



Original Article (Quantified)

Structural Equation Modeling of the Relationship between Total Quality Management and Firm Performance with the Mediating Role of Organizational Learning

Mohamadkazem Bostan 

M.A. in Public Administration, Sirjan Branch, Islamic Azad University, Sirjan, Iran

Receive:

22 May 2025

Revise:

18 September 2025

Accept:

31 October 2025

Keywords:

Total Quality Management (TQM), Organizational Learning, Organizational Performance, Employees

Abstract

The purpose of this study was to examine the relationship between Total Quality Management (TQM) and organizational performance with the mediating role of organizational learning in the Water and Wastewater Department of Sirjan. In terms of purpose, this research is applicable; and in terms of nature and method, it is correlational. The statistical population consisted of all employees of the mentioned organization, totaling 154 individuals in the year 2025. Due to the limited size of the population, all members were selected as the sample and were studied through a census. Data were collected by three standardized questionnaires. Data analysis was performed by structural equation modeling in LISREL software. The findings indicate that there is a positive and significant relationship between TQM and organizational performance through the mediating role of organizational learning. There is also a positive and significant direct relationship between TQM and organizational performance, between TQM and organizational learning, and between organizational learning and organizational performance.

Please cite this article as (APA): Bostan, M. (2026). Structural Equation Modeling of the Relationship between Total Quality Management and Firm Performance with the Mediating Role of Organizational Learning. *Management and Educational Perspective*, 8(1), 541-558.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2026.525490.1515>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Mohamadkazem Bostan

Email: kazmbstan6@gmail.com

Extended Abstract

Introduction

In the contemporary era, organizations are confronted with a wave of transformations that necessitates a re-examination of traditional models (Naji & Alirezaei, 2025) and has driven them to seek improvements in effectiveness and performance (Semaihi et al., 2023). Performance refers to the process of ensuring that an organization pursues strategies leading to the achievement of its objectives (Alirezaei et al., 2022). Performance measurement emphasizes how management and value creation are carried out for stakeholders and customers (Peighan et al., 2020). Performance is a process that involves classification, measurement, valuation, and judgment over a specific and defined period. In fact, performance represents a set of mechanisms whose implementation and utilization within organizations leads to the continuous improvement of employee performance, enabling the organization or company to achieve its goals more effectively (Babaei Meybodi & Alirezaei, 2020).

Today, learning is a vital pathway for recognizing and adapting to the accelerating pace of change. Consequently, educational organizations—which are the primary producers of knowledge and information, the most extensive institutions of knowledge creation, and, in other words, the core drivers of development in any society—are not immune to contemporary changes. Through continuous learning, they must prepare individuals to confront these changes. To be capable of adapting to current conditions, changes, and challenges; such organizations must institutionalize learning within themselves and, in other words, transform into learning organizations (Faribarz, 2016).

In recent decades, the increasing level of competition has had a significant impact on industries, prompting management scholars to focus their efforts on creating, developing, and applying mechanisms that help improve productivity and product quality and, consequently, reduce costs (Alirezaei & Moradi, 2023). Total Quality Management (TQM) is a managerial philosophy that, through the application of continuous improvement methods, seeks to optimally utilize available opportunities and resources to enhance quality, with a strong emphasis on customer satisfaction (Babaei Meybodi & Alirezaei, 2018).

Today, water and wastewater organizations face numerous challenges, including rising water demand, diminishing water resources, aging infrastructure, and the necessity of providing high-quality and sustainable services. In this context, improving the performance of such organizations through the implementation of modern managerial approaches is of critical importance. Accordingly, the present study seeks to address the fundamental question: how the application of Total Quality Management and the strengthening of organizational learning can enhance the performance of the Water and Wastewater Department of Sirjan and contribute to the provision of higher-quality and more sustainable services to citizens? Therefore, the main research question is whether the implementation of Total Quality Management in the Water and Wastewater Department of Sirjan has an effect on organizational performance and whether organizational learning can play a mediating role in this relationship.

Review of Theoretical Foundations

Total Quality Management (TQM):

Total Quality Management refers to the ability to transform plans into predetermined goals at the most desirable level of quality. It also involves achieving organizational objectives through the coordination of human, financial, technical, and informational resources within a defined environment, while considering factors such as innovation and creativity. Furthermore, it encompasses the knowledge and art of organizing, coordinating, leading, and controlling group activities in order to achieve common goals. Total Quality Management



consists of four dimensions: top management support, employee participation, continuous improvement, and customer focus (Babaei Meybodi & Alirezaei, 2018).

Organizational Learning:

Learning, which is a lifelong process, has various definitions. From an individual perspective, learning refers to accessing information, understanding it, and acquiring skills. From an organizational viewpoint, learning focuses on acquiring traditions, perspectives, strategies, and transferring knowledge (Huang et al., 2022).

In today's competitive business environment, organizations need to utilize their knowledge-based assets to survive and achieve sustainable growth. These resources enhance organizational performance (Moradi & Alirezaei, 2024). Learning and acquiring knowledge are considered competitive stages for modern organizations. In other words, organizational learning is a long-term activity that transforms current conditions into favorable competitive advantages. What our employees learn today will shape the future of our organization.

Organizational Performance:

Performance is a process through which employees are formally evaluated and assessed at specific intervals. Organizational performance is one of the most important constructs discussed in management research and is undoubtedly considered the primary criterion for measuring success in business organizations. In an economic enterprise where the objective is to increase shareholders' wealth, attention to profit growth facilitates the achievement of this goal. In fact, measuring financial performance reflects the extent to which organizational objectives have been achieved. Considering the definitions of organizational effectiveness and organizational performance, and with regard to the operational goals emphasized in financial performance, performance assessment represents the degree to which an organization attains its intended outcomes (Samuel et al., 2018).

Research Background:

Rezaloo et al. (2026) conducted a study aimed at identifying the dimensions and validating a model of organizational capacity-building to enhance human resource productivity. The findings indicated that the organizational capacity-building model for improving human resource productivity is based on five fundamental dimensions: individual capacity-building, process capacity-building, institutional capacity-building, cultural and organizational learning capacity-building, and governance capacity-building. These dimensions encompass components such as the development of job-related knowledge and skills, strengthening motivation and job satisfaction, innovation and continuous improvement, participatory leadership, development of technological infrastructure, sustainable financing, inter-organizational collaboration, promotion of a learning culture, reinforcement of ethical values and organizational trust, as well as alignment with legal frameworks and macro-level policies. Hayatmehr et al. (2026) conducted a study to evaluate the impact of artificial intelligence applications and smart learning on strategic thinking skills and academic performance of management students, with the moderating role of individual ethics. The results revealed that the use of artificial intelligence tools has a positive effect on strategic thinking (systems thinking, creative thinking, future-oriented thinking, and critical thinking), smart learning, and academic performance. The mediating role of strategic thinking (critical thinking and future-oriented thinking) was confirmed in the relationship between the use of artificial intelligence and academic performance, as well as in the relationship between smart learning and academic performance. Furthermore, individual ethics, in addition to having a positive impact on smart learning, plays a moderating role in the relationship between smart learning and strategic thinking (systems thinking, critical thinking, and future-oriented thinking).

Research Methodology:

This study is applicable in terms of purpose, and correlational in terms of nature and method. The data collection tools consisted of three standardized questionnaires: the Total Quality Management questionnaire (16 items; Ross, 1993), the Organizational Learning questionnaire (24 items; Senge, 2009), and the Organizational Performance questionnaire (28 items; Hersey & Goldsmith, 1980).

The statistical population of this research included all employees of the Water and Wastewater Department of Sirjan, totaling 154 individuals in the year 1404 (2025). Due to the limited size of the population, the sampling method used was a census.

To assess the reliability of the questionnaires, Cronbach's alpha coefficient and the Composite Reliability (CR) index were calculated, and the validity and reliability of the questionnaires were confirmed.

Research Findings:

Main Hypothesis:

There is a significant relationship between Total Quality Management (TQM) and organizational performance with the mediating role of organizational learning in the Water and Wastewater Department of Sirjan.

The significance value between TQM and organizational performance is **12.64**, which is greater than **1.96**; therefore, the relationship between TQM and organizational performance is significant. The standardized coefficient between these two variables is **0.87**. Since standardized coefficients greater than **0.6** indicate strong relationships, there is a strong and positive relationship between TQM and organizational performance.

The significance value between TQM and organizational learning is **6.58**, which exceeds **1.96**, indicating that the relationship between TQM and organizational learning is significant. The standardized coefficient is **0.47**, and because standardized values between **0.3** and **0.6** represent moderate relationships, there is a moderate and positive relationship between TQM and organizational learning.

The significance value between organizational learning and organizational performance is **8.41**, which is greater than **1.96**; thus, the relationship between organizational learning and organizational performance is significant. The standardized coefficient between the two variables is **0.61**, which is above **0.6**, indicating a strong and positive relationship.

Overall, the results confirm that there is a significant relationship between TQM and organizational performance with the mediating role of organizational learning in the Water and Wastewater Department of Sirjan.

Discussion and Conclusion:

The purpose of this study was to examine the relationship between Total Quality Management (TQM) and organizational performance with the mediating role of organizational learning in the Water and Wastewater Department of Sirjan. The results indicated that TQM has a positive and significant effect on human resource productivity, considering the mediating role of organizational learning. TQM can improve organizational performance through the enhancement of organizational learning. In other words, as the numerical value of TQM increases, organizational learning also increases, which in turn leads to improved organizational performance.

These findings are consistent with the results of previous studies, including Peighan et al. (2020), Masoudi (2021), and Pokharel & Choi (2015), thereby confirming the outcomes of the present research.

Based on the findings of this study, it is recommended at the practical level that an integrated and comprehensive TQM system be implemented with a focus on continuous improvement,




customer orientation, and employee participation. Simultaneously, organizational learning should be strengthened by creating a platform for knowledge sharing, conducting training programs, and fostering a culture of innovation and problem-solving.

Key performance indicators (KPIs) related to both TQM and organizational learning should be clearly defined and carefully monitored so that the impact of these activities on overall organizational performance becomes measurable. Finally, continuous evaluation and revision of the TQM system and organizational learning initiatives are necessary to ensure alignment with organizational goals and sustained performance improvement.

علمی پژوهشی (کمی)

الگویابی معادلات ساختاری ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شرکت با نقش میانجی یادگیری سازمانی

محمد کاظم بستان 

کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، واحد سیرجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران

چکیده

هدف این تحقیق بررسی رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در اداره آب و فاضلاب شهر سیرجان بود. این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق عبارت بود از کلیه کارکنان سازمان یاد شده بالا، که تعداد آن‌ها در سال ۱۴۰۴ به ۱۵۴ نفر بالغ گردیده است. به دلیل محدودیت جامعه آماری تمامی اعضای آن به عنوان نمونه انتخاب و به صورت سرشماری مورد مطالعه قرار گرفته است. ابزار گردآوری داده‌ها، سه پرسشنامه استاندارد بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از معادلات ساختاری انجام گرفته است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

تاریخ دریافت:

۰۱ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری:

۲۷ شهریور ۱۴۰۴


تاریخ پذیرش:

۰۹ آبان ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

مدیریت کیفیت جامع، یادگیری سازمانی، عملکرد سازمانی.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): بستان، محمد کاظم. (۱۴۰۵). الگویابی معادلات ساختاری ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شرکت با نقش میانجی یادگیری سازمانی. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۸(۱)، ۵۴۱ تا ۵۵۸.

 <https://doi.org/10.22034/jmep.2026.525490.1515>

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: محمد کاظم بستان

ایمیل: kazmbstan6@gmail.com

مقدمه

در عصر کنونی، سازمان‌ها با موجی از تحولات مواجه هستند که نیازمند بازنگری در الگوهای سنتی است (Naji&Alirezaei, 2025) و به دنبال بهبود اثربخشی و عملکرد خود هستند (Semaihi et al., 2023). عملکرد سازمانی، به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آنها اطلاق می‌شود. در تعریفی دیگر، عملکرد سازمانی عبارت است از دست‌یابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آنها و انجام مسئولیت‌هایی که سازمان به عهده دارد. سنجش عملکرد، عبارت است از فرایند حصول اطمینان از اینکه یک سازمان راهبردهایی را دنبال کند که به تحقق اهداف منجر می‌شود (Alirezaei et al., 2022). سنجش عملکرد، بر چگونگی مدیریت و ارزش آفرینی برای بهره‌وران و مشتریان تأکید دارد (Peighan et al., 2020). عملکرد فرآیندی است که به بخش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت طی دوره‌ای مشخص و معین می‌پردازد. در واقع عملکرد از ساز و کارهایی است که پیاده‌سازی و استفاده از آن در سازمان‌ها سبب بهبود دائمی عملکرد کارکنان شده و سازمان یا شرکت بهتر می‌تواند اهداف خود را تحقق بخشد (BabaeiMeybodi&Alirezaei, 2020).

یکی از مدل‌های مطرح عملکرد سازمانی (Hersey & Goldsmith 1980) می‌باشد که دارای هفت مؤلفه توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار، و محیط می‌باشد. عوامل متعددی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند از جمله می‌توان به مدیریت کیفیت جامع (Peighan et al., 2020) و یادگیری سازمانی (Pokharel&Choi, 2015) اشاره کرد. امروزه یادگیری جاده حیاتی شناخت و انطباق با سرعت فزاینده تغییر است، بنابراین سازمان‌های آموزشی که اصلی‌ترین تولیدکننده دانش و اطلاعات و گسترده‌ترین نهاد تولید دانایی و به بیان دیگر محور و موتور توسعه در هر جامعه‌ای به شمار می‌روند، از تغییرات عصر حاضر مصون نبوده و باید از راه یادگیری همیشگی، افراد را برای رویارویی با تغییرات آماده نمایند و برای این که توانایی تطبیق با شرایط، تغییرات و چالش‌های امروزی را داشته باشند، باید به نهادینه کردن یادگیری در درون سازمان پردازند و به بیان دیگر به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شوند. سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌های جسور و توانمندی هستند که بنیانشان بر یادگیری استوار است و بهترین راه بهبود را در درازمدت یادگیری می‌دانند. به بیان دیگر سازمان‌های یادگیرنده با بهره‌گیری از فضایل، هنرها، ارزش‌ها و توانایی‌های کارکنان خود و بر اساس درس‌هایی که با تجربه می‌آموزند، به گونه‌ی مستمر تغییر می‌کنند و عملکرد خود را بهبود می‌بخشند. شعار اصلی چنین سازمان‌هایی «خلاقیت و نوآوری» است (Faribarz, 2016). سازمان‌های یادگیرنده پدیده‌ای متعلق به دهه ۹۰ می‌باشد که پیتر سنج^۱ آن را مطرح کرد. در مورد ایجاد سازمان‌های یادگیرنده می‌توان گفت تغییر و تحولات محیط‌های سازمانی علت پدیدار شدن چنین سازمان‌هایی است. سازمان‌ها برای اینکه بتوانند خود را در محیط امروزی حفظ نمایند، نیاز دارند از ساختارهای ساکن و غیر پویا خارج شده و به سمت سازمان‌های یادگیرنده متحول شوند. به عبارتی دیگر، برای موفقیت در ایجاد آینده‌ای بهتر باید سازمانی را پرورش داد که به طور اثربخش در پی یادگیری باشد. مدیران برای حفظ بقای سازمان خود نیاز دارند با دگرگونی‌ها و تحولات هماهنگ شوند و به یادگیری به عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند. یکی از نظریه‌های مهم و معروف در زمینه یادگیری سازمانی، نظریه (Senge ۲۰۰۹) می‌باشد. ابعاد اصلی یادگیری سازمانی در نظریه فوق‌الذکر عبارتند از: مهارت‌های فردی، مهارت‌های ذهنی، چشم انداز مشترک، یادگیری تیمی و

^۱.Peter Senge

تفکر سیستمی. یکی از عواملی که بر یادگیری سازمانی تأثیر می‌توان به مدیریت کیفیت جامع اشاره کرد (Masoudi, 2021).

در دهه‌های اخیر افزایش سطح رقابت تأثیر به‌سزایی در صنایع داشته، به نحوی که صاحب‌نظران علوم مدیریت تلاش‌های خود را حول محور ایجاد، گسترش و بکارگیری سازوکارهایی متمرکز کرده‌اند که به کمک آن بتوانند در بهبود سطح بهره‌وری و کیفیت محصول و در نتیجه کاهش هزینه‌ها گام بردارند (Alirezaei & Moradi, 2023). مدیریت کیفیت فراگیر، فلسفه‌ای مدیریتی است که با بکارگیری روشهای مستمر سعی در استفاده بهینه از فرصتهای موجود و منابع در دسترس برای افزایش کیفیت با محور قرار دادن رضایت مشتری دارد. جیمز استونر و همکارانش معتقدند که در زمان کنونی تنش‌هایی در روابط سازمانی به وجود آمده است که مدیران را موظف به اندیشیدن در خصوص دستیابی به فرایندهایی نموده که با توجه به شدیدتر شدن وضع رقابت و بالا رفتن استانداردهای مورد نظر مشتریان قابل قبول واقع شود. هر چند بروز بحران سرمایه است ولی بعضی از بحران‌های سرکش موجب اختلال در روند کار سازمانی شده و تحقق اهداف سازمان و مزیت رقابتی را از بین می‌برد. بحران در سازمان‌ها یک‌دفعه به وجود نمی‌آید بلکه طی مدت زمان طولانی زمینه‌های آن در فرآیندها، ساختارها و منابع انسانی شکل گرفته و سپس منجر به بروز بحران می‌شود. در این راستا نظام مدیریت کیفیت فراگیر به شکل جدی و عملیاتی به مدیریت بحران و پیشگیری از بروز بحران کمک می‌کند و این امر به خاطر این است که نظام مدیریت کیفیت فراگیر یک نظام مشکل‌یاب و بحران‌یاب است (Babaei Meybodi & Alirezae, 2018). یکی از مدل‌های مطرح در زمینه مدیریت کیفیت جامع مدل مدیریت کیفیت جامع (Ross, 1993) در قیاس با سایر مدل‌های مدیریت کیفیت جامع، کامل‌تر و واضح‌تر به نظر می‌رسد، محقق نیز در این تحقیق مبنای کار خود را بر اساس مدل مزبور قرار داده است و در مدل مفهومی تحقیق از آن استفاده می‌نماید. ابعاد کلیدی مدل فوق عبارتند از: حمایت مدیریت عالی، مشارکت کارکنان، بهبود مستمر و تمرکز بر مشتری.

امروزه، سازمان آب و فاضلاب با چالش‌های متعددی از جمله افزایش تقاضا برای آب، کاهش منابع آبی، فرسودگی زیرساخت‌ها و لزوم ارائه خدمات با کیفیت و پایدار مواجه هستند. در این میان، بهبود عملکرد این سازمان‌ها از طریق استقرار رویکردهای نوین مدیریتی، از اهمیت بسزایی برخوردار است. مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک رویکرد جامع برای بهبود مستمر کیفیت و کارایی در سازمان‌ها شناخته شده است. از سوی دیگر، یادگیری سازمانی به عنوان فرآیندی کلیدی برای انطباق با تغییرات محیطی و بهبود عملکرد، مورد توجه قرار گرفته است. عدم بررسی این موضوع می‌تواند منجر به اتخاذ تصمیمات نادرست در خصوص استقرار مدیریت کیفیت جامع و سایر رویکردهای مدیریتی در اداره آب و فاضلاب سیرجان شود. همچنین، عدم توجه به نقش یادگیری سازمانی می‌تواند از پتانسیل‌های این سازمان برای بهبود عملکرد و ارائه خدمات بهتر به شهروندان، غافل شود. بنابراین، انجام پژوهشی که به بررسی این رابطه بپردازد، می‌تواند اطلاعات ارزشمندی را برای مدیران و سیاست‌گذاران این سازمان فراهم آورد و به بهبود عملکرد و ارتقاء سطح خدمات آن کمک کند. به این ترتیب، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال اساسی است که چگونه می‌توان با استفاده از مدیریت کیفیت جامع و تقویت یادگیری سازمانی، عملکرد اداره آب و فاضلاب شهر سیرجان را بهبود بخشید و به ارائه خدمات با کیفیت‌تر و پایدارتر به شهروندان کمک کرد. در حالی که مطالعات متعددی به بررسی رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمان‌ها پرداخته‌اند، نقش یادگیری سازمانی به عنوان یک عامل میانجی در این رابطه، کمتر

مورد توجه قرار گرفته است. به ویژه در سازمان‌های دولتی و خدماتی مانند ادارات آب و فاضلاب، بررسی این موضوع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اداره آب و فاضلاب شهر سیرجان نیز از این قاعده مستثنی نیست و با چالش‌های مشابهی روبرو است. بنابراین، سؤال اصلی این است که آیا استقرار مدیریت کیفیت جامع در اداره آب و فاضلاب شهر سیرجان، تاثیری بر عملکرد این سازمان دارد و آیا یادگیری سازمانی می‌تواند نقش میانجی در این رابطه ایفا کند؟

مرور مبانی نظری

مدیریت کیفیت جامع:

هر چند مدیریت کیفیت فراگیر در سالهای اخیر توجه بسیاری را به خود جلب کرده است، اما در واقع مدیریت کیفیت شیوه‌ای جدید و سابقه هزاران ساله دارد. پیدایش و گسترش این روش مدیریتی را از ابتدا تا کنون مراحل و روندهای متفاوتی را پشت سر گذاشته است. تاریخچه مدیریت کیفیت اولین بار در بابل و مصر قدیم بر می‌گردد. کیفیت در بابل به اندازه‌ای اهمیت داشت که ارتشیان بابل ناگزیر به رعایت اصول نوشته شده بودند این اصول ضوابط اجرایی کارها را نشان می‌داد که به تدریج کامل می‌شد. مدیریت کیفیت جامع یکی از متداول‌ترین اصطلاحات است که در سال‌های اخیر در قلمرو تجارت بکار گرفته شده است. مدیریت کیفیت فراگیر، بهبود در روش‌های سنتی انجام کار و تجارت و فنی اثبات شده برای تضمین بقا در جهان رقابتی کنونی به شمار می‌رود (Masoudi, 2021).

در این زمینه ما با سه کلمه زیر سر و کار داریم:

جامع: نشان دهنده همه گیر بودن آنست.

کیفیت: درجه تطابق کالای تولید شده یا خدمت ارائه شده با نیاز مشتری را بیان می‌کند.

مدیریت: فن، هنر یا روش اداره کردن، کنترل کردن، هدایت کردن و ... می‌باشد.

مدیریت کیفیت جامع هنر مدیریت تمام مجموعه برای به دست آوردن بهترین‌هاست. بنابراین مدیریت کیفیت فراگیر اقدامی است هوشمندانه، آرام و مستمر که تأثیری نیروزا در تأمین اهداف سازمان دارد و در نهایت به رضایت مشتری، افزایش کارایی و بالا بردن توانایی رقابت در بازار ختم می‌شود (Ross, 1993). مدیریت کیفیت جامع: مدیریت کیفیت جامع عبارت است از مهارت تبدیل برنامه‌ها به اهداف پیش بینی شده در مطلوبترین کیفیت و همچنین انجام اهداف سازمان از طریق هماهنگی منابع انسانی، مالی، فنی و اطلاعاتی در محیط مشخص و معین با توجه به عواملی از قبیل نوآوری و خلاقیت و بالاخره داشتن علم و هنر متشکل کردن، هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیتهای گروهی به منظور رسیدن به هدف یا هدفهای مشترک. مدیریت کیفیت جامع مشتمل بر ۴ بعد: حمایت مدیریت عالی، مشارکت کارکنان، بهبود مستمر و تمرکز بر مشتری می‌باشد (Babaei Meybodi & Alirezae, 2018).

یادگیری سازمانی:

یادگیری که فرآیندی مادام‌العمر است، تعاریف گوناگونی دارد. از نقطه نظر فردی، یادگیری، دسترسی به اطلاعات، درک آن و کسب مهارت‌هاست. از دیدگاه سازمانی، یادگیری، بر به دست آوردن سنت‌ها، دیدگاه‌ها، استراتژی‌ها و انتقال دادن دانش متمرکز است. که البته در هر دو دیدگاه، یادگیری با ابداع، تشخیص، خلاقیت، کشف و تولید دانش جدید همراه است. ایول و لایلز از یادگیری سازمانی به عنوان «کشف و اصلاح خطا» یاد می‌کنند. یادگیری سازمانی،

فعالیت بلندمدتی است که شرایط را به شرایط سودمند رقابتی تبدیل می‌سازد. یادگیری، عامل کلیدی مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای جدید اقتصادی پابرجا بماند (Huang et al, 2022).

(Tempelton et al., 2002). یادگیری سازمانی مجموعه‌ای از اقدام‌های سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه که به صورت آگاهانه و یا ناآگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می‌گذارد، می‌باشد. یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود و به وسیله تسهیم میان کارکردی و یادگیری هم کارانه، تقویت می‌شود. نتایج این دو اصل، خلقت فرهنگ یادگیری و فرهنگ مشترک در میان همه کارکنان است (Tempelton et al., 2002).

در محیط کسب و کار رقابتی امروزی، سازمان‌ها برای بقا و رشد پایدار نیازمند بهره‌گیری از دارایی‌های دانشی هستند. این منابع عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند (Moradi&Alirezaei., 2024). یادگیری و کسب دانش یکی از دوره‌های رقابتی برای سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود. به عبارتی دیگر، یادگیری سازمانی فعالیت بلندمدتی است که شرایط را به شرایط سودمند رقابتی تبدیل می‌سازد. اینکه کارکنان ما چه یاد می‌گیرند در آینده سازمان ما تأثیر می‌گذارد. یادگیری سازمانی داری ۵ بعد به شرح زیر می‌باشد: مهارت‌های فردی، مهارت‌های ذهنی، چشم انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی.

عملکرد سازمانی:

عملکرد فرایندی است که به وسیله آن کارکنان رادرفواصلی معین به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرند. عملکرد یکی از مهمترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهمترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید. در یک نگاه اقتصادی که هدف، افزایش ثروت مالکان است، توجه به ازدیاد سود موجبات تحقق هدف را فراهم می‌آورد. در واقع، محاسبه میزان عملکرد مالی به معنای میزان دستیابی به اهداف سازمانی است. با توجه به تعریف اثر بخشی سازمانی و عملکرد سازمانی، و با توجه به اهداف عملیاتی که در عملکرد مالی مورد توجه قرار می‌گیرد تعریف عملکرد مالی به صورت زیر خواهد بود: درجه یا میزان که شرکت به هدف‌های مالی سهامداران در راستای افزایش ثروت آنان نائل می‌آید اهداف عملیاتی که مدیرعامل شرکت در راستای دستیابی به هدف اصلی یعنی افزایش ثروت سهامداران دنبال می‌کند، دربرگیرنده شاخصها و معیارهایی است که بر مبنای آن می‌توان عملکرد مالی یک شرکت تجاری را اندازه گیری کرد (Samuel et al., 2018). عملکرد را مقبولیت نتایج برای مشتریان داخلی و خارجی سازمان می‌دانند که محصولات، خدمات، اطلاعات و تصمیمات یا رخدادهای کارکردی مانند ارائه‌ها و رقابت‌ها را دریافت می‌کنند (رجبی فرجاد و همکاران، ۱۳۹۷).

امروزه اغلب سازمان‌ها دریافته‌اند که برای بقای خود باید کیفیت را برای حضور شایسته در عرصه جهانی ارتقا دهند کلید حل این مشکل که همه سازمانها با آن دست به گریبانند، در مقوله مدیریت کیفیت جامع خلاصه شده است. در دنیایی که مهم‌ترین سلاح رقابت و مهم‌ترین ابزار برای حفظ بقا خدمات است، مدیریت کیفیت جامع در حقیقت راه و روش مدیریت آینده است. فلسفه مدیریتی که با استفاده از روش‌های بهبود مستمر سعی در استفاده بهینه از فرصت‌های موجود و منابع در دسترس برای افزایش کیفیت با محور قرار دادن رضایت مشتری دارد. این نوع مدیریت بر محور کیفیت دور می‌زند و بیشتر مفاهیم آن بر مشتری و نیازهای وی متمرکز است. هدف مدیریت کیفیت جامع در نهایت گامی جلوتر از

تأمین نیازهای مشتریان است و آن پیشی گرفتن از آنها و همین طور از استانداردهای متعارف بر پایه بهبود مستمر و وقفه ناپذیر است (Babaei Meybodi & Alirezae., 2018). در این تحقیق برای متغیر مستقل (مدیریت کیفیت جامع) از مدل Ross (1993) استفاده شده است. رأس مدیریت کیفیت جامع را شامل ۴ بعد می‌داند که عبارتند از: حمایت مدیریت عالی، مشارکت کارکنان، بهبود مستمر و تمرکز بر مشتری.

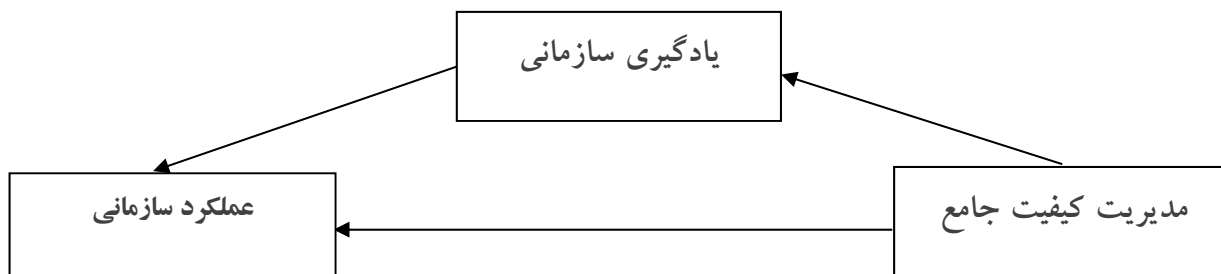
(Masoudi., 2021) پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی در ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع و نوآوری سازمانی انجام داد. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت کیفیت جامع بر نوآوری و یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد که تأثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی مثبت و معنادار می‌باشد. علاوه بر این، یافته‌ها حاکی از آن است که مدیریت کیفیت جامع بر نوآوری سازمانی از طریق متغیر میانجی یادگیری سازمانی تأثیرگذار است. با توجه به نتایج بدست آمده، مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی می‌توانند در جهت ایجاد و بهبود نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط مؤثر واقع شوند.

(Peighan et al., 2020) پژوهشی تحت عنوان بررسی اثرات مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمانی انجام دادند. نتایج نشان داد که متغیر مدیریت کیفیت جامع به صورت مستقیم بر عملکرد در سازمان جهاد کشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد اثر دارد.

یادگیری به معنای تقویت توانایی به کمک تجربه‌ای است که از پیگیری امور بدست می‌آید. یادگیری همیشه در طی زمان و در مسیر زندگی واقعی روی می‌دهد. کنترل این نوع یادگیری بسیار دشوار است. اما دانشی پایدار تولید می‌کند و به فرد یادگیرنده این توانایی را می‌دهد که هنگام برخورد با موقعیت‌های مختلف، رفتاری اثربخش داشته باشد. سازمان‌های یادگیرنده پدیده‌ای هستند که با شروع دهه ۹۰ میلادی مطرح شدند. علت پدیدار شدن چنین سازمان‌هایی، شرایط، نظریه‌ها و تغییر و تحول در محیط‌های سازمانی قبل از دهه مذکور بوده است به گونه‌ای که تمام سازمان‌ها تلاش گسترده‌ای را برای بقای خود آغاز کرده بودند و برای آنکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف خود حفظ کنند، می‌بایست از قالب‌های غیرپویا خارج و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند. یعنی در ساختار و اساس خود تغییرات عمیقی ایجاد کنند (طغرلی، ۱۳۹۳) سازمان‌ها قبلاً در محیطی پایدار به سر می‌بردند و وقایع آینده تقریباً قابل پیش‌بینی بودند، به طوری که مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن برنامه‌ریزی کنند. اما امروز محیط به شدت در حال تغییر است و تغییرات تکنولوژیک، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به سرعت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. برای متغیر میانجی (یادگیری سازمانی) از مدل Senge (۲۰۰۹) استفاده گردیده است. ابعاد اصلی یادگیری سازمانی در مدل مذکور به شرح زیر می‌باشد: مهارت‌های فردی، مهارت‌های ذهنی، چشم انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی.

(Pokharel & Choi (2015) پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی» انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی (با نقش واسطه‌ای روابط سطوح فردی/گروهی) بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد. همچنین نتایج از همسانی درونی و قابلیت اطمینان بین مولفه‌های یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد. معیارهای ارزیابی عملکرد به صورت سود و زیان و ترازنامه تأکید دارند بدین معنی که یک جریان خروجی نقدی می‌تواند به عنوان هزینه در صورت سود و زیان و یا به عنوان یک دارایی سرمایه‌ای در ترازنامه منعکس شود که نتیجه آن به صورت سود و زیان و ترازنامه متفاوت ناشی از به کارگیر رویه‌های مختلف است. نسبت

بازده حقوق صاحبان سهام، بازده دارایی‌ها و سود هر سهم از جمله معیارهای عملکرد حسابداری به شمار می‌روند (Samuel et al., 2018). بر این اساس، مدل مفهومی تحقیق به شرح زیر ترسیم می‌شود:



متغیر مستقل (مدیریت کیفیت جامع)؛ برگرفته از مدل Ross (1993)

متغیر میانجی (یادگیری سازمانی)؛ برگرفته از مدل Senge (۲۰۰۹)

متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) برگرفته از مدل Hersey & Goldsmith (1980)

شکل ۱. مدل مفهومی

پیشینه پژوهش:

(Rezaloo et al., 2026) پژوهشی با هدف شناسایی ابعاد و اعتبارسنجی الگوی ظرفیت‌سازی سازمانی در راستای ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که الگوی ظرفیت‌سازی سازمانی برای ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی بر پنج بعد اساسی استوار است: ظرفیت‌سازی فردی، ظرفیت‌سازی فرایندی، ظرفیت‌سازی نهادی، ظرفیت‌سازی فرهنگی و یادگیری سازمانی، و ظرفیت‌سازی حکمرانی. این ابعاد دربرگیرنده مؤلفه‌هایی همچون توسعه دانش و مهارت‌های شغلی، تقویت انگیزش و رضایت شغلی، نوآوری و بهبود مستمر، رهبری مشارکتی، توسعه زیرساخت‌های فناورانه، تأمین مالی پایدار، همکاری‌های بین‌سازمانی، ترویج فرهنگ یادگیری، تقویت ارزش‌های اخلاقی و اعتماد سازمانی، و همچنین انطباق با چارچوب‌های حقوقی و سیاست‌های کلان است. در مجموع، یافته‌ها نشان می‌دهد که به کارگیری این الگو می‌تواند زمینه ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری کلان‌شهر کرج را فراهم سازد.

(hayatmehr et al., 2026) پژوهشی با هدف سنجش تأثیر کاربرد هوش مصنوعی و یادگیری هوشمند بر مهارت تفکر استراتژیک و عملکرد تحصیلی دانشجویان رشته مدیریت با نقش تعدیل‌کننده اخلاق فردی انجام دادند. نتایج به دست آمده، نشان می‌دهد که کاربرد ابزارهای هوش مصنوعی تأثیر مثبتی بر تفکر استراتژیک (تفکر سیستمی، تفکر خلاق، تفکر آینده‌نگر و تفکر انتقادی)، یادگیری هوشمند و عملکرد تحصیلی دارد. نقش میانجی تفکر استراتژیک (تفکر انتقادی و تفکر آینده‌نگر)، در رابطه میان کاربرد هوش مصنوعی و عملکرد تحصیلی و همچنین در رابطه میان یادگیری هوشمند و عملکرد تحصیلی تأیید گردید. از طرفی اخلاق فردی علاوه بر تأثیر مثبت بر یادگیری هوشمند، در رابطه میان یادگیری هوشمند و تفکر استراتژیک (تفکر سیستمی، تفکر انتقادی و تفکر آینده‌نگر) نقش تعدیل‌کننده دارد. پژوهش

حاضر برای نخستین بار بیش‌هایی را در کاربرد ابزارهای هوش مصنوعی در توسعه مهارت تفکر استراتژیک و عملکرد ارائه می‌دهد که محققان، مدیران، دانشجویان و سازمان‌ها می‌توانند از نتایج آن بهره‌مند شوند. (Masoudi, 2021) پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی در ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع و نوآوری سازمانی انجام داد. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت کیفیت جامع بر نوآوری و یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد که تأثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی مثبت و معنادار می‌باشد.

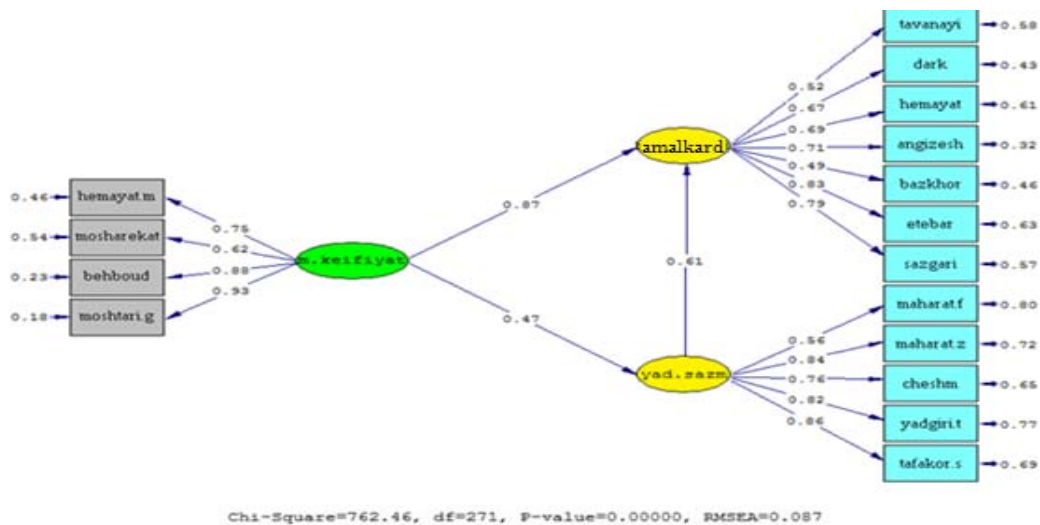
روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، از نوع همبستگی است ابزار جمع‌آوری داده‌ها سه پرسشنامه استاندارد پرسشنامه مدیریت کیفیت جامع (۱۶ سوالی (Ross (1993) و یادگیری سازمانی از پرسشنامه (۲۴ سوالی (Senge (۲۰۰۹) و عملکرد سازمانی از پرسشنامه (۲۸ سوالی (Hersey & Goldsmith (1980) بوده است. جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کلیه اداره آب و فاضلاب شهرستان سیرجان که تعداد آنها در سال ۱۴۰۴ به ۱۵۴ نفر بالغ گردیده است. در این تحقیق به دلیل محدود بودن جامعه آماری نمونه‌گیری به روش سرشماری انجام شد بنابراین نمونه آماری با جامعه آماری برابر و ۱۵۴ نفر می‌باشد. از ۱۵۴ پرسشنامه برگردانده شده، ۱۵۰ پرسشنامه کامل بوده و تجزیه و تحلیل شد. به منظور حصول اطمینان از روایی پرسشنامه‌ها، روایی سازه به کار گرفته شد. با توجه به اینکه در حالت معناداری ارزش تی برای همه پرسش‌ها بزرگتر از ۱/۹۶ بود. بنابراین، رابطه بین پرسش‌ها و متغیرها معنادار بود. در حالت تخمین استاندارد نیز بارهای عاملی بالاتر از ۰/۵ بود، بنابراین، پرسش‌ها برای متغیرهای تحقیق مناسب بودند. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه‌ها ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی محاسبه شد. به این منظور ۳۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع شد. با توجه به جدول ۱ مقدار AVE و CR برای تمامی متغیرها بالای ۰/۵ و ۰/۶ قرار دارد بنابراین روایی و پایایی پرسشنامه‌ها تأیید شد

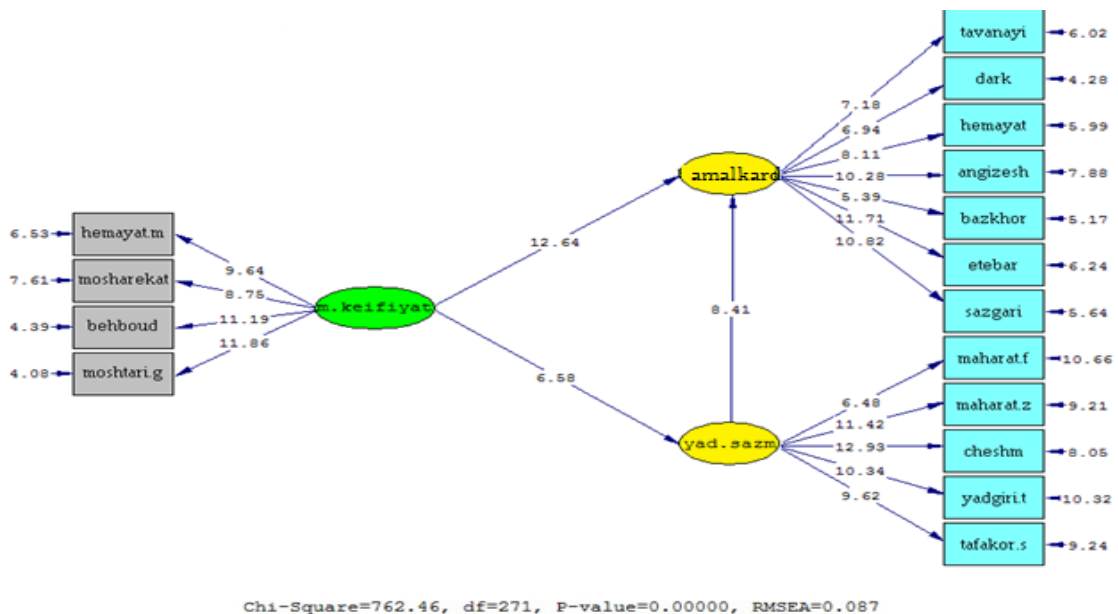
جدول ۱. ضریب AVE و CR

نام متغیر	AVE	CR
مدیریت کیفیت جامع	۰/۷۲۱	۰/۸۳۱
یادگیری سازمانی	۰/۷۳۹	۰/۸۴۵
عملکرد سازمانی	۰/۷۵۴	۰/۷۹۵

یافته‌های پژوهش



نمودار ۱. مقادیر ضرایب استاندارد شده حاصل از الگویابی معادلات ساختاری فرضیه‌های تحقیق



نمودار ۲. مقادیر معناداری حاصل از الگویابی معادلات ساختاری فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در اداره آب و فاضلاب شهر سیرجان رابطه معناداری وجود دارد.

اعداد معناداری بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی ۱۲٫۶۴ می‌باشد که چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ است. بنابراین رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی معنادار است. ضریب استاندارد بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی ۰٫۸۷ می‌باشد. چون اعداد استاندارد بزرگتر از ۰٫۶ می‌باشند. پس رابطه قوی و مثبتی بین مدیریت

کیفیت جامع و عملکرد سازمانی وجود دارد. اعداد معناداری بین مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی ۶,۵۸ می باشد که چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ است. بنابراین رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی معنادار است. ضریب استاندارد بین مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی ۰,۴۷ می باشد. چون اعداد استاندارد بین ۰,۳ و ۰,۶ می باشند. پس رابطه متوسط و مثبتی بین مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی وجود دارد. اعداد معناداری بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی ۸,۴۱ می باشد که چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ است. بنابراین رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی معنادار است. ضریب استاندارد بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی ۰,۶۱ می باشد. چون اعداد استاندارد بزرگتر از ۰,۶ می باشند. پس رابطه قوی و مثبتی بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی وجود دارد. بنابراین بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در اداره آب و فاضلاب شهر سیرجان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی اول: بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی در اداره آب و فاضلاب شهر سیرجان رابطه معنی داری وجود دارد.

اعداد معناداری بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی ۱۲,۶۴ می باشد که چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ است. بنابراین رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی معنادار است. ضریب استاندارد بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی ۰,۸۷ می باشد. چون اعداد استاندارد بزرگتر از ۰,۶ می باشند. پس رابطه قوی و مثبتی بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی وجود دارد. بنابراین بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی در اداره آب و فاضلاب شهر سیرجان رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: بین مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی در اداره آب و فاضلاب شهر سیرجان رابطه معناداری وجود دارد.

اعداد معناداری بین مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی ۶,۵۸ می باشد که چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ است. بنابراین رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی معنادار است. ضریب استاندارد بین مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی ۰,۴۷ می باشد. چون اعداد استاندارد بین ۰,۳ و ۰,۶ می باشند. پس رابطه متوسط و مثبتی بین مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی وجود دارد. بنابراین بین مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی در اداره آب و فاضلاب شهر سیرجان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم: بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در اداره آب و فاضلاب شهر سیرجان رابطه معناداری وجود دارد.

اعداد معناداری بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی ۸,۴۱ می باشد که چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ است. بنابراین رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی معنادار است. ضریب استاندارد بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی ۰,۶۱ می باشد. چون اعداد استاندارد بزرگتر از ۰,۶ می باشند. پس رابطه قوی و مثبتی بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی وجود دارد. بنابراین بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در اداره آب و فاضلاب شهر سیرجان رابطه معناداری وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری

هدف این تحقیق بررسی رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در اداره آب و فاضلاب شهرسیرجان بوده است. نتایج مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد مدل تحقیق برازش مناسبی دارد. براساس نتایج آزمون فرضیه ها، مدیریت کیفیت جامع بر بهره وری نیروی انسانی با توجه به نقش یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معنادار می گذارد. نتایج فرضیه اصلی نشان داد بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در اداره آب و فاضلاب شهرسیرجان رابطه معناداری وجود دارد. مدیریت کیفیت جامع از طریق یادگیری سازمانی می تواند باعث بهبود عملکرد سازمانی گردد. یعنی با افزایش مقدار عددی در مدیریت کیفیت جامع، یادگیری سازمانی افزایش یافته و به تبع آن عملکرد سازمانی افزایش می یابد. نتایج این آزمون با یافته های تحقیق (Peighan et al., 2020)، (Masoudi, 2021)، (Pokharel & Choi, 2015) هم راستا می باشد و نتیجه این تحقیق را تأیید می کند.

نتایج فرضیه فرعی اول نشان داد بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی در اداره آب و فاضلاب شهرسیرجان رابطه معنی داری وجود دارد. یعنی اگر سازمان توانایی و مهارت تبدیل برنامه ها به اهداف پیش بینی شده در مطلوبترین کیفیت و همچنین انجام اهداف سازمان از طریق هماهنگی منابع انسانی، مالی، فنی و اطلاعاتی در محیط مشخص و معین با توجه به عواملی از قبیل نوآوری و خلاقیت و بالاخره داشتن علم و هنر متشکل کردن، هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیتهای گروهی به منظور رسیدن به هدف یا هدفهای مشترک داشته باشند، سازمان به سمت بهبود عملکرد سازمانی خواهد رفت. نتایج این آزمون با یافته های تحقیق (Peighan et al., 2020) هم راستا می باشد و نتیجه این تحقیق را تأیید می کند. نتایج فرضیه فرعی دوم نشان داد بین مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی در اداره آب و فاضلاب شهرسیرجان رابطه معناداری وجود دارد. یعنی اگر سازمان با بکارگیری روش های مستمر سعی در استفاده بهینه از فرصت های موجود و منابع در دسترس برای افزایش کیفیت با محور قرار دادن رضایت مشتری داشته باشد به تبع آن یادگیری سازمانی افزایش می یابد. نتایج این آزمون با یافته های تحقیق (Masoudi, 2021) هم راستا می باشد و نتیجه این تحقیق را تأیید می کند. نتایج فرضیه اصلی سوم نشان داد بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در اداره آب و فاضلاب شهرسیرجان رابطه معناداری وجود دارد. یعنی با توجه به این که یادگیری و کسب دانش یکی از دوره های سودمند رقابتی تبدیل می سازد. اینکه کارکنان ما چه یاد می گیرند در آینده سازمان ما و عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد. نتایج این آزمون با یافته های تحقیق (Pokharel & Choi, 2015) هم راستا می باشد و نتیجه این تحقیق را تأیید می کند. براساس یافته های این پژوهش، در حوزه عملی پیشنهاد می شود ابتدا یک سیستم مدیریت کیفیت جامع با تأکید بر بهبود مستمر، مشتری مداری و مشارکت کارکنان پیاده سازی کنند. همزمان، یادگیری سازمانی را با ایجاد بستری برای تبادل دانش، برگزاری دوره های آموزشی و ایجاد فرهنگ نوآوری و حل مسئله تقویت کنند. شاخص های عملکرد کلیدی مرتبط با هر دو مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی را به دقت تعریف و پایش کنند تا تأثیر این فعالیت ها بر عملکرد کلی سازمان قابل اندازه گیری باشد. سپس، به طور مداوم سیستم مدیریت کیفیت جامع و فعالیت های یادگیری سازمانی را ارزیابی و بازنگری کنند تا اطمینان حاصل شود که با اهداف سازمان همسو هستند و به بهبود عملکرد کمک



می‌کنند. از ابزارهای مدیریت کیفیت جامع برای شناسایی و حل مشکلات، و از یک سیستم مدیریت دانش برای به اشتراک گذاری تجربیات و دانش ارزشمند سازمانی استفاده کنند. با توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های جامع و ایجاد تیم‌های حل مسئله، مشارکت آن‌ها را در بهبود فرآیندها و ارائه ایده‌های نوآورانه افزایش دهند. در نهایت، با ایجاد یک فرهنگ سازمانی باز و شفاف، کارکنان را تشویق کنند تا به راحتی نظرات و نگرانی‌های خود را بیان کنند، که این امر به شناسایی مشکلات و یافتن راه حل‌های بهتر کمک خواهد کرد.

Reference

- Alirezaei, A., abbasgholizadeh, A., Shoul, A. and Korhani, M. (2022). Structural modeling of the impact of green transformational leadership on environmental performance with the mediating role of green human resource management and environmental awareness. *Journal of value creating in Business Management*, 2(3), 82-108. doi: 10.22034/jvcbm.2023.376957.1044. (In Persian).
- Alirezaei, A., Moradi, H. (2023). Modeling of the impact of supply chain complexity on competitiveness performance: A case study of Iran Khodro Company, *Iranian Journal of Operations Research*, 14 (1): 133-148. <https://iors.ir/journal/article-1-809en.html&sw=Supply+Chain>.
- Babaei Meybodi, H. and Alirezaei, A. (۲۰۲۰). Structural Modeling the Impact of Rational Secrecy on Performance Employee by Emphasizing the Role of job Satisfaction (Case: IRIB Yazd Province). *Communication Research*, ۲۶(۱۰۰), ۸۴-۶۱. doi: ۱۰,۲۲۰۸۲/cr.۲۰۲۰,۱۱۳۳۴۶,۱۹۱۳. (In Persian)
- Babaei Meybodi, H. and Alirezaei, A. (2018). Structural Equation Model of the Effect of Total Quality Management Components on Organizational Excellence (Case Study: Golgohar Mining Industrial Company, Sirjan), 15th International Conference on Industrial Engineering, Yazd. <https://civilica.com/doc/839585>. (In Persian)
- Faribarz, M.M. (2016). Investigating the relationship between organizational learning and employee productivity with the mediating role of their job creativity in the Imam Khomeini Relief Committee (RA) of Fars Province. Master's thesis, Islamic Azad University, Sirjan Branch. (In Persian).
- Hayatmehr, Z., bairamzadeh, S. and jalalzadeh, S. R. (2026). The impact of artificial intelligence and smart learning on strategic thinking and performance with the moderating role of personal morality (Case study: Management students). *Management and Educational Perspective*, 8(1), 112-134. doi: 10.22034/jmep.2025.499739.1467 (In Persian).
- Hee Hahn, M. Chang Lee, K. Sung Lee, D. (2015). Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The mediating effects of exploitation and exploration. *Computers in Human Behavior*. Vol42, pp: 167-175.
- Hersey, H. & Goldsmith, M. (1980). A Situational Approach to Performance Planning. *Training and Development Journal*, (34): 11
- Huang, Zhi-xiong, K.S. Savita, Jiang Zhong-jie. (2022). The Business Intelligence impact on the financial performance of start-ups, *Information Processing & Management*, Volume 59, Issue 1, 2022,
- Masoudi, E. (2021). The effect of total quality management on innovation in small and medium-sized companies with the mediating role of organizational learning. *Industrial Technology Development Quarterly*, 19(No. 43), 77-92. (In Persian).
- Moradi, H. and Alirezaei, A. (2024). The Impact of Intellectual Capital on Organizational Entrepreneurship with the Mediating Role of Knowledge Management: An Empirical Analysis of Small and Medium-Sized Enterprises in the Shiraz Special Economic Zone. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 3(2), 98-118. doi: 10.22034/jnam.2025.506569.1072. (In Persian)
- Peighan, S. and Agha Davoud, S. R. (2020). Investigating the effects of total quality management on organizational performance, National Conference on Organization and Business Improvement and Restructuring, Tehran. (In Persian)
- Pokharel, M. P. Choi, S. O. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. *Management Research Review*. Vol. 38 Iss: 2, pp. 126 - 148.

- Rajabi Farjad, Hajieh, Motiian Najjar, Majid. (2018). The effect of knowledge management on organizational performance considering the mediating role of strategic human resource management actions. *Human Resource Management Research*, 10(3), 191-214. (In Persian)
- Rezaloo, L., Tootian Esfahani, S., Raeis poor, A. and Derakhshan, R. (2026). Presenting a pattern of human resource productivity based on knowledge management, training and organizational learning for public sector managers and policy makers. (e242730). *Management and Educational Perspective*, (), e242730 doi: 10.22034/jmep.2026.564378.1606. (In Persian)
- Ross, J. (1993). *Total quality management: Text, cases and readings*. Delray Beach, FL: St Lucie Press.
- Samuel Adomakoa; Robert A. Opokub; Kwabena Frimpong. (2018). Entrepreneurs' improvisational behavior and new venture performance: Firm-level and institutional contingencies. *Journal of Business Research* 83 (2018) 10–18.
- Semaihi, S.O., Ahmad, S.Z. and Khalid, K. (2023). "Talent management and performance in the public sector: the mediating role of line managerial support", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 10 No. 4, pp. 546-564. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2022-0274>.
- Senge, P (2009). *The fifth commandment in practice*. Translators: Mehdi Khademi Garashi, Masoud Soltani, and Abbas Rastegar, Tehran: Asia Publications. First edition. (In Persian).
- Sharifi, A; Eslamiyeh, F. (2008). Investigating the relationship between organizational learning and the application of communication and information technologies in Islamic Azad University, Garmsar branch in the academic year 1386-87, *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Management*, Year 1, Issue 2, pp. 1-22. (In Persian)
- Tangen, S, (2005). 'Demystifying productivity and performance', *International Journal of Productivity and Performance Management*. vol. 53, no. 8, p. 726. 9
- Tempelton. Gary F. Lewis Broucer R, Snyder Charles A. (2002). development of measure for the organizational learning construct, *journal of management information systems*.
- Toghorli, Nahid. (2014). Investigating the relationship between organizational learning and teachers' creativity in girls' secondary schools in the first district of Kerman city, Master's thesis, Islamic Azad University, Sirjan branch. (In Persian)