع اساسی مزیت رقابتی، در طیف گسترده‌ای از

دسترس بوده و قابل تعمیم به موقعیت‌های جدید باشد) است [۳۱]. فرآیند یادگیری سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط همیشه باید در طول زمان دوباره شکل گرفته و تکامل یابد؛ زیرا یادگیری برای باز تولید توانایی‌های جدید برای دستیابی به مزیت رقابتی لازم است [۱۷].

بر اساس دیدگاه نیفه<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) یادگیری سازمانی از پنج بعد مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی تشکیل شده است که مهارت‌های فردی به تعهد مستمر شخص در شفاف‌سازی و عمق‌بخشی بصیرت فردی، انرژی بخشی، شکیبایی ورزیدن و توانایی برای دیدن واقعیات اشاره دارد. مدل‌های ذهنی، تجلیات به ایده‌ها و باورهایی اشاره دارد که افراد برای هدایت اقدامات و معنابخشی به تجربیات مورد استفاده قرار می‌دهند. چشم‌انداز مشترک به بینشی اشاره دارد که اعضاء در سراسر سازمان کاملاً نسبت به آن متعهد هستند. یادگیری تیمی عبارتست از فرآیند همراستاسازی و توسعه ظرفیت یک سیستم برای خلق نتایجی که برای اعضا کاملاً مطلوب و خوشایند است. در نهایت، تفکر سیستمی یعنی ظرفیت‌سازی در افراد برای بررسی یک مشکل در قالب مجموعه‌ای کامل از عناصری که با یکدیگر ارتباط متقابلی دارند [۳۴].

#### ۲-۴- مدیریت کیفیت جامع

ادوارد دمنینگ<sup>۸</sup> در سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۵۱ در ژاپن درباره کنترل کیفیت آماری سخنرانی کرد؛ درباره آغاز چیزی که ما اکنون آن را فلسفه مدیریت کیفیت جامع می‌نامیم. فعالیت‌های دمنینگ در کنار جوران<sup>۹</sup> و کرازبی<sup>۱۰</sup> در اوایل دهه ۱۹۸۰ در ایالات متحده محبوب شد و مدیریت کیفیت جامع به‌عنوان "فریاد مبارزه"<sup>۱۱</sup> برای داشتن مزیت رقابتی تبدیل شد [۴۵].

رویکردهای مختلف به مدیریت کیفیت جامع منجر به تعاریف متفاوتی شده است. به‌عنوان مثال، پرسیکو<sup>۱۲</sup> (۱۹۸۹) مدیریت کیفیت جامع را یک روش برای اصلاح فرهنگ سازمانی، افزایش مشارکت کارکنان در هر بخش از مدیریت کسب‌وکار و بهبود مستمر کیفیت برای رسیدن به اهداف سازمانی خاص از طریق کار تیمی تعریف کرد. ایوانز و لیندسی<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۶) به این اشاره کردند که مدیریت کیفیت جامع یک رویکرد مدیریتی است که بر

شکست می‌خورند، مطالعات نشان می‌دهد که شرکت‌های موفق با نوآوری در هر یک از اجزای خاص مدل تجاری خود یا کل مدل، بر بازارها تسلط پیدا کرده‌اند [۲۲].

تعریف نوآوری در کتابچه راهنمای اسلو [سازمان همکاری اقتصادی و توسعه<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵] در عین حال گسترده و ساده است: نوآوری سازمانی، پیاده‌سازی یک روش سازمانی جدید در شیوه‌های کسب‌وکار شرکت، تشکیلات محل کار و روابط خارجی است که این تعریف شامل سه شاخه اصلی است: ۱. شیوه‌های تجاری (روش‌های جدید برای سازماندهی امور روزمره و شیوه‌های کاری)؛ ۲. تشکیلات محل کار (روش‌های جدید تقسیم مسئولیت‌های مربوط به کارکنان) و ۳. روابط خارجی (راه‌های جدید سازماندهی روابط با سایر شرکت‌ها یا نهادهای دولتی) [۱۰].

بر اساس دیدگاه ونگ و احمد (۲۰۰۴) نوآوری سازمانی از چهار بعد نوآوری محصولی، نوآوری رفتاری، نوآوری راهبردی و نوآوری فرآیندی تشکیل شده است. نوآوری محصولی به توسعه محصولات یا خدمات جدید برای پاسخگویی به نیازهای کاربران یا نیازهای بازار اشاره دارد؛ نوآوری رفتاری که به وسیله افراد، تیم‌ها و مدیریت به تصویر کشیده می‌شود و شکل‌گیری فرهنگ نوآوری، پذیرش درونی ایده‌های جدید و نوآوری را ممکن می‌سازد؛ نوآوری راهبردی به بهبود راهبردهای رقابتی جدید اشاره دارد که برای شرکت ارزش‌آفرینی می‌کند و در نهایت، نوآوری فرآیندی به توسعه یا بهبود اساسی فرآیند تولید از طریق تجهیزات جدید یا مهندسی مجدد فرآیندهای عملیاتی اشاره دارد [۴۳].

#### ۲-۳- یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی برای اولین بار در سال ۱۹۶۳ توسط سیئرت و مارچ<sup>۶</sup> و در اولین مطالعه خود درباره جنبه‌های رفتاری تصمیم‌گیری سازمانی مورد استفاده قرار گرفت [۱۳] و به‌عنوان ابزاری برای تضمین موفقیت سازمان در درازمدت مورد پذیرش قرار گرفته است [۲۶]. یادگیری سازمانی توانایی یک سازمان در حفظ یا بهبود عملکرد براساس تجربه است که این فعالیت شامل کسب دانش (توسعه یا ایجاد مهارت‌ها، بینش و روابط)، اشتراک دانش (انتشار برای دیگران از آن چیزی که بدست آمده است) و استفاده از دانش (ادغام یادگیری به شکلی که به‌طور وسیعی در

11 Battle Cry  
12 Persico  
13 Evans & Lindsay

5 Organisation for Economic Co-operation and Development  
6 Cyert & March  
7 Neefe  
8 Edward Deming  
9 Juran  
10 Crosby

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

شرکت‌هایی که مدیریت کیفیت جامع را در شرکت خود پیاده‌سازی می‌کنند، باید راه‌هایی برای پاسخگویی به بهترین شکل به نیازها و انتظارات مصرف‌کنندگان پیدا کنند. این انگیزه‌هایی را برای شرکت ایجاد می‌کند تا در تولید و عرضه محصولات برای تأمین نیازهای مشتریان، نوآور باشد [۴۱] و از آن جایی که توانمندسازی کارکنان و نگرش مثبت مدیران منجر به رضایت کارمندان می‌شود، انگیزه دادن آنها به ایجاد نوآوری در زمینه رضایت مشتری، موجب افزایش مزیت رقابتی در سازمان می‌شود. مدیریت کیفیت به‌عنوان منبع مزیت رقابتی برای شرکت‌ها و یک ابزار قدرتمند برای رقابت در بازارها محسوب می‌شود که در آن یکی از ابعاد کلیدی مدیریت کیفیت جامع، تمرکز بر مشتری است و سازمان‌هایی که ادعا می‌کنند مرجع در کیفیت هستند، همیشه بایستی مشتری را به‌عنوان اولویت اولیه در دانستن نیازها و اولویت‌های خود داشته باشند و بدین ترتیب شناخت این نیازها و اولویت‌ها، اولین گام در این فرآیند است و منجر به تلاش‌های نوآورانه شرکت برای ایجاد محصولات و خدمات جدید خواهد شد. بدین ترتیب به این نتیجه می‌رسیم که سازمان‌هایی که مدیریت کیفیت جامع را اجرا می‌کنند، قطعاً تلاش‌های قابل توجهی را برای اجرای نوآوری در محصولات و خدمات خود انجام خواهند داد [۱۱].

## ۲-۶- رابطه مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی

بارو<sup>۱۵</sup> (۱۹۹۳) نشان داد که مدیریت کیفیت جامع رابطه نزدیکی با یادگیری سازمانی دارد و یادگیری سازمانی را به‌عنوان محصول مورد انتظار مدیریت کیفیت جامع بیان می‌کند. مطالعه بارو نشان می‌دهد که در هنگام ایجاد اصول مدیریت کیفیت جامع، شرکت‌ها باید در سه سطح تمرکز داشته باشند؛ سطوح فردی، گروهی و سازمان که این فرآیند افراد را با تکنیک‌ها و اطلاعات جدید آشنا می‌کند و گروه‌های سازمانی را در تکمیل پروژه‌ها و تعمیم دانش مربوطه کمک می‌کند و در نهایت، پیاده‌سازی اصول مدیریت کیفیت جامع نیز به سازمان‌ها کمک می‌کند، روش‌های بهبود بهره‌وری را یاد بگیرند [۲۴].

## ۲-۷- رابطه یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی

تاریخچه گسترده و متنوع درباره نوآوری سازمانی در دهه گذشته نقش مهمی در یادگیری سازمانی داشته است و بسیاری از این تحقیقات ارتباط مثبتی بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی را مشاهده کرده‌اند که نشان می‌دهد، هرچه نوآوری

کیفیت و بهبود اثربخشی و انعطاف‌پذیری تمرکز دارد. اگرچه مدیریت کیفیت جامع دارای تعاریف مختلفی است؛ ولی رحمان (۲۰۰۴) نشان داد که مدیریت کیفیت جامع یک رویکرد مدیریتی برای بهبود عملکرد سازمانی است که شامل موضوعات مختلف فنی و رفتاری است [۲۴]. مدیریت کیفیت نقش مهمی در راهبرد کلی سازمان ایفا می‌کند و چالش اصلی سازمان‌ها در جهان این است که در این بازار جهانی و به شدت رقابتی دوام بیاورند [۲۰]. می‌توان چنین گفت که مدیریت کیفیت جامع یک برنامه تولیدی است و هدف آن مدیریت کل سازمان به گونه‌ای است که در تمام ابعاد، محصولات و خدماتی که برای مشتریان مهم است، سرآمد باشد. این تعریف هم به‌عنوان یک فلسفه و هم مجموعه‌ای از اصول راهنما تعریف می‌شود و نمایانگر پایه و اساس سازمانی است که به طور مداوم در حال بهبود است [۳۳]. از لحاظ تاریخی، پژوهش درباره مدیریت کیفیت عمدتاً بر روی شرکت‌های بزرگ متمرکز شده است؛ درحالی‌که شرکت‌های بزرگ مهم هستند، شرکت‌های کوچک و متوسط برای اقتصاد ملی بسیار مهم هستند و اکثریت شرکت‌ها و مشاغل را تشکیل می‌دهند. این امر مستلزم توجه ویژه‌ای به شرایط شرکت‌های کوچک و متوسط است و اگرچه دیدگاه‌های متفاوتی درخصوص ویژگی‌های متمایزکننده شرکت‌های کوچک و متوسط وجود دارد ولی یک دیدگاهی مشترک وجود دارد که آنها متفاوت از شرکت‌های بزرگ فعالیت می‌کنند [۱۲].

براساس دیدگاه وانچ چینچای و ایگل<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۱) مدیریت کیفیت جامع از چهار بعد تعهد و راهبرد، تمرکز بر مشتری، مدیریت منابع انسانی و تجزیه و تحلیل اطلاعات تشکیل شده است که در آن 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 گفته می‌شود که به تولیدکننده اجازه می‌دهد تا نیازهای مشتریان خود را تشخیص داده و با خواسته‌های مشتری آشنا شود؛ مدیریت منابع انسانی، فعالیت‌های سازمانی در جهت افزایش کارایی هرچه بیشتر کارمندان و کارگران برای رسیدن به اهداف مورد نظر است و درنهایت، تجزیه و تحلیل اطلاعات، ارائه اطلاعات دقیق و به‌موقع در مورد کیفیت و فرآیند جهت ارائه به کارمندان است [۴۲].

فراگیر با میانجی‌گری یادگیری سازمانی بر روی تعالی سازمانی تاثیرگذار است [۹]. بشلیده و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که به شکل مستقیم فرهنگ یادگیری سازمانی بر یادگیری سازمانی، یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی و به شکل غیرمستقیم فرهنگ یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی و نوآوری سازمانی از طریق یادگیری سازمانی تاثیرگذار است [۲]. قربانی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و قابلیت یادگیری سازمانی این رابطه را میانجی می‌کند [۷].

هانگ و همکاران<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۱) 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 تاثیر قابل توجه و مثبتی بر عملکرد نوآوری دارد [۲۴]. لیائو و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی بین فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی عمل می‌کند و علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی از طریق کسب دانش بر روی یادگیری سازمانی و نوآوری تاثیر می‌گذارد [۲۷]. یزدانی و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مدیریت کیفیت جامع اثر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد و به افزایش یادگیری سازمانی کمک می‌کند [۴۴]. لیائو و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی نشان دادند که یادگیری سازمانی مانند یک متغیر میانجی بین رهبری و نوآوری سازمانی عمل می‌کند [۴۵]. آنتونس و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود نشان دادند که بین نوآوری در محصول و پیاده‌سازی مدیریت کیفیت رابطه معناداری وجود دارد و مدیریت کیفیت جامع، نوآوری در محصولات و فرآیندها را افزایش هد [۱۱].

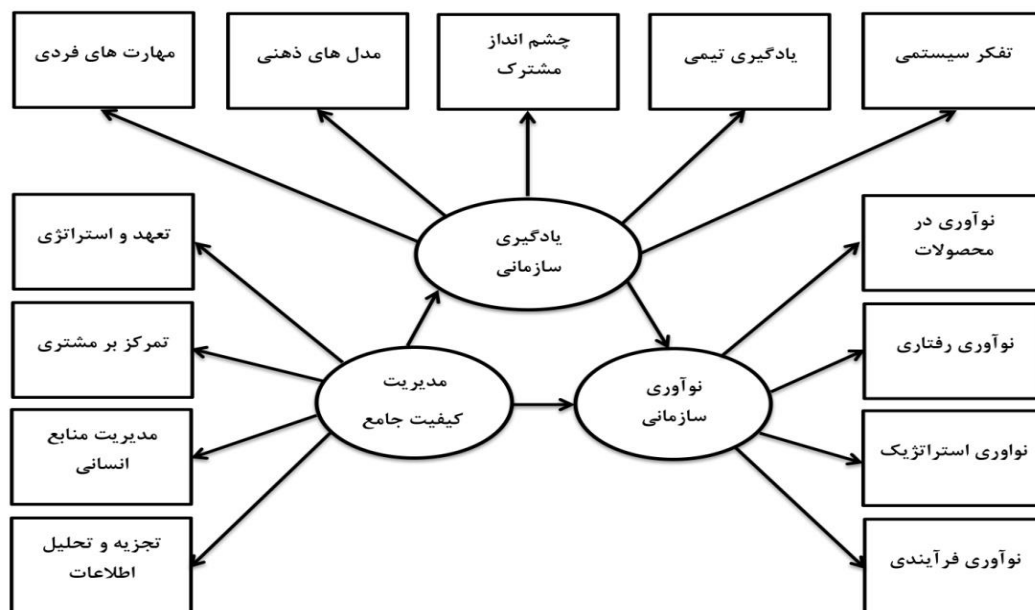
مدل مفهومی پژوهش، مبتنی بر روابط نظری میان متغیرهای اثرگذار بر موضوع پژوهش است که در شکل شماره ۱ نمایش داده شده است.

عمیق‌تری بدست آید، میزان یادگیری مورد نیاز بیشتر خواهد بود [۳۲]. این مقوله نشان دهنده این است که هرچه نوآوری بدست آمده توسط یک سازمان بیشتر باشد، یادگیری و تغییر مورد نیاز سیستم بیشتر است. پایه‌گذاری دانش سازمانی که از طریق آن دانش جدید از دانش موجود (یادگیری سازمانی) کسب می‌شود، نوآوری سازمانی را تحریک می‌کند که در آن نوآوری زیاد نیازمند قابلیت یادگیری سازمانی بالا و موثر است. سازمان یادگیرنده سازمانی خلاق است و قابلیت یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و قابل توجهی بر نوآوری شرکت دارد [۴۰].

## ۲-۸- نقش میانجی یادگیری سازمانی در ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع و نوآوری سازمانی

بسیاری از محققان اظهار داشته‌اند که راهبرد مدیریت کیفیت جامع یک ابزار بالقوه مفید برای تقویت یادگیری و افزایش مزیت رقابتی شرکت است. با توجه به گفته‌های هولند، کروسان و بونتیس<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۲) و نوناکا و تاکه ئوچی (۱۹۹۵) توانایی یادگیری، توانایی نوآوری سازمانی را افزایش می‌دهد و مزیت رقابتی را در محیط‌های آشفته حفظ می‌کند و همچنین یادگیری، فعالیت‌های نوآوری را ارتقاء بخشیده و کیفیت عامل اصلی موفقیت در محیط رقابتی بوده و در نتیجه، شرکت‌ها می‌توانند مزیت رقابتی خود را از طریق تولید مداوم محصول و مدیریت کیفیت حفظ کنند [۲۴]. سیدی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت کیفیت فراگیر و نوآوری فناورانه همبستگی بالایی وجود دارد. در نتیجه، مدیریت کیفیت فراگیر می‌تواند به‌عنوان یک فلسفه مدیریتی و فرهنگ سازمانی در جهت ایجاد و بهبود نوآوری در سازمان موثر واقع شود [۶]. سپهوند و عارف نژاد (۱۳۹۳) در پژوهش خود نشان دادند که مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد نوآوری، مدیریت کیفیت فراگیر بر یادگیری سازمانی و یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری تاثیر مثبت دارد و همچنین نقش میانجی یادگیری سازمانی در ارتباط بین مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد نوآوری تایید شد [۵]. ممبینی (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان داد که مدیریت کیفیت





شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

آورده شده است.

با توجه به این که مدیران آگاهی بیشتری نسبت به دیگر افراد سازمان به وضعیت سازمان دارند، مدیران عامل شاغل در شرکت های کوچک و متوسط واقع در شهرک صنعتی مبارکه جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می دهند. در پژوهش حاضر، برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه ای حاوی ۵۶ پرسش با طیف ۵ گزینه ای لیکرت (از کاملا مخالفم تا کاملا موافقم) استفاده شده است. روش نمونه گیری در این مطالعه به صورت نمونه گیری تصادفی ساده بوده است و برای تعیین حجم نمونه مورد نیاز در PLS-SEM باید به وسیله تحلیل توان براساس قسمتی از مدل با بزرگ ترین تعداد پیش بینی ها استفاده کرد. از آن جایی که حجم نمونه پیشنهادی در PLS-SEM ضرورتاً براساس خصوصیات رگرسیون کمترین مربعات جزئی پایه گذاری شده است، محققان می توانند به قواعد سرانگشتی متمایز بیشتری همانند آنهایی که به وسیله (کوهن، ۱۹۹۲) ارائه شده است، رجوع کنند [۱۹]. به طور متناوب محققان از برنامه هایی مثل G\*Power و Sample Power برای اجرای تحلیل توان مختص تنظیمات مدل استفاده می نمایند که در پژوهش حاضر نیز توسط نرم افزار تعیین حجم نمونه رایج ۸۰٪ و کسب حداقل مقدار R2 معادل ۰/۱ با آلفای ۰/۰۵ نیاز است. همچنین در پژوهش حاضر برای تحلیل اطلاعات جمعیت شناختی از نرم افزار SPSS ورژن ۲۴ استفاده گردید که نتایج آن در جدول شماره ۳ آورده شده است.

پرسشنامه این پژوهش شامل دو بخش است: بخش اول

براساس مدل مفهومی شکل شماره ۱، پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش میانجی یادگیری سازمانی در ارتباط علی بین مدیریت کیفیت جامع و نوآوری سازمانی در شرکت های کوچک و متوسط به طور ویژه به دنبال بررسی چهار فرضیه است:

۱. مدیریت کیفیت جامع بر نوآوری سازمانی تاثیر دارد؛
۲. مدیریت کیفیت جامع بر یادگیری سازمانی تاثیر دارد؛
۳. یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی تاثیر دارد؛
۴. یادگیری سازمانی نقش میانجی را در ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع و نوآوری سازمانی ایفا می کند.

### ۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، جزء پژوهش های کاربردی و از نظر روش پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی است که در آن، رابطه میان متغیرها براساس هدف پژوهش تحلیل می شود و به طور مشخص، مبتنی بر معادلات ساختاری است. این پژوهش در یک مقطع زمانی سه ماهه در زمستان سال ۱۳۹۹ انجام گرفته است که به منظور جمع آوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع، از منابع کتابخانه ای، مقالات و نیز از پایگاه های اطلاعات علمی و مجله های الکترونیکی استفاده شده است. برای جمع آوری داده ها، از روش میدانی به کمک پرسشنامه استفاده شد و در پایان برای سنجش و مدل سازی روابط میان متغیرها از مدل سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی (SMART-PLS) استفاده شده و دلیل استفاده از این روش در جدول شماره ۲ مربوط به آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف

خود یعنی بالای ۰/۷ را رعایت کرده‌اند. روایی سازه نیز براساس ضرایب AVE سازه‌ها تأیید شد و همان‌طور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود، مقدار AVE برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۵ بیشتر و بنابراین روایی همگرایی مناسب برای تمامی متغیرها حاصل گشته است.

جدول ۳: برازش مدل اندازه‌گیری (روایی و پایایی پرسشنامه)

متغیرهای پژوهش	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	مقدار AVE
تعهد و راهبرد	۰/۷۸۴	۰/۸۶۰	۰/۶۰۷
تمرکز بر مشتری	۰/۷۸۵	۰/۸۷۵	۰/۶۹۸
مدیریت منابع انسانی	۰/۹۲۷	۰/۹۴۲	۰/۶۹۸
تجزیه و تحلیل اطلاعات	۰/۸۳۷	۰/۹۰۲	۰/۷۵۳
مدیریت کیفیت جامع	۰/۸۵۸	۰/۸۷۹	۰/۵۸۴
مهارت‌های فردی	۰/۹۱۶	۰/۹۳۷	۰/۷۴۹
مدل‌های ذهنی	۰/۸۷۴	۰/۹۰۹	۰/۶۶۶
چشم‌انداز مشترک	۰/۹۳۴	۰/۹۵۸	۰/۸۸۳
یادگیری تیمی	۰/۸۹۴	۰/۹۳۴	۰/۸۲۵
تفکر سیستمی	۰/۷۹۶	۰/۹۰۷	۰/۸۳۰
یادگیری سازمانی	۰/۸۷۹	۰/۸۹۷	۰/۵۹۶
نوآوری در محصولات	۰/۹۱۰	۰/۹۳۳	۰/۷۳۵
نوآوری رفتاری	۰/۸۶۰	۰/۹۰۵	۰/۷۴۹
نوآوری راهبردی	۰/۸۸۱	۰/۹۱۸	۰/۷۳۸
نوآوری فرآیندی	۰/۸۴۶	۰/۹۲۹	۰/۸۶۷
نوآوری سازمانی	۰/۹۱۴	۰/۹۲۵	۰/۶۲۹

#### ۴- یافته‌های پژوهش

براساس اطلاعات جمع‌آوری شده، از لحاظ مدرک تحصیلی بیشتر پاسخ‌دهندگان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی با درصد فراوانی ۴۸٪ معادل ۷۲ نفر و دارندگان مدرک دکترا با ۱۶/۵٪ معادل ۱۱ نفر، کمترین مقدار فراوانی را در نمونه آماری داشتند. از نظر مدت فعالیت شرکت، ۶۴٪ شرکت‌ها معادل ۹۶ شرکت بین ۷ تا ۱۴ سال فعالیت، بیشترین و ۱۶/۵٪ شرکت‌ها معادل ۱۱ شرکت بالای ۱۴ سال فعالیت، کمترین مقدار فراوانی را در نمونه آماری داشتند. از نظر سن، بیشتر پاسخ‌دهندگان بین ۴۱ تا ۵۰ سال با درصد فراوانی ۲۸٪، معادل ۴۲ نفر از مدیران بودند و مدیران بالای ۶۰ سال با ۱۰٪، معادل ۱۵ نفر کمترین مقدار فراوانی را داشتند.

به‌منظور بررسی فرضیه‌ها و آزمون مدل مفهومی پژوهش، داده‌های جمع‌آوری‌شده از طریق معادلات ساختاری تحلیل گردید. در پژوهش حاضر جهت بررسی برازندگی الگوی معادلات ساختاری از شاخص‌های R2، Q2 و GOF بهره گرفته شد که

مربوط به پرسش‌های جمعیت‌شناختی و شامل مدت فعالیت شرکت (کمتر از ۷ سال، ۷ تا ۱۴ سال و بیشتر از ۱۴ سال)؛ سن پاسخگو (کمتر از ۳۰، ۳۰ الی ۴۰، ۴۱ الی ۵۰، ۵۱ الی ۶۰ و بالای ۶۰ سال) و میزان تحصیلات پاسخگو (کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترا) است. بخش دوم شامل پرسش‌های تخصصی است که برای سنجش متغیر مدیریت کیفیت جامع از پرسشنامه و انیچ 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 به‌عنوان متغیر مستقل بکار گرفته شد. برای سنجش نوآوری سازمانی از پرسشنامه ونگ و احمد (۲۰۰۴) حاوی ۱۵ پرسش با ابعاد (نوآوری در محصول، نوآوری رفتاری، نوآوری راهبردی و نوآوری فرآیندی) به‌عنوان متغیر وابسته و در نهایت ۲۴ پرسش برای سنجش متغیر یادگیری سازمانی از پرسشنامه نیفه (۲۰۰۱) با ابعاد (مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی) به‌عنوان متغیر میانجی بکار گرفته شد.

جدول ۲: نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف

متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری
مدیریت کیفیت جامع	۳/۹۵	۰/۳۹۶	۰/۱۳۱
یادگیری سازمانی	۳/۹۶	۰/۲۵۱	۰/۵۳۷
نوآوری سازمانی	۳/۸۶	۰/۳۲۵	۰/۰۱۷

همانطور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، سطح معناداری متغیرهای پژوهش باید بالاتر از ۰/۰۵ باشد تا داده‌ها نرمال باشد ولی سطح معناداری متغیر نوآوری سازمانی کمتر از ۰/۰۵ است و این نشان‌دهنده غیرنرمال بودن متغیر بوده و با توجه به این موضوع و پیچیده بودن مدل پژوهش که متغیرها دارای بعد هستند، برای مدل‌سازی روابط میان متغیرها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی (SMART-PLS) استفاده گردید. برای دستیابی به اعتبار پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شده است که برای این کار 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، 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 که همانطور که در جدول شماره ۳ قابل مشاهده است، تمامی متغیرها حد مجاز



جدول ۴. ضرایب معیارهای  $Q^2$  و  $R^2$  و مقادیر اشتراکی

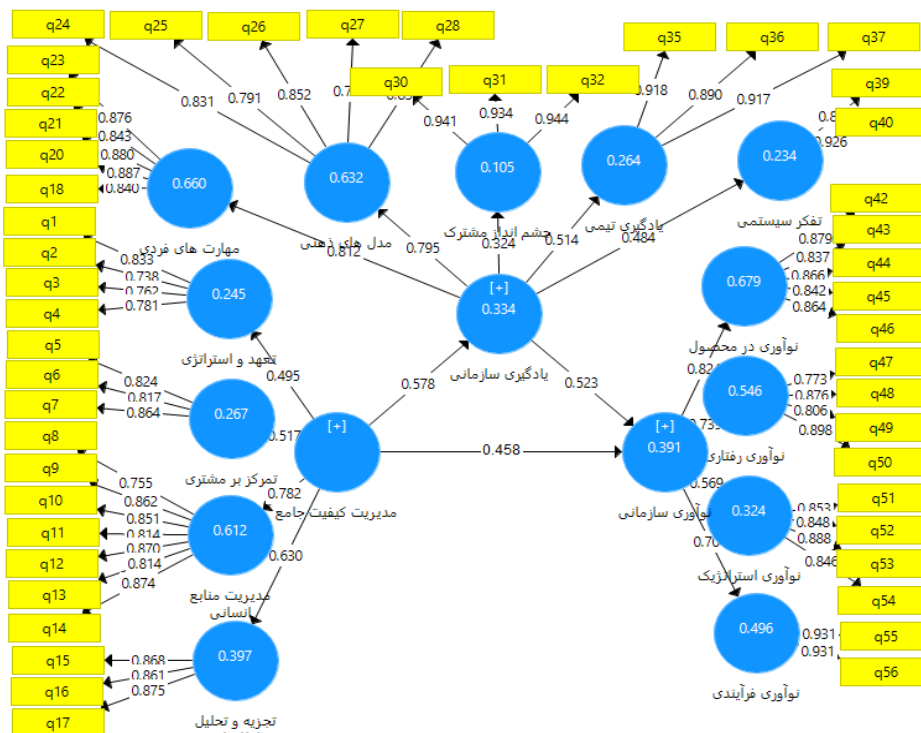
مقادیر اشتراکی	معیار $R^2$	معیار $Q^2$	متغیرهای پژوهش
۰/۵۷	۰/۴۴۱	۰/۸۷۰	تعهد و راهبرد
۰/۵۱	۰/۳۶۷	۰/۷۶۳	تمرکز بر مشتری
۰/۵۳	۰/۳۸۳	۰/۹۴۵	مدیریت منابع انسانی
۰/۵۹	۰/۱۵۹	۰/۳۹۶	تجزیه و تحلیل اطلاعات
-	-	-	مدیریت کیفیت جامع
۰/۵۶	۰/۲۹۷	۰/۸۳۲	مهارت‌های فردی
۰/۶۲	۰/۲۴۴	۰/۷۱۰	مدل‌های ذهنی
۰/۶۱	۰/۱۳۹	۰/۳۹۳	چشم‌انداز مشترک
۰/۶۰	۰/۱۳۵	۰/۴۷۳	یادگیری تیمی
۰/۶۹	۰/۲۰۸	۰/۴۲۴	تفکر سیستمی
-	۰/۰۲۲	۰/۲۷۷	یادگیری سازمانی
۰/۷۶	۰/۳۲۳	۰/۷۹۴	نوآوری در محصولات
۰/۵۸	۰/۴۷۷	۰/۷۷۲	نوآوری رفتاری
۰/۷۲	۰/۲۳۶	۰/۶۵۹	نوآوری راهبردی
۰/۸۶	۰/۴۱۷	۰/۷۵۸	نوآوری فرآیندی
-	۰/۲۳۶	۰/۹۱۶	نوآوری سازمانی
۷/۶۱	۹/۹۳۲		مجموع
۰/۵۸۵	۰/۶۶۲		میانگین

$$GOF = \sqrt{Communalities.R^2} = \sqrt{0.585 * 0.662} = 0.622$$

نتایج آن در ادامه ذکر گردیده است.

اولین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری، معیار  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است. 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 شماره ۴ 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. همان‌طور که اطلاعات جدول شماره ۴ نشان می‌دهد، همه بلوک‌های مربوط به متغیرهای پنهان مدل پژوهش دارای ارزش بالایی از  $Q^2$  در دامنه ۰/۲۷۷ تا ۰/۹۴۵ و مثبت بودن دلالت بر بالا بودن جنبه پیش‌بینی‌کنندگی مدل دارد.

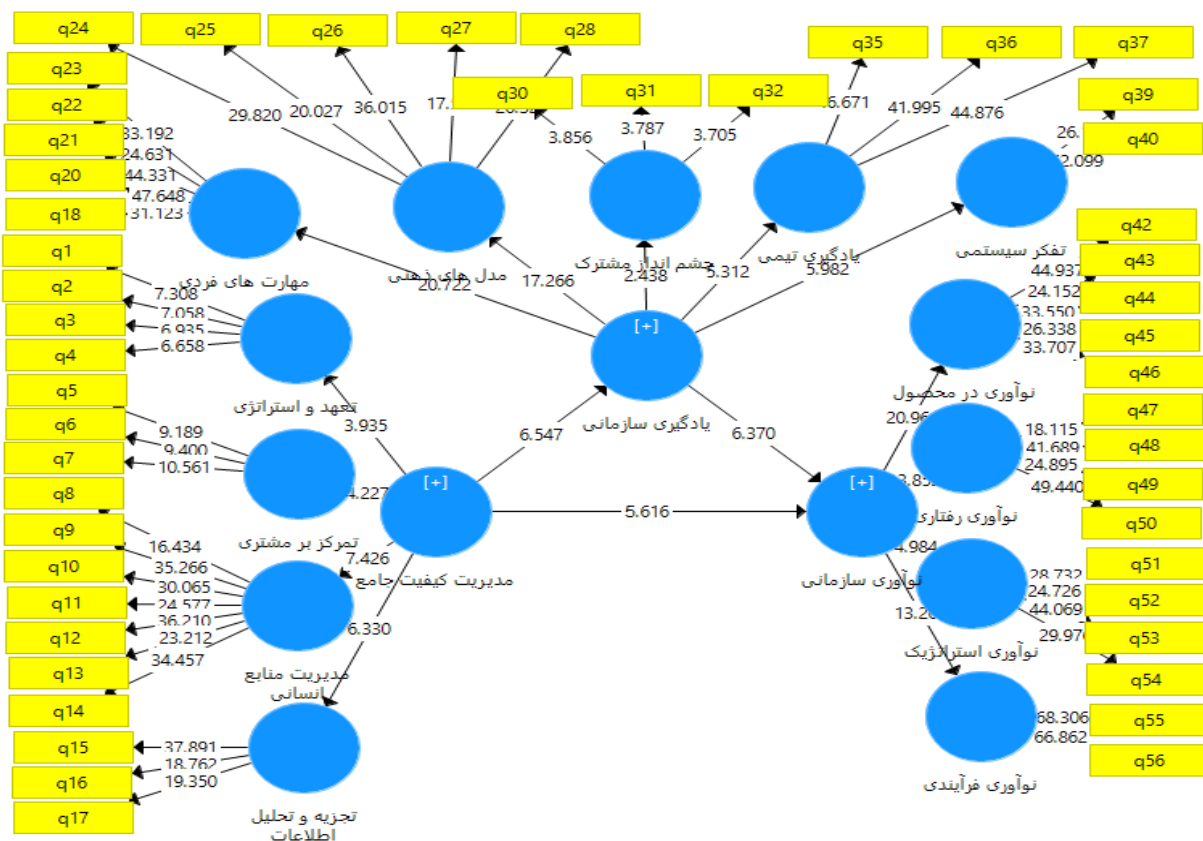
وتلس و همکاران (۲۰۰۹)، مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای  $GOF$  معرفی کرده‌اند و اطلاعات جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که  $GOF$  محاسبه شده برای پژوهش ۰/۶۲۲ است که برازش کلی قوی مدل پژوهش را مشخص می‌کند. پس از بررسی و تأیید برازش کلی مدل پژوهش، به‌منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش ابتدا ضرایب مسیر محاسبه شده و سپس معناداری این ضرایب توسط آماره  $t$  مورد بررسی قرار می‌گیرد.



شکل ۲: مدل پژوهش با ضرایب استاندارد بار عاملی

ضرایب اثرات مستقیم متغیرها بر یکدیگر نشان می‌دهد که متغیر مدیریت کیفیت جامع به میزان ۶۳ درصد از متغیر نوآوری سازمانی را به صورت مستقیم تحت تاثیر قرار داده است؛ در حالی که حدود ۵۳ درصد از تغییرات متغیر یادگیری سازمانی تحت تاثیر مدیریت کیفیت جامع تعیین می‌شود و حدود ۴۷ درصد از تغییرات نوآوری سازمانی توسط یادگیری سازمانی تبیین خواهد شد.

شاخص‌های تائید الگوی معادلات ساختاری فقط محدود به شاخص‌های برازش کلی الگو نیست؛ بلکه باید پارامترهای استاندارد ضرایب مسیر و مقادیر  $t$  متناظر با آن برای هر یک از مسیرهای علی نیز وجود دارد که باید بررسی شود. با توجه به اشکال شماره ۲ و ۳، خلاصه نتایج بدست آمده از مدل برازش شده در جدول شماره ۵ ارائه شده است. همان‌طور که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود، نتایج ناشی از آزمون معناداری ضرایب مسیر نشان می‌دهد که کلیه ضرایب مسیر معنادار است. نتایج



شکل ۳: ضرایب معناداری Z

جدول ۵: بررسی فرضیه‌های اصلی پژوهش

نتیجه آزمون	مقادیر p	خطای استاندارد	ضریب مسیر	آماره t	فرضیه‌های پژوهش
پذیرش فرضیه	۰/۰۰۰	۰/۰۲۳	۰/۴۵۸	۵/۶۱۶	مدیریت کیفیت جامع بر نوآوری سازمانی تاثیر دارد.
پذیرش فرضیه	۰/۰۰۰	۰/۰۶۸	۰/۵۷۸	۶/۵۴۷	مدیریت کیفیت جامع بر یادگیری سازمانی تاثیر دارد.
پذیرش فرضیه	۰/۰۰۰	۰/۰۵۹	۰/۵۲۳	۶/۳۷۰	یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی تاثیر دارد.

به کار می‌رود. در پژوهش حاضر، برای برآورد آماره  $t$  و خطای استاندارد و سطح معناداری تاثیر غیرمستقیم از آزمون سوبل بهره گرفته شده است که نتیجه آن در جدول شماره ۵ آورده

در انتها، برای بالا بردن آزمون تاثیر یک متغیر میانجی، یک آزمون پرکاربرد به نام آزمون سوبل نیز وجود دارد که برای معناداری تاثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر

اطمینان ۹۵ درصد، معنادار بودن تاثیر میانجی یک متغیر را تایید نمود.

شده است. در آزمون سوپل، یک مقدار Z-value بدست می آید که در صورت خارج بودن از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) می توان در سطح

جدول ۶: نتایج اثرات غیرمستقیم متغیرهای پژوهش

فرضیه های پژوهش	ضریب مسیر	آماره t	خطای استاندارد	مقادیر p	نتیجه آزمون
یادگیری سازمانی نقش میانجی در ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع و نوآوری ایفا می کند.	۰/۳۰۲	۵/۶۱۶	-	-	پذیرش فرضیه

را همانند مدیریت کیفیت جامع، رضایت مشتریان تعریف می کند و به دنبال رقابت پذیری و عملکرد بهتر است. در واقع، در صورتی که دو مقوله مدیریت کیفیت جامع و نوآوری 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. بر همین اساس به مدیران شرکت ها پیشنهاد می شود:

۱. به ابعاد نوآوری رفتاری و نوآوری راهبردی از متغیر نوآوری سازمانی توجه بیشتری داشته باشند؛ زیرا توجه به این دو معیار موجب پذیرش ایده ها، نوآوری های جدید و بهبود راهبردهای رقابتی جدید برای ارزش آفرینی شرکت ها می شود؛
۲. در کنار به کارگیری فلسفه مدیریت کیفیت جامع، دادن آزادی عمل و استقلال به کارکنان می تواند بستری را فراهم کند که کارکنان در جهت بهبود فرآیند کار دست به نوآوری در فرآیندها و روش های انجام کار بزنند؛
۳. به منظور برطرف کردن ترس و ایجاد فضای نوآوری، مدیریت شرکت بر آموزش کار تیمی و تشکیل تیم های بهبودمدار در سطح شرکت تاکید ورزند و مدیریت از حمایت همه جانبه خود در جهت بهبود و نوآوری دریغ نوزد.

یافته های حاصل از بررسی فرضیه دوم پژوهش نشان داد که مدیریت کیفیت جامع تاثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش های سپهوند و عارف نژاد (۱۳۹۳)، ممبینی (۱۳۹۴) و یزدانی و همکاران (۲۰۱۶) هماهنگ و همسو است. نتایج پژوهش های مذکور بیان می دارد که مدیریت کیفیت جامع تاثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارد. تایید این فرضیه نشان دهنده این است که بسیاری از تفکرات مدیریت کیفیت جامع به مثابه عامل اصلی و توانا در شکل دهی فرهنگ یادگیری سازمانی است. 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

یافته های جدول شماره ۶ نشان می دهد که ضریب اثر غیرمستقیم مدیریت کیفیت جامع بر نوآوری سازمانی از طریق متغیر میانجی یادگیری سازمانی ۰/۳۰۲ است. با توجه به این که آماره t متناظر بزرگتر از مقدار بحرانی (۱/۹۶ و -۱/۹۶) است، می توان گفت که اثر غیرمستقیم مدیریت کیفیت جامع بر چابکی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی معنادار است.

## ۵- بحث و نتیجه گیری

امروزه سازمان های زیادی در مواجهه با افزایش رقابت حاصل از نوآوری ها، محیط های متغیر بازار و تغییر در تقاضای مشتریان قرار گرفته اند. بدون شک، سازمان هایی در عرصه رقابت موفق هستند و قادر خواهند بود که پاسخگوی تغییرات محیطی باشند که خلاق و نوآور باشند. نوآوری، خود محیط های سازمانی خلاق و سبک مدیریتی کارآمدی را می طلبد. مبانی نظری حاکی از آن است که یادگیری سازمانی و مدیریت کیفیت جامع می تواند منجر به نوآوری سازمانی شود. در همین راستا پژوهش حاضر با عنوان تاثیر مدیریت کیفیت جامع بر نوآوری سازمانی شرکت های کوچک و متوسط با نقش میانجی یادگیری سازمانی انجام گردید. یافته های حاصل از بررسی فرضیه اول پژوهش نشان داد که مدیریت کیفیت جامع تاثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش های سیدی و همکاران (۱۳۹۱) و آنتونس و همکاران (۲۰۱۷) هماهنگ و همسو می باشد. نتایج پژوهش های مذکور نیز نشان دهنده این بود که مدیریت کیفیت جامع تاثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد. تایید این فرضیه نشان دهنده این است که مدیریت کیفیت جامع به یک سیستم مفید برای بهبود و ایجاد نوآوری در شرکت های کوچک و متوسط و رضایت کلی مشتریان تبدیل شده است. مدیریت کیفیت جامع به عنوان مفهومی مشتری گرا که ارتباط مستحکمی با عملکرد سازمان برقرار می کند، ارتباط معنی داری را با نوآوری دارد؛ چراکه نوآوری نیز هدف اصلی خود

مذکور نیز نشان‌دهنده این بود که یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد. تایید این فرضیه بیان می‌دارد که تاکید بر نقش یادگیری سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل مرتبط با نوآوری شرکت‌های کوچک و متوسط، تلاش برای بهبود و حفظ دانش و اطلاعات کاری، یکی از مهم‌ترین پیش‌شرطهای ارتقای نوآوری است 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 نوآور است. بر همین اساس، به مدیران شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود:

۱. به بعد چشم‌انداز مشترک از متغیر یادگیری سازمانی توجه بیشتری داشته باشند؛ زیرا توجه به این مولفه موجب نگرش مشترکی در بین کارکنان و باعث تعهد بیشتر و درنهایت موجب افزایش کیفیت کاری در بین کارکنان شرکت‌ها می‌شود؛
  ۲. 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 نوآوری سازمانی بیشتر کمک کرد. شرکت‌های تولیدی بخصوص شرکت‌هایی که عدم اطمینان محیطی را در حوزه فعالیت خود تجربه می‌کنند، می‌بایست یادگیری سازمانی و اهمیت آن را همواره در حوزه کاری خود در اولویت قرار دهند تا از کسب مزیت رقابتی به واسطه نوآوری در محصولات و فرآیندهای خود از سایر رقبا عقب نمانند؛
  ۳. مدیران از دانش کارکنان شرکت خود بهره ببرند و با برگزاری جلسات مختلف، نظرات آنها را گردآوری و پس از تحلیل آنها راهکارهای مناسبی را برای رفع مشکلات موجود ارائه نمایند. گرفتن گزارش از نتایج نوآوری‌های گذشته می‌تواند این شرکت‌ها را یاری نماید تا سطح یادگیری استخراجی در شرکت خود را شناسایی و برای برنامه‌ریزی‌های بعدی استفاده نماید.
- یافته‌های حاصل از بررسی فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی نقش میانجی در ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع و نوآوری سازمانی ایفا می‌کند. نتایج این فرضیه با نتیجه پژوهش هانگ و همکاران (۲۰۱۱) هماهنگ و همسو است. بسیاری از تفکرات مدیریت کیفیت جامع به‌عنوان فاکتور اصلی و توانا در شکل‌دهی فرهنگ یادگیری سازمانی و حرکت به سمت نوآوری کاربرد دارد. هدف از یادگیری سازمانی ایجاد اعتماد متقابل و فرهنگ به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان است که

طریق تبادل دانش می‌شود که در نهایت منجر به بهبود در عملکرد شرکت‌ها می‌گردد. امروزه سازمان‌ها و کارکنان به این نیاز دارند که علم آموخته شده را در محیط‌های کاری خود بکار ببرند. دیدگاه مبتنی بر دانش، سازمان‌ها را به یادگیری و بهبود عملکردشان از طریق مدیریت کیفیت هدایت می‌کند. بر همین اساس به مدیران شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود:

۱. به ابعاد تمرکز بر مشتری و تعهد و راهبرد از متغیر مدیریت کیفیت جامع توجه بیشتری داشته باشند؛ زیرا توجه به تمرکز بر مشتری موجب مشارکت دادن بیشتر مشتریان در امر طراحی و تولید محصولات جدید می‌گردد و توجه به تعهد و راهبرد در فعالیت‌های مدیران رده بالای شرکت‌ها نظارت بیشتری را ایجاد کرده و موجب رسیدن به اهداف کوتاه مدت و بلندمدت در شرکت شده و در نهایت کیفیت بالاتر محصولات و خدمات را ایجاد می‌کند؛
  ۲. شرکت‌های تولیدی، با اجرای مدیریت کیفیت جامع، در جهت یادگیری سازمانی گام بردارند که می‌توان با ایجاد و تشکیل حلقه‌های کیفی در سازمان به ایجاد یادگیری سازمانی، بهبود مستمر و بقای سازمانی کمک نمود؛ زیرا تشکیل حلقه‌های کیفی مزایای بسیاری از جمله افزایش کار گروهی، افزایش همبستگی و هم‌دلی میان کارکنان، افزایش حس مشارکت افراد، افزایش دانش فنی و تخصصی اعضای گروه از طریق تبادل دانش و افزایش روحیه، انگیزه و حس تعلق سازمانی را دارد که منجر به بهبود خواهد شد؛
  ۳. شرکت‌های تولیدی می‌توانند از طریق پیاده‌سازی شش سیگما، یادگیری سازمانی را تسهیل کنند. به‌کارگیری شش سیگما که از ابزار مدیریت کیفیت است با کاهش هزینه‌های مربوط به کیفیت منجر به بهبود در یادگیری سازمانی، سودآوری و رضایت مشتری می‌گردد. به‌طور کلی می‌توان از طریق آن به هدف‌هایی نائل شد که می‌توان به شناسایی اقدامات اصلاحی، شناسایی اقدامات پیشگیرانه، تعیین محصولات و خدماتی که منجر به کاهش کیفیت می‌شوند، کاهش قیمت تمام شده محصولات و خدمات و افزایش بهره‌وری و کارایی سیستم و ایجاد توان رقابت بیشتر در مقابل رقبا اشاره کرد.
- یافته‌های حاصل از بررسی فرضیه سوم پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های بشلیده و همکاران (۱۳۹۵)، قربانی و همکاران (۱۳۹۵)، لیائو و همکاران (۲۰۱۲) هماهنگ و همسو است. نتایج پژوهش‌های

کارکنان را در تشویق به خلاقیت و نوآوری در حل مسائل شرکت بیشتر تشویق کرد؛

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

در مجموع می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها برای توسعه فرآیند یادگیری و نوآوری ضروری است. درست مانند یک سیستم، مدیریت کیفیت جامع یک ورودی مهم است و یادگیری سازمانی یک فرآیند کلیدی است، پس نوآوری سازمانی یک خروجی حیاتی است. همچنین پیشنهادهای ذیل را برای تحقیقات آینده می‌توان ارائه کرد:

۱. پژوهشگران در تحقیقات آینده می‌توانند تاثیر عوامل متعددی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، آموزش و مشارکت کارکنان و انگیزش کارکنان را بر نوآوری در سازمان‌های تولیدی و خدماتی مورد بررسی قرار دهند؛

۲. پژوهش حاضر در بین شرکت‌های کوچک و متوسط انجام گرفته است. به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد مدل حاضر را در بین شرکت‌های بزرگ نیز انجام دهند.

واسطه‌ای موثر برای مدیریت کیفیت جامع و ایجاد نوآوری است. دیدگاه مبتنی بر دانش، سازمان‌ها را به دانش‌آفرینی و بهبود عملکردشان از طریق مدیریت کیفیت هدایت می‌کند. بنابراین، سازمان‌هایی که یادگیری مستمر و نوآوری را ضرورتی برای خود قلمداد می‌کنند، نباید به مدیریت کیفیت جامع فقط به‌عنوان راهی برای بهبود کیفیت و رفع ناتوانی در مقوله‌های یادگیری و نوآوری سازمانی نگاه کنند؛ بلکه مدیریت کیفیت جامع می‌تواند مزیت‌هایی را فراهم آورد که فرآیند نوآوری را تسهیل کند. سازمان‌ها باید مدیریت کیفیت جامع را در ساختار خود جاری نمایند و نباید عملکرد خود را فقط به جنبه‌های فنی منحصر کنند. مدیرانی که اهمیت کیفیت محصولات، رضایت و وفاداری مشتری را درک می‌کنند، ابتدا بایستی در سازمان خود یک محیط نوآور و یادگیرنده ایجاد کنند که به جای تمرکز بر سیستم‌های کیفیت گرانقیمت، بر نوآوری و یادگیری در سازمان خود متمرکز شوند. بر همین اساس، به مدیران شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود:

۱. از طریق برگزاری جلسات آموزشی، مدیران ابتدا درک و شناخت کارکنان خود را در مورد بالا بردن کیفیت و یادگیری بهبود بخشیده و سپس با ارائه عواقب بهبود کیفیت می‌توان

## فهرست منابع

- [۱] احمدی، زهرا؛ شفیعی نیک‌آبادی، محسن؛ وکیل‌الرعا، یونس؛ «تاثیر نوآوری باز بر عملکرد نوآورانه شرکت با تاکید بر نقش تعدیل‌گری تلاطم بازار (شرکت‌های کوچک و متوسط تولیدی شهر سمنان»، فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره ۳۲، صص ۷۳-۹۲، ۱۳۹۷.
- [۲] بشلیده، کیومرث؛ ارشدی، نسرين؛ سخراوی، رضا؛ «بررسی رابطه فرهنگ یادگیری سازمانی با توانمندسازی روان شناختی و نوآوری سازمانی، با توجه به نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی در کارکنان شرکت ملی حفاری ایران»، مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، شماره ۵، صص ۱۸۸-۱۶۳، ۱۳۹۵.
- [۳] بنیادی نائینی، علی؛ والی، فرزانه؛ عزیزی، محمدحسن؛ احسنی زاده، سامان؛ «بررسی رابطه بین مولفه‌های فرهنگ یادگیری سازمانی و ایجاد اثربخشی در سازمان با متغیر میانجی نوآوری سازمانی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، شماره ۸، صص ۲۱۱-۱۸۷، ۱۳۹۵.
- [۴] رمضانپور نصیرمحل، احمد؛ همایون‌فر، مهدی؛ «تبیین نقش میانجی نوآوری در رابطه مدیریت دانش و مزیت رقابتی شرکت‌های کوچک و متوسط با رویکرد شبکه عصبی و مدل‌سازی معادلات ساختاری»، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، شماره ۲۴، صص ۴۲-۶۹، ۱۳۹۹.
- [۵] سپهوند، رضا؛ عارف‌نژاد، محسن؛ «بررسی و تحلیل تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر و یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری در شرکت زمزم اصفهان»، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، شماره ۶، صص ۵۹-۸۲، ۱۳۹۳.



- [۶] سیدی، سیدمسعود؛ شهیدی، نیما؛ شرفی، رسول؛ "امکان‌سنجی بکارگیری مدیریت کیفیت فراگیر به‌منظور ایجاد نوآوری در نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان شیراز"، فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۳، صص ۷۰-۵۵، ۱۳۹۱.
- [۷] قربانی، محمود؛ نیشابوری، حمیدرضا؛ عرفانیان خانزاده، حمید؛ یعقوبی، محسن؛ "بررسی نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی در رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی"، پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره ۹، صص ۱۶۸-۱۳۵، ۱۳۹۵.
- [۸] کریمی زارچی، محمد؛ فتحی، محمدرضا؛ رئیسی نافچی، سمانه؛ "ارائه مدل توانمندسازهای نوآوری فناورانه در صنایع کوچک و متوسط با به‌کارگیری روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری"، فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره ۳۶، صص ۸۲-۷۳، ۱۳۹۸.
- [۹] ممبینی، یعقوب؛ "بررسی تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر و یادگیری سازمانی بر تعالی سازمانی"، توسعه سازمانی پلیس، شماره ۱۲، صص ۷۵-۶۱، ۱۳۹۴.
- [10] Alves, M.F.R.; Galina, S.V.R.; Dobelin, S.; "Literature on organizational innovation: Past and future", *Innovation & Management Review*, Vol. 26, Issue 2, pp. 324-336, 2018.
- [11] Antunes, M.G.; Quiros J.T.; Justino, M.F.; "The relationship between innovation and total quality management and the innovation effects on organizational performance", *International Journal of quality and Reliability Management*, Vol. 34, Issue 9, pp. 1474-1492, 2017.
- [12] Assarlind, M.; Gremyr, I.; "Critical factors for quality management initiatives in small- and medium- sized enterprises", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 25, Issue 4, pp. 397-411, 2014.
- [13] Bahrami, M.A.; Kiani, M.M.; Montazerifaraj, R.; Fallahzadeh, H.; Mohammadzadeh, M.; "The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility", *Osong Public Health and Research Perspectives*, Vol. 7, Issue 3, pp. 190-196, 2016.
- [14] Bajaj, SH.; Garg, R.; Sethi, M.; "Total quality management: a critical literature review using Pareto analysis", *The Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 67, Issue 1, pp. 128-154, 2018.
- [15] Bourke, J.; Roper, S.; "Innovation, quality management and learning: Short-term and longer-term effects", *Research Policy*, Vol. 46, Issue 8, pp. 1505-1518, 2017.
- [16] Chakraborty, A.; Mutingi, M.; Vashishth, A.; "Quality management practices in SMEs: a comparative study between India and Namibia", *Benchmarking: An International Journal*, 2019.
- [17] Fei Ho, T.C.; Ahmad, N.H.; Thurasamy, R.; "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*, Vol. 14, Issue 5/6, pp. 151-169, 2013.
- [18] Fernandez, E.; Antelo, S.; Lopez, V.; Rey, M.; Jardon, C.M.; "Firm and industry effects on small, medium-sized and large firm performance", *Business Research Quarterly*, Vol. 21, Issue 4, pp. 1-11, 2018.
- [19] Hair Jr, J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C.; Sarstedt, M.; *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Sage publications, Second Edition, 2017.
- [20] Herzallah, A.M.; Gutierrez, L.; Francisco, J.; Rosas, M.; "Total quality management practices, competitive strategies and financial performance: the case of the Palestinian industrial SMEs", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 25, Issue 5-6, pp. 635-649, 2014.
- [21] Ho, L.; "Meditation, learning, organizational innovation and performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 11, Issue 1, pp. 113-131, 2011.
- [22] Hock-Doepgen, M.; Clauss, T.; Kraus, S.; Cheng, C. F.; "Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs", *Journal of Business Research*, Vol. 130, pp. 683-697, 2021.
- [23] Honarpour, A.; Joush, A.; Nor, K.M.; "Total quality management, knowledge management, and innovation: an empirical study in R&D units", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 29, Issue 7-8, pp. 798-816, 2017.
- [24] Hung, R.Y.Y.; Lien, B.; Yang, B.; Hung, R.Y.Y.; Kuo, Y.; "Impact of TQM and organizational learning on innovation: performance in the high-tech industry", *International Business Review*, Vol. 20, Issue 2, pp. 213-225, 2011.
- [25] Kofler, I.; Marcher, A.; "Inter-organizational networks of small and medium-sized enterprises(SMEs) in the field of innovation: a case study of South Tyrol", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 30, Issue 1, pp. 9-25, 2018.
- [26] Lagrosen, S.; Lagrosen, Y.; "Trust and quality management. Perspectives from marketing and organizational learning", *Total quality management*, Vol. 23, Issue 1, pp. 13-26, 2012.



- [27] Liao, Sh.; Chang, W.J.; Hu, D.; Yueh, Y.; “*Relationships among organizational culture, Knowledge acquisition, organizational learning and organizational innovation in Taiwan banking and insurance industries*”, The International of Human Resource Management, Vol. 23, Issue 1, pp. 52-70, 2012.
- [28] Liao, Sh.; Chen, Ch.; Hu, D.; Chung, Y.; Liu, Ch.; “*Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation*”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38, Issue 5, pp. 590- 609, 2017.
- [29] Magd, H.; Karyamsetty, H.; “*Organizational Sustainability and TQM in SMEs: A Proposed Model*”, European Journal of Business and Management, Vol. 13, Issue 4, pp. 88-96, 2021.
- [30] Makanyeza, CH.; Dzvuke, G.; “*The influence of innovation on the performance of small and medium enterprises in zimbabwe*”, Journal of African Business, Vol. 16, Issue 1-2, pp. 198-214, 2015.
- [31] Morales, V.J.G.; Barrionuevo, M.J.; Gutierrez L.G.; “*Transformational leadership influence organizational performance through organizational learning and innovation*”, Journal of Business Research, Vol. 65, Issue 7, pp. 1040-1050, 2012.
- [32] Morales, V.J.G.; Moreno, A.R.; Montes, F.J.L.; “*Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: An Empirical Examination*”, Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 19, Issue 4, pp. 527-558, 2007.
- [33] Mushtaq, N.; Peng, W. W.; “*Can TQM Act as Stimulus to Elevate Firms’ Innovation Performance?: An Empirical Evidence From the Manufacturing Sector of Pakistan*”, SAGE Open, Vol. 10, Issue 4, pp. 1-20, 2020.
- [34] Neefe, D.O.; *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, 2001.
- [35] Rasheed, M.A.; Shahzad, KH.; Conroy, CH.; Nadeem, S.; Siddique, M.U.; “*Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises*”, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 24, Issue 4, pp. 670-688, 2017.
- [36] Reyes, J.A.; Yu, M.; Kumar, V.; Upadhyay, A.; “*Total quality environmental management: adoption status in the Chinese manufacturing sector*”, The TQM Journal, Vol. 30, Issue 1, pp. 2-19, 2018.
- [37] Singh, R.K.; “*Analyzing the interaction of factors for success of total quality management in SMEs*”, Asian Journal on Quality, Vol. 12, Issue 1, pp. 6-19, 2011.
- [38] Soto-Acosta, P.; Popa, S.; Palacios-Marques, D.; “*E-Business, organizational innovation and firm performance in manufacturing SMEs: an empirical study in Spain*”, Technological and Economic development of economy, Vol. 22, Issue 6, pp. 885-904, 2016.
- [39] Suseno, Y.; Salim, L.; Setiadi, P.; “*Local contexts and organizational learning for innovation in an emerging economy: the case of two Malaysian firms in Indonesia*”, Asia Pacific Business Review, Vol. 23, Issue 4, pp. 509-540, 2017.
- [40] Sustanto, E.M.; “*The influence of organizational creativity on organizational innovation of universities in East Java, Indonesia*”, Asia Pacific Management Review, Vol. 22, Issue 3, pp. 128-135, 2017.
- [41] Ulyah, F.; Toha, A.; Sasongko, S.; “*Driving Force of TQM in Improving SME's Performance: The Roles of Innovation and Spiritual Capital. Regional Dynamic*”, Journal of Policy and Business Science, Vol. 1, Issue 1, pp. 38-47. 2020.
- [42] Vanichchinchai, A.; Igel, B.; “*The impact of total quality management on supply chain management and firm supply performance*”, International Journal of Production Research, Vol. 49, Issue 11, pp. 3405- 3424, 2011.
- [43] Wang, C.L.; Ahmed, P.K.; “*The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis*”, European Journal of Innovation Management, Vol. 7, Issue 4, pp. 303-313, 2004.
- [44] Yazdani, B.; Attarfar, A.; Shahin, A.; Kheradmandnia, M.; “*The Impact of TQM practices on organizational learning case study: Automobile part manufacturing and suppliers of Iran*”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 33, Issue 5, pp. 1-20, 2016.
- [45] Zalbst, P.; J., K.W.G.; Abshire, R.D.; Sower, V.E.; “*Relationships among market orientation, JIT, TQM, and agility*”, Industrial Management & Data Systems, Vol. 110, Issue 5, pp. 637-658, 2010.

